

Att dela eller inte dela kunskap

En multipel studie om utmaningar med Knowledge Management på svenska advokatbyråer

Abstract: The law firm industry has during the last years met new demanding conditions and one tool to handle these new conditions has been to implement a Knowledge Management system. Large investments have been made in these Knowledge Management systems but the implementations have met many challenges from within the organizations.

With a multiple study, based on interviews with Knowledge Management Managers included in a Knowledge Management network, this thesis aims to study the challenges with Knowledge Management and the underlying causes. The result, based on McDermott's theories shows challenges within technical, personal, social and management areas where the law firm need to shift a focus from Information to Knowledge Management, create a culture of trust and integration and use the informal powerbase.

The causes for these challenges are found in the base of Mintzbergs theories of Professional bureaucracy where the Knowledge Management is affected by strong self-regulated individualist, a divided organizational structure and industry conditions.

Key words: Knowledge Management, Law firm, Professional bureaucracy, Knowledge Management challenges

Handelshögskolan i Stockholm, Kandidatprogrammet

Författare:	Claës af Burén, 21501 Lisa Lindgren, 22071
Handledare:	Annika Schilling
Examinator:	Dag Björkegren
Framläggning:	Maj 2012

Förord

Vid genomförandet av denna studie har en rad personer varit oss behjälpliga. Vi vill därför börja med att tacka dessa.

Ett stort tack vill vi rikta till Knowledge Management ansvariga och medarbetare på de intervjuade byråerna för den tid och det engagemang ni gett oss. Vi har med stort intresse lyssnat och tagit del av ert arbete och satt oss in i denna högst intressanta bransch. Ett speciellt tack vill vi ge till Kristoffer Nordman som presenterat oss för KM-nätverket och dess medlemmar.

Vi vill även rikta ett särskilt tack till vår handledare Annika Schilling för kreativa idéer och tips vid guidningen av detta examensarbete.

Lisa Lindgren och Claës af Burén

Handelshögskolan i Stockholm

Maj 2012

Innehåll

Förord	1
Figurförteckning	3
1. Inledning.....	4
1.1 Bakgrund.....	4
1.2 Tidigare forskning	5
1.3 Problemformulering.....	6
1.4 Forskningssyfte och forskningsfråga.....	6
1.5 Avgränsningar	6
1.6 Disposition av rapporten	6
2. Teoretisk referensram.....	8
2.1 Vad är Knowledge Management.....	8
2.2 Utmaningar med Knowledge Management	9
2.2.1 Den tekniska utmaningen.....	10
2.2.2 Den personliga utmaningen	11
2.2.3 Den sociala utmaningen	11
2.2.4 Den organisatoriska- & ledningsutmaningen.....	12
2.3 Mintzbergs konfigurationer	13
2.4 Den professionella byråkratin	14
2.4.1 Operativa kärnan	15
2.4.2 Den operativa kärnan i förhållande till ledningen och mellanchefer.....	15
2.4.3 Operativa kärnan i förhållande till teknostrukturen.....	16
2.4.4 Operativa kärnan i förhållande till serviceenheten	17
2.4.5 Operativa kärnans förhållande till branschen.....	17
2.5 Teoretisk specificering av forskningsfrågan.....	18
3. Metod.....	19
3.1 Forskningsansats.....	19
3.2 Datainsamling	19
3.2.1 Respondenter.....	19
3.2.2 Intervjuer.....	20
3.3 Validitet och reliabilitet.....	21
3.4 Analysmetodik	21
4. Empiri	22
4.1 Advokatbranschen.....	22
4.2 Knowledge Management på advokatbyrå	23
4.3 Operativa verksamheten.....	24

Knowledge Management i förhållande till den operativa verksamheten	24
4.4 Organisationsstruktur	25
Knowledge Management i förhållande till organisationsstrukturen.....	26
4.5 Organisationsstyrning.....	27
Knowledge Management i förhållande till styrning.....	27
4.6 Organisationskultur.....	28
Knowledge Management i förhållande till organisationskulturen	28
4.7 Tekniska system.....	29
Knowledge Management i förhållande till tekniska system.....	30
5. Analys.....	31
5.1 Advokatbyrån som professionell byråkrati.....	31
5.2. Advokatbyråns Knowledge Management utmaningar	32
5.2.1 Den tekniska utmaningen.....	32
5.2.2 Den personliga utmaningen	34
5.2.3 Den sociala utmaningen	36
5.2.4 Den organisatoriska- & ledningsutmaningen.....	37
5.6 Slutanalys	39
5.6.1 Synliga mönster	40
6. Slutsats	41
7. Diskussion.....	43
7.1 Teoretiskt bidrag.....	43
7.2 Diskussion kring studiens forskningsområde	43
7.3 Diskussion kring vald metod och teori.....	43
7.4 Diskussion kring studiens resultat	44
7.5 Förslag till fortsatta studier	44
Litteraturförteckning.....	45
Appendix.....	48
Intervjuunderlag.....	48

Figurförteckning

Figur 1 Sammanfattning av McDermotts utmaningar.....	13
Figur 2 Den professionella byråkratin (Mintzberg, 1993).....	14
Figur 3 En branschövergripande kultur.....	17
Figur 4 Anonymiserad intervju lista.....	20
Figur 5 Affärsjuridisk advokatbyrå som professionell byråkrati modifierad.....	32
Figur 6 Sammanfattning av McDermotts utmaningar och bakomliggande orsaker grundade i Mintzbergs professionella byråkrati.....	39

1. Inledning

I det inledande avsnittet beskrivs bakgrunden till ämnesvalet. Vidare beskrivs tidigare forskning inom området vilket leder fram till problemformuleringen och sedermera studiens syfte och övergripande frågeställning. Avslutningsvis redogörs det för aktuella avgränsningar samt uppsatsens disposition.

1.1 Bakgrund

Den svenska advokatbranschen är en anrik bransch vars ställning i rättssamhället har sina rötter i antiken. (Ramberg, 2011) Men under de senaste åren har branschen ställts inför förändrade omständigheter och flertalet av advokatbyråerna har genomgått stora omstruktureringar för att möta dessa. (Winroth, 2003) Några av de nya omständigheterna advokatbyråerna har att ta ställning till är en allt hårdare internationell konkurrens samt en mer volatil arbetsmarknad där kunskapskapitalet flyttar sig lättare och oftare mellan byråerna. (Ramberg, 2011)

För en anpassning till ett mer föränderligt och internationellt affärsklimat har flertalet svenska advokatbyråer sett över och förändrat sin organisationsstruktur i syfte att öka sin konkurrensförmåga och minska kunskapsförlust vid personalbortfall (Winroth, 2000). Ett verktyg som advokatbyråerna har använt för att uppnå detta är att implementera Knowledge Management i verksamheten. Detta i syfte att öka klientanpassningen, minska de interna kostnaderna, skapa en mer dynamisk organisationskultur samt effektivare arbetsprocesser. (Quintas, et al., 1997)

Studier kring Knowledge Management inom andra branscher har visat tydliga tecken på att användningen av systemet leder till mer lönsamma företag (Gold, 2001), vilket gjort att advokatbyråer under de senaste 20 åren har infört specifika avdelningar och s.k. Knowledge Management ansvariga¹ i linje med en mer professionaliserad organisationsstruktur. (Intervjuobjekt_1, 2012)

Men som med många organisationsförändringar och nya implementeringar har Knowledge Management mött utmaningar, vilket gjort att de potentiella positiva effekterna av satsningarna begränsats. (Intervjuobjekt_2, 2012) För att Knowledge Management ska uppnå sitt syfte är det viktigt att belysa vilka dessa utmaningar är och ta reda på vad dessa beror på för att på så vis skapa förutsättningar för att vidareutveckla advokatbyråernas Knowledge Management.

¹ Titeln för en Knowledge Management ansvarig skiljer mellan olika byråer men i nedanstående rapport används enbart KM-ansvarig som titel.

Tydligast har satsningen på Knowledge Management varit hos de största svenska advokatbyråerna mellan vilka det under de senaste 15 åren skapats och utvecklats ett KM-nätverk² med respektive byrås Knowledge Management ansvariga. (Intervjuobjekt_1, 2012) På de byråer som ingår i detta nätverk finns det uttalade strategier och funktioner som fokuserar på just Knowledge Management, varför det i fortsatt studie är intressant att utgå ifrån detta nätverk.

1.2 Tidigare forskning

I jämförelse med managementstudier inom närliggande kunskapsintensiva branscher så som revision har forskning om advokatbranschen i allmänhet och management i advokatbranschen i synnerhet fram till idag varit begränsad. Detta delvis beroende på den rigorösa sekretess som präglar advokatbranschen och att byråspecifik forskning vanligtvis inte publiceras. (Intervjuobjekt_4, 2012)

Grunden till managementforskningen inom den svenska advokatbranschen lade Karin Winroth på 1990-talet då hon forskade kring managementfilosofins inverkan på advokatbyråer. (Winroth, 1999) Winroth har även publicerat en rad artiklar i början av 2000-talet som behandlar professionaliseringen av advokatbyråerna samt hur advokaters arbete organiseras. I dessa studier bekräftas bilden av advokatbranschens specifika karaktär och organisationsstruktur samt att branschen nu håller på att professionaliseras för att mer komma att likna andra branscher och företag. (Winroth, 2003) (Winroth, 2000)

Internationellt sett har Knowledge Management funnits inom advokatbranschen betydligt längre än i Sverige varför det finns bredare forskning utanför landets gränser. David Maister är en av dessa forskare, vilken listar en rad utmaningar som advokatbyråer behöver hantera för att bli framgångsrika. (Maister, 2006) Några områden som Maister belyser är problematiken med individualitet; att advokater av natur är stora individualister, skepticism mot företagsideologi och värden, professionell objektivitet; att advokater har lärt sig att lämna känslor utanför jobbet och ikläda sig en roll samt att det finns en tendens att dra ut på beslut då advokater gärna hittar felaktigheter eller kryphål i andras resonemang. (Maister, 2006)

Advokatbranschens utmaningar är ett tema som även figurerar i Richard Susskinds uppmärksammande studie "The end of lawyers" vilken beskriver hur kraven på branschen inom de närmaste åren förutspås öka. Susskind menar att advokater i framtiden kommer att ha svårt att

² KM-nätverket arbetsnamnet för det nätverk som finns mellan Knowledge Management ansvariga på de olika byråerna.

ta betalt för enklare tjänster och att de aktörer som lyckas anpassa sig eller hitta nya nischer kommer att lyckas medan andra byråer möter ökande ekonomiska problem. (Susskind, 2010)

Trots att det finns viss forskning inom både management och förutsättningarna i advokatbranschen finns det idag lite eller bristfällig publicerad forskning specifikt kopplat till Knowledge Management och dess utmaningar inom advokatbranschen.

1.3 Problemformulering

Knowledge Management är ett verktyg som under de senaste åren blivit allt viktigare för byråerna då det anses utgöra en konkurrensfördel i dagens branschförhållanden. Trots fördelarna med att införa Knowledge Management har arbetet mötts av motstånd, där utmaningarna för Knowledge Management finns gömda i organisationens struktur och kultur.

För att lyckas med Knowledge Management är det viktigt att vara medveten om vilka dessa utmaningar är samt att förstå bakgrunden till vilka branschspecifika förutsättningar som kan ha kommit att orsaka dessa.

1.4 Forskningssyfte och forskningsfråga

Med bakgrund i ovanstående problemformulering är syftet med uppsatsen att visa på utmaningar med Knowledge Management på svenska advokatbyråer, samt att beskriva dessa utmaningar utifrån advokatbyråns organisatoriska förutsättningar.

Syftet med uppsatsen kan därför sammanfattas i följande frågeställningar:

- Vilka utmaningar finns det med Knowledge Management arbetet inom den svenska advokatbyrån?
- Vilka organisatoriska förutsättningar orsakar dessa utmaningar?

1.5 Avgränsningar

Vid implementering av Knowledge Management hos de svenska advokatbyråerna finns det flertalet utmaningar, vilka i vissa fall skiljer sig åt från byrå till byrå. För att få en användbar studie har avgränsningen gjorts till återkommande utmaningarna för svenska advokatbyråer idag samt att beskriva de förutsättningar som inverkar på dessa. Vi kommer därför inte att beröra om existerande Knowledge Management satsningarna i praktiken är framgångsrika eller inte.

1.6 Disposition av rapporten

I det inledande avsnittet beskrivs bakgrunden till ämnesvalet, syftet med uppsatsen och frågeställning. Följande avsnitt ägnas åt den teoretiska referensramen som utgör ramverket och

grunden för fortsatt analys. De områden som beskrivs är teorier kring definitionen av Knowledge Management och teoretiska utmaningar indelat i McDermotts tekniska, personliga, sociala samt lednings- och organisations utmaningar. Även organisatoriska förutsättningar som påverkar beskrivs utifrån Mintzbergs professionella byråkrati.

Därefter presenteras uppsatsens metod, vilket inkluderar en diskussion kring olika vetenskapliga metoder, vald ansats samt hur metoden inverkar på uppsatsens resultat. I efterföljande avsnitt redovisas empirin utifrån resultatet av undersökningen. Empirin delas upp i en presentation och bakgrund av branschen, samt en genomgång av advokatbyråns struktur utifrån den operativa verksamheten, struktur, styrning, kultur samt tekniskt system och Knowledge Management i relation till dessa.

Analysen följer efter detta med en indelning i McDermotts utmaningar och här länkas det teoretiska ramverket till resultaten i empirin och avslutas med en slutanalys.

Analysavsnittet följs av slutsatserna där studiens huvudfrågor besvaras och de viktigaste fenomenen beskrivs. Diskussionen är det avslutande avsnittet i rapporten vilken behandlar rekommendationer och en allmän diskussion kring studien. Avslutningsvis avges förslag på områden och ämnen som kan vara intressanta för fortsatta studier.

2. Teoretisk referensram

I teoriavsnittet presenteras den teoretiska referensram som utgör grunden för arbetet. De områden som behandlas är en diskussion kring definitionen av Knowledge Management, utmaningarna med Knowledge Management samt organisationsfaktorer utifrån den professionella byråkratin.

De övergripande teorierna är dels McDermotts utmaningar uppdelade i teknisk, personlig, social organisations- och lednings utmaning dels Mintzbergs konfigurationer och den professionella byråkratin. Teorier vilka sätts i relation till och understöds av vidare forskning.

2.1 Vad är Knowledge Management

Knowledge Management grundar sig i de två begreppen Kunskap och Management. Kunskapsbegreppen har genom historien debatterats och omdefinierats och anses av många teoretiker vara ett svårhanterligt begrepp då det ofta förväxlas med framförallt information och kompetens. I studien har en allmängiltig definition valts vilken är bred nog att ta hänsyn till att kunskap till viss del är subjektiv och situationsberoende. Definitionen inkluderar även tyst kunskap, vilken innefattar kunskap som inte kan uttryckas i skrift eller ord. (Alvesson & Kärreman, 2001, p. 995) Då advokatbranschen hanterar komplex kunskap har nedanstående definition valts vilken tar sig uttryck i flera dimensioner.

”Kunskap är en sammankoppling av information; som är länkad till ett meningsfullt beteende; vilken har inslag av tysta element grundade i erfarenheter.” (Leonard & Sensiper, 1998, p. 113)

Även begreppet Management är mångsidigt och har en nära anknytning till och förväxlas ofta med ledning och makt. Sammankopplingen av kunskap och management har gjort att även Knowledge Management blivit ett begrepp som inkluderat många olika definitioner och ämnesområden och Knowledge Management kan därför ses som en paraplyterm för vitt spridda akademiska orienteringar. (Alvesson & Kärreman, 2001)

Sammantaget är Knowledge Management ett begrepp som genom historien har delat teoretikerna i olika inriktningar. Den ena inriktningen fokuserar på ett Knowledge Management tätt knutet till att spara information och då genom en teknisk aspekt med databaser och IT-system. Detta synsätt är ett resultat av framväxandet av teknologiska system såsom internet, intranät och databaser under 1990-talet vilket möjliggjorde storskalig informationshantering. (Ignizio, 1991)

³ Fritt översatt ”Knowledge is a subset of information; it is linked to meaningful behavior; and it has tacit elements born of experience.”

Den andra inriktningen poängterar vikten av att även inkludera aspekter med djupare kunskapsdelning och kulturpåverkan samt hävdar att IT endast är ett hjälpmedel och att idén och konceptet med Knowledge Management bör inkorporeras i hela företagsprocessen. (Sarvary, 1999) Med ett perspektiv som endast fokuserar på en teknisk aspekt är det lätt att Knowledge Management förväxlas och ersätts med vad teorin kallar Information Management, vilket skulle innebära en förenkling och begränsning av Knowledge Management. (Swan, et al., 1999) Det blir genom detta tydligt att en av de stora utmaningarna med Knowledge Management blir att identifiera definitionen av begreppet. (Metaxiotis, et al., 2005) Forskare som Ruggles, menar att:

“Det är en term som nu har börjat användas för att beskriva vad som helst, från organisationers lärande till administrationen av databaser”.⁴ (Ruggles, 1998, p. 80)

Då Knowledge Management i advokatbranschen syftar till att synkronisera kunskapskapitalet både på simpel och komplex nivå ligger Quintas et als breda definition av begreppet till grund för den fortsatta studien.

“Knowledge Management är en process av att kritiskt hantera kunskap i syfte att möta existerande behov, identifiera och undersöka det existerande och förvärvade kunskapskapital samt utveckla nya möjligheter”.
(Quintas, et al., 1997)

2.2 Utmaningar med Knowledge Management

Som beskrivet i ovanstående inledning möter Knowledge Management i advokatbranschen ett antal utmaningar. Richard McDermott har i sin forskning identifierat fyra allmänna utmaningar för Knowledge Management och dessa utmaningar kommer i nedanstående studie att appliceras på advokatbyrån.

McDermott har funnit organisatoriska faktorer som påverkar och kan utgöra ett potentiellt problem för Knowledge Management. Med detta resonemang har McDermott identifierat fyra huvudutmaningar i genomförandet av Knowledge Management. (McDermott, 1999)

⁴ Fritt översatt “Knowledge management - a term which has now come to be used to describe everything from organizational learning efforts to database management tools.”

⁵ Fritt översatt “Knowledge management is the process of critically managing knowledge to meet existing needs, to identify and exploit existing and acquired knowledge assets and to develop new opportunities.”

1. **en teknisk utmaning**; att skapa anpassade informationssystem som underlättar kunskapsspridning
2. **en personlig utmaning**; att få individer att vilja dela och vara öppna för andras idéer
3. **en social utmaning**; att utveckla gemenskaper för att bevara mångfald och dela kunskap
4. **en organisatorisk-ledningsutmaning**; att utveckla en arbetsmiljö som premierar kunskapsdelning

Enligt McDermott finns det inom Knowledge Management olika aktörer och en distinktion mellan de som bidrar med kunskap s.k. praktiker och de som koordinerar samma kunskap. I advokatbranschen är den generella uppdelningen att KM-ansvariga koordinerar och resten av organisationen, med advokater, biträdande jurister, delägare samt assistenter, bidrar. Nedan följer en genomgång av de fyra utmaningarna för Knowledge Management.

2.2.1 Den tekniska utmaningen

Den tekniska utmaningen inom Knowledge Management fokuserar på de problem som uppkommer vid design och utvecklandet av informationssystem såsom IT-lösningar och databaser. Ett fungerande informationssystem menar McDermott är ett grundläggande verktyg för att lyckas med Knowledge Management.

Den tekniska utmaningen består utav att a) utforma ett system som effektivt tillgängliggör nödvändig information och b) av att inte falla in i ett överfokus på informationshantering.

Den första tekniska utmaningen är således att hitta det rätta tekniska informationssystemet som effektivt samlar in och tillgängliggör kunskap för alla delar av gemenskapen och organisationen.

Den andra utmaningen, att undvika ett överfokus, är enligt McDermott den mest uppmärksammade. Den bakomliggande problematiken är att organisationer och då särskilt praktiker tenderar att fokus enbart på att bidra till informationssystemen. Som ett resultat av detta påbörjas aldrig processen med den djupare kunskapsdelningen av Knowledge Management. Alvesson har vidare tolkat detta och menar att ett överdrivet fokus på teknologin försämrar kunskapskvalitén då endast lättkodifierad kunskap premieras medan den djupare och mer komplexa kunskaper glöms av (Alvesson, 2004, p. 159). Utmaningen ligger i att se informationssystemen enbart som ett verktyg för att kunna arbeta effektivt med Knowledge Management. (McDermott, 1999)

Ett överfokus på tekniska informationssystem är även ett problem då det ofta leder till högre tillgänglighet på information men sällan för samman och utvecklar informationen till kunskap.

Delning av kunskapskapitalet mellan människor utvecklas således inte utan de tekniska systemen snarare förstärker och vidhåller de kulturella normerna som finns i organisationen istället för att förändra dem. Det betyder att om det finns en kultur i advokatbranschen av att inte dela kunskap så förstärks den snarare än förändras. Utmaningen menar McDermott blir en balansgång där både Knowledge Management bestående av att bidra med information till de tekniska systemen och Knowledge Management i form av att utveckla kunskapsdelning hanteras och utvecklas samtidigt och i samverkan. (McDermott, 1999)

2.2.2 Den personliga utmaningen

McDermott menar att en grundläggande förutsättning för att klara utmaningarna med Knowledge Management är att individerna i organisationen är villiga att dela med sig av sin kunskap samt är öppna för andras idéer. Den stora personliga utmaningen ligger därför i att skapa det förtroende som krävs för att sprida kunskap till andra aktörer. (McDermott, 1999)

Forskare som Holsapple och Joshi menar att detta förtroende kan byggas genom företagets kultur. (Holsapple & Joshi, 2000) och McDermott utvecklar detta resonemang ytterligare och menar att hur villig en individ är att dela kunskap beror på gemenskapen som denne ingår i. Om gruppen innehåller förtroendeingivande individer med samma utbildning och bakgrund bidrar detta till att individen blir mer mottaglig att dela med sig av sin kunskap och öppnar sig för andras idéer i gruppen. För ett lyckat Knowledge Management är det viktigt att de förtroendeingivande individerna är positiva till dess användning. (McDermott, 1999)

2.2.3 Den sociala utmaningen

I relation till de tekniska och personliga utmaningarna finns det även en social utmaning. För att förstå vilken kunskap som är relevant att delas måste individers kunskap sättas i relation till andra. Detta sker bäst genom olika sociala relationer där individer observerar, jämför och konverserar med andra. McDermott menar att i en organisation finns det en problematik med att människor som tidigare haft lite kontakt hyser en ovilja att dela med sig av sin kunskap och då särskilt den betydelsefulla kunskapen. Denna ovilja förklaras av att individer inte har tillräcklig kunskap och insikt om vad som är betydelsefull kunskap för andra. För studien innebär det att kunskapsdelningen inom en organisation riskerar att bli begränsad och inte ske frivilligt. (McDermott, 1999)

För att möta problemet med otillräcklig kunskap och för att veta vilken kunskap som är relevant för andra individer är det viktig att ha insyn i dennes vägval, erfarenheter och nuvarande

informationsläge. Utmaningen blir således att utveckla sociala gemenskaper som stödjer och skapar förutsättningar för att dessa individer möts inom en organisation och interagerar. Skapas möjligheter för sociala gemenskaper ges även möjlighet att öka förtroende mellan individer, något som är viktigt för att möta den personliga utmaningen. (McDermott, 1999) I relation till ökat förtroende blir det också viktigt att premiera mångfald där individen får utrymme att utveckla sina egna idéer, insikter och lösningar. (Alvesson, 2004)

2.2.4 Den organisatoriska- & ledningsutmaningen

I arbetet med att skapa en miljö som möjliggör skapandet av sociala relationer och som premierar kunskapsdelning finns det även en organisatorisk- och ledningsutmaning. Ett vanligt problem är att företag först skaffar sig verktygen för kunskapsdelning och sedan applicerar dessa på organisationen, istället för att utgå ifrån organisationen och skapa verktyg anpassade för dessa. Detta menar McDermott skapar svårigheter för ledningen att implementera Knowledge Management då kunskapsdelningen blir för formell och Knowledge Management uppfattas mer som ledningens propaganda och ett maktredskap istället för att syfta till att utveckla organisationen i sin helhet. För att lyckas med Knowledge Management måste ledningen utgå ifrån de redan existerande naturliga gemenskaperna och att målet för ledningen ligger i att

“hitta, vårda och stödja existerande gemenskaper inom specifika ämnen”. (McDermott, 1999, p. 110)

McDermott menar att denna ledningsutmaning är en av de största utmaningarna inom Knowledge Management. För studien blir utmaningen att få förändringen och incitamentet till kunskapsdelning att komma både instrumentellt, som direktiv från ledningen, men även organiskt som bidrag från hela organisationen. (McDermott, 1999)

Sammanfattningsvis kan McDermotts fyra utmaningar översiktligt beskrivas i nedanstående figur:

⁶ Från citatet “Increasing an organization's ability to leverage knowledge typically involves finding, nurturing, and supporting the communities that already share knowledge about key topics.”

	Teknisk	Personlig	Social	Organisatorisk och ledning
Problematik	Kunskapshantering faller undan Låg kunskapskvalitet Tekniska lösningar utvecklar inte kulturen	Lågt förtroende leder till ovilja att dela kunskap	Dålig insikt i vad motparten behöver	Enbart formell kunskapsdelning leder till låg kunskap delning
Utmaning	Utforma ett system som effektivt tillgängliggör nödvändig information Undvika överfokus på informationshantering	Skapa det förtroende som krävs för att sprida kunskap	Skapa sociala gemenskaper där individer kan mötas och integrera.	Leda kunskapsdelning, både instrumentellt & organiskt

Figur 1 Sammanfattning av McDermotts utmaningar

2.3 Mintzbergs konfigurationer

För att få en förklaring till advokatbranschens utmaningar med Knowledge Management är det viktigt att studera organisationens särskilda struktur och förutsättningar. Då advokatbyråer kännetecknas av en decentraliserad struktur där dess kompetens står i fokus samt att personalen är en av företagets viktigaste resurs så fokuseras teorin på den av Mintzbergs konfigurationer som passar bäst in på ovanstående resonemang, vilken är den professionella byråkratin. (Winroth, 1999)

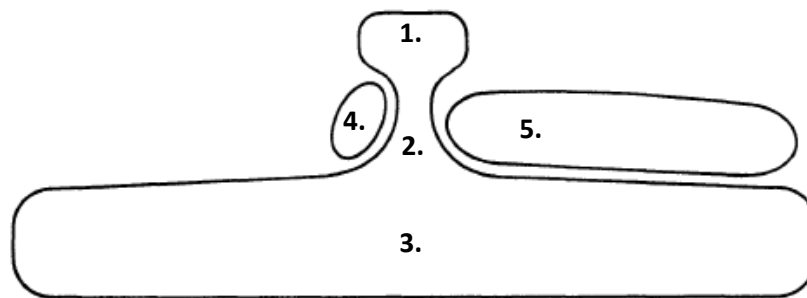
I den professionella byråkratin är strukturen decentraliserad och organisationens huvudsakliga verksamhet och uppgift är att samordna personalen och dess olika kompetenser. (Mintzberg, 1993) I advokatbyråns fall handlar det om att organisationen är centraliserad kring advokatens och de biträdande juristernas arbete och att samordna detta.

Teorin om den professionella byråkratin är en del av fem av Henry Mintzbergs organisatoriska konfigurationsramverk. Konfigurationerna syftar till att förklara hur organisationer är uppbyggda och styrs. De fem konfigurationerna består utav den enkla strukturen, maskinbyråkratin, professionell byråkratin, den divisionaliserade formen samt adhokrati.

För att förklara de olika organisationsstrukturerna delar Mintzberg upp konfigurationerna i fem del-funktioner med tre huvudfunktionerna och två stödfunktioner. Dessa är:

1. **Den strategiska ledningen** med styrelse och högsta ledningen
2. **Mellanchefer och linjeledning** övervakar och samordnar produktionen och förmedlar information mellan den operativa kärnan och ledningen
3. **Den operativa kärnan** som har till uppgift att utföra kärnverksamheten i syfte att uppnå organisationens övergripande mål
4. **En teknostruktur** är en stab som hjälper och understödjer själva produktionen i form av planering, administration och rutiner
5. **Stöd och serviceenhet** representeras av funktioner såsom städ-, matsals- och receptionspersonal

Enligt Mintzberg beror samverkan mellan dessa delfunktioner på vilken konfiguration de ingår i. (Mintzberg, 1993)



Figur 2 Den professionella byråkratin (Mintzberg, 1993)

2.4 Den professionella byråkratin

I den professionella byråkratin är strukturen decentraliserad och organisationens huvudsakliga verksamhet och uppgift är att samordna personalen och deras olika kompetenser. (Mintzberg, 1993) I advokatbyråns fall handlar det om att organisationen är centraliserad kring advokatens och de biträdande juristernas arbete och samordningen av detta.

En organisation som klassas som professionell byråkrati kräver en stabil omgivning och har svårt att anpassa sig till snabba förändringar. Då den professionella byråkratin är en utveckling av en maskinbyråkrati är den väl lämpad för att skapa högkvalitativa lösningar inom specifika områden men mycket dåligt lämpad för ny produktion eller produktionsmetoder för nya produkter eller tjänster. Detta leder till att det är svårt att implementera nya system inom organisationen och för förändringar att genomföras. (Mintzberg, 1993)

Nedan beskrivs den operativa kärnan och dess förhållande till de andra del-funktionerna. Uppdelningen är vald då Mintzberg poängterar den operativa kärnans inflytande över organisationen.

2.4.1 Operativa kärnan

Mintzberg menar att den operativa kärnan i en professionell byråkrati dominerar hela organisationen och det är denna som organisationen är uppbyggd utifrån. Den operativa kärnan består av högutbildade specialister med en homogen, formell utbildning. Verksamheten i en professionell byråkrati delas vanligtvis in efter ämnesområden utifrån de olika individerna och deras specialkunskaper. (Mintzberg, 1993) På advokatbyrån motsvaras den operativa kärnan av advokater och biträdande jurister vilka inom sitt verksamhetsområde är indelade i verksamhets- eller kompetensgrupper såsom arbets-, obestånds- eller miljö rätt.

Nurmi har tolkat Mintzbergs teorier och vidareutvecklar detta resonemang. Nurmi menar att inom professionella byråkratier innefattas de sakkunniga med samma bakgrund och utbildning av en kåranda som nästa kan liknas vid ett skrå-väsende där de har ett större förtroende för varandra och den egna yrkesgruppen än mot den organisation de jobbar för eller mot individer med en avvikande bakgrund. (Nurmi, 1998)

Den operativa kärnans behov av självständighet skapar även ett motstånd mot tekniska system som har till syfte att systematisera och förenkla dennes arbete. Detta betyder att det i en professionell byråkrati är svårt att införa ett tekniskt system som reglerar och kontrollerar organisationens arbete och att det är svårt att skapa automatiserade system. Motståndet beror på att ett sådant tekniskt system, där den sakkunniges kunskap och färdigheter rationaliseras, skulle innebära att deras individuella makt och självkontroll minskar och fördelas ut till organisationens övriga funktioner. (Mintzberg, 1993)

2.4.2 Den operativa kärnan i förhållande till ledningen och mellanchefer

I en maskinbyråkrati styrs organisationen av en stark och delegerande ledning men i en professionell byråkrati däremot ligger beslutsrätten och makten hos dem som har sakkunskapen, vilket vanligen finns hos den operativa kärnan. De sakkunniga styr organisationen och beslutsfattandet utifrån utbildning, regler och normer. (Mintzberg, 1993)

Den operativa kärnan i en professionell byråkrati ogillar att bli styrda eller ledda och därför sker det mesta genom självreglering och arbetet sker i möjligaste mån så självständigt som möjligt. Samordningen sker till en minimumnivå och då enbart för att möta kraven hos sina kollegor. Är

det nödvändigt med samordning och ledning kräver den sakkunnige att detta görs av någon med samma akademiska bakgrund och kompetens varför chefer på ledningsnivå och mellannivå måste ha liknande bakgrund och utbildning för att kunna påverka den operativa kärnan. (Mintzberg, 1993) På advokatbyrån består ledningen vanligtvis av en styrelse och mellancheferna kan strukturmässigt liknas vid advokatbyråns delägare, vilka vanligen har advokatbakgrund.

Självregleringen innebär även att de sakkunniga arbetar relativt oberoende och självständigt gentemot sina kollegor både i den operativa kärnan, ledningen och stödfunktionerna. De bygger istället en tät kontakt med sina kunder som de ger god service. (Mintzberg, 1993)

Istället för intern styrning från ledningen kontrolleras en professionell organisation utöver självreglering vanligtvis av standarder och regler som är organisationsöverskridande och branschgemensamma. Mintzberg menar att dessa grundas i en större maskinbyråkrati, utanför organisationen, i den självstyrande sammanslutningen till vilken de sakkunniga tillhör med kollegor från andra professionella byråkratier. (Mintzberg, 1993) För advokatbyrån innebär detta regler från bland annat advokatsamfundet samt svensk lag. Men även klientens krav styr mer än interna hierarkier. (Alvesson, 2008) Alvesson som tolkat Mintzberg menar även att

”Anställda i kunskapsorganisationer är ofta svårstyrda. De är högt utbildade och tycker att ”de vet bäst” - i alla fall bättre än chefen. Ofta kräver arbetsuppgifterna självständighet och flexibilitet, som också tonar ner maktstrukturer. Att vara chef i sådana organisationer är inte det lättaste.” (Alvesson, 2008)

2.4.3 Operativa kärnan i förhållande till teknostrukturen

Teknostrukturen är en stab som hjälper och understödjer själva produktionen i form av planering, administration och rutiner. Inom advokatbyrån motsvaras teknostrukturen av HR-chefer, Ekonomichefer, Knowledge Management chefer samt assistenter.

Med sin sakkunskap och makt bygger den operativa kärnan upp osynliga men märkbara strukturer och murar med outtalade hierarkier mellan olika gemenskaper i organisationen. Denna uppdelning, även kallad *”dubbel organisation”*⁷, kan leda till motsatsförhållanden. I den professionella byråkratin är teknostrukturens inflytande således mycket begränsat. (Mintzberg, 1993)

Mintzberg menar vidare att på grund av teknostrukturens begränsade makt i den professionella byråkratin kan därför inte förändringar och nya metoder komma som förslag från dessa. Istället

⁷Fritt översatt ”Dual organization”

måste förändringen ske i form av en långsam process och som ett incitament från en annan sakkunnig. (Mintzberg, 1993)

2.4.4 Operativa kärnan i förhållande till serviceenheten

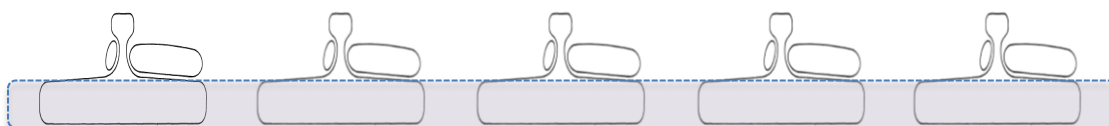
Mintzberg menar att stöd- och serviceenheterna i en professionell byråkrati är större rent storleksmässigt än teknostrukturen men under förutsättningen att de utför mer rutinarbete och fungerar som stöd till den inkomstbringande operativa kärnan. Mintzberg menar att stöd- och serviceenheterna helt saknar inflytande över organisationen. (Mintzberg, 1993) Inom advokatbyrån består serviceenheten av städ-, reception- samt förekommande restaurang personal.

2.4.5 Operativa kärnans förhållande till branschen

Som ovan beskrivits känner den operativa kärnan stor tillhörighet till den egna yrkeskåren. Denna tillhörighet bygger på en kåranda som innefattar sakkunniga med samma formella utbildning och bakgrund både inom, men också utanför organisationen. På grund utav denna kåranda förekommer det att sakkunniga mellan olika organisationer integrerar och utbyta erfarenheter i större utsträckning än med medarbetare på samma byrå med annan bakgrund. Detta skapar en speciell allians baserad på en gemensam yrkesstolthet, vilken leder till skapandet av universella standarder. (Mintzberg, 1993)

Den starka kårandan kan beskrivas i en gemensam branschkultur där samarbeten och kommunikation tenderar att fungera bättre än med dem utanför gemenskapen. Då den operativa kärnan är dominant i den professionella byråkratin påverkar branschkulturen hela organisationen. I advokatbyrån innebär detta att kulturen som skapas mellan advokater som medlemmar i advokatsamfundet starkt påverkar kulturen ute på de olika byråerna. (Mintzberg, 1993)

Denna starka branschkultur leder även till att organisationsgränser blir mindre viktiga och att det skapas tvärorganisationer inom branschen där kompetens och inte organisationstillhörighet avgör. (Mintzberg, 1993)



Figur 3 En branschövergripande kultur

2.5 Teoretisk specificering av forskningsfrågan

Utifrån ovan presenterad teori kan forskningsfrågan specificeras till ”Utifrån McDermotts indelning i tekniskt, personligt, socialt samt organisatorisk- & ledning, vilka utmaningar finns det med Knowledge Management arbetet inom den svenska advokatbyrå?” samt ”Vilka organisatoriska förutsättningar, grundade i den professionella byråkratins struktur, orsakar dessa utmaningar?”

3. Metod

Följande avsnitt ägnas åt att redogöra för den metod som använts i studien. Metoden inkluderar vald ansats samt datainsamling vilken ligger till grund för empirin. Avsnittet avslutas med en beskrivning av uppsatsens validitet och reliabilitet samt en analysmetodik.

3.1 Forskningsansats

En explorativ studie har genomförts med syfte att inhämta ny information tänkt att bidra till att upptäcka och förstå ett specifikt problem, i vår studie kring utmaningar med Knowledge Management. Detta har gjorts utifrån en abduktiv ansats.

Den abduktiva ansatsen är en kombination av en induktiv och en deduktiv ansats. Där den induktiva ansatsen utgår från empirin för att sluta sig till generell kunskap om teorin. Den deduktiva menar att utgå från teorin för att säga något om verkligheten. (Andersen, 2009, p. 30) En abduktiv ansats börjar således i teorin för att därefter samla in information om verkligheten för att slutligen jämföras mot teorin för att eventuellt utveckla denna för att bättre passa verkligheten. För aktuell studie innebär det en start i McDermotts utmaningar vilka jämförs med advokatbyråns verklighet. Därefter används dessa för att sluta sig till orsaker grundade i Mintzbergs teorier om en professionell byråkrati, vilka sammankopplas och utvecklar teorin. (Patel & Davidson, 2003, p. 24)

3.2 Datainsamling

Till stöd för uppsatsen ligger en kvalitativ metod som i detta fall baseras på djupintervjuer. Undersökningsdesignen som valts är en multipel studie, då denna metod lämpar sig väl för studier av fenomen genomgående i flera organisationer. (Yin, 1989, p. 14)

Denna multipla studie har kommit att grundar sig i ett socialt konstruktivistiskt system där perspektivet kring Knowledge Management i sin helhet uppkommer genom ett mänskligt samspel. (Alvesson & Skoldberg, 2008) Detta betyder att denna studie utgår ifrån Knowledge Management ansvarigas uppfattning om verkligheten och mer specifikt, arbetet med Knowledge Management på byråerna.

Det empiriska underlaget baseras på semistrukturerade intervjuer. Den semistrukturerade metoden lämpar sig väl då den utgörs av bas av standardfrågor som respondenten fritt utifrån sitt eget perspektiv kan förklara verkligheten, något som passar aktuell studie. (Kvale, 1997)

3.2.1 Respondenter

För att säkerhetsställa signifikant data krävs att ett tillräckligt antal respondenter, med en utifrån studien relevant spridning, medverkar. (Kvale, 1997) Totalt har 13 intervjuer utförts, majoriteten med

medlemmar i KM-nätverket men även ytterligare perspektiv från sakkunniga har adderats för att skapa en bredd i underlaget. Många av de intervjuade har haft flera titlar eller exempelvis varit både advokater och Knowledge Management ansvariga men i nedanstående tabell har deras huvudsakliga titel angivits.

Då advokatbranschen kännetecknas av hög sekretessnivå samt att delar av de byråspecifika Knowledge Management arbetet hör till byråns företagshemligheter så har alla respondenter och byråer anonymiserats. Av hänsyn till de intervjuade företagen och dess medlemmar sker ingen koppling mellan referenser och citat i empirin och de intervjuade. Referenserna kommer därmed anges med en slumpmässig siffra för att kunna utläsa olika perspektiv.

Totalt har 13 intervjuer på 8 byråer genomförts enligt följande:

Datum	Titel	Byrå/Organisation
2012-03-01	Knowledge Manager	Byrå A
2012-03-06	Biträdande Jurist	Byrå B
2012-03-29	Knowledge Manager	Byrå C
2012-03-30	Knowledge Management kunnig	Organisation D
2012-03-30	Knowledge Management kunnig	Organisation D
2012-04-02	Knowledge Manager	Byrå E
2012-04-12	Advokat	Byrå F
2012-04-17	Knowledge Management kunnig	Organisation G
2012-04-17	Knowledge Manager	Byrå H
2012-04-26	Knowledge Manager	Byrå I
2012-04-26	Knowledge Management kunnig	Byrå I
2012-04-26	Knowledge Management kunnig	Byrå I
2012-04-26	Knowledge Manager	Byrå J

Figur 4 Anonymiserad intervju lista

3.2.2 Intervjuer

Samtliga intervjuer genomfördes personligen under en varaktighet om 1- 1 ½ timme. En positiv aspekt med personliga intervjuer är att kroppsspråk, minspel och outtalade information lättare kan uppfattas samt att mer komplicerade frågor kan ställas. Intervjuerna har följt en intervjuguide där varje fråga är menad att bidra med relevans för forskningsämnet eller till ett bra mellanmänskligt samspel. Under intervjuerna fördes anteckningar och samtliga tillfrågades på

vilket sätt de ville figurera i rapporten. Efter mötet sammanställdes intervjuerna i ett PM. (Kvale, 1997)

3.3 Validitet och reliabilitet

För att undvika och minska risken för systematiska och tillfälliga fel i akademiska undersökningar undersöks validiteten och reliabiliteten. (Andersen, 2009, p. 85)

Validiteten granskar om rätt data har blivit mätt d.v.s. huruvida resultatet är konsekvent och slutsatser kan dras utifrån detta. (Andersen, 2009, p. 85) Då det finns en osäkerhet i om slutsatser från kvalitativa studier kan vara konsekventa, så har intervjuer från flertalet byråer genomförts, där fenomen som varit genomgående kunnat studeras. Men även om en multipel studie genomförts så kan det diskuteras om urvalet är tillräckligt för att kunna dra generella slutsatser.

Reliabiliteten beskriver hur noggrann och tillförlitlig mätningen har varit. (Andersen, 2009, p. 85) Då studien baseras på en kvalitativ metod uppkommer flera problem som påverkar undersökningens reliabilitet. En sådan är den effekt som intervjuaren har på respondenten, att denne medvetet eller omedvetet styrs in på "rätta svar". För att undvika detta så har intervjuerna alltid utförts av två personer.

I god tid innan varje intervju har även information om studien skickats ut till respondenterna. Samtliga intervjuade har även givits möjlighet att ta del av den sammanfattning som gjorts på intervjun och därefter kunnat rätta eventuella skrivfel som kan ha uppkommit.

3.4 Analysmetodik

För en djupgående analys av Knowledge Management har en tematisk uppdelning gjorts utifrån Knowledge Management utmaningarna och dess orsaker. Studiens ramverk finns i två övergripande teorier vilka i analysen kopplats samman. För advokatbyråns utmaningar används McDermotts teorier kring tekniska, personliga, sociala samt organisation- och lednings utmaningar och för bakomliggande orsaker grundas analysen i Mintzbergs teorier kring professionella byråkratier.

4. Empiri

Avsnittet innehåller resultatet från den empiriska undersökningen och inleds med en presentation och bakgrund av advokatbranschen, varefter resultatet av intervjuerna redogörs. Resultatet är indelat efter byråernas arbete med Knowledge Management varefter en genomgång görs av advokatbyråns strukturerad efter operativa verksamheten, organisationsstruktur, styrning, kultur samt tekniska system – detta då det ger en bra helhetsbild av advokatbyråns organisation och vilka faktorer som kan komma att påverka Knowledge Management.

4.1 Advokatbranschen

I Sverige finns det idag över 5000 aktiva advokater och ca 2000 biträdande jurister. (Intervjuobjekt_3, 2012) För att få använda advokattiteln och bli medlem i Sveriges Advokatsamfund krävs det en juristexamen samt minst tre års praktik. Som en av de intervjuade medgav innebär titeln att man blir inkluderad i en gemenskap för utvalda. (Intervjuobjekt_4, 2012) (Intervjuobjekt_5, 2012)

Advokatverksamheten är tydligt reglerad av både lagar och branschregler, bland dessa finns den bindande rättegångsbalken som anger rättigheter och skyldigheter samt vilka krav en klient kan ställa på sitt ombud. Advokatverksamheten styrs även av särskilda branschregler sammanställda i "Regler för advokatverksamhet". Utöver detta rigorösa regelverk kontrolleras byråerna av de egna kvalitetssystemen men framförallt styrs byråerna av en tradition och sedvänja som funnits i branschen i århundraden. (Sveriges Advokatsamfund, 2011)

I den svenska advokatbranschen finns idag hundratals byråer som agerar antingen som fullservicebyråer eller nischat sig till ett eller fler verksamhetsområden. De vanligaste byråerna är enmansbyråer eller fåmansbolag men det finns även större byråer med ca 70-80 jurister. (Intervjuobjekt_5, 2012) Bland de svenska advokatbyråerna finns det ett antal större byråer med upp till ett par hundra anställda som jobbar inom ett brett spann av juridiska områden så som obeståndsrätt eller fusion och förvärv⁸.

Under de s.k. "gyllene åren" mellan åren 1996-2006 upplevde branschen stor tillväxt och ett flertal byråer konsoliderade. (Intervjuobjekt_3, 2012) En viktig förändring som skedde i samband med denna period var att flera internationella advokatbyråer gjorde sitt intåg i Sverige och köpte, gick ihop med svenska byråer (Westholm, 2006) eller startade upp egna kontor (Bernbo, 2012). Samtidigt skaffat sig de större svenska byråerna internationella kontor runt om i världen för att möta de ökade kraven på mer omfattande service från de alltmer internationella klienterna. (Brandberg, 2007)

⁸ Även kallad M & A.

4.2 Knowledge Management på advokatbyrå

Knowledge Management är ett begrepp som genom åren har fått flera olika definitioner och syften, något som även syns på de olika advokatbyråerna.

Knowledge Management växte fram på byråerna i slutet av 1990-talet och har fått sitt stora genomslag under det senaste årtiondet. Idag finns det ett KM-nätverk som är ett löst sammansatt nätverk vilket innefattar ett antal advokatbyråer och närliggande intressenter. Syftet med nätverket beskrivs vara att samarbeta, dela med sig, diskutera och tillsammans utveckla de respektive företagens Knowledge Management. (Intervjuobjekt_1, 2012) Samtliga byråer som deltar i KM-nätverket har egna Knowledge Management funktioner och/eller ansvariga.

Förutom dessa byråer i KM-nätverket upplevs medvetenheten om Knowledge Management ha vuxit i hela branschen då alltfler byråer investerat i egna satsningar både inom olika verksamhetsgrupper men även centralt. (Intervjuobjekt_4, 2012) (Intervjuobjekt_9, 2012)

Inom advokatbranschen och även inom den enskilda byrån finns det skillnader i hur olika individer definierar begreppet Knowledge Management och många gånger har man svårt att tydligt definiera vad det innebär. (Intervjuobjekt_1, 2012) Vissa fokuserar på djupare och komplexa områden såsom "mänsklig interaktion", "affärsutveckling" och "kunskapsflöde". Medan andra fokuserar på enkel kunskap närliggande information, i form av datasystem, mallar och dokumenthanteringssystem. I den första gruppen, i vilken komplexa områden inkluderas talar man mycket om att datasystemen och mallar är viktiga men det främst är ett verktyg och de viktigaste är att utveckla och samordna kunskapskapitalet för att öka förståelse och utveckla kundnyttan (Intervjuobjekt_7, 2012). Trots det tydliga konstaterandet att datasystem enbart är ett verktyg så styrdes diskussionen ofta in på hur man gör för att utveckla effektivare informationssystem.

En aspekt som ansågs påverka definitionen av Knowledge Management var tiden. Ju längre tid individer arbetat med Knowledge Management desto bredare syn på begreppet i stort hade de. (Intervjuobjekt_8, 2012). Detta exemplifieras av en av de intervjuade med kortare erfarenhet uttryckte att

"Knowledge Management är ett bra verktyg med mallar och dokumentsystem". (Intervjuobjekt_2, 2012)

Skillnaderna i syftet med Knowledge Management var dock inte lika stora och de intervjuade nämnde att det handlade om att öka byråns kundnytta, hjälpa juristerna i sitt arbete och att öka byråns totala kompetens.

4.3 Operativa verksamheten

Enligt flera av de intervjuade är regel nummer ett på varje svensk advokatbyrå att klienten alltid ska komma i första hand och att kundsekretessen är en av grundstenarna i advokatbyråns verksamhet. (Intervjuobjekt_6, 2012) Detta grundas i ett kritiskt behov för advokatbyrå att upprätthålla klientens förtroende (Intervjuobjekt_3, 2012). Klientens förtroende beskrivs som en förutsättning för fortsatt verksamhet och historiskt sett har advokater arbetat i nära personligt samarbete med enskilda klienter. Idag när byråerna är större har man oftast större projektgrupper för varje klient vilket har minskat den personliga kontakten. För att skapa fortsatt förtroende har byråerna specifika klientansvariga, till vilka klienten får detta nära samarbete och den personliga kontakten. För byråerna anses detta vara en nödvändighet för att bevara klienternas förtroende men det har även inneburit att klientens kontakt med byrån försvagas och om klientansvarige slutar, avslutas vanligtvis även klientens uppdrag. (Intervjuobjekt_2, 2012)

Ytterligare en faktor som gör att advokatens arbete fokuserar på klientkontakten är det existerande betalningssystemet i branschen. En vanlig modell är att advokaten debiterar klienten på timbasis och att det är den debiterbara tiden som då ligger till grund för advokatens personliga månadslön och eventuella bonus. (Intervjuobjekt_11, 2012)

Knowledge Management i förhållande till den operativa verksamheten

Då de operationella juristernas och byråns fokus i första hand är kundens behov kan andra områden än den operationella verksamheten uppfattas som sekundär (Intervjuobjekt_3, 2012). Det kan vara alla former av internt arbete vilket inkluderar byråns Knowledge Management, vilket anses mindre viktigt då det inte bidrar till byråns klientkontakter och därmed inte till byråns inkomster. Detta beskrevs av en av de intervjuade som att

“Knowledge Management arbetet konkurrerar direkt med klientarbetet” (Intervjuobjekt_10, 2012)

Denna fokusering anses ha förstärkts av det existerande betalningssystemet, vilket bidrar till att minska incitamenten för Knowledge Management till förmån för klientarbete. (Intervjuobjekt_7, 2012) Något som ytterligare omnämndes minska incitamenten för Knowledge Management var att Knowledge Management syftar till att effektivisera advokatens arbete tidsmässigt, vilket också indirekt minskar advokatens inkomster. (Intervjuobjekt_5, 2012) (Intervjuobjekt_4, 2012)

Dessa faktorer sammantaget ansågs utgöra en stor utmaning för att kunna övertyga både byrån och de operationella juristerna om Knowledge Management arbetets nödvändighet och motivera den tid det tar i anspråk. (Intervjuobjekt_6, 2012)

4.4 Organisationsstruktur

Inom en advokatbyrå finns det i gemen en strukturell och tydlig uppdelning mellan olika professioner på byrån. Överst i organisationen finns en styrelse med det formella ansvaret och strax under dessa finns de olika delägare som vanligtvis ansvarar för de olika verksamhetsområdena. Delägarna är advokater med en lång erfarenhet i branschen och stor kunskap inom sitt område. (Intervjuobjekt_3, 2012)

Inom varje verksamhetsområde finns det verksamhets- eller kompetensgrupper som fokuserar på specifika rättsområden så som företagsförvärv eller miljörett. (Intervjuobjekt_3, 2012) Verksamhetsgrupperna består av advokater och biträdande jurister och i komplement till verksamhetsgrupperna finns det stödpersonal i form av assistenter. (Intervjuobjekt_8, 2012) I Stor Britannien brukar dessa verksamhetsgrupper även innehålla s.k. Professional Support Lawyers (PSL)⁹, seniora jurister som vill dra ner på klientkontakten och istället assisterar verksamhetsgrupperna inom sitt kompetensområde med råd och expertis. Det finns varianter av PSL-systemet i Sverige och då främst på de stora byråerna. (Intervjuobjekt_3, 2012)

En tradition som fortfarande upplevs existera inom advokatbranschen är den tydliga uppdelningen mellan advokater/biträdande jurister och assistenter, där personalen delas in efter jurister och icke-jurister. (Intervjuobjekt_5, 2012) En uppdelning som ansågs bero på att juristerna är inkomstdrivande medan assistenterna traditionellt sett varit kostnadsdrivande. Denna uppdelning är inte enbart strukturell utan ligger även i kulturen och traditionella åsikter. (Intervjuobjekt_4, 2012) Denna uppdelning var ännu tydligare förr då advokaterna och assistenter alltid satt var för sig i matsalen och sekreterarna på vissa byråer inte hade egna postfack utan fick gå till en delägare för att få sin post. (Intervjuobjekt_12, 2012)

Denna tradition har idag mattas av då branschen nu anses genomgå ett paradigmskifte där byråerna blir allt mer professionaliserade. För 15-20 år sedan fanns det på många byråer inga renodlade HR, Marknad eller Knowledge Management positioner utan enbart en uppdelning mellan advokater och biträdande jurister, vilken utgjorde kärnverksamheten å sin sida och sekreterare som assisterade i diverse göromål. Visserligen förekom det på vissa byråer ekonomichefer men då innefattade tjänsten även en kontorschefs sysslor. I advokatbranschen beskrivs en mentalitet av att juridiken ska vara i fokus medan det organisatoriska och strategiska arbetet på byrån kommer i andra hand. Detta ansågs av de intervjuade sakna funktionalitet, något som uttryckts att

⁹ Professional Support Lawyers är engelsk term på en understödande funktion som samlar ihop kunskap inom sitt aktuella område. (Svensk adekvat översättning saknas)

”Det är inte riktigt modernt att ha det uppdelat på det viset längre” samt att ”Branschen är på väg att professionaliseras och roller och positioner håller på att renodlas. Idag är en HR-ansvarig enbart HR-ansvarig, vilket ej existerade förr.” (Intervjuobjekt_5, 2012)

Denna professionalisering har skapat plats för specifika avdelningar såsom HR, Marknad, Ekonomi, vilka har fått större utrymme samt att deras arbete uppskattas mer. (Intervjuobjekt_6, 2012) Men trots att gränserna mellan grupperna börjar luckras upp anses den informella uppdelningen fortfarande vara tydlig och närvarande, något som kännetecknades av en av de intervjuade beskrev att

”Dagens organisationsstruktur motverkar förändringar.” (Intervjuobjekt_4, 2012)

Knowledge Management i förhållande till organisationsstrukturen

Då Knowledge Management i branschen generellt setts som en kostnad har detta arbete fått ett sekundärt fokus, vilket anses ha påverkat relationen mellan Knowledge Management avdelningarna och den operationella organisationen på flera sätt. (Intervjuobjekt_9, 2012) En konsekvens av detta ansågs vara en minskad förståelse mellan Knowledge Management avdelningen och advokater, biträdande jurister samt delägare. Detta kan bero på att juristerna och delägare har haft en oförståelse för varför dessa stödfunktioner finns samt varför dessa funktioner tar tid och pengar i anspråk. Som en av de intervjuade beskrev att advokater fram till idag har tänkt att

”Det är juridiken som är svår. Det andra, som att sköta företag, det är enkelt”. (Intervjuobjekt_7, 2012)

Den bristande insikten gäller även till viss del omvänt då Knowledge Management ansvariga beskrivs ha haft svårt att sätta sig in i den operationella juristens arbete, rutiner och arbetsmetoder. En underlättande omständighet är då om Knowledge Management ansvariga har en bakgrund som jurist eller advokat vilken gått över till att arbeta med Knowledge Management. Detta gör att denna person räknas in bland advokaterna och juristerna och anses vara ”en av dem”. (Intervjuobjekt_4, 2012) En bakgrund inom branschens anses även ge en bättre inblick i hur juristernas vardag ser ut samt vilka prioriteringar en jurist har, något som underlättar kommunikationen mellan Knowledge Management avdelningen och advokaterna och juristerna på byrån. (Intervjuobjekt_3, 2012)

En annan bidragandefaktor anses vara den professionalisering som skett i branschen och inom byråerna. Den har gjort att en ökad acceptans för stödfunktioner såsom Knowledge Management

avdelningar växt fram. Ett stöd som för bara 20 år sedan upplevdes som obefintligt men som idag gradvis håller på att öka på allt fler byråer. (Intervjuobjekt_7, 2012)

4.5 Organisationsstyrning

Inom advokatbranschen finns det som tidigare nämnts en styrelse som har den formella makten, dock finns även en tradition i advokatbranschen av att ha ett stort delägar-inflytande över byrån. Delägarna beskrivs som byråns ägare samtidigt som de arbetar operationellt och fungerar som mentorer för nyutträdna jurister samt ansvarar för advokaterna/biträdande jurister utveckling, feedback och bonussystem. Detta beskrevs av en av de intervjuade som att

”En delägare är både ledning, chef, mellanchef, medarbetare och aktieägare skulle man kanske kunna säga förenklat.” (Intervjuobjekt_8, 2012)

Då delägaren även är ägare till byrån har det av tradition krävts att samtliga delägare måste vara med och godkänna alla stora och små beslut som tas, detta till skillnad mot beslutsprocessen i ett vanligt företag där vd:n i stor utsträckning kan göra egna beslut. (Intervjuobjekt_7, 2012)

Delägarnas roll anses därför vara viktig inom byråerna då de oftast leder arbetet inom de respektive verksamhetsgrupperna. (Intervjuobjekt_7, 2012) Det innebär att de fungerar som dessa verksamhetsgruppers chefer och ansvarar för eventuella utvärderingar, satsningar eller rekryteringar inom sina respektive områden. För att kunna genomföra förändringar inom verksamhetsgrupperna krävs det att den aktuella delägaren är intresserad.

”Har du inte delägarens förtroende så går det inte” (Intervjuobjekt_11, 2012)

Knowledge Management i förhållande till styrning

Den traditionella ledningsstrukturen menade flera av de intervjuade leder till en viss byråkrati och en risk för långsamma processer (Intervjuobjekt_3, 2012). Beslutsprocessen kan även innebära en utmaning för initiativtagande och engagemang så som Knowledge Management då vissa delägare inte alls är intresserade av ämnet.

”Det går inte att gå in från sidan, som en sidofunktion, i en up-or-out verksamhet. Delägarnas intresse är ett måste för ett lyckat KM arbete” (Intervjuobjekt_10, 2012)

Om en delägare inte anser att Knowledge Management är viktigt så finns det lite incitament inom dennes verksamhetsgrupp att fokusera på Knowledge Management då de oftast blir utvärderade av sin individuella delägare. Delägarna anses därför av KM-ansvariga vara mycket viktiga att ha på sin sida då vem som ger feedback eller kommer med initiativ till Knowledge Management är

essentiell för resultatet. För en advokat att få feedback från en delägare för sin insats i Knowledge Management betyder mycket mer än om det kommer från en KM-ansvarig, anser många ansvariga själva. (Intervjuobjekt_8, 2012) Specifika galjonsfigurer bland delägarna är då viktiga för att sätta exempel på framgångsrikt arbete med Knowledge Management. (Intervjuobjekt_9, 2012)

4.6 Organisationskultur

Fram till för 20 år sedan hade man mellan olika advokaterna få gemensamma utgifter eller investeringar och man var som advokat trogen byrån då byrån utgjordes av advokaten själv. För 20 år sedan blev det allt vanligare med True Partnership vilket gjort att advokaterna började delade på kostnader och investeringar, något som även innebar att byråerna blev mer formaliserade och professionaliserade. (Intervjuobjekt_12, 2012)

Förr upplevdes det mer eller mindre som otänkbart att en jurist skulle byta byrå eller bransch, men i dagsläget går trenden mot allt större volatilitet och det blir allt vanligare att advokater byter mellan olika byråer. (Intervjuobjekt_3, 2012) Till detta beskrevs två huvudförklaringar. Först beskrivs det att lojaliteten mot byrån är relativt låg och att kunderna är desto viktigare. Att det är så anses bero på advokaternas och juristernas starka vilja och att de ofta jobbar självständigt. (Intervjuobjekt_5, 2012)

”En förutsättning som också är branschens största nackdel är att folk är duktiga och högpresterande med stor fri vilja.” (Intervjuobjekt_5, 2012)

Den andra förklaringen är att den nya generationen har ett helt annat utgångsläge där individen ser det som självklart att byta byrå efter ett par år och både juristerna och byråerna genom informationsteknologin har bättre koll på andra byråer. (Intervjuobjekt_2, 2012)

”Idag är det mer vanligt att kapitalet är ”otroget” den byrå de arbetar för.” (Intervjuobjekt_4, 2012)

Knowledge Management i förhållande till organisationskulturen

Den större rörligheten på marknaden, där advokater och jurister men även delägare har en relativt låg lojalitet mot advokatbyrån, innebär nya utmaningar för Knowledge Management. Samtidigt som ny kunskap från de roterande juristerna tillförs byrån så innebär det en kunskapsförlust när individer lämnar byrån. (Intervjuobjekt_10, 2012) Det anses därför allt viktigare att ta del av den kunskap som enskilda medarbetare har. Eller som en av de intervjuade beskrev att

”Syftet med Knowledge Management är att tanka ner kunskap som någon har och få in det i systemet.”
(Intervjuobjekt_12, 2012)

En metod som beskrevs för att få de biträdande juristerna och advokaterna på byrån att delta i Knowledge Management var att inkludera det som ett kompetensområde som juristerna utvärderas inom i samband med utvecklingssamtalen med delägarna. (Intervjuobjekt_7, 2012)

4.7 Tekniska system

I samband med den ökade professionaliseringen har även ett ökat teknologiskt användande växt fram och ett flertal olika IT-stöd används idag på byråerna. Dessa är interna dokumenthanteringssystem och databaser där mallar och tidigare klient case sparas för att senare kunna användas. Beroende på hur specifikt rättsområdet måste vara så skiljer sig mallarna åt. Exempelvis är klausuler av överlåtelser detaljerade då förfarandena liknar varandra. Syftet med informationssystemen beskrevs vara att minska dubbelarbetet inom byrån, att ta tillvara på arbete som redan gjorts av de klientansvariga samt att få en kontinuitet och ett flöde i kunskapsöverföringen. (Intervjuobjekt_3, 2012)

Användningen av dessa system skiljer sig mellan byråerna och avdelningarna där en del använder systemen dagligen medan andra används mer sällan eller nästan aldrig. Till den sistnämnda gruppen beskrevs ett flertal förklaringar som att det dels finns en rädsla för att dessa dokument är gamla och inaktuella.

"Datum och versionsmarkeringar är en av de viktigaste kvalitetsmarkörerna på ett dokument."

(Intervjuobjekt_11, 2012)

Många såg även ett problem med system som fylldes med oviktigt material och att fokus ibland tenderade att ligga på kvantitet istället för kvalitet. Detta beskrivs som att det ansågs för advokaterna och biträdande jurister vara lätt att börja med att bidra till datasystemen för det är konkret och de vet vad som kan göras. Detta samtidigt som att är enkelt att göra informationssystemen till slutmålet då det ger ett snabbt resultat och ingen mer kraft behöver läggas på området. (Intervjuobjekt_7, 2012)

"Skickar man in några dokument har man bidragit, då kan man lägga det där med Knowledge Management åt sidan." (Intervjuobjekt_7, 2012)

Knowledge Management i förhållande till tekniska system

Många advokater och biträdande jurister beskrevs som motsträviga mot att dela med sig av dokument och att delta i Knowledge Management. Knowledge Management ansvariga beskrev även att det var viktigt att göra det så enkelt som möjligt för juristerna att bidra med sin kunskap. (Intervjuobjekt_7, 2012) Som en av intervjuerna sa

”Man får tjata en del innan man får ta del av detta. För att motivera juristerna måste man visa på resultat och visa vad de själva vinner på Knowledge Management.” (Intervjuobjekt_7, 2012)

5. Analys

I följande avsnitt görs en reflektion och analys av resultatet av den kvalitativa undersökningen vilken sätts i relation till teorin. Avsnittet inleds med en analys kring advokatbyrån som professionell byråkrati, därefter är analysen strukturerat efter McDermotts utmaningar; den tekniska, den personliga, den sociala samt den organisatorisk- & ledningsutmaningen. Avslutningsvis sammanställs en slutanalys, i vilken synliga fenomen och skeenden framläggs.

5.1 Advokatbyrån som professionell byråkrati

Enligt Mintzbergs professionella byråkrati består organisationer av fem delfunktioner; ledning, mellanchefer, operativ kärna, teknostruktur samt stödfunktion.

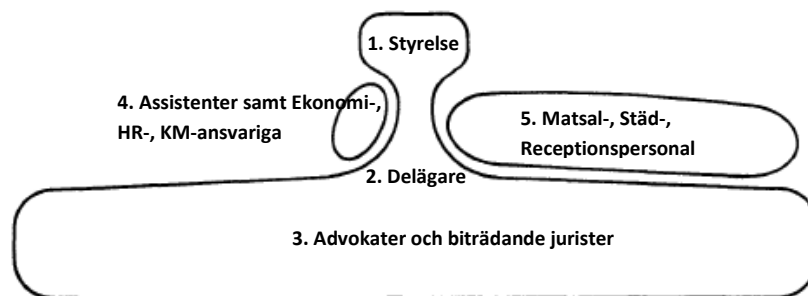
Inom den professionella byråkratin svarar främst ledningen för den formella makten och på advokatbyrån motsvaras denna av styrelsen. I den professionella byråkratin saknar dock ledning den informella makten över organisationen och maktbasen ligger istället hos den sakkunnige något som tydliggörs i advokatens inflytande över beslut i sakfrågor rörande sitt kompetensområde. Mintzberg menar att mellancheferns makt många gånger är än mer begränsad än ledningens på grund utav den operativa kärnans krav på självständighet och självreglering. Inom advokatbyrån är det dock vanligt förekommande att delägaren har en juridisk bakgrund och stor sakkunskap vilket gör att dessa innehar både formell och informell makt.

De sakkunniga på en advokatbyrå består av både advokater och biträdande jurister vilka har en gemensam bakgrund i den juridiska utbildningen och advokater knyts även samman av advokatsamfundet. Advokater och biträdande jurister representerar även den operativa kärnan i vilken huvudverksamheten sker i den professionella byråkratin. Den operativa kärnan kräver en organisationsstruktur med självreglering och individuellt arbete något som stämmer väl överens med advokaters historiska självständiga arbetssätt med närmare kontakt med klienter än med kollegor. Advokaterna och juristernas kontroll och makt gör att de har stort inflytande över satsningar så som Knowledge Management på byrån.

Teknostrukturen och stödfunktionen har enligt Mintzberg mycket begränsad makt vilket syns tydligt i advokatbyråns struktur och kultur av underordnade assistenter. Teknostrukturen motsvaras på byrån av planerings- och strategiska funktioner bestående av assistenter samt ansvariga såsom HR-, ekonomi-, kontor- och KM-ansvariga. Gällande HR-, ekonomi-, samt KM-ansvariga kan det diskuteras om dessa ses som mellanchefer eller en del av teknostrukturen, men på grund utav advokatbyråns tydliga uppdelning mellan jurister och icke-jurister placeras dessa i den separerade teknostrukturen.

Stöd- och serviceenheter i form av städ-, matsals- och receptionspersonal är en stor funktion på advokatbyrån men dessa handhar mestadels arbetsuppgifter med repetitiva inslag. Dessa har varken påverkan från eller till på Knowledge Management varför dessa i nedanstående analys inte diskuteras vidare.

En advokatbyrå arbetar mest effektivt i en trygg miljö och det finns därför ett inneboende motstånd mot nya förändringar. De förändringar i form av volatilare arbetsmarknad och ett allt större internationellt hot är något som därför skakat advokatbranschen i dess grundstomme.



Figur 5 Affärsjuridisk advokatbyrå som professionell byråkrati modifierad

5.2. Advokatbyråns Knowledge Management utmaningar

Mintzberg menar att vissa generella tendenser och slutsatser kan dras utifrån den professionella byråkrati och dessa kommer tillsammans med empirin i nedanstående analys förklara bakomliggande orsaker till de Knowledge Management utmaningar advokatbyråer möter.

Dessa utmaningar är indelade i McDermotts fyra områden; den tekniska, den personliga, den sociala samt organisation- & ledningsutmaningen. Varje område inleds med en beskrivning av förhållanden i Mintzbergs professionella byråkrati vilka leder fram till Knowledge Management utmaningarna.

5.2.1 Den tekniska utmaningen

Den tekniska utmaningen handlar om att designa och utveckla anpassade informationssystem samtidigt som det finns en överfokusering på informationshantering.

En komplex verksamhet och stora branschkrav

Mintzberg menar att en komplex verksamhet är vanlig för en professionell byråkrati då dessa ofta är kunskapsintensiva organisationer. På advokatbyrå blir denna komplexitet tydlig då verksamheten utgår ifrån advokatens kompetens vilken ofta är fördjupad kunskap i flerdimensionella sakfrågor. Som ett resultat av att agera i en verksamhet vilken hanterar svåra

ämnesområden har advokatbyrån en omfattande kunskapsbas som måste hanteras och kontinuerligt hållas uppdaterad.

Som en professionell byråkrati kontrolleras även advokatbyrån hårt av branschomfattande kvalitetskrav, vilka i advokatbyråns fall påverkar formkraven och ställer krav på att och hur kunskap ska vara dokumenterad. Detta formkrav tillsammans med att advokatbyrån handskas med komplexa frågor innebär att advokatbyrån dels har mycket kunskap att hantera och dels tvingas att sammanfatta denna i konkreta dokument. Detta leder till att advokater och jurister producerar stora mängder dokument, mallar och förlagor och det blir ett omfattande arbete att organisera detta material och se till att det hålls uppdaterat.

Den första tekniska utmaningen för Knowledge Management blir att utforma ett informationssystem vilken tillgängliggör nödvändig kunskap på ett effektiv och anpassat sätt samtidigt som det håller informationen uppdaterad.

KM- ansvariga tvingas in i ett överfokus på informationshantering

KM-ansvariga vars roll ursprungligen är tänkt att koordinera kunskap och utveckla kunskapsdelningen, tvingas med utgångspunkt i ovanstående, istället fokusera på att hitta informationssystem som förbättrar processer för att ta emot, hantera, samla och uppdatera denna information. Om KM-ansvariga inte lyckas hålla informationen uppdaterad riskerar de att underbygga den redan utbredda misstron mot äldre dokument och därmed minska nyttan av existerande informationssystem. Denna problematik gör att KM-ansvariga får ett överdrivet fokus på informationshantering vilket tar tid från byråns viktiga kunskapshantering och utveckling.

Den andra och största tekniska utmaningen ligger därför i att möjliggöra för KM-ansvariga att skifta fokus från informationshantering till kunskapshantering. Om advokatbyråns överfokusering fortsätter kommer det leda till att endast lättkodifierad information sparas ner medan mer komplex kunskap och erfarenheter förblir individuell. Kunskapsdelningen blir genom detta begränsad. På advokatbyråerna syns det genom att de sparade standardiserade dokumenten snabbt förlorar delar av sitt värde då den specifika kunskapen om specifika case finns kvar hos klientansvarige. Det menar McDermott leder till att dokument snabbt blir svåransända och svårtydda, vilket leder till att man hamnar i en ond cirkel där advokatbyrån måste fokusera på att producera än mer nytt material.

Enligt McDermott är det största problemet med överfokus på informationshantering att tekniska system aldrig kan leda till en förändring av en organisations kultur eller arbetssätt. Detta betyder

att ett tekniskt system inte kan öka kunskapsdelningen utan enbart förstärker den existerande kulturen. Om en advokatbyrå vill implementera nya system för att utveckla kunskapsdelningen kan det därför inte ske genom inskaffandet av tekniska lösningar, utan det krävs en start i en kulturell förändring och ett ändrat fokus.

Avsnittets utmaningar och bakomliggande orsaker kan sammanfattas i följande:

- *Första utmaningen är att utveckla ett tekniskt informationssystem som effektivt hanterar advokatbyråns omfattande mängd material och håller detta uppdaterat.*
- *Andra utmaningen är att skapa utrymme för KM-ansvariga att hantera och leda mer komplext kunskapsarbete genom att skifta från ett överfokus på informationshantering till viktigare kunskapshantering.*
- *Orsaken till dessa är att advokatbyrån är en kunskapsintensiv organisation vilken kontrolleras av branschkrav på att kunskap ska vara dokumenterad vilket skapar omfattande material som måste hanteras och uppdateras.*

5.2.2 Den personliga utmaningen

McDermott menar att den personliga utmaningen för Knowledge Management är att få individerna i organisationen villiga att dela med sig av sin kunskap och vara öppna för andras idéer.

Självständiga individer - ovana vid att dela kunskap

Mintzberg menar att den operativa kärnan består av självständiga individualister vilka är vana vid självreglering och att samarbeten sker till miniminivå. På advokatbyrån ter sig detta i att advokater är självständiga till sin natur, något som grundar sig i att de traditionellt sett har arbetat individuellt direkt med klient. Organisationsgemensamma strategier är en ny företeelse som vuxit fram under de senaste åren och det har varit en lång process att samordna advokaterna i en enad gemensam organisation.

För Knowledge Management innebär detta att som självständiga individer är advokater och jurister ovana vid organisationsgemensamma arbeten och genom detta blir advokaterna också ovana vid att dela med sig av sin kunskap, kompetens och sitt arbete. Kunskapsdelning finns således inte med som en naturlig del i advokatens vardagliga arbete.

I tillägg till detta menar Mintzberg att advokatens vardagliga arbete är tätare knutet till arbetet med klienten än till organisationen och kollegorna vilket på advokatbyrån ter sig i ett stort fokus på klientarbete och att kunna debitera timmar. Detta betyder att det i advokatens arbete därför

finns lite tid och få incitament att byta fokus från vad som är inkomstdrivande arbete till något som går emot deras natur som självständiga individer.

Den första personliga utmaningen för advokatbyrån blir därför att överbygga denna ovana av kunskapsdelning samt att skapa incitament för kunskapsdelning. Om man inte överbygger ovanan leder det till att juristerna bidrar med Knowledge Management till minimnivå för att sedan kunna fokusera på sitt klientarbete. En minimnivå innebär för juristerna att bidra med vad som är det lättaste, vilket är att skapa konkreta mallar och dokument. Detta gör att Knowledge Management problematiken med en överfokusering på informationshantering återkommer.

McDermott menar att det därför är viktigt att hitta incitamentssystem vilka får individerna att mer medvetet tänka på att dela med sig av sin kunskap och att utveckla denna, så att Knowledge Management blir en naturlig del i juristernas vardag.

Självständiga individer - rädda för att förlora makt

Vid implementeringar av Knowledge Management inom advokatbranschen har även en rädsla hos advokaten kunnat studeras. Advokater utgår ifrån sin kunskap då det är vad de säljer till klienten och vad som gör dem ovärderliga som resurs på byrån. Advokaten värderar sin kunskap högt och i denna spetskompetens ligger även en yrkesstolthet. Att införa Knowledge Management på advokatbyrån syftar till att öka och systematisera kunskapsdelningen mellan advokater och indirekt betyder detta att individens spetskompetens delas ut till organisationen och till kollegor. Mintzberg menar att en rädsla för att förlora sin individuella makt ter sig i ett direkt motstånd, i detta fall hos advokaten mot att arbeta med Knowledge Management.

Den personliga rädslan mot att släppa ifrån sig kunskap visar sig även i ett avståndstagande mot tekniska system som har till syfte att systematisera och förenkla advokatens arbete. Det betyder att det i den professionell byråkrati är svårt att införa ett tekniskt system som reglerar och kontrollerar organisationens arbete.

Den andra personliga utmaningen blir således att motverka den rädsla som finns mot att dela kunskap. Detta kan göras genom att skapa tillräckligt förtroende mellan individer. Utmaningen blir därför att utveckla en organisationskultur vilken premierar kunskapsdelning så att juristen ser att Knowledge Management är något som gagnar hela organisationen men också dem själva personligen. Av vikt blir att få juristen att se att kunskapsdelning inte nödvändigtvis innebär en maktförskjutning utan även kan innebära en ökad maktposition för den individuella juristen.

McDermott betonar att den kulturella utveckling måste grundas i de existerande gemenskaper eller verksamhetsgrupper som juristen ingår i och en viktig aspekt är att få med de

förtroendeingivande individerna i gruppen. Om de förtroendeingivande individerna är positiva till Knowledge Management skapar detta ett incitament för den individuella juristen att också bidra.

Avsnittets utmaningar och bakomliggande orsaker kan sammanfattas i följande:

- *Första utmaningen är att öka vanan av att dela kunskap samt att införa ett incitamentssystem så att kunskapsdelning blir en naturlig del av advokatens arbete.*
- *Andra utmaningen är att skapa ett förtroende och trygghet inom organisationen vilken minskar advokaternas motstånd och får dem att se att de gynnas av att dela kunskap.*
- *Orsaken är att advokater, som en del i den operativa kärnan, är individualister och vana vid att arbeta självständigt. Därför är advokaten ovan vid att dela kunskap och det ingår inte som en naturlig del i dennes arbete.*
- *Orsaken är även att advokaten värderas sin kunskap och sin yrkesstolthet högt vilket gör att alla försöker att dela denna kunskap och indirekt minska deras individuella makt över organisationen möter motstånd.*

5.2.3 Den sociala utmaningen

För ett effektivt Knowledge Management måste individer kunna sätta sin kunskap i relation till andras. Det måste därför finnas en miljö där individer kan mötas för att observera, jämföra och utbyta kunskap menar McDermott.

Dålig insikt mellan olika sociala grupper

Inom Mintzbergs professionella byråkratier finns en uppdelning mellan grupper inom en organisation. Dels finns det tydliga murar mellan delfunktioner såsom den operativa kärnan och teknostrukturen, men Mintzberg menar också att det finns en tydlig distinktion mellan sakkunniga inom olika kompetensområden. I advokatbranschen tar sig detta främst i uttryck mellan jurister och assistenter men även som en tydlig uppdelning mellan olika verksamhetsgrupper.

Den tydliga uppdelningen mellan jurister i den operativa kärnan samt assistenter och övriga individer i teknostrukturen kommer sig av skråväsendet och den branschkultur som knyter samman den operativa kärnan. Detta visar sig genom en stark tillhörighet mellan advokater och biträdande jurister men en särkoppling till den övriga grupperna inom organisationen. Denna tydliga uppdelning mellan sociala grupper gör att kommunikationen blir sämre samt att grupperna får sämre insikt i varandras arbete.

Även inom den operativa kärnan finns det på advokatbyrån en tydlig uppdelning där advokater och biträdande jurister knyts till sin sakkunskap och personer med samma erfarenhetsbas. Inom advokatbranschen blir detta tydligt i de separata verksamhetsgrupperna så som exempelvis miljö rätt och obeståndsrätt där varje verksamhetsområde bygger på speciella förfaranden, lagrum och praxis. På grund utav den djupa sakkunskapen som behövs i olika fall har olika verksamhetsgrupper begränsad insikt i andra verksamhetsgruppers arbete.

Den sociala utmaningen blir sammantaget att, både mellan den operativa kärnan och teknostrukturen samt mellan olika verksamhetsgrupper inom den operativa kärnan, skapa en arbetsmiljö där de olika grupperna möts, interagerar och har möjlighet att dela djupare kunskap.

Utmaningarna grundar sig i att skapa insikt mellan de sociala grupperna då brist på insikt och kommunikation mellan olika verksamhetsgrupper gör att advokaterna på byråerna inte vet vad som är viktigt och vilken kunskap som de andra grupperna behöver. Att olika individer inte har tillräckligt med insikt i vad andra vill ha är något som McDermott betonar som en bidragande anledning till att kunskapsdelning ofta fungerar dåligt eller inte alls. Det krävs därför att det skapas en gemensam miljö eller sociala grupper där kunskapsutbytet underlättas och att det sker en socialiseringsprocess runt själva kunskapsdelningen. Med en sådan socialiseringsprocess kan förståelser och insikter skapas för vilken kunskap som kan delas samt hur detta ska ske.

Avsnittets utmaningar och orsaker kan sammanfattas i följande:

- *Utmaningen blir att skapa en miljö där individer naturligt möts och interagerar. Den sociala utmaningen blir att skapa en arbetsmiljö som premierar och underlättar utbyte av kunskap mellan sociala grupper så att dessa får djupare förståelse för vad andra behöver.*
- *Orsaken till detta är att i en professionell byråkrati finns det tydliga murar mellan olika delfunktioner och mellan individer med olika kunskapsbaser. Detta gör att man har dålig insikt i vad andra behöver för kunskap.*

5.2.4 Den organisatoriska- & ledningsutmaningen

Den organisatoriska- & ledningsutmaningen menar McDermott utgår från att få förändringen och incitamentet till kunskapsdelning att komma både instrumentellt ifrån, som direktiv från ledningen, men även organiskt som bidrag från resten av organisationen.

KM- ansvariga saknar både formell och informell makt

KM-ansvariga vilka är de som är menade att leda och samordna Knowledge Management på advokatbyrån ingår i teknostrukturen i den professionella byråkratin. Att vara en del av teknostrukturen menar Mintzberg betyder att KM- ansvariga saknar både den formella och den informella makten vilket krävs för att införa implementeringar. För att kunna införa Knowledge Management satsningar måste KM- ansvariga således få med sig ledningen och den formella makten för att lyckas.

Den första organisations- & ledningsutmaningen består därför av att KM-ansvariga måste få med sig den formella makten från ledningen och på så vis införa Knowledge Management genom instrumentell ledning uppifrån.

Även ledningen saknar informell makt

Mintzberg menar att i den professionella byråkratin har även ledningen svårt att påverka den operativa kärnan och dess arbete. Orsaken till detta är att makten i en professionell organisation utgår från sakkunskapen vilken är samlad i den operativa kärnan. Det gör att styrelse trots dess formella makt saknar tillräckliga maktmedel och informell makt över advokaterna och biträdande juristerna för att få dem att arbeta med Knowledge Management.

Om ledningen beslutar att införa Knowledge Management enbart genom maktutövning skulle det utifrån McDermott teorier skapa svårigheter, då kunskapsdelningen blir för formell och uppfattas mer som ledningens propaganda och ett maktredskap istället för att syfta till att utveckla organisationen i sin helhet. Detta syns på advokatbyråerna där Knowledge Management ibland har uppfattas av advokatyterna och juristerna som ett verktyg till för ledningens kontroll över individuella advokater och att sådana satsningar inte är för deras skull utan för ledningens. Detta gör att ledningen måste leda genom både instrumentell och organisk ledning, där tonvikten ligger på organisk ledning från egna incitament från den operativa kärnan.

Den andra organisations- och ledningsutmaningen ligger i att styrelsen måste kompensera för sin brist på informell makt genom att utveckla incitamentssystem som gör att Knowledge Management växer organiskt och kommer som egna initiativ från advokaterna själva. Detta uppnås genom att skapa en miljö som möjliggör sociala relationer och som premierar kunskapsdelning.

Avsnittets utmaningar och orsaker kan sammanfattas i följande:

- Utmaningen för KM- ansvariga blir att få understöd hos styrelsen och få instrumentell ledning

- *Utmaningen för styrelsen ligger i att Knowledge Management behöver styras organiskt och då med hjälp av den informella maktbasen inom organisationen.*
- *Orsaken till att KM- ansvariga, vilka är menade att leda Knowledge Management, måste söka stöd hos styrelsen beror på att KM-ansvariga, som en del av teknostrukturen, varken har formell eller informell makt.*
- *Orsaken till att ledningen i en professionell byråkrati behöver stödja sin makt organiskt beror på en begränsad informell makt, vilken ligger hos de sakkunniga i den operativa kärnan.*

5.6 Slutanalys

Syftet med denna studie var att analysera utmaningar med Knowledge Management på advokatbyråer och vilka bakomliggande faktorer som är orsaken till dessa. Utmaningarna för Knowledge Management arbetet inom advokatbyråerna har analyserats med hjälp av McDermotts fyra utmaningar; den tekniska utmaningen, personliga utmaningen, den sociala utmaningen och den organisatoriska- & ledningsutmaningen. Inom dessa respektive områden så gav Mintzbergs professionella byråkrati en bra utgångspunkt till analys av de bakomliggande förutsättningarna som påverkar de olika utmaningarna. Båda perspektiven visar att det finns tydliga korrelationer mellan orsaker grundade i advokatbyråns struktur och kultur samt utmaningar för Knowledge Management arbetet. För att visa på dessa korrelationer och tydliggöra så har McDermotts och Mintzbergs modeller kopplats samman och strukturerats i nedanstående modell.

	Teknisk	Personligt	Social	Organisation och ledning
Problematik	Information blir snabbt inaktuell	Kunskapsdelning är ingen naturlig del i det vardagliga arbetet	Dålig insikt mellan KM ansvariga och advokater	Svårighet att leda och implementera KM
	KM-ansvariga tvingas in i ett överfokus på informationshantering	Advokater har ett personligt motstånd mot KM	Dålig insikt mellan olika verksamhetsgrupper	
Utmaningar	Utforma system som hanterar komplex information	Gör kunskapsdelning naturlig	Skapa en arbetsmiljö som ökar integrationen	KM-ansvariga måste få stöd i instrumentell ledning
	Skifta fokus till kunskapshantering	Skapa en förtroendekultur	Bättre kommunikation mellan grupperna	Styrelsen måste skapa incitament för organisk ledning
Bakomliggande orsaker	Komplex verksamhet	Självständiga individer – Operativa kärnan är ovana att dela kunskap	Tydliga murar mellan operativa kärnan och framförallt teknostrukturen	Teknostrukturen saknar både formell och informell makt
	Stora branschkrav på formalisering	Självständiga individer - Rädsla för att individuell makt minskar	Olika erfarenhetsbaser i olika grupper inom operativa kärnan	Ledningen saknar informell makt
				Den informella makten finns hos operativa kärnan

Figur 6 Sammanfattning av McDermotts utmaningar och bakomliggande orsaker grundade i Mintzbergs professionella byråkrati

5.6.1 Synliga mönster

Vid analysen av de olika utmaningarna och orsakerna kan ett antal mönster och skeenden upptäckas. Dessa generella mönster är:

- Informationshantering är inte huvudutmaningen
- En uppdelad organisation orsakar många utmaningar
- Delägarna är organisationens koordinatörer

Informationshantering är inte huvudutmaningen

Att utforma anpassade informationssystem får stort fokus på advokatbyråerna och stora investeringar sker där. Dock visar ovanstående analys att detta område är en mindre del av det totala antalet utmaningar som en implementering av Knowledge Management möter. Detta fokus på informationshantering risker att leder till att advokatbyråerna inte ser eller fokuserar på de andra bakomliggande utmaningarna grundade i personliga, sociala och ledningsfaktorerna.

En uppdelad organisation orsakar många utmaningar

Analysen visar på att flera utmaningar grundas i ett försök att samordna olika sociala grupperingar med olika maktförhållanden, strukturer och använder olika tekniker. En advokatbyrå kan därför inte beskrivas som en organisation utan borde ses som flera med olika mål, syften, bakgrund, kulturella och sociala ”normer”. En uppdelad organisation kan innebära att en organisationsgenomgående implementeringar kan vara svårt.

Inom advokatbranschen blir utmaningarna med Knowledge Management extra påtagliga, då det handlar om att synkronisera kunskap och arbetsfunktioner i en organisation som präglas av hög nivå av självreglering, där individuella jurister har stor egen makt genom sin egen spetskompetens och kunskap.

Delägarna är organisationens koordinatörer

Ett tydligt genomgående tema är den operativa kärnan dominans och kontroll. Detta syns genom ett maktövertag över hela organisationen, och tydligast över ledning och teknostrukturer. Maktövertaget innebär idag en utmaning för KM-ansvariga att införa Knowledge Management implementeringarna men då delägarna innehar både formell och informell makt är de nyckelspelare i detta arbete. Dessa har genom sin bas i en gemensam sakkunskap med den operativa kärnan samt en formell roll på byrån och kan därför fungera som koordinatörer eller positiva föredömen för advokaterna i den operativa kärnan. Det blir därför viktigt att ge delägarna tydliga incitament att delta i satsningen för att skapa positiva effekter för Knowledge Management i sin helhet.

6. Slutsats

I följande avsnitt sammanfattas de viktigaste slutsatserna som framkommit i studien. Slutsatserna behandlas utifrån studiens övergripande frågeställningar; Knowledge Management utmaningarna samt påverkande av organisatoriska förutsättningar. Även generella fenomen och skeenden framläggs.

6.1 Studiens slutsatser

Syftet med uppsatsen är att visa på utmaningar med Knowledge Management på svenska advokatbyråer, samt att förklara dessa utmaningar utifrån advokatbyråns organisatoriska förutsättningar. Utgångspunkten för arbetet är frågeställningarna ”Vilka utmaningar finns det med Knowledge Management arbetet inom den svenska advokatbyrån?” samt ”Vilka organisatoriska förutsättningar orsakar dessa utmaningar?”

Genom att visa på vilka förutsättningar i advokatbyråns struktur och kultur som kan inverka på implementeringen av Knowledge Management kan utmaningar upptäckas, vilka advokatbyrån måste hantera för att genomföra ett effektivt Knowledge Management. Utifrån analysen kan även vissa generella fenomen och skeenden studeras.

6.1.1 Vilka utmaningar finns det med Knowledge Management arbetet inom den svenska advokatbyrån?

Utmaningar för advokatbyrån kan upptäckas inom de fyra områdena; tekniska, personliga, sociala samt organisations- & ledningsutmaningar.

En teknisk utmaning för advokatbyrån finns i hanteringen av en omfattande informationsmängd. Om advokatbyrån utvecklar rätt informationssystem, som tillhandahåller information såsom t.ex. uppdaterade mallar och dokument skulle KM-ansvariga kunna skifta fokus från informationshantering till kunskapshantering och därmed fördjupa kunskapsdelningen. Advokatbranschen finner även en utmaning på det personliga och sociala planet i att få de individuella juristerna att frångå sin ovana eller ovilja mot kunskapsdelning för att istället vilja dela kunskap samt att vara öppna för andras idéer. Viktiga insikter och relationer internt mellan verksamma jurister kunde skapas och var givande även ur ett arbetsmiljöperspektiv, då aktörer möts, integrerar och ges möjligheter för att dela kunskap.

En sista utmaning som upptäckts på advokatbyrån ligger hos ledningens arbete att leda Knowledge Management genom att utveckla ett effektivt incitamentsystem för att det ska växa fram organiskt bland byråns jurister, då det annars riskerar att uppfattas som påtvingat.

6.1.2 Vilka organisatoriska förutsättningar orsakar dessa utmaningar?

Vid en studie av de förutsättningar som påverkar Knowledge Management på svenska advokatbyråerna upptäcktes att byrån agerar i en komplex verksamhet med stora branschomfattande krav på formalisering, något som leder till en omfattande informationsmängd som behöver hanteras. Förutom de många branschkraven kontrolleras advokatens arbete till stora delar genom självreglering och självstyrning vilket gjort dem ovana vid att dela kunskap med andra individer. Detta i kombination med att advokaten även har en rädsla för att kunskapsdelning kan leda till att de förlorar inflytande vilket kan gestaltas i ett personligt motstånd mot Knowledge Management.

Knowledge Management möter även utmaningar i organisationsstrukturen genom de tydliga murarna som finns mellan olika professioner i organisationen. Något som skapat dålig insikt mellan olika sociala grupper. Avslutningsvis kunde det konstateras att ledningen på en advokatbyrå saknar informell makt och att maktbasen ligger hos den operativa kärnan.

6.1.3 Fenomen och skeenden

Med bakgrund i ovanstående frågeställningar och slutsatser vilka har sitt ursprung i advokatbranschen skulle några generella slutsatser för vilka utmaningar som påverkar Knowledge Management implementeringar samt dess orsaker kunna dras;

En uppdelad organisation orsakar fler utmaningar – om organisationen är uppdelad i flera underorganisationer pga. sociala, kulturella eller andra orsaker så blir det mycket svårt att införa en organisationsöverskridande satsning som passar alla delar av organisationen, något som innebär en stor utmaning för det övergripande Knowledge Management.

Informationshantering är inte huvudutmaningen – Informationshanteringen utgör en liten del av de utmaningar som påverkar Knowledge Management. Detta i relation till att ett stort fokus riktas mot området gör att kultur, struktur och att skapa gemenskaper hamnar i skymundan något som påverkar kunskapsdelningen negativt.

Delägarnas stora påverkan inom advokatbyråerna, där de både har formell och informell makt på flera plan inom organisationen gör att de har en chans att påverka Knowledge Management positivt. Dock är deras roll relativt specifikt för advokatbranschen vilket gör att det är svårt att veta om några generella slutsatser för Knowledge Managements utmaningar kan dras.

7. Diskussion

Diskussionen är det avslutande avsnittet i rapporten vilken börjar med en framläggning av studiens teoretiska bidrag, därefter diskuterar studiens forskningsområde, metod och resultat. Avslutningsvis anges förslag på områden och ämnen som kan vara intressanta för fortsatta studier.

7.1 Teoretiskt bidrag

Uppsatsen teoretiska ramverk baseras på Mintzbergs modell om den professionella byråkratin samt McDermotts teori om de fyra utmaningarna för Knowledge Management. Detta då dessa teorier ger ett bra analysunderlag av utmaningar och orsaker samtidigt som att de är tillräckligt omfattande för att kunna belysa advokatbranschens specifika förhållanden. Studiens teoretiska bidrag är den konkretisering som görs av McDermotts teorier, vilken gjort att teorin utvecklats och anpassats till den modell som använts i rapporten.

I studien sammankopplades även McDermotts utmaningar med Mintzbergs professionella byråkrati vilket gav utmaningarna ett djup och ett korsgränssnitt bildades. Studien kan därför anses bidra till en ökad förståelse samt konkretisering av McDermotts teorier samt hur de olika utmaningarna förhåller sig till varandra.

7.2 Diskussion kring studiens forskningsområde

Advokatbranschen präglas av hög sekretess och delar av denna studie omfattar områden som klassats som företagshemligheter. Detta kan komma att påverka studien genom att information inte kommit oss till vetskap eller har tvingats undantas studien.

Att det enbart finns ett fåtal tidigare publicerade studier inom advokatbranschen ger en svag forskningsgrund och lite stöd. Detta medför en större osäkerhet för studien men med branschens professionalisering tros det bli mer öppenhet i branschen något som förhoppningsvis öppnar upp för fler fortsatta studier.

7.3 Diskussion kring vald metod och teori

Forskningsdesignen multipel studie valdes för att få ett tvärsnitt och för att se återkommande fenomen och skeenden mellan fler byråer. Men då studien utgått från KM-nätverket, vilket inkluderar enbart de största advokatbyråerna i Sverige är vi medvetna om att denna studie nödvändigtvis inte är representativ för alla individuella svenska byråer. Vi har dock gjort ett val att utgå ifrån detta nätverk då dessa är byråer som kommit långt i sitt Knowledge Management arbete vilket gör att utmaningarna på så vis blir tydligast.

Uppsatsen har avgränsats till att endast analysera de organisatoriska förutsättningarna utifrån Mintzbergs professionella byråkrati. Detta då teorin är generell och gav ett bra stöd till

undersökningens syfte. Vi är dock väl medvetna om att denna teori inte fångar in alla de faktorer som kan påverka Knowledge Management utmaningarna och att en annan teori skulle kunna fokusera mer på andra förutsättningar.

7.4 Diskussion kring studiens resultat

Då empirin avgränsades till att baseras på ett tiotal intervjuer från byråer i vilka främst KM-ansvariga och medarbetare har intervjuats kan urvalsgruppens begränsning diskuteras. Detta i kombination med att det är återkommande fenomen som studeras påverkar studiens validitet. Om en djupare studie genomförs på respektive advokatbyrå där access ges för studier över hela organisationerna samtidigt som att flera byråer skulle kunna inkluderas skulle då innebära en förbättrad validitet samtidigt som att mer generella slutsatser skulle kunna dras. På grund utav begränsad access till byråerna samt tidsaspekten så har vi bortsett från detta alternativ och anser att studien i nuvarande form visar på ett flertal intressanta fenomen, vilka lägger en god grund för fortsatta studier.

7.5 Förslag till fortsatta studier

Under arbetets gång har ett flertal intressanta fenomen upptäckts både allmänt inom advokatbranschen och speciellt inom Knowledge Management.

I en vidare studie vore det intressant att studera hur dessa utmaningar ser ut i kunskapsintensiva organisationer i närliggande branscher och göra en branschöverskridande jämförelse för att studera om dessa branscher möter liknande eller andra Knowledge Management utmaningar och då med betoning på vilka förutsättningar som påverkar.

Då förutsättningarna kom att studeras genom Mintzbergs professionella byråkrati vore det även intressant att applicera andra organisationsteorier för att genom ett annat perspektiv kunna analysera förutsättningarna se om det därmed finns ytterligare påverkansfaktorer.

Då arbetet fokuserade på advokatbranschens Knowledge Management utmaningar samt vilka förutsättningar som ligger till grund för dessa skulle en studie som fokuserar mer på resultaten med existerande arbete och hur Knowledge Management i praktiken utvecklas i förhållande till dessa faktorer vara intressant. Även en jämförande studie på mindre byråer skulle tänkas ge nya och kompletterande insikter.

Litteraturförteckning

Alvesson, M., 2004. *Kunskapsarbete och kunskapsföretag*. 1 red. Stockholm: Liber.

Alvesson, M., 2008. *Högskolan i Borås*. [Online]

Available at:

http://www.hb.se/wps/wcm/connect/?MOD=PDMPProxy&TYPE=personalization&ID=NONE&KEY=NONE&LIBRARY=%252FcontentRoot%252Ficm%253Alibraries%255B7%255D%252FPED%252Fdokument%252FCav%252FSeminarier%252F2009-2007&DOC_NAME=%252FcontentRoot%252Ficm%253Alibraries%255B7%255D%252FPED%252Fdokument%252FCav%252FSeminarier%252F2009-2007
[Använd 4 Maj 2012].

Alvesson, M. & Kärreman, D., 2001. Odd Couple: Making sense of the curious concept of knowledge management. *Journal of Management Studies*, 7(38), pp. 995-1018.

Alvesson, M. & Skoldberg, K., 2008. *Tolkning och reflektion: Vetenskaplig filosofi och kvalitativ metod*. 2 red. Lund: Studentlitteratur.

Andersen, I., 1998. *Den uppenbara verkligheten: Val av samhällsvetenskaplig metod*. 1 red. Lund: Studentlitteratur.

Bernbo, L., 2012. *Info torq Juridik*. [Online]

Available at: <http://www.infotorgjuridik.se/premium/mittijuridiken/article177985.ece>
[Använd 04 05 2012].

Brandberg, U., 2007. M&A bakom affärsbyråernas stora tillväxt. *Advokaten*, 7(73).

Carlson, P., 2012. Vem ska fylla luckorna efter 40-talisterna?. *Helsingborgs Dagblad*, 25 Januari.

Empson, L., 2007. *Managing The Modern Law Firm*. 1:a red. Oxford: Oxford University Press.

Gold, A. M. A. & S. A., 2001. Knowledge management: An organizational capabilities perspective. *Journal of Management Information Systems*, 1(18), pp. 185-214.

Holsapple, C. & Joshi, K., 2000. An investigation of factors that influence the management of knowledge in organizations. *Journal of Strategic Information Systems*, Volym 9, pp. 235-61.

Holt, E. & Layfield, C., 2011. Keep it local. *Legal Week*, 13(27), p. 22.

Ignizio, J. P., 1991. *Introduction to Expert Systems*. New York: McGraw-Hill.

Kvale, S., 1997. *Den kvalitative forskningsintervju*. Lund: Studentlitteratur.

Leonard, D. & Sensiper, S., 1998. The Role of Tacit Knowledge in Group Innovation. *California Management Review*, 40(3), pp. 112-132.

Maister, D., 2006. *Are Law Firms Manageable?*. [Online]

Available at: <http://davidmaister.com/articles/1/92/>
[Använd 10 Maj 2012].

- Malmberg, A. & Ousbäck, L., 2006. *Att lära det dolda, en Fallstudie om lärande av tyst kunskap på Utrikesdepartementet*, Stockholm: Handelshögskolan i Stockholm.
- McDermott, R., 1999. Why Information Technology Inspired But Cannot Deliver Knowledge Management. *California Management Review*, 41(4), pp. 103-117.
- Metaxiotis, K., Ergazakis, K. & Psarras, J., 2005. Exploring the world of knowledge management: agreements and disagreements in the academic/practitioner community. *Journal of Knowledge Management*, 9(2), pp. 6-18.
- Mintzberg, H., 1993. *Structures in Fives - Designing effective organizations*. u.o.:Prentice and Hall.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H., 1995. *The knowledge-Creating Company*. Oxford: Oxford University Press INC.
- Nurmi, R., 1998. Knowledge-Intensive Firms. *Business Horizons*, 41(3), pp. 26-32.
- Patel, R. & Davidson, B., 2003. *Forskningsmetodens grunder*. 3 red. Lund: Studentlitteratur.
- Quintas, P., Lefrere, P. & Jones, G., 1997. Knowledge management: a strategic agenda. *Journal of Long Range Planning*, 30(3), pp. 385-391.
- Ramberg, A., 2011. *Anne Rambergs blogg; Advokaten i samhället då och nu*. [Online] Available at: <http://annerambergs.wordpress.com/2011/10/13/advokaten-i-samhallet-da-och-nu/> [Använd 5 Maj 2012].
- Ruggles, R., 1998. The State of the Notion: Knowledge Management in Practice. *California Management Review*, 40(3), pp. 80-89.
- Runsten, P., 2011. *Kollektiv Förmåga: En avhandling om grupper och kunskapsintegration*, Stockholm: Handelshögskolan i Stockholm.
- Sarvary, M., 1999. Knowledge management and competition in the consulting industry. *California Management Review*, 2(41), pp. 95-107.
- Susskind, R., 2010. *The End of Lawyers*. Oxford: Oxford University Press.
- Sveriges Advokatsamfund, 2011. *Regler för Advokatverksamhet*. Stockholm: Sveriges Advokatsamfund.
- Swan, J., Newell, S., Scarbrough, H. & Hislop, D., 1999. Knowledge management and innovation: networks and networking. *Journal of Knowledge Management*, 3(4), pp. 262 - 275.
- Westholm, E., 2006. *Realtid*. [Online] Available at: http://www.realtid.se/ArticlePages/200606/15/20060615133201_Realtid420/20060615133201_Realtid420.dbp.asp [Använd 04 05 2012].
- Winroth, K., 1999. *När management kom till advokatbyrån: om professioner, identitet och organisering*. Stockholm: Publisher, Bokförl. BAS.

Winroth, K., 2000. Management på advokatbyråer: att göra Byrån till ett Företag. *Nordiske organisasjonsstudie*, Volym 3, pp. 25-53.

Winroth, K., 2003. *Kunskapsarbetare i aktion: en studie om organisering av advokaters arbete*, Stockholm: SCORE.

Yin, R. K., 1989. *Case study research*. 3:e red. London: SAGE publications.

Appendix

Intervjuunderlag

Om Person och Organisation

- Kort om personen: erfarenhet, år på byrån, utbildning
- Kort om byrån: storlek på byrån, medarbetare på KM-avdelningen, historik

Förutsättningar i advokatbranschen

- Vad karaktäriserar advokatbranschen?
- Hur har den sett ut historiskt jämfört med idag?
- Vad beror eventuella förändringar på?
- Hur tror du branschen kommer förändras framöver?

Knowledge Management på byrån

- Hur länge har byrån arbetat med Knowledge Management?
- Hur ser Knowledge Management arbetet ut idag? Historiskt?
- Vilka planer har ni för ert fortsatta Knowledge Management arbete?
- Vad är syftet med KM hos er?
- Hur definierar du begreppet KM?
- Hur definierar andra på byrån begreppet?
- Vad anser du är ett bra/dåligt KM?
- Vad har varit framgångsrikt/inte framgångsrikt hos er med KM?
- Vem är drivande bakom KM hos er?
- Hur reagerar de olika delarna inom organisationen på KM?

KM-nätverket

- Beskrivning av nätverket: Hur ofta ses de, hur länge, vilka
- Vad är syftet med KM-nätverket?
- Fördelar/nackdelar med nätverket?