

Handelshögskolan i Stockholm

Kurs 619 – Examensarbete i Management

Vårtermin 2014

Att överföra kunskap

En kunskapsteoretisk granskning av ”Knowledge Management”-system

Jerker Bjurenheim & Gabor Fabian

2014-05-14

Abstract

The right usage of tacit and explicit knowledge is becoming increasingly important for businesses worldwide. This thesis searches the answer to how management consultants tackle the challenges originating from converting this type of knowledge into codified use. With the help of a case study analysis it was possible to gain special insight into the processes of knowledge collection, codification and re-usage at a major organization built upon knowledge utilization. In order to provide the reader with a wider picture, the main subject of the study has been analyzed from two perspectives: a practice based and an objective based perspective. Furthermore, two different types of knowledge, tacit and explicit have been differentiated and studied in relation to each other, to gain a better understanding of their origin and conversion process. The process of “context navigation” or “perspective making and perspective taking” is found to be the most efficient way of overcoming problems with converting knowledge mostly created in practice into something that is codifiable.

Key words: Knowledge management, KMS, epistemology, implicit knowledge, explicit knowledge

Handledare: Peter Norberg

Framläggning: 2014 maj

Innehållsförteckning

INTRODUKTION.....	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
<i>Skapande av kunskap</i>	<i>Error! Bookmark not defined.</i>
<i>Delande av kunskap</i>	<i>Error! Bookmark not defined.</i>
<i>Kodifiering av kunskap</i>	<i>Error! Bookmark not defined.</i>
<i>"Knowledge Management"-system</i>	<i>Error! Bookmark not defined.</i>
<i>Knowledge Management-litteratur</i>	<i>Error! Bookmark not defined.</i>
SYFTE OCH IDÉFORMULERING	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
METOD.....	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
<i>Sekretess</i>	<i>Error! Bookmark not defined.</i>
<i>Forskningsstrategi och metodval</i>	<i>Error! Bookmark not defined.</i>
<i>Urval</i>	<i>Error! Bookmark not defined.</i>
<i>Genomförande</i>	<i>Error! Bookmark not defined.</i>
TEORETISKT RAMVERK.....	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
<i>Definition av kunskap</i>	<i>Error! Bookmark not defined.</i>
<i>Explicit och implicit kunskap</i>	<i>Error! Bookmark not defined.</i>
<i>Det objektivistiska perspektivet</i>	<i>Error! Bookmark not defined.</i>
<i>Det praktikbaserade perspektivet</i>	<i>Error! Bookmark not defined.</i>
<i>Perspektivskapande och perspektivtagande</i>	<i>Error! Bookmark not defined.</i>
<i>Problem med "sändare-mottagare"-modellen</i>	<i>Error! Bookmark not defined.</i>
<i>Känn dig själv</i>	<i>Error! Bookmark not defined.</i>
EMPIRI.....	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
<i>Bakgrund och utformning av system</i>	<i>Error! Bookmark not defined.</i>
<i>Kunskapsdelning</i>	<i>Error! Bookmark not defined.</i>
<i>Kodifiering</i>	<i>Error! Bookmark not defined.</i>
<i>Objektiv kontra subjektiv kunskap</i>	<i>Error! Bookmark not defined.</i>
<i>Implicit kunskap</i>	<i>Error! Bookmark not defined.</i>
<i>Kunskap och kontext</i>	<i>Error! Bookmark not defined.</i>
<i>Olika kunskapsbaser</i>	<i>Error! Bookmark not defined.</i>
<i>Perspektivtagande</i>	<i>Error! Bookmark not defined.</i>
<i>Skapa förtroende</i>	<i>Error! Bookmark not defined.</i>
ANALYS	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
<i>Ur ett praktikbaserat perspektiv</i>	<i>Error! Bookmark not defined.</i>
<i>Synen på kunskap</i>	<i>Error! Bookmark not defined.</i>
<i>Perspektivtagande</i>	<i>Error! Bookmark not defined.</i>
DISKUSSION.....	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
<i>Begränsningar i metodval</i>	<i>Error! Bookmark not defined.</i>
<i>Mentorskap</i>	<i>Error! Bookmark not defined.</i>
<i>Vidare forskningsområden</i>	<i>Error! Bookmark not defined.</i>
APPENDIX.....	25
<i>Djupintervjufrågor</i>	25
REFERENSER:	27

Introduktion

Användande av information och kunskap för att skaffa sig konkurrensfördelar blir alltmer viktigt för företag i hela världen. Eftersom kunskapsintensiva företag står för en allt större del av länders BNP, åtminstone i den mer utvecklade delen av världen, så medför det att detta användande och införskaffande av kunskap får en allt högre prioritet för många. Enligt Henderson (1994) så grundar sig den viktigaste källan till hållbara konkurrensfördelar på ett företags förmåga att ta in extern kunskap och därefter kunna integrera den i företaget. Att veta hur man inte bara *skapar* kunskap utan också hur man *förvarar* och *återanvänder* den, utan större kunskapsförlust, sparar ett företag både tid och resurser. Det är den viktigaste anledningen till att ett företag behöver skapa tydliga riktlinjer kring kunskapsskapning, kunskapsdelning och kunskapsanvändning.

Enligt Hayek (1945) så är kunskap väldigt beroende av sitt sammanhang. Kunskap utan sammanhang kan bara anses som information, men genom att tillhandahålla nödvändig inramning, såsom tid och plats, så kan informationen bli mycket mer värdefull och ses som kunskap. Ny kunskap kan skapas av redan befintlig kunskap genom att placera den i ett nytt sammanhang, eller förbättra den genom att addera mer kunskap. För att effektivt kunna dela kunskap så måste medarbetare och användare ha en generell uppfattning av sammanhanget, som den samlade kunskapen existerar i. Samarbete med varandra och interaktion med själva kunskapssystemet fördjupar förståelsen av denna kontext och hjälper till att identifiera möjliga problem som kan uppstå, och ser även till att utveckla själva kontexten.

För att behålla eventuella fördelar som redan införskaffats, eller för att ges möjlighet att utöka redan existerande kunskap, så skaffar sig många företag virtuella och nätverksbaserade strukturer (Fenton and Pettigrew 2000). Beroende på att dessa nätverk överskrider traditionella gränser för företag och att de stöder både horisontell som vertikal kommunikation inom företag, så är de mer effektiva för delning och integrering av kunskap än traditionella hierarkiska strukturer. Dessa nätverk är också menade att göra organisationer mer flexibla och mer anpassningsbara till ständigt förändrade affärsklimat. Allt det här sammantaget ökar kraven på tre speciella kunskapsprocesser: skapande av kunskap, delning av kunskap, samt kodifiering av kunskap.

Skapande av kunskap

Robertson och Swan (2003) hävdar att en av de mest särpräglade egenskaperna hos kunskapsintensiva företag är ”deras förmåga att lösa komplexa problem genom utvecklandet av kreativa och innovativa lösningar”. De flesta kunskapsintensiva företag försöker tillhandahålla skräddarsydda och icke-standardiserade lösningar, men skapandet av sådana kundspecifika lösningar inbegriper både användandet av existerande kunskap och skapandet av ny kunskap (Morris 2001).

Delande av kunskap

Utvecklandet av kundspecifika, skräddarsydda lösningar inbegriper delande och integrerande av olika kunskapsbaser, både mellan anställda i kunskapsintensiva företag, och mellan kunskapsintensiva företag och deras kunder (Fosstenlokken et al. 2003). I exempelvis en situation

där kunskap insamlats från en kund så har den kunskapen skapats i kundens miljö och sammanhang, och har sedan överförts till företaget för vidare distribution till olika anställda på olika nivåer och med varierande bakgrund, för möjligt användande i andra projekt (Swart och Kinne 2003).

Kodifiering av kunskap

Eftersom det finns många fördelar med kunskapsintensiva företags delning av projektspecifik kunskap och försök till utbreddt lärande över hela organisationen, så skapar detta faktum incitament för dessa företag att försöka kodifiera denna kunskap (Morris 2001). Kodifiering innebär att ta befintlig kunskap och placera den i ett dokument, kalkylark, databas eller någon annan form av hjälpmedel där kunskap kan betraktas som en distinkt enhet eller som ett objekt. Det finns företag som anser att kunskap och sättet som den lagras på i deras Knowledge Management-system (KMS) kan anses vara deras mest värdefulla tillgång och största konkurrensfördel. Vissa hävdar, som Werr och Stjernberg (2003), att kodifiering av viss kunskap även hjälper till med kommunikation och delning av så kallad tyst (implicit) kunskap. Detta är kunskap som människor innehar men som är utsägbär (svår att uttrycka i ord). Det kan vara såväl en fysisk som en intellektuell (kognitiv) färdighet, som även till viss del kan vara omedveten (se senare kapitel om Teoretisk referensram för mer detaljerad diskussion). Att kodifiera tyst kunskap till en uttalad form (tydligt uttryckt kunskap) är dock väldigt svårt och åsikterna går isär om i vilken utsträckning detta är möjligt.

"Knowledge Management"-system

Uttrycket "Knowledge Management System", eller KMS, är ett koncept som förvirrar även de mest erfarna managementkonsulter. Det är ordet system som är källan till förvirringen eftersom de flesta associerar direkt till en datoriserad, virtuell miljö. För att konsulter effektivt ska kunna samla, kodifiera och återanvända data, krävs ett centralt system som sammanfogar informationen och som hjälper konsulterna kommunicera med varandra. Ett modernt KMS är mångsidigt, det består inte enbart av ett datoriserat system, utan det kompletteras också med en "soft side", som kan bestå av organisationskultur, interna riktlinjer och helst ett välfungerande incitamentsystem som motiverar medarbetarna att sprida och tillgodogöra sig den insamlade kunskapen. Ett KMS har i huvudsyfte att möjliggöra detta interna kunskapsutbyte.

Knowledge Management-litteratur

Inom den mesta litteratur som skrivits om Knowledge Management-system så anses inte problematiken med att kodifiera tyst kunskap (kanske även annan typ av kunskap) att ha särskilt stor påverkan på dessa systems prestanda. Istället så håller den mesta litteraturen fast vid det objektivistiska perspektivet (se kapitlet om Teoretiskt ramverk för vidare beskrivning), där kunskap mer anses som en typ av "enhet" och som grundat på den positivistiska filosofin kan betraktas som objektiva "fakta". Inom det här perspektivet så föredras explicit (objektiv) kunskap framför implicit (tyst) kunskap, och kunskap anses härstamma utifrån en intellektuell process. Inflytandet från särskilda författare, såsom Nonaka och Takeuchi, Davenport och Prusak etc., när

det gäller Knowledge Management är enormt. Vad dessa har gemensamt är att de till största delen följer ett objektivistiskt tänk. Detta tänk är dock inte utan kritik och det praktikbaserade perspektivet får mer och mer gehör.

Syfte och idéformulering

När kunskap samlas in så inhämtas den från personerna och miljön där den skapades. Den mesta litteraturen om KMS, och därmed skapandet av KMS, är fokuserad på kodifieringen och objektifieringen av denna insamlade kunskap. Från ett epistemologiskt perspektiv så finns det stöd för detta synsätt, men också allvarlig kritik av den här sortens kunskapsinhämtning, eftersom det enligt ett praktikbaserat perspektiv är så att kunskap är en del av det praktiska utförandet och dessutom är kunskapen införlivad i personer och de sociala konstruktioner som omger den.

Managementkonsultföretag betraktas av många som de mest kunskapsintensiva företag som finns och de mest respekterade företagen anses inneha väldigt sofistikerade Knowledge Management-system. Detta ger upphov till frågorna: När managementkonsulter använder sin insamlade kodifierade kunskap för att ge råd och föreslå strategier till sina klienter, kan man verkligen säga att denna "kunskap" är korrekt och tillfredställande relevant? Om de upplever att det finns en problematik här, hur hanterar de denna? Det här leder till vår forskningsfråga: ***Hur överkommer managementkonsulter problematiken med att använda sig av kodifierad kunskap som i sitt ursprung är praktiskt skapad och inhämtad?***

Metod

Målet med det här kapitlet av uppsatsen är att skapa en förståelse för vilken forskningsmetod vi använt oss av, visa hur data samlades in, och att diskutera om materialet är skevt eller färgat på något sätt av vald metod och val av respondenter mm. Den här delen ger också nödvändig bakgrundkunskap för den kommande empirin och analysen.

Sekretess

På grund av att insamlad data innehåller information av känslig karaktär, så har vi valt att hålla namnet på vårt studerade företag anonymt, så också de svarandes namn. Det här var nödvändigt på grund av den hårda konkurrensen inom managementkonsult-branschen, där få inblandade vill ge ut mer information än nödvändigt. Dessutom så måste sekretess beaktas gentemot kunder och där finns det interna policys som måste följas. Genom att försäkra företaget om anonymitet så var det också lättare för oss att få tillgång till relevanta respondenter, som då också gav oss ökat förtroende.

Forskningsstrategi och metodval

För att bäst lyckas med att få svar på vår frågeställning så ansåg vi att en kvalitativ, och till största delen induktiv, forskningsstrategi var mest lämpad. Med det mål vi hade med studien så menar vi

att en fallstudie var det alternativ som passade bäst för detta. Det här på grund av att vi ville få en djupgående förståelse av frågeställningen och belysa dess komplexitet i största möjliga mån. Vi ville ingående belysa ett fall, men för att lättare utröna om det fanns några unika egenskaper hos detta specifika fall, eller om det tvärtom fanns några gemensamma drag, så genomförde vi även mindre djupgående undersökningar av andra fall och inom andra branscher (dessa företag anonymiserades också, av samma skäl som tidigare nämnts). Detta för att underlätta den teoretiska reflektionen över de resultat vi fann. Även om vi ser möjlighet till att vårt fall skulle kunna vara representativt för liknande företag i branschen, så vill vi inte dra några generella slutsatser utifrån vårt material.

Genom att använda oss av semistrukturerade djupintervjuer så kunde vi få respondenterna att både svara på det vi antog vara det mest relevanta för vår studie, men också att ges chans att styra in intervjuerna på de områden de själva såg som viktiga. På detta sätt så vidgades vår syn på frågeställningen och problematiken runt den. Vi lade stor vikt vid att respondenternas egna uppfattningar och synsätt lyftes fram på ett detaljerat sätt.

Urval

På grund av den kunskapsintensitet som existerar inom managementkonsultfirmor så ville vi studera en representant från den kategorin, som dels hade ett utvecklat KMS men som också stod i ett vägval, när det gäller om man skulle satsa mer på utveckling av detta system. De aspekter som togs i hänseende vid detta val var av intresse för oss. Ett företag som passade in på vårt önskemål var ett managementkonsultbolag med 2-400 anställda och som hade kontor i Stockholm och även andra delar av Norden. Företaget har vi valt att kalla Involvement Consulting.

På grund av att vi ville få in åsikter och synsätt från olika roller och nivåer i företaget så använde vi i stor utsträckning ett teoretiskt urval. Detta hade också inslag av bekvämlighetsurval i den mån att vi i vissa fall också blev rekommenderade personer att intervjua. Syftet med det teoretiska urvalet var att studera olika kategorier och deras egenskaper, för att sedan undersöka hur dessa skiljer sig från och förhåller sig till varandra. Vi intervjuade fem konsulter på vårt huvudobjekt, deras befattningar och roller kan ses i tabellen nedan.

Vi intervjuade även en konsult som specialiserade sig på Knowledge Management som kom från en annan något större managementkonsultfirma (här kallad Interactive Consulting). Utöver detta intervjuade vi även två representanter från den finansiella och juridiska sektorn (företag X respektive Y). Deras befattningar och roller kan ses i tabellen nedan. Anledningen var tidigare nämnd möjlighet för reflektion över vårt utvalda falls möjliga unika egenskaper. Efter dessa totalt åtta intervjuer upplevde vi att en teoretisk mättnad hade uppstått, i synnerhet i fallet med Involvement Consulting. Detta på grund av att inga relevanta nya data längre framkom inom de specificerade frågekategorierna.

Intervjunummer	Datum	Typ av intervju	Bransch	Firma	Position
----------------	-------	-----------------	---------	-------	----------

#1	Maj 2014	Personligt möte	Finans	X Finansrådgivning	Analytiker
#2	Maj 2014	Personligt möte	Juridik	Y Advokatbyrå	Biträdande jurist
#3	Maj 2014	Personligt möte	Konsult	Involvement Consulting	HR-ansvarig, Management-konsult
#4	Maj 2014	Personligt möte	Konsult	Involvement Consulting	VD, grundare, Management-konsult
#5	Maj 2014	Personligt möte	Konsult	Involvement Consulting	Management-konsult
#6	Maj 2014	Telefon	Konsult	Interactive Consulting	Management-konsult
#7	Maj 2014	Telefon	Konsult	Involvement Consulting	Management-konsult
#8	Maj 2014	Personligt möte	Konsult	Involvement Consulting	Partner, Management-konsult

Genomförande

Intervjufrågorna var indelade i olika kategorier som behandlade särskilt valda ämnen. Första kategorin var av bakgrundskaraktär, där respondenterna fick uppge sin position i företaget och svara på generella frågor kring hur de ser på kunskap och Knowledge Management i stort. Där diskuterades också konkreta frågor om vilket system de använder och hur det eventuellt har anpassats till dem.

Den andra frågekategorin behandlar deras syn och inställning till informationsdelning och kunskapsdelning. Här diskuterades både deras eget perspektiv, samt hur de uppfattade företagets syn på det hela. En viktig fråga ansågs vara diskussionen kring vilka kunskapsdelande processer som företaget stimulerade till, och hur och i vilken utsträckning detta skedde.

Tredje kategorin fokuserade på respondenternas uppfattningar och åsikter kring objektiv och praktisk kunskap. Begrepp som tyst/implicit kunskap och uttalad/explicit kunskap diskuterades. Här fick de även uttrycka sina funderingar kring kodifiering av kunskap och skillnader gentemot andra former av kunskapsöverföring såsom ”face to face”-möten. Här blev det tydligt att de flesta lade väldigt stor vikt vid själva överföringsprocessen. Vilket även stimulerade vårt intresse för detta så pass mycket att det blev ett av fokusområdena i vårt fortsatta arbete.

Den avslutande kategorin frågor handlade om hur respondenterna såg på problematiken kring skilda värderingsgrunder som i de flesta fall existerar mellan sändare och mottagare av kunskap. Där behandlas även hur de tillgodogör sig kunskapsskaparens perspektiv och om detta sker på något systematiserat sätt inom företaget.

Fyra av intervjuerna skedde på Involvements kontor och två skedde över telefon. Intervjuerna med finans- och juristpersonerna skedde båda avskilt men i en offentlig lokal. Alla intervjuer spelades in förutom två, där en av intervjuerna istället tog kontinuerliga anteckningar som sedan kontrollerades med respondenterna för eventuella faktafel.

Teoretiskt ramverk

Definition av kunskap

Vår definition av kunskap i den här uppsatsen baseras på följande förutsättningar fastställda av Hislop (2002):

- Data definieras som bilder, nummer, ord, ljud etc., som följer av en observation eller någon typ av mätning
- Information definieras som data arrangerade eller organiserade i ett meningsfullt mönster
- Kunskap definieras som analysen eller förståelsen av information eller data, och som utgör själva övertygelsen för orsakssammanhangen

Detta innebär att människor med varierande befintlig kunskap kan utveckla olika tolkningar trots att de är baserade på samma resultat. Det här leder in oss på våra två huvudteorier gällande kunskap som kommer vägleda våra tankegångar genom denna uppsats, nämligen det objektivistiska perspektivet och det praktikbaserade perspektivet. Men innan vi kan gå in på konflikten mellan dessa två perspektiv så behöver vi reda ut några fler definitioner på olika typer av kunskap.

Explicit och implicit kunskap

Från ett objektivistiskt synsätt så är explicit kunskap opersonlig och objektiv, vilket gör den lätt att kodifiera och förvara i någon typ av system. Eftersom denna kunskap dessutom är oberoende av sammanhanget där den skapades, så är det lätt att distribuera och använda den i även andra sammanhang. Delning av explicit eller objektiv kunskap liknas ibland vid något som kallas ”överföringsmodellen” (eng. conduit model), som innebär att det är möjligt för en avskild sändare att överföra kunskap till en separat mottagare i formen av t.ex. ett dokument.

Implicit eller tyst kunskap är mer utsägbär och kan vara invävd i de värderingar som människor har. Den är mer ihopkopplad med de färdigheter folk har och påverkas i stor utsträckning av sammanhanget där den används och skapas. Det är den sorts kunskap som är svår att uttrycka, men som kan vara själva skälet till att något görs på ett speciellt sätt. Eftersom den är personlig och svår att uttrycka så är den också svårare att kodifiera och dela, och som vi kommer gå igenom senare så råder det olika åsikter om denna kunskap kan konverteras till explicit kunskap (eller om det överhuvudtaget går att separera implicit och explicit kunskap). Mycket av den här debatten härrör från Michael Polanyis verk *Personal Knowledge, Towards a Post Critical Philosophy* (1958), men tolkningarna som gjorts från hans verk skiljer sig väsentligt åt och ligger i fokus när det kommer till ”objektivist kontra praktikbaserat”-konflikten.

Det objektivistiska perspektivet

De mest grundläggande aspekterna av det objektivistiska perspektivet kan sammanfattas i följande uppfattningar av kunskap:

- Kunskap kan hanteras som en enhet eller ett objekt
- Kunskap kan betraktas som objektiv fakta
- Explicit kunskap föredras framför implicit kunskap
- Kunskap härstammar från en intellektuell process

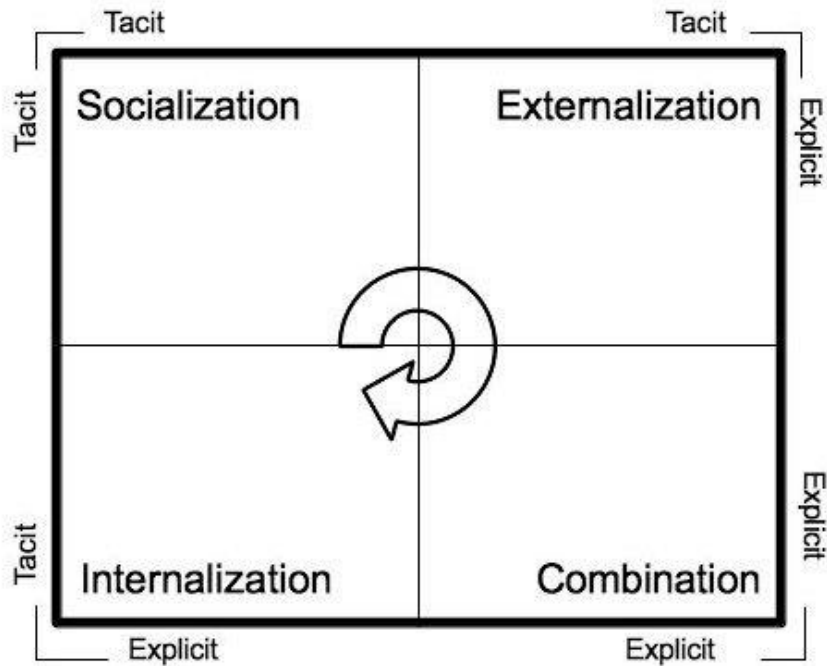
Det mest karaktäristiska kännetecknet är åsikten att kunskap kan hanteras som ett objekt, vilket fick Cook och Brown (1999) att kalla det här perspektivet för "egendomsepistemologin" (eng. epistemology of possession). Det här betyder att kunskap kan existera oberoende av människor i en kodifierad form, såsom i ett dokument eller i ett datasystem etc. Inbyggt i det här synsättet är antagandet att själva språket har en bestämd och objektiv betydelse, vilket ifrågasätts av många (Czarniawska-Joerges 1988).

Kunskap måste också vara fri från individuell subjektivitet och det innebär att det närmar sig vetenskapliga fakta, eller vad McAdam och McCreedy (2000) kallar "kunskap är sanning"-perspektivet. Det betyder att insamlad kunskap skall hålla för tidens tand och vara oförändlig i alla kulturer. Rötterna till det här tänket härstammar från den filosofiska skolan Positivism, som skapades av den franska filosofen Auguste Comte på 1800-talet. Men det var hans landsman, och tillika filosof, Émile Durkheim som överförde det här tänket in i sociala studier och som förespråkar att man skulle använda sig av vetenskapliga principer även vid utförandet av undersökningar inom sociologi.

Det här resonemanget leder till det tredje kännetecknet, att explicit kunskap (som i princip likställs med objektiv kunskap) föredras framför implicit kunskap. Implicit kunskap anses som mindre rigorös och väldigt subjektiv (Sayer 1992).

Slutligen så anses kunskap härstamma från en intellektuell process som "är något som finns i huvudet" (Cook och Brown 1999). Kunskapen uppstår genom intellektuell reflektion, men kan utan större problem omvandlas till en kodifierad form.

En av de mest inflytelserika författarna som tillhör det här perspektivet är Nonaka, som tillsammans med sina kollegor har haft avgörande betydelse när det gäller tankegångarna kring skapandet av KMS (Nonaka 1994, Nonaka och Takeuchi 1995, Nonaka et al. 2000). Hans syn på kunskap är att den är dynamisk med ständig omvandling mellan implicit och explicit kunskap, men som i slutändan ändå kan ses som någon slags enhet eller objekt som människor kan inneha. Det här samspelet sker mellan medarbetare i en organisation, omgivna av samma bakgrund eller kontext. Det här skapandet kan illustreras med SECI-spiralen, som utvecklades av Nonaka och Takeuchi (1995). Kunskap går igenom de fyra stegen: externalisering, kombinerande, internalisering och slutligen socialisering. Kunskapen går från att vara implicit till att vara explicit och vice versa.



- Socialisering, också kallad empatisering, går från implicit (eng. tacit) kunskap till implicit kunskap
- Externalisering, också kallad artikulering, går från implicit kunskap till explicit kunskap
- Kombinerig, också kallad anknytning, går från explicit kunskap till explicit kunskap
- Internalisering, också kallad förkropppling, går från explicit kunskap till implicit kunskap

Den här processen går i ett idealfall runt i en ändlös spiral, där ny kunskap ständigt skapas och där individer bygger vidare på befintlig kunskap. Detta sker genom att dra nya kopplingar, omvärdera perspektiv, och komplimentera med mer kunskap (Barney 1991). Hur effektiv SECI-processen är beror på hur hög benägenheten är för kunskapskonvertering, dvs. om en enhet av "tacit" kunskap leder till mer eller mindre än en enhet explicit kunskap. Om så är fallet så accelererar konverteringstakten och spiralen går uppåt. Konverteringstakten måste vara minst lika hög som den för marknaden, annars kommer företaget gå under i förlängningen. Det finns mycket stöd för denna möjlighet att omvandla implicit till explicit kunskap (det Nonaka kallar "externalization") inom det objektivistiska perspektivet. Detta medför givetvis att delning av implicit kunskap inte ses som något större problem. Den synen delas dock inte av anhängare av det praktikbaserade perspektivet.

Det praktikbaserade perspektivet

Det praktikbaserade perspektivet föreställer sig inte kunskap som något kodifierbart objekt, utan lägger istället tonvikt på att kunskap är integrerat med praktiskt utövande och oskiljbart därifrån. Cook och Brown kallar det här perspektivet "praktikepistemologi" (eng. epistemology of practice), mestadels för att mänsklig aktivitet är så centralt för skapandet av kunskap. Själva integrationen av kunskap i praktik är grundläggande inom det här perspektivet, så därför formar det och följande andra egenskaper grundvalarna inom det praktikbaserade perspektivet:

- Kunskap är integrerat i praktiskt utövande, och att veta och göra är oskiljaktigt
- Kunskap är införlivat i människor
- Kunskap är invävd i kultur och skapas genom socialisering
- Implicit och explicit kunskap kan inte separeras och är ömsesidigt beroende

Det här perspektivet ser inte kunskap som något som kan separeras från människor eller kodifieras till någon form av objekt. Kunskap anses vara oskiljbart från mänsklig aktivitet, vilket betyder att de flesta former av aktivitet kan till viss del anses som kunskap. Blackler (1995) säger "Rather than regarding knowledge as something that people have, it is suggested that knowing is better regarded as something they do". Kunskap utvecklas genom umgänge, iakttagelser och praktiskt utförande. Det ses som omöjligt att fullständigt omvandla människors inneboende kunskap till en kodifierad explicit form. Det kommer alltid finnas vissa delar av kunskap som endast existerar i huvudet eller kroppen på de som utvecklade den, och som det inte är fullt ut möjligt att omvandla.

Vidare så hävdar det praktikbaserade perspektivet att all kunskap i verkligheten är socialt konstruerad, vilket gör den något subjektiv och öppen för tolkning. Därför kan kunskap aldrig ses som fullständigt neutral och opartisk, eller helt skild från skaparnas värderingar.

Uppfattningen är också att det inte existerar fullständig explicit kunskap, eftersom all kunskap även har implicita dimensioner. Clark (2000) använder uttrycket "explicit knowledge" för att språkligt visa på deras oskiljaktighet. Text, till exempel, som ofta anses som en form av kodifierad kunskap har implicita egenskaper utan vilka en läsare skulle vara oförmögen att förstå vad den läste. Såsom att förstå språket texten är skriven på, eller grammatiken och satsläran den är uppbyggd av. Polanyi (1969) påstår att "The idea of a strictly explicit knowledge is indeed self-contradictory; deprived of their tacit coefficients, all spoken words, all formulae, all maps and graphs, are strictly meaningless."

En av de mest centrala tankarna från det praktikbaserade perspektivet när det gäller Knowledge Management är att det utmanar idén att det skulle vara möjligt för företag att samla in kunskap i ett centralt arkiv, eller ens möjligt för chefer att fullt förstå kunskapen hos de som jobbar hos dem (Goodall och Roberts 2003). Det praktikbaserade perspektivet ställer sig kritiskt till om "sändare-mottagare"-modellen för kunskapsdelning fungerar, eftersom processen att dela kunskap inte endast består av en enkel överföring av ett bestämt objekt mellan två personer. Istället så anses sättet som kunskapsdelning sker på, är genom att två personer aktivt försöker skapa mening och dra slutsatser utifrån deras ömsesidiga utbyte. Utifrån det här perspektivet så behövs det utvecklas en känsla för de implicita antaganden och värderingar som kunskap hos andra är baserad på. Det praktikbaserade perspektivet utgår från att de inblandade i kunskapsutbytet vanligtvis har varierande befintlig kunskap, vilket innebär att det alltid finns möjlighet till olika tolkningar. De här processerna kräver vanligtvis mycket socialt samspel och omfattande "face to face"-kommunikation, vilket är en slutsats som dragits av flera empiriska studier (se till exempel Lam 1997, 2000, och Swan et al. 1999).

Perspektivskapande och perspektivtagande

Boland och Tenkasi (1993) skriver om perspektivskapande och perspektivtagande som två förutsättningar för att lyckas överföra kunskap inom och mellan kunskapsintensiva företag. De framför en kritik av "sändare-mottagare"-modellen när det kommer till att lyckas skapa detta utbyte av perspektiv, vilket också får konsekvenser när man skapar sitt "Knowledge Management"-system.

Perspektivskapande

Boland och Tenkasi gör några iakttagelser och har några förutsättningar som måste uppfyllas för att den här processen ska vara framgångsrik:

- En individs tankar är inte isolerade och är inte en oberoende källa till kunskap. En gemenskap av kunskap skapas av ett språkspel (eng. language game), där varken språket eller den skapade kunskapen kommer från en enskild individ.
- En "gemenskap av kunskap" behöver ett paradigm, eller här kallat ett perspektiv, för att kunna utveckla kunskap. Skapandet av kunskap sker genom bearbetning och utveckling av detta perspektiv, på så sätt att man utvecklar och förfinar sitt ordförråd, sina metoder och sina teorier och värderingar. Allt detta sker genom gruppens sätt att använda sitt språk och genom att interagera med varandra. Det här betyder att denna "gemenskap av kunskap" måste ha ett utrymme för konversation och interaktion som är avskilt från den större organisationen.
- Den här gruppens möjlighet att utveckla kunskap är beroende av hur utvecklat deras perspektiv är. Utan ett välutvecklat perspektiv så kan gruppen inte heller skapa viktig kunskap.
- För att en "gemenskap av kunskap" ska kunna samarbeta med en annan sådan här gruppering så krävs det en förmåga att överkomma deras olikheter, utan att offra den egna gruppens integritet och distinkta perspektiv.

Perspektivtagande

Vidare så hävdar Boland och Tenkasi att socialt uppförande är grundat på de antaganden en person gör om kunskapen, värderingarna och motiven hos andra. De menar att det här är inledningen på att utveckla ett perspektivtagande, vilket de ser som något grundläggande för att kunna kommunicera. För att perspektivtagande ska kunna ske, så måste all den unika kunskap som innehas av enskilda personer i organisationen framhållas och göras tillgänglig för andra att ta del av. Man måste värdesätta enskild kunskap genom att göra det möjligt för varje expert att visa upp och representera sin syn. Att kunna ta del av denna kunskap kräver att man underlättar för dem med annan kunskapsbas att värdesätta och acceptera att det finns andra sätt att se på kunskap än sitt eget. Detta kan uppmuntras genom system som fokuserar på att stödja de behov som olika kunskapsgrupperingar har.

Problem med "sändare-mottagare"-modellen

Perspektivskapande kräver att man uppmuntrar framväxande former av kunskapsgrupperingar och att man respekterar det unika i varje grupperings sätt att vara. "Sändare-mottagare"-modellen står i kontrast till detta genom dess fokus på att utveckla datamodeller, beslutsmodeller och

kommunikationsformer som är gemensamma och delade av organisationen (Boland och Tenkasi, 1993). Ett gemensamt ordförråd och samma beslutsmodeller över hela organisationen förutsätter att alla medarbetare delar samma kunskapsbas och syn på kunskap, och att ingen hjälp behövs för att införliva andras perspektiv. Boland och Tenkasi hävdar att det finns en aspekt av kommunikation som inte tillräckligt beaktas i "sändare-mottagare"-modellen. Det är att det måste finnas ett sätt att kunna förmedla sina föreställningar och reflektioner inbyggt i kommunikationssystemet.

Känn dig själv

För att kunna ta till sig någon annans perspektiv så behöver vi först vara medvetna om och förstå vårt eget perspektiv. Om dessa personliga reflektioner sedan görs tillgängliga för andra så finns det en bas att stå på för vidare möjlighet till perspektivtagande. Om dessa reflektioner sedan utbyts med kunskapsgrupperingar som själva engagerat sig i dylik aktivitet, så finns stora chanser för att ett lyckat utbyte av perspektiv kan ske. Den här processen att ta hänsyn till en annans synsätt samtidigt som man reflekterar över sitt eget, är själva kärnan i perspektivtagande. Det här måste vara inbyggt i "Knowledge Management"-systemet på så sätt att det finns något utrymme där personliga reflektioner kan göras tillgängliga. "This suggests a hypertext or hyper media communication environment in which actors find a self-reflective space to build rich knowledge representations whereby factors in a cause map are linked to underlying beliefs, values or assumptions in the form of spreadsheets, notes, or graphs or other cause maps" (Boland et al., 1992).

Empiri

Bakgrund och utformning av system

Utformningen av ett KMS beror på flera faktorer, vilken bransch organisationen verkar inom, organisationens storlek, dess geografiska spridning, och slutligen den kultur som finns i organisationen. Dessa aspekter har t.ex. gjort att under intervjuprocessen så har vi stött på företag som bygger sitt kunskapsutbyte helt på direkta, personliga interaktioner mellan medarbetare och därmed valt att inte alls skapa ett virtuellt system. Det var möjligt för ovan nämnda företag på grund av att det är aktivt inom juristbranschen, där utbytet bygger mycket på tyst kunskap. Juristbyrån i fråga, har alla anställda på endast ett kontor i Stockholm, detta kan vidare förklara varför deras "system" var möjligt att utforma utan att, i stor utsträckning, använda sig av någon form av centralt lagrad, kodifierad kunskap.

Som kontrast så kan man jämföra ovanstående exempel med en managementkonsultfirma (som vi kallar Involvement, se förtydligande i Metod-kapitlet) och det kan då observeras stora skillnader. Involvement är en medelstor organisation med 200-400 anställda som är utspridda över hela Norden. De har en stark organisationskultur med tydliga riktlinjer för samarbete och kunskapsdelning. Detta är nödvändigt för att kunna koordinera företagets insatser på bästa möjliga sätt. Involvements KMS är trots detta inte lika avancerat som vissa andra större managementkonsultfirmors. Systemet beskrivs till och med som "rudimentärt" av en av grundarna. Systemet bygger på en enklare vanlig mappstruktur och därmed saknas avancerade

sökfunktioner och intelligenta klassificeringssystem. Varje kund har sin egen mapp där bakgrundsinformation, offerter och redan utförda projekt samlas. Systemet är tillgängligt för alla konsulter oavsett varifrån de jobbar, de är fria att läsa av, lägga till och uppdatera databasen. En funktion som har blivit allt viktigare de senaste åren saknas från systemet, nämligen möjligheten för konsulter att kunna kommentera den insamlade informationen med deras egna synpunkter. Denna funktion ersätts av en företagskultur som stimulerar konsulterna att verbalt dela med sig av sina synpunkter. En del branschsystem har dock en funktion för att betygsätta informationen vilket hjälper till att rangordna den i den interna sökmotorn. Alla författare eller skapare av dokument är dock tydligt utmärkta för att möjliggöra för mer personlig kontakt, vilket också utnyttjas, men i varierande utsträckning, bland konsulterna.

Den starka globaliseringstrenden som råder i konsultbranschen idag försvårar att fortsätta med det nuvarande systemet. Involvement Consulting har nått gränsen för var det börjar bli ineffektivt att fortsätta med det gamla systemet och har börjat diskutera införandet av ett nytt, mer avancerat system. Moderniseringen skulle i så fall börja genom att flytta all kunskap från det gamla systemet till en modernare intranätmiljö. Förutom ett mer professionellt utseende och bättre användarvänlighet, så skulle systemet få nya sökfunktioner med säkrare träffar. Möjligheten för konsulter att kommentera data med egna synpunkter är också en funktion som är i planerna att inkludera. På det sättet hoppas man att systemet skulle kunna bevara en del av den tysta kunskapen som idag går förlorad.

En annan aspekt som de anser förespråkar moderniseringen är de relativa låga kostnader detta skulle medföra. Enligt en av grundarna på Involvement så var motsvarande system olönsamt för dem, för bara fem till tio år sedan. I dagsläget kan konsultfirman få ett lika avancerat system för bara en bråkdel av kostnaderna. En av Involvements konkurrenter, Interactive Consulting, som nyligen har uppdaterat till ett modernare Knowledge Management System vittnar om fördelarna och hävdar att konsulterna har blivit mindre stressade och mer fokuserade på grund av tids- och energibesparingen. De säger att kunderna har blivit nöjdare på grund av att de får större uppmärksamhet från konsulterna och att de ser snabbare resultat. Interactives allmänna moral har också höjts på grund av upplevd bättre kommunikation. Förutom det så hävdas en ”Return On Investment” på flera hundra procent på varje spenderad krona på det nya systemet, vilket gjort ledning och delägare nöjda.

Kunskapsdelning

Det finns en insikt i att det existerar ett slags motsatsförhållande, när det kommer till att dela med sig av sin kunskap. En enskild konsult kan uppleva det som att deras individuella kunskap är deras personliga kapital och att dela med sig av den kan minska deras värde, medan firman vill att alla ska bidra med sin kunskap för att stärka hela firmans varumärke. Samtidigt vill firman ha konsulter med stark lyskraft. Då gäller det att skapa en känsla av att om jag ger någonting så får jag minst lika mycket tillbaka. Detta är något Involvement Consulting känner att de lyckats med. Det största problemet anses inte vara av politisk natur, utan snarare en brist på tid. Trots denna tidsbrist så upplevs det ändå inte som ett större problem i att få fatt i någon för en diskussion, förklaring, eller för bollande av idéer.

Det finns även inbyggt i belöningsystemet incitament för att sälja in andra konsulter än sig själv. Man får helt enkelt mer bonus om man involverar andra i sitt projekt. Det här är för att man ska fokusera på företagets bästa framför den individuella konsultens. Men incitamentssystemet anses vara av underordnad betydelse, utan det talas mer om en kulturfråga, där ledningen måste engagera sig i att folk är generösa med delning av sin kunskap. Provet på den kulturen och viljan att jobba tillsammans och dela sin kunskap uttrycks också av flera konsulter. Incitamentsystem är vanliga i branschen och på exempelvis Interactive Consulting finns också incitamentsystem som styr framtida löneökning och befordringsmöjligheter.

De kunskapsdelande processer som finns på Involvement Consulting består till största delen av möten av olika slag. Det här sker dels inom specifika affärsområden, men också på företagsnivå och internationell samarbetsnivå. Månadsmötena har ofta någon form av kunskapsinnehåll, men denna kunskapsdelning sker oftast på egna initiativ och det upplevs av vissa konsulter som att detta borde kunna förbättras och utvecklas mer. På detta område finns ingen systematisering av kunskapsdelning, men det finns det däremot för nyanställda som går igenom ett internt utbildningsprogram och konsulterna erbjuds även olika typer av certifieringar.

Kodifiering

Risken med kodifiering av kunskap anses vara att det lätt blir lite fyrkantigt och lite för enkelt. Nyanserna försvinner. Fördelen är givetvis att fler kan använda sig av den. Den här konflikten ställer stora krav på urskilningsförmåga när det gäller vilken kunskap man ska välja att kodifiera, dessutom så måste man ha nödvändig erfarenhet för att rätt kunna använda sig av denna kunskap. I vissa fall ses det som ”meningslöst att ens skapa kodifierad kunskap”. I andra fall ses det enda problemet vara om kunskapen är uppdaterad eller inte. Synen på att dela med sig av kunskap genom kodifiering, är att det är ett effektivt och tids- och resursbesparande alternativ, men främst på grund av företagets begränsade storlek så sker det mesta kunskapsutbytet genom personliga möten. Man uppfattar sig själv som en ”pratorganisation” där kodifiering ses som sekundärt. Vissa uppfattar det t.o.m. som att det slarvas med uppdateringar av kodifierad information. Men det här håller på att förändras på grund av internationaliseringen av företaget, där sammangåendet ökar bemanningsstyrkan väsentligt. Just nu upplever de att de befinner sig i ett vägskäl, där ett beslut om framtida system för kunskapshantering måste tas. Ett intranät ihop med de internationella avdelningarna är i görningen, men exakt hur detta ska utformas är i nuläget osäkert.

Objektiv kontra subjektiv kunskap

Huruvida man upplever att kunskapen inlagd i databasen är objektiv eller inte, varierar med vilken typ av material det handlar om. Helt fri från individuell subjektivitet upplevs den dock aldrig vara. Det projektinriktade materialet anses vara av mer subjektiv natur, medan förhoppningen när det gäller kunskapen avseende metoder och teorier är att den är av mer objektiv natur. Med objektiv så menar man här främst att den är mer statisk och generisk i sin karaktär. Man ser sig som en länk mellan akademisk forskning och den praktiska verkligheten,

men hävdar därmed inte att man besitter någon validitet i akademisk bemärkelse, utan ser mer att den kodifierade kunskapen i systemet är deras specifika tolkning och deras användningssätt.

Med tanke på att de som jobbar på firman kommer från olika teoretiska bakgrunder så medför det olika sätt att se på saker, men någonstans har man ändå i stor utsträckning behövt enas i sin syn. Tanken är att det inte ska skilja alltför mycket mellan vilken konsult du som kund arbetar med. Det ska märkas att det är samma företag. Detta innebär en sorts objektivitet i synen på samlad kunskap, i alla fall utifrån firmans perspektiv. Uppfattningen är att modeller används för att kunna förenkla omvärlden, men för att uppnå ett bra resultat så tillsätts sedan den subjektiva kunskapen. Ett sätt att minska subjektiviteten inom branschen är att dra upp tydliga riktlinjer på hur kunskapssystemen ska användas, trots detta så kan man inte utesluta att kunskapen är färgad av individuell subjektivitet.

Implicit kunskap

Alla intervjuade konsulter var överens om att implicit kunskap är svår att kodifiera och ofta går förlorad ifall konsulten som besitter den implicita kunskapen går i pension eller byter arbetsplats. Däremot ansågs det finnas flera fördelar med implicit kunskap, den uppmanar till personlig interaktion mellan konsulter, i vissa fall kan kunskapsutbytet vara snabbare jämfört med om konsulten behöver leta efter information själv i en databas, och slutligen så ansågs den ge en mer personlig relation mellan medarbetarna. Implicit kunskap anses också tillkomma när nya konsulter från andra företag tar med sig deras implicita kunskap från tidigare arbetsplatser, och detta hjälper ofta till att förvärva nya synsätt. Fallstudiens huvudobjekt Involvement har aktivt jobbat för att bevara implicit kunskap inom sin organisation, bland annat genom sitt handledarprogram. Nya konsulter får en handledare utnämnd som personligen ser till att de introduceras för nya kollegor och ser till att de får en inblick i företagskulturen samt hur kunskapsutbytet går till. Syftet med detta är att försöka bevara så mycket implicit kunskap inom organisationen som möjligt genom att överföra den till nästa generation konsulter.

Eftersom implicit kunskap till stora delar ses som omöjlig att kodifiera så sker det största utbytet av den typen av kunskap istället genom en form av mentorskap eller av att arbeta i team. De flesta projektgrupper är också uppbyggda på det sättet. ”Tips och tricks kan du alltid skriva ner, men du måste ändå vara med och se och lära och testa själv, för att bygga upp den kunskapen”. När det gäller implicit kunskap så är uppfattningen att man inte kan konvertera den till någon slags universell manual som går att följa rakt av. Däremot så kan detta göras i mer standardiserade fall som t.ex. vid utförandet av en marknadsanalys, där instruktioner till en junior konsult fungerar i princip som en checklista. Det här är dock ett ganska ovanligt uppdrag för Involvement Consulting, utan det handlar i de flesta fall istället om att jobba ihop med kunden. I den processen blir en annan kunskap väldigt viktig, nämligen förståelsen och förmågan att kunna jobba tillsammans. Det anses ha mycket med personkemi att göra, vilket involverar din attityd och ditt sätt att vara. Det här är givetvis egenskaper som är svåra att kodifiera. ”Experience not included” är en plattityd som är vanlig inom konsultbranschen, dess budskap är helt enkelt att det inte finns några genvägar till praktisk kunskap. Den kunskap som inte går att kodifiera kan endast överföras genom att man jobbar tillsammans, men detta gör ju också att det tar ett tag för denna överföring att ske. Risken är också att denna implicita försvinner när personen som bär på den försvinner. Man kan använda sig av diverse samtalstekniker och metoder för att försöka extrahera

denna kunskap, dessa tekniker finns samlade i Involvements databas, men sen är det väldigt individuellt hur dessa metoder appliceras i praktiken.

Det berättas att ett vanligt missnöje från kunder är att man först kommer in med väldigt erfarna och seniora konsulter, men sen försvinner de och ersätts med mer oerfarna konsulter. Kunden känner ofta att det inte var vad de var ute efter och att det hänger samman med att den implicita kunskapen som fanns hos de seniora konsulterna försvann. En åsikt som uttrycks är att vad vi tror är vetenskapligt sant, är egentligen ofta fel, vilket gör att den implicita kunskapen blir ännu viktigare. Om man t.ex. ska fusionera två företag, då vill man gärna ha med någon som varit med tio gånger förut, snarare än att ha en som läst alla böckerna. Man vill givetvis ha den bokliga kunskapen också, men den här personen som kanske inte kan uttrycka sin kunskap i ord klarar ändå av att i rätt ögonblick ge rätt råd och att göra rätt saker. Att inneha både kodifierad och praktiskt inlärd kunskap ses som en nödvändighet i branschen, men att konvertera implicit kunskap till explicit ses som problematisk. Man kan skriva ner allt till punkt och pricka, men om mottagaren är en person som inte gillar att ta till sig kunskap på det sättet, så kan man fråga sig om man överhuvudtaget har lyckats överföra någon kunskap.

Kunskap och kontext

Synen på problematiken att separera kunskap från sitt sammanhang är inte enhetlig bland konsulterna. Vissa ser bara smärre problem där en viss modifiering av befintlig dokumentation för användning i en annan kontext är tillräcklig, medan andra ser större metodologiska problem där t.ex. mänskliga begränsningar, såsom att se mönster där det inte finns några, kan ställa till det. Problemet exemplifieras med att något som funkat två gånger måste även funka en tredje, men där man inte tagit tillräcklig hänsyn till de gånger det kanske inte fungerat lika bra. Systemen som konsulterna har att handskas med upplevs som så komplexa att det är svårt att ha koll på alla omständigheter. Lösningen uppges vara att ha kloka och insiktsfulla människor med förmågan att hitta rätt kärna av kunskaper, modeller och metoder att föra vidare, vilka helst har sitt ursprung i något som är evidensbaserat. Man måste ha i åtanke att själva idén är just att föra kunskap vidare och förädla den, eftersom det är ofta det som uppdragsgivare frågar efter: "Vad har ni gjort för liknande saker?" är en vanlig initial fråga från potentiella kunder. Det anses dock att det finns en slags fälla inbyggt i det här resonemanget. Men alla ser inte lika allvarligt på den här problematiken, utan gör lättare antagandet att om man kan dra paralleller mellan två projekt och problemställningen liknar varandra, så borde man också kunna använda sig av samma metodik. Det som enar konsulterna är att man efter överföringen måste navigera utifrån den kontext man är i hos den nya kunden.

Olika kunskapsbaser

Involvement Consulting försöker säkerställa att alla konsulter får en gemensam kunskapsbas genom att organisera en introduktionsutbildning när man blir anställd. Denna utbildning kompletteras sedan med interna kurser och seminarier. På så sätt hoppas man delvis överkomma problematiken med att sändare och mottagare av kunskap har varierande bakgrund. En uttalad mening är att man även kan utveckla en förmåga till förståelse för sändarens perspektiv, även om

denna förmåga i hög grad anses vara medfödd. Man jobbar även för att om möjligt låta någon konsult som varit med där kunskapen insamlades också följa med till nästa projekt där denna kunskap appliceras. Det ses trots allt inte heller enbart som ett problem med skilda kunskapsbaser, utan också som en möjlighet för utveckling av ny kunskap. Därav hävdar man att mångfald inom företaget berikar kunskapsskapandet. Tolkningen av information kommer också skilja sig åt beroende på vem som är mottagare, vilket expanderar kunskapsbasen ytterligare. Denna tolkning är också en del av affärsmodellen på så sätt att uppdragsgivarna köper en blandning av företagets metod och den enskilda konsultens kunskap. Då förväntar de sig också att det utförs på den konsultens vis.

För att undvika alltför grava missförstånd använder man sig av en gemensam terminologi och att man jobbar på ett standardiserat sätt. Konsulterna har tillgång till samma verktyglåda och genom att diskutera vilka verktyg som ska användas, och få feedback på detta, så uppnår de förhoppningsvis en unison syn på vad som är relevant. De har en gemensam utgångspunkt som går under namnet "Way of Involvement", där deras synsätt och metoder finns samlade. Även om man kan läsa sig till vad denna vision innebär så uppges det att det kan ta flera år att förstå vad det är. Det försvåras av att nya inputs, teorier och konsulter tillkommit, men det anses viktigt att det ständigt pågår en dialog om vad det här synsättet representerar.

Perspektivtagande

Involvement är väldigt mycket ute hos kund för att kunna tillgodogöra sig deras världsbild och få tillgång till deras implicita kunskap. Beroende på uppdrag ser detta olika ut, men det kan börja med en analysfas där förståelse byggs upp genom intervjuer, fokusgrupper och workshops. Det är oftast ledningsgrupperna som tar kontakt med konsultfirman, och dessa ledningsgrupper har ofta varierande bakgrund och syn på vad som är deras roll, och vad som är det mest lämpliga sättet att agera på. Här gäller det att fråga och lyssna på ett intelligent sätt. Man är väldigt beroende av att beställaren av uppdraget guidar konsulterna rätt. Det gäller att kunna avgöra om man pratar samma språk, eller om det bara är frågetecken i klientens ögon. Då får konsulten lyssna in sig på vad de bygger sin kunskap på. Ett systematiserat sätt är diverse olika "intropaket" som hjälper konsulten att komma igång till att förstå kundens värderingar och antaganden. På detta sätt hoppas man kunna anpassa sig till klientens kultur. Å andra sidan känner vissa konsulter att de inte behöver veta mer om kunden än vad som är nödvändigt för att lösa det specifika uppdraget, vilket upplevs som ganska enkelt i många fall. Att ha långa projekt och samarbeten med kunder eftersträvas av hela konsultbranschen, men det upplevs också som att det finns en inbyggd risk i detta, i och med att man blir för involverad och tappar utifrånperspektivet och förmågan att starta processer som kunden själv inte kan. Någonstans är det just det här perspektivet utifrån som kunden betalar för.

Skapa förtroende

För att få kunden att öppna upp sig och dela med sig av sin kunskap, så behövs det upprättas ett förtroende. Detta sker genom att jobba tillsammans och att leverera vad som avtalats. Det gäller att hålla vad man lovat hela tiden. Sedan framhålls också vikten av att vara öppen och ärlig och

våga säga det man ser, men på ett sätt som kunden kan ta till sig. Det här kan innebära vissa former av samtalspsykologi och samtalsmetodik. Det här är något som Involvement hävdar att de tränar på, inom vad de kallar facilitering, som är en metod att få människor att berätta. Trots detta så konstaterar man att det har väldigt mycket med personlighet och erfarenhet hos den enskilde konsulten att göra. En åsikt som uttrycks är att en VD måste känna att det är värt besväret att öppna upp sig för de konsulter som finns. Att de känner att de får något tillbaka och att konsulterna är tillräckligt kvalificerade inom sina områden, antingen erfarenhetsbaserat eller i en form av expertis. Sammanfattningsvis så försöker konsulterna möta kundernas behov, på flera plan, för att skapa detta förtroende.

Möjligheter för fortsatt förtroende och kunskapsutbyte skapas också genom ”Content Marketing”, som är ett sätt att marknadsföra sig genom att ge kunskap och skapa värde för sitt nätverk och sina potentiella kunder. Detta görs genom konferenser, seminarier, studier, kundmöten mm. Det kan också vara saker som att blogga och publicera saker på digitala medier. Den monetära kostnaden och resursåtgången för det här upplevs som såpass stor att det kräver att företaget är ganska omfattande i storlek. Hur mycket man ägnar sig åt detta blir därmed en avvägning. Något som inte kostar lika mycket, men som anses som något hela branschen bygger på, är nätverkande. Det här kan ske på ICA, fotbollsplanen, puben, luncher mm. Varje konsult har ett ansvar att upprätthålla sitt nätverk. Speciellt över nationsgränserna består begränsningen av detta främst av tids- och resursbrist, men där har videokonferenser varit till en viss hjälp där fysisk närvaro inte ansetts vara nödvändig.

Analys

Ur ett objektivistiskt perspektiv

Genomgripande system

Sett med objektivistiska ögon så kommer den expanderande som skett på senaste tiden för Involvement innebära att nuvarande system måste byggas ut och revideras. Detta eftersom behovet av att kodifiera kunskap kommer öka, vilket i sin tur kommer öka den samlade kunskapsmassan. Det här förespråkar även att en mer avancerad funktionalitet behöver byggas in i systemet. Det objektivistiska perspektivet anser att detta skulle öka effektiviteten och spara in på både tid och resurser. Som en respondent påpekar så är dessutom IT-teknologi billigt just nu, vilket är ytterligare en anledning till att detta vore ett lämpligt val. Det vägskal man upplever, pga. storleksökningen, innebär inget svårare beslut enligt det här perspektivet, utan sammangåendet kräver helt enkelt ett större och mer genomarbetat system.

Kodifiering

Synen att implicit kunskap till stora delar ses som omöjlig att kodifiera delas inte av det objektivistiska perspektivet. Att det är svårt accepteras, men i väldigt få fall ses det som omöjligt. Detta innebär att ur ett objektivistiskt synsätt så borde fler saker kodifieras p.g.a. den tids- och resursbesparing detta i slutändan skulle innebära. De kunskapsdelande processer som företaget har är lämpliga, såsom möten, utbildningar etc., men den kunskap som delges där (t.ex. mötesanteckningar och utbildningsmaterial) borde också finnas tillgänglig i kodifierad form och

centralt lagrad i exempelvis en databas. Konsensus bland konsulterna får ändå ses som att de delar uppfattningen att kodifiering har fördelar i form av effektivitet. Om man då drar detta perspektivs tänk till sin spets så borde det t.ex. också innebära att medarbetares olika teoretiska bakgrunder inte skulle ställa till några större problem vid kunskapsöverföring, så länge bakgrunderna dokumenteras. Vidare så finns det även andra saker som borde kodifieras. I inledningen av ett projekt där en förståelse och första analys av kunden sker, så ser man gärna ur ett objektivistiskt synsätt att detta leder till en nertecknad kundbeskrivning och även en dokumentation av kontexten man befann sig i. Allt det här sammantaget leder till att incitamentssystemet i större utsträckning borde uppmuntra till att man lägger in mer kunskap i sitt KMS och att man belönas efter hur mycket man bidrar till detta.

Tillgänglighet och sökbarhet

Ur det objektivistiska perspektivet så är det viktigt att man gör kodifierad kunskap tillgänglig och sökbar för alla, därför är det viktigt att Involvement snarast åtgärdar de brister som finns i deras system när det gäller detta. Det behövs en mer systematisk strukturering av allt inlagt material och mer avancerade sökfunktioner. En möjlighet att klassificera innehållet och någon form av korstabulering vore också önskvärt. Att också dra upp tydliga riktlinjer för hur systemet ska användas och uppdateras är essentiellt för dess funktionalitet enligt detta perspektiv. Det här är ett ansvar som borde vara tydligare delegerat. Det är av yttersta vikt att man inte slarvar med att uppdatera material i databasen, eftersom just denna databas ses som extremt viktig för möjligheten att skaffa sig konkurrensfördelar gentemot branschen. Även att man använder en gemensam terminologi och jobbar på ett standardiserat sätt ses som positivt och uppmuntras. Om man ser till den marknadsföring som sker genom så kallad "Content Marketing", så sett från det objektivistiska perspektivet finns här möjligheter att öka denna, såtillvida att det sker på det digitala planet. Detta för att man då undgår en del kostnader och för att man på detta sätt når ut till ett stort antal människor.

SECI-modellen

Alla företag har sina svaga och starka punkter, men sammanfattningsvis kan man säga att inget ut av dem behärskar alla moment av kunskapskonvertering. Managementkonsultfirmorna dominerar internalisering (explicit kunskap till tyst kunskap) och socialisering (tyst kunskap till tyst kunskap) medan juristbyrå dominerar externalisering (tyst kunskap till explicit kunskap) och slutligen finansbolagen behärskar kombineringsprocessen bäst (där explicit kunskap omvandlas till explicit kunskap).

Typ av kunskapsöverföring	Kunskapsomvandling	Starkast hos	Svagast hos
Socialisering	Tyst till tyst	Juristbyrå X	Finansbolag Y
Externalisering	Tyst till explicit	---	Involvement Consulting

Internalisering	Explicit till tyst	Involvement/Interactive Consulting	Juristbyrå X
Kombinering	Explicit till explicit	Finansbolag Y	Juristbyrå X

Tabellen ovan sammanfattar de fyra stegen i kunskapsomvandlingsprocessen och sammanlänkar de med de empiriska fynden. Socialiseringen fungerar bäst i Juristbyrå X på grund av att det finns ytterst lite kodifiering, all kunskap lagras i juristernas huvud, därmed är "face to face" kunskapsöverföring effektivast. Externalisering är svårast både i teori och i praktik. Att överföra tyst kunskap till explicit kunskap är enbart möjligt genom långa mentorsprogram, extensiva föreläsningssessioner av de mest erfarna konsulter, eller genom att skriva ner kunskapen väldigt detaljerat i bokformat. Internalisering är konsultbyråernas starkaste sida, det är där deras konkurrensfördel ligger, genom att snabbt kunna ta till vara och absorbera klienternas erfarenheter och skapa snabb förändring. Slutligen, Kombineringsen, där explicit kunskap omvandlas till explicit kunskap är det undersökta finansbolagets största styrka. Genom att kunna analysera stora mängder information, som är lätt att samla in, kodifiera och analysera är det möjligt att skapa substantiella mervärden för deras kunder.

Ur ett praktikbaserat perspektiv

Socialt samspel

Involvement Consulting försöker stimulera till att kunskapsutbyte sker mellan konsulter, men tidsbristen ses som ett problem. Enligt det praktikbaserade perspektivet så krävs det dock att man avsätter tid för socialt samspel och för en omfattande "face to face"-kommunikation. Detta för att försäkra sig om att kunskap överhuvudtaget ska kunna utbytas. Inom det här perspektivet så görs det ingen större skillnad på explicit och implicit kunskap, speciellt med tanke på att den implicita kunskapen ses som nödvändig för att kunna förstå den explicita. Därmed har man i princip inget annat val än denna form av kommunikation. Nödvändigheten infinner sig också av anledningen att *ny* kunskap skapas på detta sätt, och därmed indirekt den oömbärliga konkurrensfördel som behövs för framgångsrika kunskapsintensiva företag.

Det incitamentsystem som finns är ett steg i rätt riktning, men nu ligger fokus enbart på team-aspekten och det saknas en inriktning mot själva kunskapsutbytet. Även om detta sker spontant till viss del så behövs det uppmuntras mer från ledningshåll, särskilt som centralt samlad kunskap anses vara av tvivelaktigt värde ur ett praktikbaserat perspektiv. Någon form av systematiserat kunskapsutbyte kan vara på sin plats, då det i nuläget uppfattas av en del konsulter som att det krävs egna initiativ för att detta ska ske. Det nämns inte heller några uttalade perspektivbyten mellan affärsområden, och sett till att perspektivtagande underlättar spridning och utveckling av ny kunskap så finns det fog för att en större samverkan mellan dessa områden också vore av värde.

"Content Marketing" är något som är positivt för kunskapsutbytet och det sker ofta på ett sätt som är praktikbaserat i sitt utseende. Självklart måste man väga detta mot den tid och de monetära resurser som krävs för att tillämpas. Ett sannolikt billigare alternativ är nätverkande,

och det kan ses som en grundbult inom detta synsätt. I Involvements fall så ligger detta till stor del på varje enskilds konsults ansvar. Det här kan te sig märkligt då företaget har mycket att tjäna på att satsa mer resurser på detta, eftersom det är just i mötet mellan människor som kunskapsskapande och kunskapsutbyte sker, enligt det praktikbaserade perspektivet.

Synen på kunskap

Involvements åsikter om kodifierad kunskap känns balanserade ur ett praktikbaserat perspektiv. Att det personliga mötet premieras internt på företaget överensstämmer mycket med den praktikbaserade synen. Exakt hur detta möte ser ut är svårare att uttala sig om. Det talas också om att det ställs stora krav på urskiljningsförmåga vid val av vilken kunskap som ska kodifieras, men hur man utvecklar denna urskiljningsförmåga är besvärligt att utröna. Behandlingen av den kunskap som ändå finns inlagd i deras databas sker med vederbörlig skepticism. Man kan dock uttyda en viss motsägelser i att man inte vill att synen på den samlade kunskapen ska skilja sig alltför mycket mellan konsulterna, samtidigt som man hävdar att deras uppdragsgivare betalar för att just få tillgång till en specifik konsult på grund av den konsultens implicita kunskaper och subjektiva värderingar. Man kan även notera att synen på möjligheten att separera kunskap från sin kontext skiljer sig åt, vilket föranleder en viss skepsis till att den inte skulle skilja sig åt i även andra hänseenden. Detta talar emot en helt enhetlig syn. En annan paradox är uppfattningen att teoretiska modeller är en sorts objektiv förenkling av verkligheten, där man sedan tillsätter subjektiv kunskap, för detta leder ju till frågeställningen varför inte modellen redan från början ansågs vara en subjektiv skapelse?

Perspektivtagande

När det gäller att tillgodogöra sig kunders perspektiv och värderingsgrunder så pratas det om att detta görs genom att vara nära kunden, där man ofta börjar med en analysfas som innefattar intervjuer, fokusgrupper och dylikt. Det här är förnuftigt, men vad det praktikbaserade perspektivet säger är att för att tillgodogöra dig någon annans perspektiv så måste du först reflektera över dina egna värderingar och varför du har tilltro till just *din* kunskap. Om man inte kan se var man själv kommer ifrån, och sina eventuella brister, så försvåras möjligheten att skaffa sig en förståelse för någon annans världsuppfattning. Möjligtvis är denna insikt något som är en del av vad konsulterna ser som personkemi och ens egna sätt att vara? Det kan i vilket fall vara ett nödvändigt steg för att skapa de kloka och insiktsfulla människor som ses som erforderliga vid överföring av kunskap till en annan kontext.

En bra lösning som används vid denna överföringsprocess är att man låter någon konsult som varit med där kunskapen insamlades följa med till nästa projekt där den appliceras. Att också framhålla vikten av att vara öppen och ärlig och säga det man ser, är positivt utifrån ett praktikbaserat synsätt eftersom detta ger kunden möjlighet till att också förstå konsultens perspektiv. Det faktum att man inte heller enbart ser nackdelar med skilda kunskapsbaser rimmar väl med det praktikbaserade perspektivet, på så sätt att det överensstämmer med synen att detta leder till att ny kunskap skapas. Att mångfald berikar är således analogt med det här perspektivet.

Kontextnavigering

Som vi ser så pekar de olika perspektiven på olika problem- och fokusområden. Vad man som managementkonsultbolag ska gå efter kan synas väldigt problematiskt. På samma sätt som managementkonsulter kan se sig som en länk mellan akademisk forskning och den praktiska verkligheten, så kan vi se en länk mellan de två perspektiven, nämligen kunskapen att kunna navigera i kontexten, eller vad Boland och Tenkasi kallar perspektivskapande och perspektivtagande. Båda synsätten anser det viktigt att se saker från andras perspektiv och att man dokumenterar, eller på annat sätt överför, kontexten till kunskapsmottagaren. Men det räcker inte för att kunna kontextnavigera. Det som också krävs är att man är fullt medveten om sina egna värdegrunder, varför man har förtroende för en viss kunskap, hur man påverkas av den omgivning man befinner sig i, helt enkelt att man är medveten om sin egen kontext. Först då kan man överföra kunskap från en kontext till en annan. Genom att noga studera, analysera och registrera kontexten hos sina kunder eller kollegor, samtidigt som man har studerat, analyserat och registrerat kontexten hos sig själv, så kan man lyckas med att överföra praktiskt skapad och inhämtad kunskap till en kodifierad form.

Diskussion

Begränsningar i metodval

Hur ärlig bilden av hur kunskapsutbytet går till på Involvement kan vara svårt att bilda sig en uppfattning om. I genomförandet av djupintervjuer så kan man misstänka att man ges en tillrättalagd bild av verkligheten. Det härstammar från möjligheten att de som är mest angelägna att prata med en intervjuare kanske har en avsikt att visa upp sitt företag från sin bästa sida (trots anonymisering), speciellt om man tillhör ledningsgruppen eller möjligtvis är en partner. Det finns ju även en annan sida av myntet, där de mest angelägna är de som är mest missnöjda, men att man lyckas nå just dessa kanske ter sig osannolikt. Vi upplevde alla intervjuer som väldigt ärliga, men man kunde givetvis ana att svaren var färgade av vilken position och arbetsuppgift man hade i företaget. I och med att man var medveten om detta så upplevdes detta inte som ett större problem. Att vi lyckades få tillgång till personer med varierade arbetsuppgifter och befattningar såg vi som en styrka som breddade vårt perspektiv. För att med större sannolikhet undgå problematiken så skulle man kunna ha utfört en etnologisk studie där man under en längre tid följer konsulterna i deras dagliga arbete. Det skulle dock kräva betydligt mer tid och resurser för att kunna genomföra en studie av detta slag.

Mentorskap

Något som poängteras av både det praktikbaserade perspektivet och konsulterna själva är vikten av mentorskap. Förr var det väldigt vanligt att man först jobbade som lärling under en mer erfaren person innan man själv tog över mer av ansvaret, men utvecklingen i samhället har till stor del gått ifrån denna form av kunskapsöverföring. Det är olyckligt, sett ur ett praktikbaserat perspektiv. Inom managementkonsultbranschen så är denna form av kunskapsöverföring fortfarande i högsta grad aktuell och det är något som kanske kontrasterar mot den bild av

konsulter där de enbart kommer med sina teoretiska modeller som de försöker applicera. Om man ser debatten mellan det objektivistiska och praktikbaserade perspektivet på en mer övergripande nivå, så är mentorskapets fördelar och nackdelar i högsta grad relevant för hur vi ser på vårt lärande och på hela vårt utbildningssystem. Där kan det finnas många lärdomar att dra från managementkonsultbranschen, med tanke på dess höga kunskapsintensitet i kombination med utnyttjandet av den här typen av överföring. Eftersom kunskapsintensiteten ökar i samhället så är inte detta heller något som kommer bli mindre viktigt i framtiden, utan snarare tvärtom.

Vidare forskningsområden

Många managementkonsulter ser sig som en länk mellan akademisk forskning och den praktiska verkligheten. De hävdar inte akademisk validitet, men använder sig av och marknadsför teorier och metoder som har sitt ursprung i akademisk forskning. De ser gärna att de instrument de använder är baserade på någon form av evidens, men det är deras tolkningar av dessa teorier och metoder som de säljer vidare till kund, och det är också denna tolkning som kunderna är ute efter. Den konflikt mellan subjektivitet och eftersträvan av akademisk objektivitet som uppstår skulle vara mycket intressant att studera närmare. Man säljer en kombination av implicit och explicit kunskap, men frågan är om den implicita och subjektiva kunskapen möjligtvis påverkar den explicita kunskapen negativt? Att den inte enbart förstärker den har exemplifierats (i den empiriska redogörelsen) med tendensen för människan att se mönster där de inte nödvändigtvis finns. Frågan är då hur man balanserar mellan subjektiv och objektiv kunskap inom branschen?

Appendix

Djupintervjufrågor:

Bakgrund

Vilka arbetsuppgifter har du på företaget?

Hur länge har du jobbat på företaget?

Vad för typ av KMS använder ni er av, och för vilka syften?

Vilka fördelar finns med ert KMS?

Har ert system anpassats till er eller har ni anpassat er till systemet? Varför så?

Vilka processer måste utföras och av vem (från ax till limpa)?

Ökar eller minskar ”face to face”-möten med användandet av KMS?

Anser du att ert KMS är användbart/effektivt/användarvänligt/tillförlitligt?

Anser du att kunskapen i ert KMS är tillräckligt generell för att kunna appliceras i andra fall?

Tror du att den sociala världen effektivt kan studeras vetenskapligt?

Dela kunskap

Finns det en motvilja mot att dela kunskap? Om ja, varför?

Finns det en vilja till att dela kunskap? Om ja, varför?

Vilka incitament finns för att dela med sig av sin kunskap? Är dessa tillräckliga?

Vilken typ av kunskapsdelande processer uppmuntras/uppmuntras inte av företaget?

Tas dessa aspekter i hänseende när det gäller nuvarande KMS?

Stimulerar ert företags kultur till personliga möten eller till kodifiering?

Finns det risk för självcensurering (eller tillrättaläggning/sminkning av sanning) vid införande av data i systemet?

Objektiv vs praktisk kunskap (definiera implicit/explicit kunskap, samt kodifiera)

Anser du att kunskapen i ert KMS är objektiv och fri från individuell subjektivitet?

Vilka utmaningar ser du i objektifiering/kodifiering av kunskap (t.ex. inmatning i en databas/KMS)?

Om man definierar tyst kunskap som underförstådd, erfarenhetsbaserad, och till största delen inlärd genom socialisering (t.ex. umgänge och diskussion), tror du trots det att denna kunskap kan kodifieras? Utveckla.

Tror du att väsentlig information går förlorad i kodifieringsprocessen? Hur undvika detta i så fall?

Vad händer med den kunskap som inte går att kodifiera?

Anser du att tyst/implicit kunskap kan separeras från explicit/uttalad/objektiv kunskap?

Tror du kodifierad kunskap kan vara lika användbar som praktiskt inlärd? Varför/Varför inte?

Finns det problem med att separera kunskap från sitt sammanhang/sin kontext? Vilka i så fall?

Är KMS ett effektivt sätt att överföra kunskap, jämfört med interaktion (t.ex. "face to face")?

Perspektiv

Kan man kommentera/diskutera/påverka innehållet på ert KMS?

Om man antar att sändare och mottagare av kunskap har olika bakgrund och kunskaper, är detta ett problem, och hur löser man det i så fall?

Tror du att din tolkning av specifik information från ert KMS överensstämmer med andra användares tolkning av samma information? Varför/varför inte?

Tror du att din syn på vad som är relevant information överensstämmer med andras?

Finns det möjlighet att tillgodogöra sig källans perspektiv på befintlig kodifierad kunskap?

Hur tillgodogör ni er kunders (eller möjligen kollegors) värderingar, antaganden och tysta kunskaper?

Hur skapar ni tillräckligt förtroende för ett sådant utbyte?

Kan man skapa förtroende utan "face to face"-kontakt? I så fall hur?

Hur upprätthåller ni sociala relationer och kommunikationer med kunder och andra avdelningar?

Avslutningsfrågor

Finns det något mer du skulle vilja lägga till?

Av det vi diskuterat, vad anser du vara mest intressant eller av största vikt?

Referenser:

Blackler, F. 1995, "Knowledge, Knowledge Work and Organizations: An Overview and Interpretation", *Organization Studies (Walter de Gruyter GmbH & Co.KG.)*, vol. 16, no. 6, pp. 1020.

Boland Jr., R.J. & Tenkasi, R.V. 1995, "Perspective Making and Perspective Taking in Communities of Knowing", *Organization Science*, vol. 6, no. 4, pp. 350-372.

Brown, J.S. & Duguid, P. 2001, "Knowledge and Organization: A Social-Practice Perspective", *Organization Science*, vol. 12, no. 2, pp. 198-213.

- Cook, S.D.N. & Brown, J.S. 1999, "Bridging Epistemologies: The Generative Dance Between Organizational Knowledge and Organizational Knowing", *Organization Science*, vol. 10, no. 4, pp. 381-400.
- Earl, M. 2001, "Knowledge Management Strategies: Toward a Taxonomy", *Journal of Management Information Systems*, vol. 18, no. 1, pp. 215-233.
- Goodall, K. & Roberts, J. 2003, "Repairing Managerial Knowledge-Ability over Distance", *Organization Studies (01708406)*, vol. 24, no. 7, pp. 1153-1175.
- Hong, J., Heikkinen, J. & Blomqvist, K. 2010, "Culture and knowledge co-creation in R&D collaboration between MNCs and Chinese universities", *Knowledge & Process Management*, vol. 17, no. 2, pp. 62-73.
- Hutchinson, V. & Quintas, P. 2008, "Do SMEs do Knowledge Management?: Or Simply Manage what they Know?", *International Small Business Journal*, vol. 26, no. 2, pp. 131-154.
- Kasper, H., Lehrer, M., Mühlbacher, J. & Müller, B. 2010, "Thinning Knowledge: An Interpretive Field Study of Knowledge-Sharing Practices of Firms in Three Multinational Contexts", *Journal of Management Inquiry*, vol. 19, no. 4, pp. 367-381.
- Marcos, J. & Denyer, D. 2012, "Crossing the sea from They to We? The unfolding of knowing and practising in collaborative research", *Management Learning*, vol. 43, no. 4, pp. 443-459.
- Massingham, P. 2010, "Managing knowledge transfer between parent country nationals (Australia) and host country nationals (Asia)", *International Journal of Human Resource Management*, vol. 21, no. 9, pp. 1414-1435.
- McAdam, R. & McCreedy, S. 2000, "A critique of knowledge management: Using a local constructionist model", *New Technology, Work & Employment*, vol. 15, no. 2, pp. 155.
- MINTZBERG, H. 1998, "Covert Leadership: Notes on Managing Professionals", *Harvard business review*, vol. 76, no. 6, pp. 140-147.
- Nonaka, I., Toyama, R. & Nagata, A. 2000, "A firm as a knowledge-creating entity: a new perspective on the theory of the firm", *Industrial & Corporate Change*, vol. 9, no. 1, pp. 1.
- Tsoukas, H. 1996, "The Firm as a Distributed Knowledge System: a Constructionist Approach", *Strategic Management Journal*, vol. 17, pp. 11-25.
- Wang, C.L., Hult, G.T., Ketchen, D.J. & Ahmed, P.K. 2009, "Knowledge management orientation, market orientation, and firm performance: an integration and empirical examination", *Journal of Strategic Marketing*, vol. 17, no. 2, pp. 99-122.
- Wang, H.C., He, J. & Mahoney, J.T. 2009, "Firm-specific knowledge resources and competitive advantage: the roles of economic- and relationship-based employee governance mechanisms", *Strategic Management Journal*, vol. 30, no. 12, pp. 1265-1285.
- Werr, A.(. "The language of change: the roles of methods in the work of management consultants. (Doctoral dissertation). Stockholm: Economic Research Institute, Stockholm School of Economics (EFI). ", .

Werr, A. & Stjernberg, T. 2003, *Exploring Management Consulting Firms as Knowledge Systems*.

Zack, M.H. 1999, "Developing a Knowledge Strategy", *California management review*, vol. 41, no. 3, pp. 125-145.

Zack, M.H. 1999, "Managing Codified Knowledge. (cover story)", *Sloan management review*, vol. 40, no. 4, pp. 45-58.