
Med kunskap i fokus

- En kvalitativ studie av knowledge management på mellanstora svenska managementkonsultföretag -

Matilda Rapaport

Petra Rydenman

Abstract

Background: Knowledge management is a concept that is considered of increasing importance in the developing knowledge society. Previous research in the area has to a large extent been based on large multinational companies.

Purpose: The thesis aims to clarify how middle-sized Swedish management consultancy companies work with knowledge management. The thesis intends to use existing theories about knowledge management to explain the effect of size and area of operation on management consultancy companies' knowledge management.

Methodology: A qualitative method has been used, based on anonymous interviews and field studies.

Teoretical framework: Three models of knowledge management illustrate past findings; the SECI-model (Nonaka & Takeuchi 1995), the knowledge element model (Werr & Stjernberg 2004), and the competitive strategy model (Hansen, Nohira & Tierney 1999).

Empirical foundation: The data has resulted in three company-specific case studies.

Analysis: The analysis maps out how the companies manage their knowledge and finds that tacit knowledge generally is more manifested than explicit knowledge in the medium-sized companies. The studied companies vary in how they diffuse knowledge and how they use the knowledge elements. The result is that they manage their knowledge in a way that does not fully concur with what can be assumed from the theories.

Conclusion: The thesis concludes that medium-sized Swedish management consultancy companies use tacit, specified, and personalized knowledge management. Size plays an important role in shaping companies' work with knowledge management, while area of operation cannot be defined as a determinant. Medium-sized Swedish management consultancy companies emphasize personal interaction in knowledge management. Informal interplay among the consultants is more highlighted than the formalization of knowledge management.

Keywords: Knowledge Management + Kunskapsspridning + Kunskapselement + Professionella serviceföretag + Managementkonsult

Handledare: Andreas Werr

Framläggning: 17 december 2008

Sal: B621

Opponent: Andreas Anderberg

Några ord från författarna

Uppsatsen som du har i din hand skulle inte ha varit möjlig att skriva utan ett antal personer. Vi vill härmed tacka dem för deras stöd och hjälp.

Inledningsvis vill vi uppmärksamma och tacka de tre företag som har hjälpt oss att reda ut hur deras knowledge management fungerar i praktiken. Konfidensavtalen som slutits gör att vi tyvärr inte kan nämna dem vid namn.

Vi vill självklart rikta våra varmaste tack till vår handledare, Andreas Werr, docent vid institutionen Företagande och Ledning vid Handelshögskolan i Stockholm. Han har sedan skrivandets början funnits med som ett stöd och har bistått oss i allt från idégenerering och avgränsningar, till inhämtande av forskningslitteratur och förmedlande av kontakter på företag.

Ett antal personer har också under skrivandets lopp läst och kommenterat språk och innehåll. Tack!

Slutligen vill vi tacka varandra.

Matilda Rapaport

Petra Rydenman

Stockholm den 3 december 2008.

Innehållsförteckning

1. INLEDNING	4
1.1. BAKGRUND	4
1.2. PROBLEMOMRÅDE	5
1.3. SYFTE	5
1.4. AVGRÄNSNINGAR	5
2. METOD	6
2.1. KVALITATIV ANALYS	6
2.2. VAL AV STUDIEOBJEKT	6
2.3. ANONYMISERING	7
2.4. LITTERATURSTUDIE	7
2.5. INTERVJUFÖRFARANDE	7
2.6. UTFORMANDET AV RAPPORTEN	8
2.7. METODVALET PROBLEMATIK	9
3. TEORETISKT RAMVERK	10
3.1. DEFINITIONER	10
3.1.1. <i>Professionella serviceföretag</i>	10
3.1.2. <i>Knowledge management</i>	10
3.2. ÖVERFÖRING AV KUNSKAP	11
3.3. ELEMENT FÖR ÖVERFÖRING AV KUNSKAP	11
3.4. UTFORMNING AV KNOWLEDGE MANAGEMENT UTFRÅN MARKNADSSTRATEGI	12
3.4.1. <i>Den ekonomiska modellen</i>	12
3.4.2. <i>Rekrytering och fortbildning, möten samt informationsteknologi</i>	13
3.4.3. <i>Organisatoriska komponenter som påverkar knowledge management</i>	13
4. EMPIRI	16
4.1. IT-KONSULTEN	16
4.1.1. <i>Organisation</i>	16
4.1.2. <i>Erbjudanden</i>	18
4.1.3. <i>Kunskapsbas och utveckling</i>	19
4.2. STRATEGIKONSULTEN	23
4.2.1. <i>Organisation</i>	23
4.2.2. <i>Erbjudanden</i>	24
4.2.3. <i>Kunskapsbas och utveckling</i>	25
4.3. MARKNADSFÖRINGSKONSULTEN	30
4.3.1. <i>Organisation</i>	30
4.3.2. <i>Erbjudanden</i>	31
4.3.3. <i>Kunskapsbas och utveckling</i>	32
5. ANALYS	38
5.1. FYRA PROCESSER FÖR SPRIDNING AV KUNSKAP	38
5.1.1. <i>Socialisering genom informellt erfarenhetsutbyte</i>	38
5.1.2. <i>Externalisering genom möten och case</i>	39
5.1.3. <i>Kombinering genom informationsteknologi</i>	39
5.1.4. <i>Internalisering genom intern utbildning</i>	40
5.1.5. <i>Sammanställning av de studerade företagens kunskaps-spridningsprocesser</i>	41
5.2. SAMSPELET MELLAN KUNSKAPSELEMENT	42
5.2.1. <i>Metoder och verktyg</i>	42
5.2.2. <i>Case</i>	42
5.2.3. <i>Erfarenheter</i>	43
5.2.4. <i>Sammanställning av de studerade företagens användning av kunskapselementen</i>	43
5.3. FÖRVÄNTAD KNOWLEDGE MANAGEMENT UTFRÅN MARKNADSSTRATEGI	44

5.3.1.	<i>Förväntad knowledge management utifrån ekonomisk modell</i>	44
5.3.2.	<i>Förväntad knowledge management utifrån mötesstruktur, informationsteknologi samt rekrytering och fortbildning</i>	44
5.4.	HUR MARKNADSSTRATEGI OBSERVERAS PÅVERKA KNOWLEDGE MANAGEMENT	45
5.4.1.	<i>Organisation och erbjudande påverkas av ekonomisk modell</i>	45
5.4.2.	<i>Kunskapsbas och utveckling påverkas av rekrytering och fortbildning, mötesstruktur samt informationsteknologi</i>	46
6.	SLUTSATS	48
6.1.	MODELLERAD KNOWLEDGE MANAGEMENT	48
6.2.	STORLEKENS BETYDELSE	48
6.3.	VERKSAMHETSINRIKTNINGENS OKLARA BETYDELSE	49
6.4.	PERSONLIG INTERAKTION I FOKUS	49
7.	DISKUSSION	51
7.1.	FAKTORER SOM KAN FÖRKLARA SKILLNADER	51
8.	KUNSKAPSBIDRAG OCH FRAMTIDA FORSKNING	52
9.	REFERENSER	53
9.1.	LITTERATUR	53
9.2.	ARTIKLAR	53
9.3.	ÖVRIGT	53
10.	FIGURINDEX	54
11.	TABELLINDEX	55
12.	BILAGOR	56
12.1.	INTERVJUMALL	56

1. Inledning

Sverige har gått från industri- till tjänstesamhälle och kunskap värderas allt högre. Kapitlet syftar till att ge en bild av avsikten med uppsatsens och den föreställningsvärld i vilken den har skrivits.

1.1. Bakgrund

En människa är vad hon vet. I våra sociala mönster hittas ständigt nya exempel på hur vi själva konstruerar vår verklighet utifrån vad vi har lärt oss att ta för givet (Berger & Luckmann 1966). Mycket av det vi kan, eller tror att vi kan, har vi svårt att uttrycka i ord. Ofta reflekterar vi inte över grunderna till vårt beteende förrän någon annan ifrågasätter vår handlande eller tänkande. För att vi ska kunna sprida vår kunskap till andra behöver den formaliseras och förenklas. Det sägs att den grekiska filosofen Aristoteles för nästan två och ett halvt millennium sedan uttryckte sig något i stil med att vi alla av naturen strävar efter kunskap. Det kan antas att vi också i lika hög utsträckning strävar efter att dela med oss av vad vi vet. Att besitta kunskap har sedan urminnes tider varit ett tecken på upphöjdhet och visdom. Men lika svårt som det kan vara att förstå vad någon annan säger, lika vanskligt kan det vara att själv uttrycka sig på ett sätt som andra förstår.

Företag som titulerar sig managementkonsulter, vilka ingår i gruppen professionella kunskapsföretag, är experter på att sprida kunskap. Managementkonsulterna kritiserar gärna för att de inte producerar något av bestämt värde. Det finns många exempel på företag som idag värderas till flera miljarder kronor, trots att deras fysiska tillgångar inte uppgår till mer än ett par hundra tusen. De mäts helt enkelt efter kunskap; att deras anställda vet mer än deras kunder. Samtidigt är trettio procent av den svenska befolkningen mellan tjugofem och sextiofyra år högstskoleutbildade, vilket är ungefär samma andel som på 1970-talet enbart hade gymnasieutbildning (Ekonomifakta 2008-10-25). Det talas idag om att ett skift från industrisamhälle till kunskapssamhälle har skett (se exempelvis Werr, 2005). I denna miljö, där kunskap och kunskapsarbete blivit *the resource* istället för *a resource* för organisationer och därmed fått en ökad betydelse inom såväl organisationsteori som enskilda organisationer (Drucker 1999), står konsultföretagen inför en stor utmaning. För att fortsätta skapa värde måste de skapa system där de internt sprider kunskap fortare än vad som görs hos kunden.

Magisteruppsatsen *Med kunskap i fokus - En kvalitativ studie av knowledge management på mellanstora svenska managementkonsultföretag* har skrivits vid institutionen Företagande och Ledning vid Handelshögskolan i Stockholm under hösten 2008. Det är en djupdykning i knowledge management, ett ämne som under senare år har väckt stort intresse bland akademiker såväl som praktiker. Trots att ämnet utan tvekan torde vara relevant för samtliga framtidssträvande kunskapsföretag, syns tomrum i forskningen inom området. När i stort sett allt fokus tidigare lagts vid att identifiera och analysera större företags hantering av kunskap, har mindre kunskapsföretag fallit i skugga. I flera sammanhang kan den befintliga litteraturen appliceras även på mindre lokalbaserade företag, men den behöver i många fall anpassas till de nya förutsättningarna. Uppsatsen ämnar fylla en del av det hål som den befintliga litteraturen lämnar kring hur mindre företag tar sig an de hinder och möjligheter de möter i hanteringen av kunskap.

1.2. Problemområde

Studien tar sin utgångspunkt i en övergripande frågeställning:

- Hur arbetar mellanstora svenska managementkonsultföretag med knowledge management?

Den övergripande frågeställningen bryts ner i tre delfrågeställningar:

- Hur kan teoretiska modeller förklara arbetet med knowledge management i tre studerade managementkonsultföretag?
- Påverkar företagets storlek arbetet med knowledge management?
- Påverkar företagets verksamhetsinriktning arbetet med knowledge management?

1.3. Syfte

Uppsatsen syftar till att klargöra hur mellanstora svenska managementkonsultföretag arbetar med knowledge management. Studien ämnar använda befintliga teorier om knowledge management och utreda storlekens och verksamhetsinriktningens betydelse för managementkonsultföretags knowledge management.

1.4. Avgränsningar

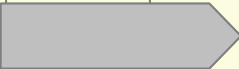
I litteraturen talas det om två typer av knowledge management i konsultföretag; utveckling av ny kunskap och delning av kunskap (jämför Davenport & Prusak i Greiner och Poufeldt 2005). Det är två breda begrepp som varken är ömsesidigt uteslutande eller gemensamt uttömmande. I många avseenden överlappar de varandra och bitvis är det svårt att skilja dem åt. Med full medvetenhet om att delar av det empiriska materialet kan användas för att kartlägga utvecklingen av ny kunskap, har det i uppsatsen gjorts ett val att fokusera på delning av kunskap.

Vidare bedriver två av studieobjekten någon form av verksamhet utomlands. För ökad jämförbarhet har studien i sin helhet koncentrerats till den svenska huvuddelen av rörelserna och tar inte hänsyn till det internationella perspektivet. Samtliga intervjuer har gjorts i Stockholm.

Analysen inriktas på hur kunskap sprids generellt i konsultföretagen. Den ifrågasätter inte formaliserade maktstrukturer och beslutsprocesser. Slutligen ämnar uppsatsen kartlägga, inte ifrågasätta, information som har framkommit under intervjuer.

2. Metod

Projektet genomfördes under fyra månader hösten 2008. Det följande avsnittet beskriver studiens utformande; från valet av studiemetod och studieobjekt, genom litteraturanalys, inhämtande och framställande av information, till analysen och slutsatsens giltighet.

	September	Oktober	November	December	Arbetsprocessen kan delas upp i fyra faser. I den inledande fasen bestämdes uppsatsens ämne och en synopsis skrevs. Därefter gjordes en översiktlig genomgång av teori och en frågeställning formulerades. De sista två faserna pågick delvis parallellt och omfattade där litteraturen bearbetades och empirin insamlades för att sammanställas i en rapport.
Ämnesbestämmande och skrivande av synopsis					
Teoriöversikt och hypotesformulering					
Litteraturbearbetning och insamlande av empiri					
Sammanställning och avstämning					

Figur 1: Tidsdisposition i uppsatsarbetet

2.1. Kvalitativ analys

I akademisk forskning är valet av studiemetod en grundläggande byggsten för att ge analysen ett rättvisande vinkel. Holme och Solvang (1997) ställer den kvalitativa metodens relevans mot den kvantitativa metodens pålitlighet. *Med kunskap i fokus* är ett exempel på en studie där den kvalitativa arbetsprocessen har gjort sig bra. Den belyser ett ämne som vare sig är lämpligt, eller kanske inte ens möjligt, att beskriva med hjälp av siffror och statistik. För en studie som eftersträvar en djupare förståelse för det belysta problemet fastslår Andersen (1998) att den kvalitativa metoden är bäst lämpad, såväl vid insamling av information, som i det analytiska arbetet. Även Holme och Solvang (1997) slår fast att kvalitativa metoder visar en helhetsbild, möjliggör en ökad förståelse för sociala processer, ger sammanhang och skapar närhet till studieobjektet.

2.2. Val av studieobjekt

Som underlag för studien har tre företag valts enligt fördefinierade kriterier. Inledningsvis gjordes en begränsning av **storlek**. Som mellanstora definierades företag med mellan trettio och hundra anställda och med en total årlig omsättning om fyrtio till hundra miljoner kronor. För att säkerställa objektens tillgänglighet och undvika problematik kring kulturella skillnader blev ett viktigt kriterium också att företagen skulle vara lokalbaserade, vilket definierats som att de har sitt huvudsakliga **operationella område** i Sverige och Stockholmsområdet. Med ansatsen att genomföra en jämförande studie inom samma bransch bestämdes slutligen en inriktning på managementkonsultföretag med olika **verksamhetsinriktning**. Resultatet blev en studie av tre företag, som kan klassas som medelstora, vilka alla är aktiva på managementkonsultmarknaden i Stockholm, men som dock konkurrerar inom olika områden.

Omsättning (MSEK) ¹	Antal anställda ²	Operationellt huvudområde	Verksamhetsinriktning
IT-konsulten			
65	50	Stockholm	IT
Strategikonsulten			
45	30	Stockholm*	Strategi
Marknadsföringskonsulten			
100	100	Stockholm*	Marknadsföring

* har även kontor utomlands som dock utgör en marginell del av verksamheten

Tabell 1: Studerade företag

2.3. Anonymisering

Det framgick tidigt i kontakterna med de tilltänkta företagen att de inte ville lämna ut information som på något sätt skulle kunna påverka deras varumärke. För att en öppen dialog skulle kunna föras och intervjuerna ge den information som eftersöktes bestämdes det därför att samtliga företag skulle anonymiseras i uppsatsen. Ett sekretessavtal undertecknades av båda parter, vilket innebär att endast uppsatsförfattarna och handledaren är förtroga med samtliga företag som har studerats.

2.4. Litteraturstudie

Uppsatsen tog sin teoretiska utgångspunkt i tre böcker. Inledningsvis gav Alvessons *Knowledge Work and Knowledge-Intensive Firms* (2004) en god översikt och definition av knowledge management och det professionella serviceföretaget. Armbrüsters *The Economics and Sociology of Management Consulting* (2006), med dess kritiskt granskande bild av managementkonsultföretag breddade bilden något. Slutligen kompletterades basen med Greiner och Poufeldts *The contemporary consultant: insights from world experts* (2005), vilken innehåller flera texter av olika författare. Från dessa verk gick efterforskningarna vidare. Grundläggande teorier kunde härledas och studeras genom användande av diverse artikeldatabaser och mynnade ut i tre modeller som kom att stå som förebilder i kartläggningen av de studerade företagen; SECI-modellen (Nonaka & Takeuchi 1995), Kunskapselementsmodellen (Werr & Stjernberg 2004) och Marknadsstrategimodellen (Hansen, Nohira & Tierney 1999).

2.5. Intervjuförfarande

Den inledande kontakten på de tre företagen togs med personer som uppfattades besitta en styrande position. Hos IT-konsulten kontaktades Vice VD, hos Marknadsföringskonsulten kontaktades grundare och hos Strategikonsulten valdes VD som första samtalspartner. Att dessa personer ställde sig positiva till studien blev sedermera nyckeln till efterföljande samtal med medarbetarna. Förutom Strategikonsultens VD, som godkände projektet men sedan lät COO stå som huvudsaklig kontaktperson, är det också dessa personer som genomgående har följt studien. De har bistått med såväl sin egen tid, som faktamaterial och arrangerande av vidare intervjuer med andra medarbetare efter önskemål.

¹ Avrundat efter senaste årsredovisningen.

² Avrundat efter uppgift från företagen.

Holme och Solvang (1997) skriver om hur kvalitativa studier vanligtvis innebär ett mycket begränsat urval. Det följde därmed naturligt att urvalet begränsades till tre företag och att slutsatsen drogs att ett mindre antal längre intervjuer på varje företag skulle ge det bästa djupet i uppsatsen. Totalt fördes samtal med elva personer inom de tre företagen, med en tonvikt på personer i ledningsbefattning som kunde anses ha god överblick av organisationen. Detta material spelades in för att sedan transkriberas och kom att bli den huvudsakliga källan till information. Till källmaterialet har också lagts undersökningar av företagets hemsidor, intranät, företagsspecifika böcker, samt observationer vid kontorsbesök. Vilka som intervjuats och hur de har kontaktats visas i tabellen nedan.

Intervjuperson	Intervjudatum	Kontaktingång
Strategikonsulten		
COO ³ *	2008-10-23	Genom VD
Seniorkonsult (1), med knowledge managementansvar	2008-11-04	Genom COO
Seniorkonsult (2)	2008-11-11	Genom Seniorkonsult (1)
IT-konsulten		
Vice VD*	2008-10-06	Privat kontakt
Affärsområdeschef	2008-10-10	Genom Vice VD
Affärsområdeschef	2008-10-17	Genom Vice VD
Konsultchef	2008-11-10	Genom Vice VD
Marknadsföringskonsulten		
Grundare/VD*	2008-10-10	Privat rekommendation
HR-chef	2008-10-20	Genom Grundare/VD
Tillträdande HR-chef	2008-10-20	Genom HR-chef
IT-ansvarig ⁴	2008-10-20	Genom Grundare/VD

*Kontaktperson

Tabell 2: Intervjupersoner

2.6. Utformandet av rapporten

Rapportens frågeställning är formulerad enligt Nyléns (2005) beskrivning av den narrativa metoden på ett sätt som resulterar i en tudelad analys med kartläggning och ifrågasättande. Ett första steg har därför varit att måla upp en tydlig bild av det studerade fenomenet. För att ge en mångfacetterad men klar uppfattning av observationerna har den praktiska studien delats upp i tre beskrivningar, case, ett för varje undersökt företag. Nylén rekommenderar att en sådan beskrivning ska vara både fyllig, detaljerad och reflekterande, samtidigt som det för mottagarens skull ställs stora krav på begränsning och läsbarhet. Därför har en avvägning gjorts där det viktigaste materialet bedöms finnas i rapporten. Eftersom analysen inte syftar till att ifrågasätta information som framkommit under intervjuerna, samtidigt som de intervjuades uppgifter inte heller har gått emot, utan snarare kompletterat, varandra har ett val gjorts att tolka empirin som

³ Chief Operating Officer

⁴ Titeln är författarnas benämning på individen, IT-utvecklarens huvudsakliga uppgift är att fungera som intern controller.

företagsspecifik och inte personspecifik. Resultatet har blivit berättande case som endast stundtals refererar till specifika personer. Viss information som inte direkt återkommer i analysen finns också med för helhetsbildens skull, medan sådant som endast marginellt skulle kunna inverka på utfallet har lämnats utanför. Det empiriska materialet jämförs i analysen enligt tre modeller om knowledge management.

Valet gjordes att skriva rapporten på svenska. En del engelska begrepp har därför översatts till svenska. I översättning har begreppen tolkats för att spegla deras ursprungliga betydelse. De engelska begrepp som förekommer i den studerade litteraturen, men som är svåra att översätta, har fått behålla sitt originalspråk. Centrala begrepp har för tydlighets skull kursiverats första gången de använts i rapporten.

2.7. Metodvalets problematik

Holme och Solvang (1997) belyser att kvalitativa undersökningar ger en flexibilitet under arbetets gång, eftersom intervjuer och tillvägagångssätt kan anpassas efter behov. Författaren ska i själva verket påverka både process och utfall och bearbetar därmed materialet efter den egna utgångspunkten och förkunskapen inom ämnet. Generaliseringar bör inte göras av just den anledningen. Någon annans forskning inom knowledge management, på samma företag och med samma intervjupersoner, skulle därför kunna komma att resultera i en tämligen annorlunda analys. De slutsatser som uppsatsen ändå resulterar i måste därför betraktas som situationsspecifika.

Vidare utvecklas det under arbetets gång en närhet till informationskällan som oundvikligen speglas i rapportens resultat. Därmed blir valet av informationskälla för den kvalitativa studien extra känsligt. Urvalet bör inte ske slumpmässigt utan efter fördefinierade kriterier (Holme och Solvang 1997). Så gjordes också i valet av uppsatsens studerade företag. Efter att ha lämnat önskemål om vidare intervjupersoners position och bakgrund, gavs företagets kontaktperson friheten att själv välja vilka som vidare skulle kontaktas. Det går inte garantera att valet gjorts objektivt men den övergripande bilden torde vara tillräcklig för rapportens syfte.

Samtliga intervjuer har betraktats som vad Holme och Solvang kallar informantintervjuer, vilket betyder att de intervjuade själva är delaktiga i den studerade företeelsen. Ett samtal med en VD eller aktiv grundare skulle snarare kunna betraktas som en respondentintervju, eftersom det i vissa sammanhang kan vara oklart hur mycket den intervjuade faktiskt deltar i kunskapsprocessen relativt hur mycket hon eller han tar strategiska beslut för att utforma övriga anställdas arbete. Beslutet att behandla dem som informanter grundar sig i ett antagande om att de, även om de till viss del har till uppgift att objektivt utvärdera och planera den studerade processen, själva är högst inblandade i kunskapsdelningen och inte kan behandlas annorlunda än någon annan på företaget (Holme och Solvang 1997).

För att få tillgång till känslig information valdes en anonymisering av studieobjekten. Företagen har själva fått granska texten och korrigera eventuella missförstånd rörandes deras verksamhet. Arbetssättet kan uppfattas som problematiskt eftersom det omöjliggör extern efterhandskontroll av lämnade faktauppgifter. Eftersom uppgiften är att analysera, snarare än att ifrågasätta, den lämnade informationen upplevs anonymiseringens problematik emellertid inte vara avgörande för studiens trovärdhet.

Sammantaget bör studiens bedömas ha en något begränsad reliabilitet men en desto högre validitet.

3. Teoretiskt ramverk

Organisationsforskning kring kunskap och kunskapsspridning har under det senaste decenniet kretsat kring begreppen *knowledge management* och *professionella serviceföretag* (Jämför exempelvis Werr 2005 och Alvesson 2004). Eftersom uppsatsens teoretiska ramverk vilar på dessa begrepp så ägnas kapitlet inledningsvis åt en utförlig definition av dem. Det teoretiska ramverket beskriver hur kunskapsöverföring sker i organisationer och vilka verktyg som används i processen för knowledge management. Avslutningsvis sammanställs komponenter som påverkar hur managementkonsultföretag arbetar med knowledge management.

3.1. Definitioner

3.1.1. Professionella serviceföretag

Begreppet kunskapsföretag, där professionella serviceföretag tillsammans med produktionsorienterade kunskapsföretag ingår, definieras av Alvesson enligt ett antal kriterier:

1. *Högt kvalificerade individer som utför kunskapsbaserat arbete och därvid utnyttjar sina intellektuella och symboliska färdigheter*
2. *En tämligen hög grad av autonomi och nedtoning av den organisatoriska hierarkin*
3. *Användning av anpassningsbara, ad hoc-artade organisationsformer*
4. *Behov av omfattande kommunikation för samordning och problemlösning*
5. *Idiosynkratiska klienttjänster*
6. *Subjektiv och osäker kvalitetsbedömning*
7. *Informations- och maktassymmetri (som ofta gynnar den professionelle på klientens bekostnad)*

(Alvesson, 2004, s.27)

Organisationsformen professionella serviceföretag har fått stort genomslag i managementlitteraturen. I kategorin av företag ingår bland annat managementkonsultföretag (Werr, 2005, Löwendahl 1997 och Alvesson 2004). Tillhandahållande av idiosynkratiska klienttjänster, vilket innebär en hög grad av klientcentrerat arbete, samt informationsasymmetri präglar framför allt det professionella serviceföretaget (Alvesson, 2004). Managementkonsultföretag, som tillhör denna kategori, kan alltså sägas inneha dessa egenskaper.

3.1.2. Knowledge management

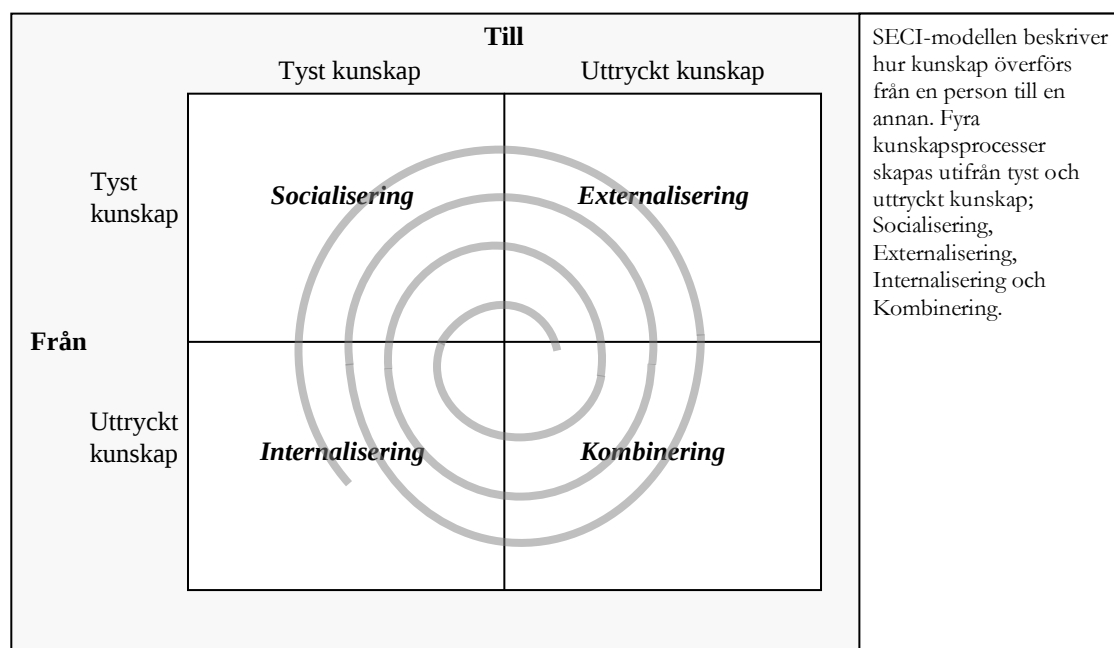
Knowledge management är ett mångtydigt begrepp som för managementkonsultföretag innebär att bevara, sprida och skapa kunskap. Eftersom den tjänst som konsulten producerar och säljer är just kunskap så är det viktigt att dessa egenskaper kontinuerligt utvecklas. Utmaningen för konsulten ligger i att sprida kunskap på ett effektivare och mer lönsamt sätt än kunden (Armbrüster 2006). Konsultfirmor kan genom att sprida kunskap utveckla nya tjänster samt bli identifierade med aktuella och populära koncept. Detta är av stor vikt vid rekrytering och försäljning av professionella tjänster (Greiner och Poufeldt 2005).

Två typer av kunskap inom ramen för knowledge management har identifierats, den *tysta* och den *uttryckta* kunskapen (Polanyi 1967). Den tysta kunskapen är individuell och svår att formalisera, vilket gör den komplicerad att kommunicera till andra. Tyst kunskap är

djupt rotad i såväl individens värderingar, ideal och känslor som i hennes erfarenheter och handlingar. Detta gör att två dimensioner av tyst kunskap kan skönjas. Den första dimensionen är kognitiv och omedveten och den andra utgörs av det tekniska kunnandet. Uttryckt kunskap kan uttalas muntligt och skriftligt och kan kommuniceras och delas utan personlig interaktion. Denna typ av kunskap kan behandlas av en dator, skickas elektroniskt och lagras i databaser. Skillnaden mellan tyst och uttryckt kunskap står således att finna i dess möjlighet att dokumenteras och lagras (Nonaka och Takeuchi 1995).

3.2. Överföring av kunskap

Nonaka och Takeuchi utvecklar begreppen tyst och uttryckt kunskap vidare genom att presentera fyra sätt att överföra kunskap mellan individer i SECI-modellen⁵.



Figur 2: SECI-modellen (Nonaka & Takeuchi 1995 s. 71)

Socialisering sker genom observation, imitation och övning och kräver ofta en specifik person som förebild, en läromästare. *Kombinering* summerar befintlig uttryckt kunskap på ett nytt sätt, ofta genom en ny rapport eller annan form av dokumentation. *Externalisering* sker genom kreation eller nyanvändande av befintlig information. *Internalisering* gör den uttryckta kunskapen tyst och ändrar på så vis individens föreställningsvärld, vilket breddar hennes tysta kunskapsbas (Nonaka & Takeuchi 1995).

Externalisering och internalisering av kunskap är de mest kritiska överföringsmomenten för en organisation. De involverar den egna grunduppfattningen, vilken är svår att identifiera eftersom den ofta är omedveten (Nonaka 2000).

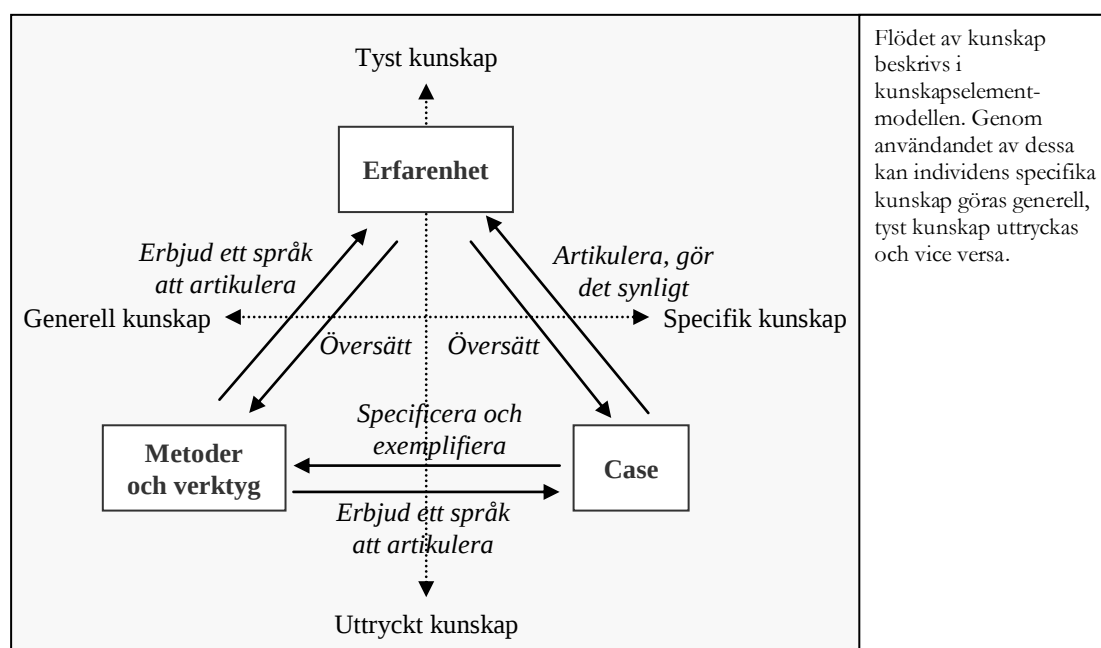
3.3. Element för överföring av kunskap

Distinktionen mellan tyst och uttryckt kunskap har utvecklats av Werr och Stjernberg (2003) genom en identifiering av tre kunskapselement som präglar stora globala managementkonsultorganisationer. Dessa är *metoder och verktyg*, *case* och *erfarenhet*, vilka har olika kunskapsmässig karaktär. Individuell erfarenhet är till sin natur tyst kunskap som kan vara svår att dokumentera medan metoder och verktyg ofta är uttryckt kunskap som

⁵ Efter engelskans socialization, externalization, codification, and internalization.

finns nedskriven och tillgänglig för andra. Skillnaden mellan metoder och verktyg och case ligger i distinktionen mellan generell kontra specifik kunskap. Metoder och verktyg beskriver ett allmängiltigt sätt att agera och kan tillämpas i många situationer. Ett case är istället en beskrivning av en specifik situation och hur denna har hanterats.

De tre kunskapselementen formar tillsammans basen för organisationens kompetens. Genom att översätta individens erfarenheter kan antingen metoder och verktyg eller case skapas och dokumenteras. Att sedan göra det omvända, att förvandla den uttryckta kunskapen till tyst, är en process som kräver ett gemensamt språk. Visualisering och artikulering är viktigt för att kunskapen ska kunna förstås och tolkas av individen. Även att transferera generaliserad kunskap till specifik kräver ett gemensamt språk. Generalisering av ett case sker genom att casens kunskap exemplifieras och specificeras. När kunskapselementen interagerar skapas en gemensam kultur i företaget, en förutsättning för att kunskap ska kunna spridas (Werr och Stjernberg, 2003).



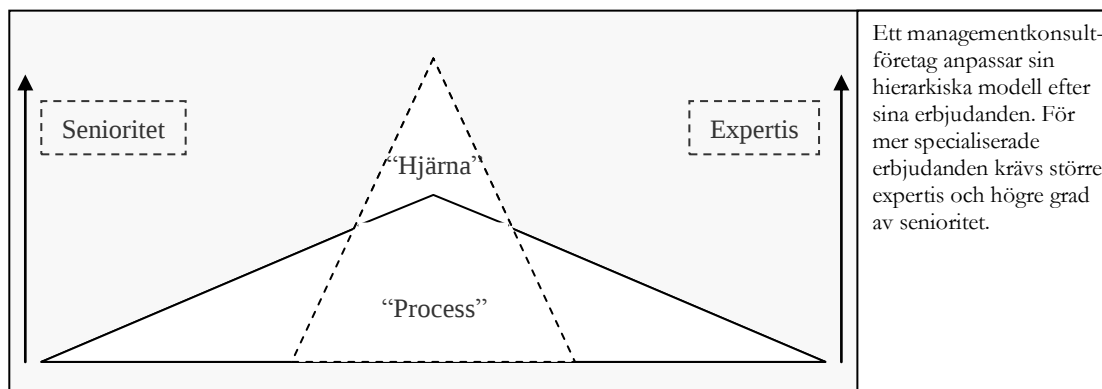
Figur 3: Kunskapselementmodellen (Werr & Stjernberg 2003 s. 895)

3.4. Utformning av knowledge management utifrån marknadsstrategi

Hansen, Nohira och Tirenay (1999) utforskar hur ett konsultföretags marknadsstrategi avspeglas i knowledge management genom *kodifiering* och *personifiering*. Konsultföretagets utformning av knowledge management påverkas av fyra parametrar; *ekonomisk modell*, *rekrytering och fortbildning*, *möten* samt *informationsteknologi*.

3.4.1. Den ekonomiska modellen

Den ekonomiska modellen kan antingen vara baserad på återanvändning eller specialisering. Vid återanvändning investerar företaget i en kunskapsresurs och återanvänder sedan denna under en lång period. Vid specialisering erbjuds en specifikt anpassad produkt till kunden och kunskapen måste omformas i varje projekt. Detta kräver en hög grad av senioritet i projekten, vilket resulterar i att antalet mindre erfarna konsulter på företaget är relativt litet i förhållande till konsultföretaget som återanvänder resurser. Armbrüster (2006) har kartlagt managementkonsultföretags hierarkiska struktur i en modell som förklarar vilken senioritet och expertis som finns i organisationen.



Figur 4: Hierarkisk organisation (efter Armbrüster 2006 s. 127)

3.4.2. Rekrytering och fortbildning, möten samt informationsteknologi

Personalpolitik i form av rekrytering och utbildning skiljer sig beroende på strategi. Företag som fokuserar på personifiering av kunskap rekryterar främst seniora personer som kan arbeta självständigt och kan hantera tvetydighet. Utbildning sker sedan främst genom interaktion med andra och mentorskap används ofta som källa till erfarenhetsutbyte. Kodifiering innebär istället att mer juniora personer rekryteras eftersom dessa lämpar sig bättre för att återanvända kodifierad kunskap i projekt. De utbildas ofta i grupp genom datoriserad distansutbildning.

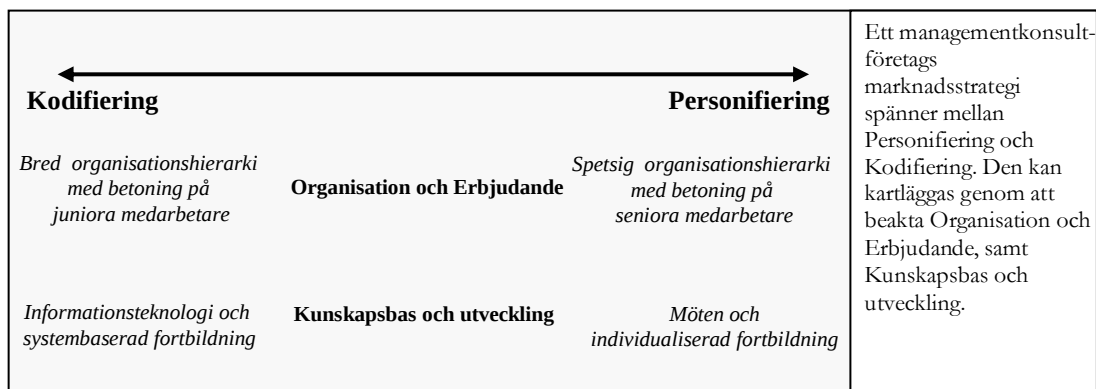
Företagets mötesstruktur visar på den vikt det fäster vid att föra kunskap direkt från person till person. Eftersom den antingen kan fokusera på att sprida kunskap *från en person till ett dokument* eller att sprida kunskap *från en person till en annan*, kan utformningen av forum för möten spegla det valda angreppssättet. Om företaget väljer den förra metoden behövs elektroniska dokumentsystem som tillåter kodifiering och lagring av kunskap. Om företaget istället väljer den senare krävs utveckling av nätverk som syftar till att sammanlänka individer och underlätta deras utbyte av tyst kunskap.

Informationsteknologi kan ha olika syften och omfattning vilket speglas i investeringar. För att möjliggöra kodifiering av kunskap krävs stora investeringar i informationsteknologi och dessa syftar till att främja spridning och global återanvändning av kunskap. Personifiering kräver också vissa investeringar i informationsteknologi, dock i mindre omfattning. Syftet med investeringar är i detta fall att möjliggöra kommunikation individer emellan.

Sammantaget kan det konstateras att ett konsultföretags inriktning i kunskapsfrågor påverkas av vilken marknadsstrategi företaget har. Ett konsultföretag som har inriktat sig på att erbjuda högkvalitativ implementering av informationssystem väljer kodifieringsstrategin eftersom återanvändning av kodifierad kunskap kan utnyttjas i processen. Om företaget istället är inriktat på att erbjuda strategisk rådgivning genom omfattande analys och kreativ problemlösning används personifieringsstrategin, eftersom den individuella konsultens erfarenhet är den största källan till kunskap (Hansen, Nohira & Tierney 1999).

3.4.3. Organisatoriska komponenter som påverkar knowledge management

Det teoretiska ramverket påvisar att ett konsultföretag måste betraktas i sin helhet för att en beskrivning av arbetet med knowledge management ska kunna ges.



Figur 5: Strategi för utformningen av knowledge management

En beskrivning av *organisationen*, dess bakgrund och uppbyggnad kan skapa en förståelse för företagets ekonomiska modell utifrån ett internt perspektiv. Ett företags historiska utveckling sätter organisationen i ett sammanhang som hjälper den utomstående att förstå verksamheten. Organisationsstrukturen speglar företagets arbetsområden och ökar förståelsen för företagets kärnkompetens. Samordningen inom företaget beskriver hur det dagliga arbetet koordineras internt.

Förståelse för vilken ekonomisk modell som används ur ett externt perspektiv kan skapas genom en beskrivning av *erbjudande* till kunder. Erbjudande innefattar hur projektet fungerar och är strukturerat, hur kundrelationen ser ut i termer av tid och form samt hur erbjudandet utvecklas över tid. Dessa parametrar visar tillsammans hur organisationen har strukturerat det dagliga kunskapsutbytet, vilket ökar kunskapen om den ekonomiska modellen.

Genom att förstå managementkonsultföretagets *kunskapsbas och utveckling*, kan rekrytering och fortbildning, mötesstruktur samt informationsteknologi förklaras. Rekryteringsprocess och utbildningsstruktur visar hur rekrytering och fortbildning är utformade och vilket syfte de fyller. Möten som anordnas internt lyfter fram företagets mötesstruktur genom att belysa nätverkande och i vilken omfattning kunskapsspridning sker genom att anställda interagerar. Slutligen kastar informationsteknologins utformning ljus på hur stor del av företagets kunskap som formaliseras och uttrycks.

De organisatoriska komponenter som tillsammans påverkar ett konsultföretags arbete med knowledge management kan sammanställas i en tabell. Tabellen utgör struktur för casen i det empiriska kapitlet och återspeglas också i analysen.

Komponent	Syfte
Organisation -Historia -Organisationsstruktur -Hierarki och samordning	<i>Beskriver ekonomisk modell genom den interna strukturen</i>
Erbjudande -Projektet -Kundrelationen	<i>Beskriver ekonomisk modell genom det externa erbjudandet</i>
Kunskapsbas och utveckling -Rekrytering och fortbildning -Möten -Informationsteknologi	<i>Beskriver rekrytering och fortbildning, mötesstruktur samt informationsteknologi</i>

Tabell 3: Organisatoriska komponenter

4. Empiri

Det empiriska kapitlet skildrar i tre case arbetet med knowledge management på de studerade företagen IT-konsulten, Strategikonsulten och Marknadsföringskonsulten. Varje case är upplagt enligt teorins tabell, *Organisatoriska komponenter* (tabell 3), vilken lyfter fram de viktigaste beståndsdelarna efter vilka ett företags knowledge management kan utvärderas.

4.1. IT-konsulten

4.1.1. Organisation

HISTORIA

IT-konsulten grundades i mitten av 1980-talet. Åtta partners med omfattande erfarenheter inom IT hade då bestämt sig för att starta ett företag inriktat på stordatorkompetens och IT-kompetensutveckling. I slutet av 1990-talet, när marknaden för informationsteknologi förändrades, kände företaget ett behov av att skifta verksamhetens form. Från den allt vanligare och mer priskonkurrerande affärsmodellen med resursutveckling och systemimplementering bestämdes det att företaget istället skulle övergå till att i större utsträckning verka som idétolkare och analytisk rådgivare genom hela förändringsprocessen. Ett medvetet val gjordes att övergå från att vara en traditionell resurskonsult till att bli ett professionellt serviceföretag. Istället för att vänta på uppdrag från kunder tog IT-konsulten nu en mer aktiv roll i uppdragssökningsprocessen. När IT-bubblan sprack 2001 stod företaget stabilt. Medan andra företag gjorde kostnadsbesparingar eller gick i konkurs, genomfördes en medveten satsning på byggande av strukturkapital. Företaget omsatte år 2007 drygt 60 miljoner kronor.

IT-konsulten var i sitt tidigaste skede fullständigt ägt av grundarna och har sedan dess ägts av sina anställda. En period ägde alla anställda identiskt lika delar av företaget men med ökad storlek, starkare intern rollfördelning och sjunkande konjunktur har ägandet polariserats till fördel för ledningen. Den rådande policyn är dock fortfarande att samtliga anställda i olika stor utsträckning ska vara delägare.

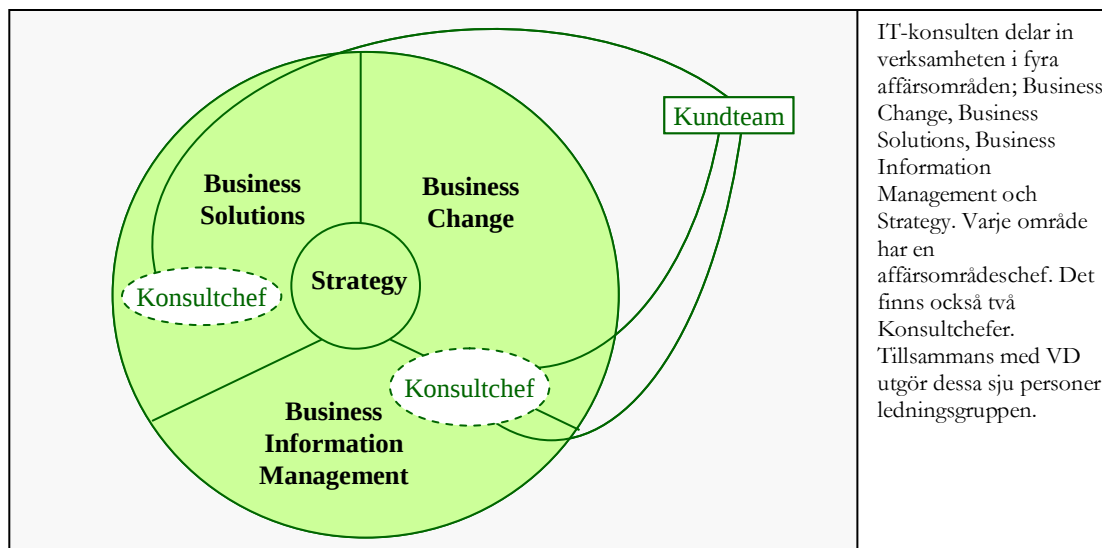
ORGANISATIONSTRUKTUR

Den operativa verksamheten sträcker sig idag över tre affärsområden, där alla anställda tillhör något; *Business change management*, *Business information management* samt *Business solutions*. De tre verksamhetsområdena leds av tre affärsområdeschefer, en för respektive område. Dessa har till uppgift att sätta samman arbetsgrupper, rekrytera nya medarbetare och planera för framtiden.

Ansvariga för personalfrågor och individuell utveckling är två konsultchefer. Tillsammans med VD är konsultcheferna ansvariga för samtliga kundrelationer. Till sin hjälp har de affärsområdeschefen för Business Solutions, som tar fram underlag för presentationer och erbjudande och innehållsdiskussioner. Vid medarbetarnas utvecklingssamtal involveras både affärsområdeschef och konsultchef.

Utöver de tre beskrivna affärsområdena finns ett fjärde område, *Strategi*, som förklaras som en virtuell verksamhet baserad på erfarenhet och relationer. Det sträcker sig över de tre andra områdena och involverar konsulter i mer seniora positioner med erfarenhet av arbetet på IT-konsulten. IT-konsulten illustrerar således verksamheten som en cirkel där de tre områdena Business Solutions, Business Change och Business Information Management alla täcker lika stora delar och området Strategi visualiseras som ett nav i

mitten av cirkeln. De tre affärsområdescheferna och två konsultcheferna utgör tillsammans med VD och Vice VD ledningsgruppen.

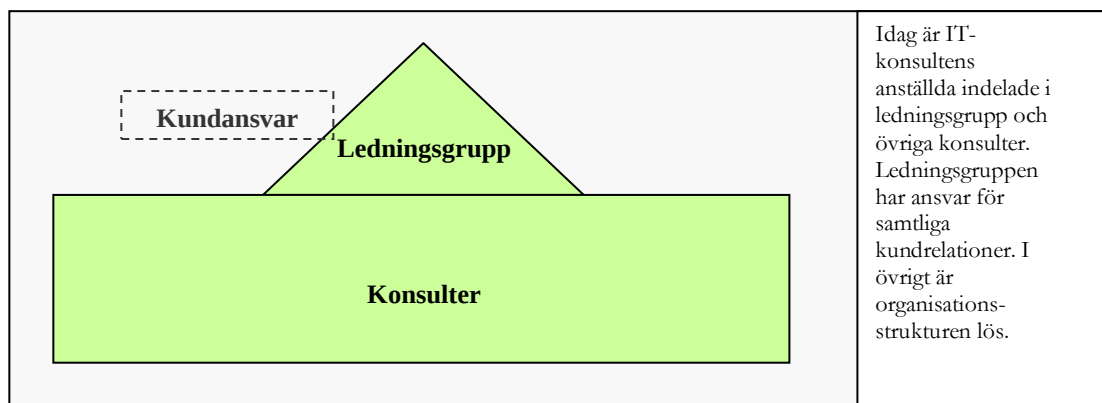


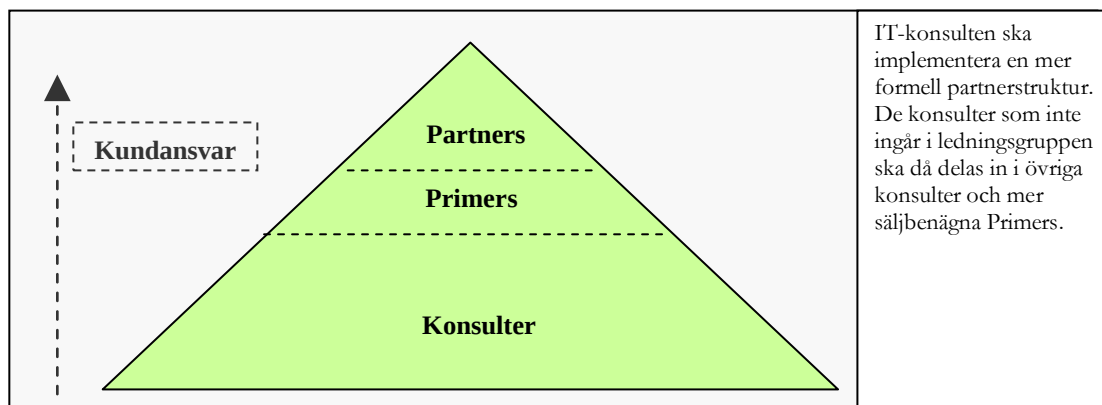
Figur 6: IT-konsultens affärsområden

HIERARKI OCH SAMORDNING

Det finns idag en tydlig avgränsning mellan ledningsgrupp och övriga konsulter. Förutom den formaliserade ledningsgruppen, där merparten även lägger en stor del av sin tid på kundprojekt, är den hierarkiska strukturen lös. Senioritet bland konsulterna baseras snarare på outtalade relationer och respekt än på uttryckta titlar. Somliga konsulter tar egna initiativ till ökat kundansvar och ges därmed större ansvar av ledningsgruppen. Ledningsgruppen anser att dessa personer förtjänar en formell titel och känner sig därför redo att implementera en mer explicit partnerstruktur. I denna ökar kundansvaret efter hand och det struktureras i tre steg baserat på arbetsuppgifter och ansvarsfördelning. Strukturen finns alltså redan idag men är inte formellt fastslagen.

De som i modellen kallas för Primers ska då formellt ha åttio procent kunduppdrag och ägna resten av tiden åt kundanalyser, kompetensacceleration av olika slag, samt arbeta med försäljning. De konsulter som uppfattas vara intresserade och väl lämpade för att bli Primers kommer att läsa en kurs i affärsmässighet och säljande. Den avgörande faktorn för att bli Primer är inte erfarenhet, utan förmåga att agera affärsmässigt i kundrelationen. Det har emellertid ännu inte fattats något beslut om huruvida något explicit säljansvar ska föreligga.





Figur 7: IT-konsultens hierarkiska struktur

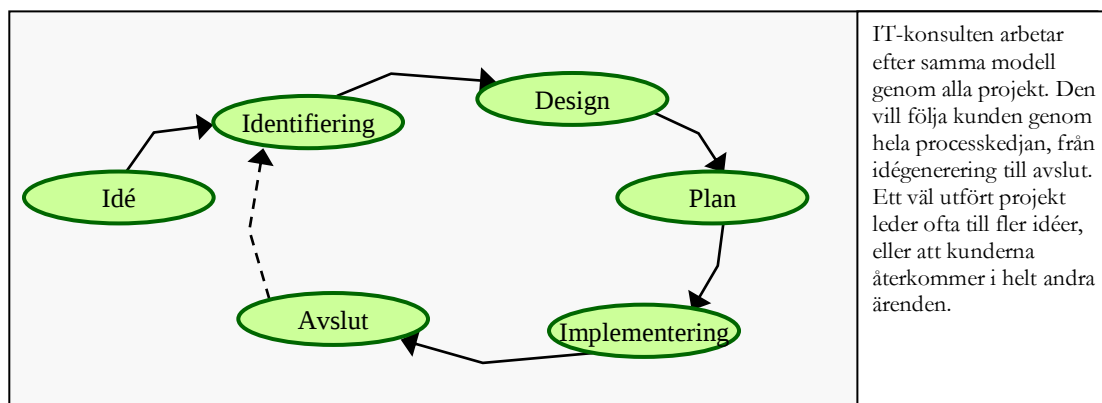
Eftersom flera projektgrupper kan vara aktiva hos samma kund krävs en stark intern samordning mellan arbetsgrupperna. Under regelbundna kundmöten diskuteras och koordineras de olika projekten för varje kund. IT-konsultens samtliga kunder är fördelade mellan konsultcheferna och VD och de har därmed ett försäljnings- och samordningsansvar för sina respektive kunder.

I en medveten strategi att eliminera alla typer av personliga incitament görs en uppdelning. Att vara kundansvarig och försäljningsansvarig är nämligen inte samma sak som att vara beläggningsansvarig, vilket innebär ett ansvar för att alla konsulter är sysselsatta i uppdrag och kan debitera kunder för arbetade timmar. Istället är ledningsgruppen som helhet ansvarig för beläggningen.

4.1.2. Erbjudanden

PROJEKTET

IT-konsulten utgår ifrån en modell av förändringsprojektets olika faser. Vanligtvis genererar kunden en idé, varefter IT-konsulten kliver in i analysfasen. Analysfasen uppfattas som en strategiskt viktig men relativt kort fas i projektet som ofta involverar två personer, en från företaget och en från kunden. Därefter ökar antalet inblandade konsulter till omkring fem stycken i de efterföljande design- och planfaserna. Ett väl genomfört projekt följs sedan hela vägen genom implementeringsfasen. Det händer att IT-konsulten tar en aktiv ledarroll på strategiskt viktiga positioner där den styr kundens anställda i så stora team som etthundraåttio personer. IT-konsulten tror sig vara unik i att följa projektet genom hela dess utförande men är också noggrann med att bara ta sig an projekt som den tror sig kunna genomföra fullt ut. Ett projekt som följs genom hela cykeln sträcker sig vanligtvis över två till fem år.



Figur 8: IT-konsultens projektmodell

KUNDRELATIONEN

Nya projektidéer uppkommer ofta i samspelet mellan kunden och konsulten men den enskilda konsulten i ett projekt har inget ansvar för försäljning av ytterligare projekt. Viljan att starta ett nytt projekt ska i regel komma från kunden själv. För att vinna legitimitet som rådgivare upplevs det som viktigt att rollen som säljare av tjänster kommer först efter att kunden bestämt vad den vill. Säljprocessen blir därför ett komplext samspel mellan konsultchef, problemupptäckare och framtagare av säljmaterialet. Intern samordning sker då framförallt i en intensiv mötesfrekvens med problemupptäckaren och konsultchefen som kan vara i alltifrån en dag till flera veckor.

IT-konsultens målsättning är att bli kundens ständiga strategiska partner i IT-frågor. Idag är de flesta av IT-konsultens kunder aktiva inom bank, finans och försäkring och har sina huvudkontor i Stockholm. Företag inom dessa sektorer är ofta starkt beroende av väl fungerande informationssystem och IT-konsulten är skicklig på att få ihop ekosystem av IT och affärsutveckling. Samarbetena sträcker sig ofta över flera år, i enstaka fall flera decennier. Det finns både av implementerings- och resursskäl ett starkt intresse av att involvera kunden i arbetsprocessen. Under projektens löptid sitter konsulterna i regel på plats hos kunden och integreras därmed i den löpande verksamheten. Konsulterna arbetar därför sällan på det egna kontoret.

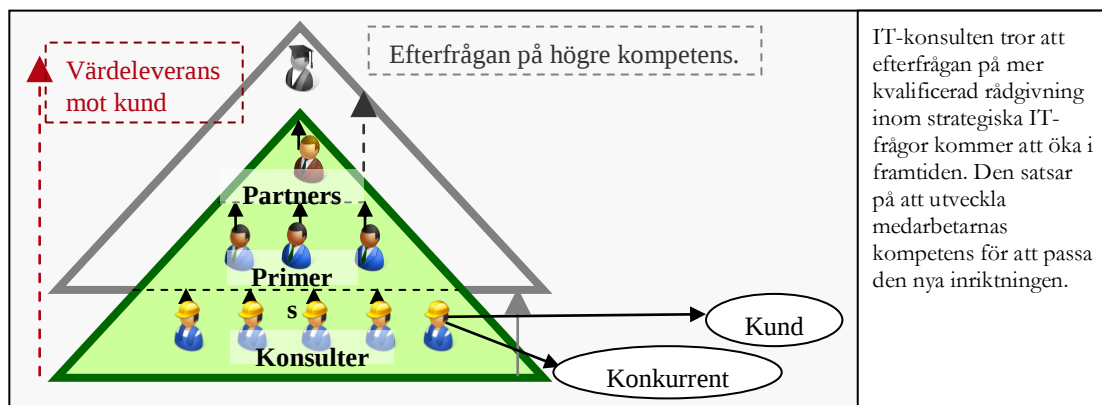
4.1.3. Kunskapsbas och utveckling

REKRYTERING OCH FORTBILDNING

IT-konsulten är uttalat stolt över att, genom både omstrukturering och IT-krasch, alltid ha haft en empatisk inställning till sin personal. Omplacering har förekommit men avsked enligt den välkända konsultbolagsmodellen ”*up-or-out*” har aldrig varit aktuellt. Under det senare decenniet har antalet anställda hållits konstant mellan fyrtio och femtio och personalomsättningen har varit låg. I nuläget anställs det dock fler än det slutar och företaget går mot en försiktig tillväxt.

Anställs gör bara personer med minst tio års erfarenhet av IT, alternativt konsultverksamhet, eller allra helst en kombination. Den genomsnittliga medarbetaren uppfattas med sina dryga fyrtio år som något yngre än hos konkurrenterna. Företaget har fler manliga än kvinnliga anställda, något som det finns en medvetenhet om men anses vara typiskt för branschen. Utbildningsmässigt finns det en spridning hos de anställda mellan gymnasieingenjör till civilekonom.

IT-konsulten vill inte längre fylla funktionen som resurskonsult och trenden går också mot att kundernas efterfrågan skiftar till en mer strategisk och övergripande kompetens. Idag finns en del anställda som är inriktade på praktiskt utförande, såsom programmering. Dessa personer måste IT-konsulten enligt en affärsområdeschef antingen uppmuntra till vidareutbildning eller förbereda för utfasning.



Figur 9: IT-konsultens rekryteringsfilosofi

IT-konsulten uppmuntrar starkt att dess medarbetare ska utvecklas och växa inom företaget. Bemannings- och säljstrategin går därför ut på att fundera på hur konsulter kan flytta vertikalt och horisontellt. Ledningen ger gärna konsulter uppdrag som de har kompetens att utföra men inte tidigare erfarenhet av. I en bransch som snabbt förändras upplevs det som viktigt med flexibla och drivna medarbetare. Projektet ska utveckla konsulten, snarare än att erbjuda en standardiserad leverans. När konsulten hamnar utanför sin bekvämlighetszon tvingas den ta egna initiativ, knyta nya kontakter och växa med uppgiften.

Nyanställda rekryteras året runt och ska i möjligaste mån, så snart de har blivit introducerade i de praktiska rutinerna, komma ut och arbeta i projekt. En gång varje termin anordnas en utbildning för de nyanställda. Den syftar till att sprida företagets kultur och arbetssätt och gör det genom att arbeta med ett kompetenspussel. Pusslet betonar fem parametrar som ska präglar arbetet; ansvarstagande, initiativförmåga, lyhördhet, engagemang och helhetstänkande. De nya konsulterna skolas sedan in under företagets två årliga konferenser. Där får de under fyra till fem dagar träffa alla sina kollegor, diskutera värderingar och diskutera utveckling. Varje nyanställd har också en mentor som jobbar med ungefär samma uppgifter inom företaget. Denne ska ge en inblick i hur IT-konsulten tänker och arbetar. Den anställda erbjuds också utvecklingssamtal med den ansvarige konsultchefen årligen. Under dessa diskuteras personlig utveckling och utvärdering av projekt görs.

IT-konsulten uppmanar de anställda till att genom intern- och externutbildning utveckla sin kompetens. Flera konsulter har läst olika utbildningar inom IT, psykologi och ekonomi under sin tid som anställda hos IT-konsulten. Det anses väldigt viktigt att ta vara på tiden mellan uppdrag och utnyttja den till personlig kompetensutveckling. Det anses också vara ett bra tillfälle att arbeta med interna projekt.

MÖTEN

Eftersom IT-konsultens arbete i projekt till övervägande del sker hos kunden innebär det i praktiken att konsulterna sällan besöker IT-konsultens kontor. Därför är kontoret vid full beläggning nästan tomt på folk. De enda som är stationerade på kontoret på heltid är VD, konsultchefer samt ekonomi- och administrationsansvariga. Övriga konsulter kommer främst in till kontoret vid interna möten.

En gång i månaden har IT-konsulten ett internt möte för alla anställda. Syftet med mötet är att gå igenom nuläget vad gäller projekt, rekrytering, finansiellt läge och marknadsanalys.

Att fostra en stark företagskultur upplevs som extra viktigt när konsulterna inte träffas i naturliga forum. Därför har IT-konsulten skapat flera mötesformer som syftar till att

sprida erfarenhet och kunskap mellan de anställda. Ungefär en gång i månaden hålls en Reflexlunch. Då träffas alla medarbetare under en och en halv timme för att i öppet forum diskutera en bestämd fråga. Diskussionen arrangeras efter WorldCafé-modellen. Denna beskrivs av konsultchefen som en brainstormingmetod där man ställer upp ett antal stationer med specificerade frågeställningar, mellan vilka deltagarna förflyttar sig med femminutersintervaller. Därefter samlas och presenteras resultatet av en stationsledare och utvärderas och diskuteras sedan av hela gruppen. Syftet med Reflexlunchen är att släppa tanken fri under en kort stund, för att därefter granska resultatet. Ofta är resultaten inte särskilt överraskande utan många förvånas snarare över att åsikterna är väldigt likriktade. Ingen dokumentation sker i samband med mötet utan medarbetarna bär själva med sig sina erfarenheter och tankar. Förutom den faktiska reflektionen ser ledningen ett värde i att med jämna intervall samla de anställda och skapa ett forum för diskussion och samtal.

De årliga konferenserna som IT-konsulten arrangerar syftar framför allt till att konsulterna ska umgås och få en känsla för företaget samt dess kultur och värderingar. Därutöver läggs fokus på att sprida kompetens mellan konsulterna. Vice-VD berättar att konsulterna ofta måste tänka till för att ställa om sig och att gå in i "IT-konsult mode", eftersom de ofta är så inställda på att tänka på kundföretaget och dess kultur. Därför menar han att möten och konferenser fyller en mycket viktig funktion för att företagskulturen ska bibehållas och utvecklas.

Ytterligare en mötesform är Kompetensaccelerationen. Här presenteras Brainteamens resultat och den beskrivs som en halvdagskonferens på kontoret. Den kan också utgöra ett forum för andra ämnen. I vissa fall bjuds dessutom externa talare in till Kompetensaccelerationen.

Med ändrade regleringar för kundernas branscher ändras efterfrågan på tjänster inom IT-sektorn. Nya direktiv kan innebära att en hel bransch förändras. IT-konsulten hanterar ett sådant skift med att ta fram en industriövergripande strategi som kan implementeras på många olika företag. Detta sker genom att ett Brainteam skapas, vilket får i uppdrag att under en begränsad tidsperiod utreda sakfrågan och sammanfatta ett lämpligt angreppssätt. De slutsatser som Brainteamet drar sammanställs i ett dokument som distribueras till och presenteras för övriga konsulter.

INFORMATIONSTEKNOLOGI

IT-konsulten har länge lagrat all dokumentation i en server, med en projektmapp för varje kund. Den har alla anställda tillgång till, men kundkänslig information anonymiseras.

På senare tid har också ett intranät skapats där information om möten och annat förmedlas. På intranätet finns företagets Wiki. Förebilden för Wiki, Wikipedia, är ett uppslagsverk på Internet där besökare själva lägger upp information. Wiki:n ska beskriva internt vedertagen *best practice* i sakfrågor men också vara ett forum för delande av erfarenhet. Det ska också vara möjligt att se vem som är kunnig i en viss fråga och vart den anställde ska vända sig för att få mer information. Precis som Wikipedia ska Wiki utnyttjas av den enskilde individen, som både kan söka och själv lägga in information. Andra konsulter ska sedan kunna redigera och kommentera vad som har skrivits i en viss fråga. Informationen kan bland annat ha sitt ursprung i Brainteamens arbete eller en enskild konsults erfarenhet från ett projekt. Ännu är nyttjandet begränsat och Wiki:n har bara funnits i drygt ett år. Ledningens förhoppning är att en exponentiell ökning av användandet ska ske framöver. Mail är emellertid fortfarande det viktigaste dagliga kommunikationsverktyget.

Bas för kunskapsspridning	Syfte	Frekvens/längd	Involverade
Rekrytering och fortbildning			
Introduktionsutbildning	Sprida företagsvärderingar genom kompetenspussel	En gång per termin	Samtliga
Mentorskap	Lära den nyanställda hur IT-konsulten arbetar	Varierande	Samtliga
Kompetensnätverk	I mindre grupp diskutera ämnen av intresse för konsultens arbete	Varierande	Konsulter som berörs och är intresserade av ämnet
Möten			
Månadsmöte	Ge samtliga anställda en uppdatering av läget på företaget vad gäller nyrekrytering, ekonomi etc.	Två timmar, månadsvis	Samtliga
Reflexlunch	Engagera och skapa diskussion samt reflektion internt kring aktuella ämnen	1-2 timmar, var 6:e vecka	Samtliga
Brainteam	Under en bestämd tidsperiod analysera och formalisera kunskap inom definierat område	Tidsbegränsade över olika långa perioder; från veckor till månader.	Team av konsulter från olika affärsområden
Kompetens-acceleration	Intern redovisning av Brainteam's resultat. Kan också gälla kunskapsöverföring av företagspolicy	2-3 timmar, var 6:e vecka	Samtliga
Konferens	Lära känna varandra och sprida kompetens	2 gånger/år	Samtliga
Informationsteknologi			
Intranät	Sprida best practice, information och mallar	Löpande och individuellt efter behov	Samtliga
Wiki	Lättmanövrerat forum för att sprida och finna best practice	Löpande arbete på konsultens egen tid	Samtliga
Server	Digitalt utrymme där dokumentation från projekt läggs upp kontinuerligt	Löpande i projektteamen	Samtliga
Mail	Snabbt skicka och mottaga information. Fungerar som huvudsaklig kommunikationskälla	Löpande och individuellt efter behov	Samtliga

Tabell 4: IT-konsulten

4.2. Strategikonsulten

4.2.1. Organisation

HISTORIA

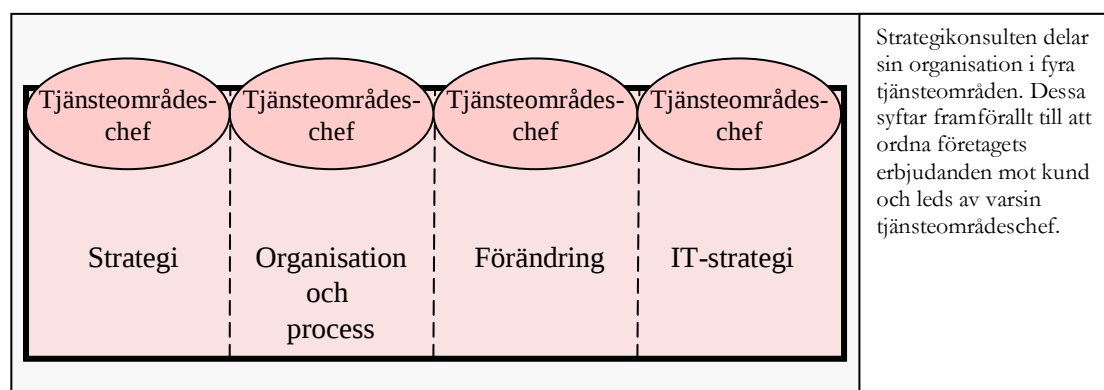
Ett strategikonsultföretag grundades i Stockholm år 2000. Ett par år senare gick företaget ihop med ett annat mindre strategikonsultföretag och Strategikonsulten skapades. Sedan dess har företaget vuxit till trettio medarbetare, omkring hundra årliga uppdrag och en omsättning runt femtio miljoner kronor. Företaget vill på kort sikt växa till mellan sextio och sjuttio anställda och har som ambition att bli den ledande managementrådgivaren med svenskt ursprung.

Strategikonsulten ägs idag främst av personer på den högsta nivån i företaget, Directors. Det finns en möjlighet till ägande även för andra anställda men dessa ska då ha erkända förutsättningar att avancera till Director och ska betraktas som nyckelpersoner i företaget. Andelarna i företaget, som sträcker sig mellan två och trettiofem procent, är ojämnt fördelade mellan ägarna.

ORGANISATIONSTRUKTUR

Företaget har sitt huvudkontor i Stockholm, med mindre kontor i Göteborg och Tokyo. Fyra tjänsteområden har idag utkristalliserats. *Strategi* koncentrerar sitt arbete till rådgivning inom affärsplanering och marknadsstrategier medan *Organisation och Process* inriktar sig på organisationsförändringar, processer och mätetal. Tjänsteområdet *IT-strategi* syftar till att lära kunderna ställa krav på sina IT-system och utveckla de IT-strukturer de behöver för att uppfylla sina mål. *Förändring* erbjuder ledarskapsutveckling och träning av medarbetare, vilket handlar om att ta hand om människan i processerna.

Varje område har nyligen fått en chef som ansvarar för erbjudandena inom tjänsteområdet. Övriga konsulter är däremot flexibla över områdesgränserna och Strategikonsulten är noggrann med att poängtera att uppdelningen har genomförts för att förtydliga företagets erbjudandebas för kunden och inte för att specialisera konsulter och seniorkonsulter internt. Dessa ska istället vara generalister så länge som möjligt innan de riktar in sig på ett särskilt område.

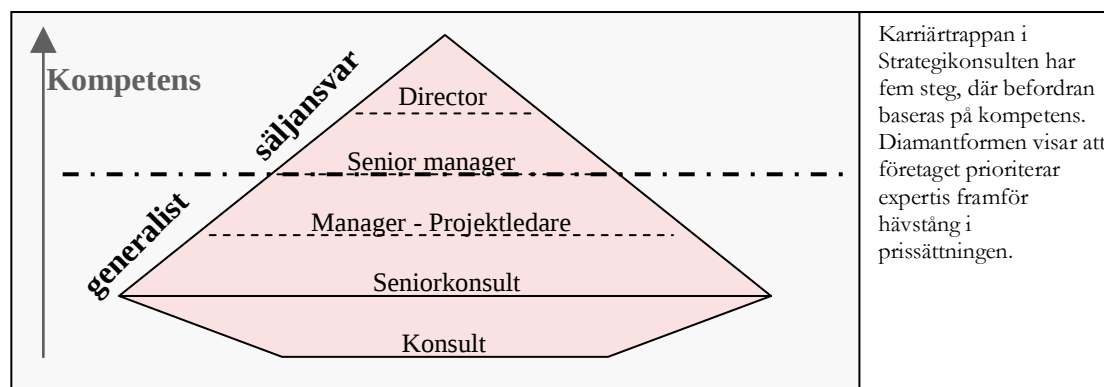


Figur 10: Strategikonsultens tjänsteområden

HIERARKI OCH SAMORDNING

Strategikonsulten siktar på att skapa en senioritet i rollstrukturen som tar formen av en trubbig diamant. Idag finns färre konsulter än seniorkonsulter på företaget. Ändå ska botten av diamanten smalas av ytterligare. Företaget vill fungera som rådgivare till kunden och det finns det en uttalad vilja om att erbjuda kunden expertis och erfarenhet. Med säljansvar följer specialisering. På samma gång ska en person i högre position ha

god överblick över företagets samtliga erbjudanden för att kunna erbjuda kunderna optimal service i säljarbetet.



Figur 11: Strategikonsultens hierarkiska struktur

Hos Strategikonsulten finns en Seniorkonsult som tar ett större ansvar i frågor som berör knowledge management. Hon har tidigare erfarenheter av *business intelligence* och kunskapsarbete och tycker att det fallit sig naturligt att hon delvis fortsatt i den banan hos sin nya arbetsgivare. Trots att ledningen uttalat en önskan om att hon skulle lägga en del av sin tid på kunskapsarbete är det inte en formell del av hennes konsulttjänst. I managementkonsultföretag tror hon generellt att alla gör något utöver sitt arbete i projekt. Samordning av knowledge management är en del av hennes bidrag till företagets framgång och hon tror att de flesta på företaget vet att det är henne de ska vända sig till om de undrar var de hittar specifik information, vilka prenumerationer som är aktiva eller hur den interna databasen fungerar. Hon skriver också en månatlig sammanfattning av aktuell managementlitteratur, vilken distribueras per mail till samtliga anställda.

Ibland genomför Strategikonsulten flera projekt samtidigt hos en kund. Företaget kan då dra fördel av synergier mellan projekten, genom att den får en tydligare helhetsbild och därmed kan titta bredare på varje frågeställning. En svårighet kan uppstå om projekten är riktade till olika hierarkiska nivåer i kundorganisationen, då dessa kan komma att hamna i konflikt. Projekten samordnas därför av en kundansvarig.

Under november ska en formell Projektprocess lanseras internt. Den innehåller allt från praktiska rutiner kring avrapportering till företagets värderingar. Projektprocessen har till syfte att öka likformigheten i arbetet och därmed underlätta förståelsen och samordningen av tidigare projekt.

4.2.2. Erbjudanden

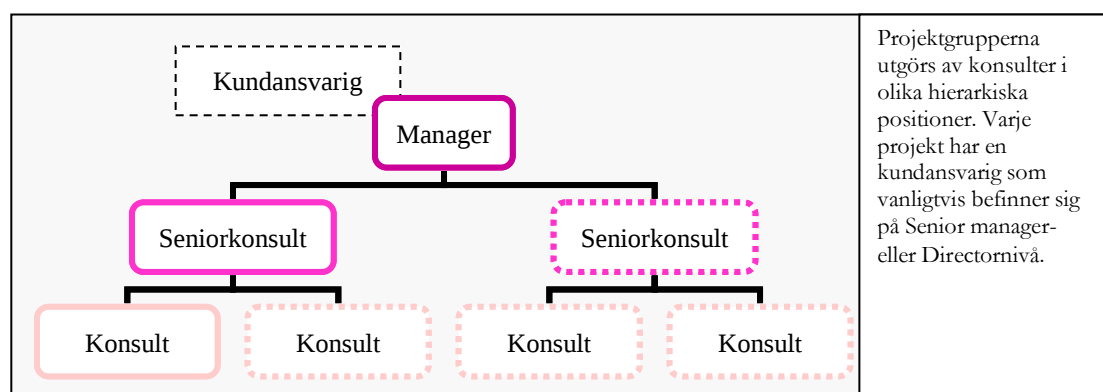
PROJEKTET

Merparten av Strategikonsultens erbjudanden härstammar från etablerade managementmodeller och koncept som har tolkats och omformats internt till att passa den nordiska marknaden, eller översatts från produktion till tjänstesektorn. I ambitionen att hjälpa kunden genom hela förändringsprocessen utarbetar företaget beslutsunderlag som de sedan hjälper sina kunder att omvandla till strategier.

Projektens löptid varierar från någon vecka till över ett år. Vanligtvis pågår de i omkring två månader men det varierar mellan tjänsteområdena. Genomgående betonas vikten av att ta rollen som rådgivare istället för som genomdrivare. Strategikonsulten vill fungera som medhjälpare och stöd men lämnar det praktiska implementeringsarbetet till kunden. Samtidigt vill man finnas med genom hela processen, från idé till avslut.

Strategikonsulten ser sitt arbete som ett hantverk. Inom ramen för projektet arbetar olika projektteam på olika sätt. Tanken är att kompetens ska föras mellan projekt och att hantverket därmed förfinas. Inom tjänsteområdena sker för tillfället en metodutveckling som har till syfte att underlätta det dagliga arbetet men också resulterar i nya tjänster.

Inom projekten ska inte någon tydlig makthierarki råda utan betoningen ligger vid att stärka lagarbetet. Att olika personer har olika roller ska ses som en del av ansvarsfördelningen men inte betyda något i fråga om inflytande. Vem som tar vilken roll varierar också efter projekt. En seniorkonsult kan vara projektledare, delprojektledare eller vanlig konsult. I små projekt händer det att en person arbetar ensam. Samtidigt har alla projekt en kundansvarig och en expert inom det berörda området, men de behöver inte vara särskilt involverade i det faktiska utförandet. Projekten ska involvera alla, från juniorkonsult till projektledare och leveransansvarig.



Figur 12: Strategikonsultens projektgruppsstruktur

På kontoret i Stockholm delar alla medarbetare öppna kontorslandskap i tre rum. Arbetsplatserna är inte fasta och det uppmuntras att medarbetarna byter plats någon gång under veckan. Arbetet här sker individuellt och i genomsnitt finns omkring femton personer på plats på kontoret. Våningen under består av ett tiotal konferensrum. Hit går projektteamen för att diskutera och dela upp det aktuella arbetet, innan de går upp till sina egna arbetsplatser och jobbar. Rummen används också för kundrepresentationer. Största delen av arbetet i projekten sker på kontoret men för att få en god kontakt och närhet till kunden hålls möten och workshops på plats hos den.

KUNDRELATIONEN

Strategikonsulten vill idag fylla ett gap mellan näringslivets ökade förändringsbehov och företagens minskade förmåga att hantera förändringsarbete. Uppdragen kommer framför allt från större företag och riktar sig till nordiska koncerner. På stora kundföretag arbetar projektteamen ofta inte mot koncernledningen, utan mot något specifikt affärsområde. På mellanstora kundföretag är det vanligtvis istället ledningsgruppen och VD som är den huvudsakliga kontakten. Fokus vilar på tjänsteintensiva företag. Energi är en stor målgrupp, bank- och försäkring, telekommunikation och byggsektorn likaså. Offentlig sektor och produktionsorienterade företag har utelämnats från kundlistan. Försäljningen är relationsbaserad och relationerna långa.

4.2.3. Kunskapsbas och utveckling

REKRYTERING OCH FORTBILDNING

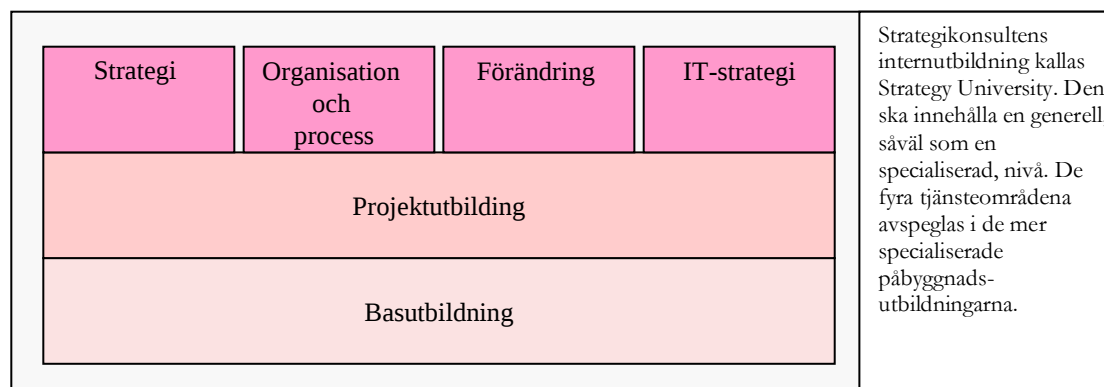
Strategikonsulten vill se mångfald bland sina medarbetare. Konsulterna utgörs av civilekonomer och civilingenjörer och könsfördelningen är jämn. Ledningen vill gärna rekrytera fler personer med annan etnisk bakgrund. Många nyanställda har tidigare

konsulterfarenhet och kommer direkt från de större globala konkurrenterna. Erfarenhet från industrin är också vanligt.

Trots att de som rekryteras ofta har tidigare arbetslivserfarenhet är snittåldern på Strategikonsulten runt trettiofem år. Merparten av de anställda är trettiofem år eller yngre, medan de i ledande position är uppåt fyrtio år, och någon enstaka över femtio år.

Strategikonsulten betonar värderingar som sätter den mänskliga dimensionen och individen i fokus. Nya medarbetare tar del av dessa under introduktionen som sker under de första dagarna som anställd. Då ska den nye konsulten också få kunskap om praktiska saker på kontoret, träffa någon från ledningen, göra en kort beskrivning av sig själv, träffa tjänsteområdesansvariga och i största allmänhet genomgå en *crash course* i vad som erbjuds och förväntas som anställd. Därefter skickas personen så snabbt som möjligt ut i projekt, vilket ger projektledarna en viktig roll i att föra kulturen vidare.

Strategikonsulten paketerar interna och externa utbildningar i *Strategy University*, vilken syftar till att öka den anställdes kompetens samt sprida företagspraxis och kultur. Denna kan vara både externt och internt ledd. Under sju till åtta kvällsträffar varje år diskuteras ämnen av vitt skilda slag inom företaget. Det är seniora säljansvariga som står för materialet, vilket är anpassat till olika nivåer inom företaget. Det finns en basnivå som tar upp hur den anställda ska bete sig för att bäst representera företaget. Därtill följer en nivå om projektbaserat uppträdande. Ovanpå dessa båda finns de fyra tjänsteområdena som betonar olika saker inom erbjudandet. Somliga träffar är obligatoriska för delar av företaget medan andra är fullt frivilliga. Om någon vill utveckla sig inom ett särskilt område så finns det, beroende av senioritet, olika utbildningsbudgetar. Utöver detta går varje år omkring tre personer en kurs i personligt ledarskap.



Figur 13: Strategy University

Det finns en stark tro på att utveckling lättast sker inom ett område som intresserar individen och Strategikonsulten vill därför att de anställda tar egna initiativ inom områden de finner intresseväckande. Flera interna kurser och forum för diskussion har därför initierats av konsulterna själva.

Hos Strategikonsulten finns tre managers som, tillsammans med COO och VD, fungerar som kompetensledare. Dessa utövar mentorskap för konsulter med lägre befattning. Vid befordran händer det att kompetensledaren byts ut. Tilldelningen av kompetensledare görs inte nödvändigtvis efter tjänsteområde eller arbetsuppgifter utan kan till lika stor del handla om personkemi. Till kompetensledaren kan konsulten vända sig med frågor kring den egna utvecklingen och den hjälper också till med målformulering och utvärdering. Även lönen förhandlas med kompetensledaren, som i det avseendet kan betraktas snarare som en chef.

Två gånger har internprojekt, kallade Studier, genomförts. Dessa ska i fortsättningen vara årligt återkommande. I Studien träffar och intervjuar konsulter nuvarande och potentiella kunder för identifiering av förändringsbehov och svårigheter. Informationen sammanställs och resulterar i att ett kunderbudande kan formas. Processen innebär inte bara ökad kunskap utan minst lika viktigt är utvecklingen av företagskontakter som så småningom kan resultera i lönsamma kundrelationer. Ledningen beslutar inom vilket område Studien ska genomföras. Ett intressant projekt är något som berör ett ämne som känns aktuellt på marknaden. Studiens utfall presenteras vanligtvis för övriga medarbetare under frukostmöten, samt under två längre möten och en sammanfattning som omfattar två sidor distribueras till alla anställda. Vilket område som studeras är allmänt känt på företaget men det är vanligtvis bara ett fåtal personer som involveras i det faktiska arbetet.

MÖTEN

Det upplevs som att alla på Strategikonsulten känner varandra någorlunda bra och stämningen på kontoret är familjär. Hela företaget träffas en gång i månaden under två timmar. Ledningen bestämmer vad varje möte ska handla om och under mötena brukar förra månadens resultat, beläggning, försäljningsläge och vad som händer på rekryteringssidan presenteras. Varje tjänsteområde berättar också kortfattat om aktuella försäljningsinsatser. Det händer också att enskilda projekt presenteras. Under tjugominuter lyfts då utmaningar, upplägg och resultat fram och en diskussion förs om hur man kan ta projektet vidare. Om exempelvis en ny projektmodell eller ett nytt arbetssätt ska implementeras så kan också ett helt möte ägnas åt det. Två timmar räcker inte alltid till diskussion men grundar ofta en medvetenhet om en sakfråga som kan diskuteras vidare utanför mötena.

Varje vecka hålls ett halvtimmeslångt frukostmöte. Uppslutningen är inte lika stor som under det längre månadsmötet och här är syftet att skapa ett socialt forum där medarbetarna kan umgås över en smörgås. Deltagare berättar om sin aktuella arbetssituation, vilket ger möjlighet till erfarenhetsutbyte. Ett nytt inslag på frukostmötena är också att någon berättar en "veckans spaning", som går ut på att beskriva hur företagets värderingar har använts i en viss situation.

Det anordnas kvällsträffar där konsulterna går igenom projekten mer i detalj över en öl. Dessa kallar Erfa-möten. Då kan deltagarna fördjupa sig mer i frågeställningar och exempel och diskutera lärdomar som kan föras vidare. Under lunchtid anordnas emellanåt också läsecirklar där konsulter uppmuntras att dela med sig av något de läst inom managementlitteraturen som känns aktuellt för verksamhetens utveckling.

Varje år åker hela företaget på konferens utomlands. Där diskuteras företagets utveckling och syftet är att konsulterna ska diskutera sakfrågor och strategier, gå gemensamma utbildningar och lära känna varandra på ett socialt plan.

INFORMATIONSTEKNOLOGI

För lagring av dokument används den interna servern. Projektinformation finns här sorterad efter kund men här återfinns också administrativa hjälpmedel som reseräkningsdokument och mallar för tidrapportering. Eftersom servern innehåller slutrapporter, intervjuer, offerter med mera, fungerar den som huvudsakligt forum för de anställda att söka information om tidigare och pågående projekt. Den är beroende av att de som arbetar med ett projekt lägger ut sina dokument. Uppföljning och kontroll av att de anställda lagrar information har varit bristfällig och det pågår ett arbete med att förtydliga rutinerna. Servern fungerar som vilken dator som helst och har samma sökfunktioner.

På servern finns också en projektöversikt i form av ett Excel-ark som mycket kortfattat beskriver projekten och vem som arbetar var. Den ska fungera som en navigator till vad som finns att hitta på servern. Ambitionen finns att det efter varje avslutat projekt ska skrivas en sida som beskriver arbetet i stora drag. Dessa ska samlas på en plats och ge ytterligare information om resultat och genomförande. Ett mer avancerat system än mappindelning tror Strategikonsulten ligger långt bort i framtiden. Det har pratats om att skaffa ett sökbart intranät men behovet upplevs ännu inte som tillräckligt stort. Kunskap ses som en färskvara och mycket energi skulle gå till att hålla all information aktuell. Om någon har en akut fråga ställs den dessutom ofta muntligen. Om ingen närvarande kan svara så vet ofta någon om vem som har erfarenheter som kan bidra eller var informationen kan hittas.

Vi är så små fortfarande så det mesta går fortfarande till så att man sitter i lunchrummet och säger att 'nu ska jag göra en analys men vet inte riktigt hur man gör', och då säger någon annan 'men det gjorde ju de då och då'.

Seniorkonsult (1)

Om en medarbetare har en fundering kring en sakfråga men inte vet vem den ska vända sig till kan den skicka ett *hjälp-mail*. Det är ett mail som går ut till alla med ett tydligt "hjälp" i rubrikraden, som alla vet att de ska svara på snabbt. Dessa mail kommer idag dock inte särskilt ofta och det är osäkert om nya medarbetare informeras om dess existens.

Bas för kunskapsspridning	Syfte	Frekvens/längd	Involverade
Rekrytering och fortbildning			
Studie	Genomförs för att belysa och analysera aktuell frågeställning och fördjupa kunskapen inom ämnet	Tidsbegränsat internprojekt som genomförs årligen	Utvalda konsulter
Kompetensledare	Ansvarar för konsultens personliga utveckling och kompetens	Två gånger om året	Samtliga utom VD har en mer senior kompetensledare
Strategy University	Utbildar konsulten internt och externt i syfte att fördjupa dennes kompetens och ledarskapsförmåga.	3-6 gånger om året	Samtliga men frivilligt
Möten			
Månadsmöte	Presentation av månadens resultat, försäljningsläge och nyanställningar samt annat som är på gång internt	2 timmar en gång i månaden	Samtliga
Frukostmöte	Diskutera dagsläget i projekt och säljaktiviteter. Umgänge med kollegor	30 minuter en gång i veckan	Samtliga
Läsecirkel	Litteratur	Ad hoc	Frivilligt
”Erfä-möte” - erfarenhetskvällar	Diskutera specifika frågeställningar och projekt mer ingående	Efter behov	Frivilligt
Konferens	Diskutera sakfrågor, gå gemensamma och lära känna varandra	2 gånger/år	Samtliga
Informationsteknologi			
Server	Digitalt utrymme där dokumentation från projekt läggs upp kontinuerligt	Löpande i projektteamen	Samtliga
Mail	Snabbt skicka och mottaga information. Fungerar som den enda digitala kommunikationskällan. "Hjälpmail" är ett exempel på denna kommunikation	Löpande och individuellt efter behov	Samtliga

Tabell 5: Strategikonsulten

4.3. Marknadsföringskonsulten

4.3.1. Organisation

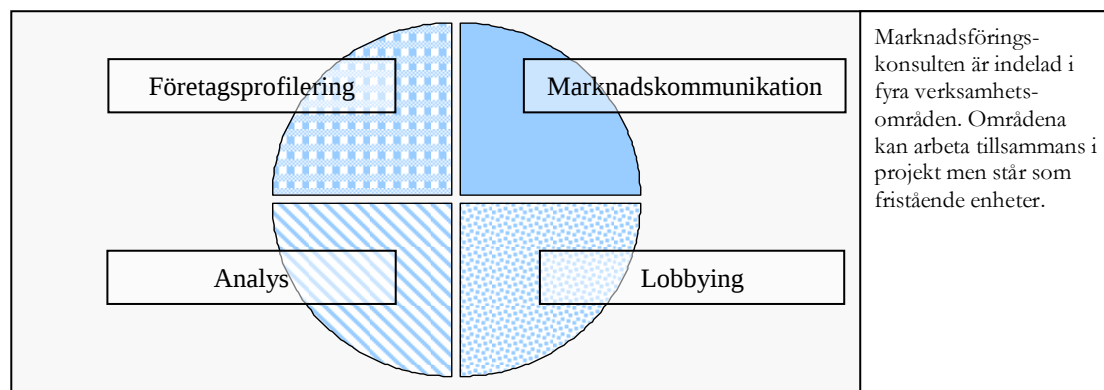
HISTORIA

Marknadsföringskonsulten startade sin verksamhet i slutet av 1990-talet. Företaget växte snabbt och det har idag omkring hundra anställda och omsatte drygt hundra miljoner kronor år 2007. Inom branschen har Marknadsföringskonsulten etablerat sig som ett alternativ till de äldre konkurrenterna och företaget har i flera år presterat bra i branschtävlingar. Grundaren har, efter att ha innehaft ledarrollen i företaget sedan starten, numera lämnat stora delar av sitt operationella ansvar. Han är emellertid fortfarande aktiv inom Marknadsföringskonsulten i rollen som grundare och symbol för företaget och han ser som sin uppgift att förvalta och sprida företagsandan internt såväl som externt till kunder och omgivning.

Marknadsföringskonsulten ägs idag av en grupp seniora medarbetare i en form som kallas *true partnership*. Det innebär att vissa partners blir erbjudna ett delägarskap av de nuvarande ägarna som ett sätt att skapa en ökad emotionell bindning till företaget. Ett delägarskap innebär en långsiktig förbindelse genom att det antal aktier som tilldelas får ett reellt marknadsvärde först efter tio år. Idag är tio av tolv partners delägare. De tolv håller tillsammans i de viktigare kundkontakterna och agerar chefer för övriga delar av marknadsföringskonsulten. Systemet skapar en låg personalomsättningen på partnernivå vilket Marknadsföringskonsulten menar bidrar till att skapa tillit och långsiktighet i kundrelationerna.

ORGANISATIONSTRUKTUR

Marknadsföringskonsultens organisation är indelad i fyra verksamhetsområden; *Marknadskommunikation*, *Företagsprofilering*, *Lobbying* och *Analys*. Marknadskommunikation och företagsprofilering arbetar främst med strategiutformning inom ramen för marknadsföring och public relations. Lobbying är inriktat på beslutpåverkan inom den politiska arenan. Analys utför olika typer av kvalitativa och kvantitativa undersökningar på uppdrag från kunder.

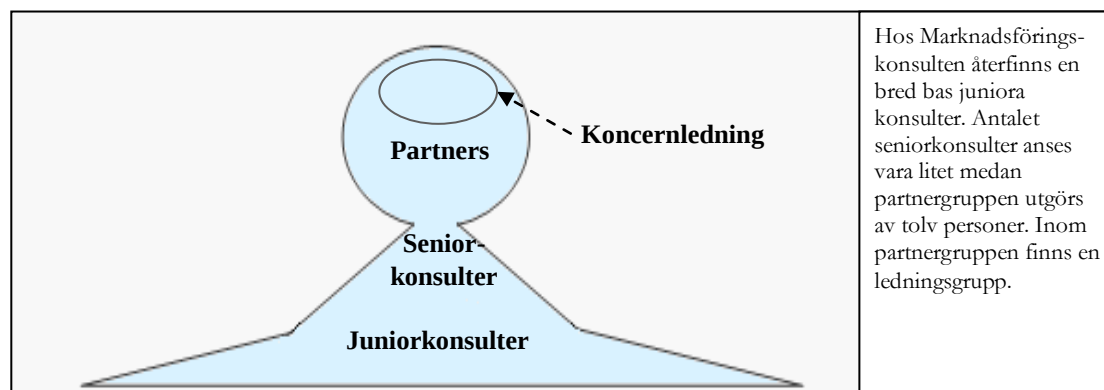


Figur 14: Marknadsföringskonsultens verksamhetsområden

HIERARKI OCH SAMORDNING

Varje område leds av en områdeschef som har ett antal junior- och seniorkonsulter kring sig. Det finns en bred bas av unga och mindre erfarna konsulter, och ett mindre antal seniora konsulter. Partnergruppen som innefattar de mest erfarna personerna i organisationen är relativt stor.

Konsulterna ingår ofta i projektteam som kan spänna över flera områden och de har därför flera chefer parallellt. Partnernivån består av den operativa ledningsgruppen. I denna grupp ingår alla områdeschefer samt de personer som har övergripande funktioner inom företaget. Denna grupp ansvarar för dagliga verksamhetsnära beslut. Det finns det också en koncernledning bestående av Koncernchefen, Grundaren, HR-chefen och Säljchefen. Denna grupp ansvarar för ekonomi och långsiktig strategi och beskrivs som ett beredande organ till den operativa ledningsgruppen.



Figur 15: Marknadsföringskonsultens hierarkiska struktur

De anställda sitter i kontorslandskap som spänner över tre våningsplan. De fem verksamhetsområdena bestämmer varje medarbetares placering. Den ende som inte sitter i öppet landskap är Grundaren som nyligen flyttade in i ett eget rum.

4.3.2. Erbjudanden

PROJEKTET

Marknadsföringskonsultens erbjudande till kunder är brett inom marknadsföring och public relations och företaget sätter en ära i att vara nytänkande och innovativt inom branschen. Kreativitet är och har sedan starten varit ledordet för verksamheten och Marknadsföringskonsulten vill fostra de anställda i kreativ problemlösning. Under senare år har företaget emellertid valt att röra sig mot ett mer processinriktat arbetssätt. Emellertid kan det kreativa arbetssättet ibland komma i konflikt med det mer rationella sättet att angripa ett problem i ett kundprojekt. Denna problematik beskriver Grundaren genom att förklara att olika konsulter har olika angreppssätt. Någon kan börja ett möte med att berätta en saga för kunden medan någon annan presenterar ett stapeldiagram. Han förklarar att dessa olika sätt att ta sig an en frågeställning kan skapa konflikter mellan traditionerna.

I en kreatörstradition ska folk vara blåa i håret och duktiga på att tänka konstiga tankar men i en rationell tradition ska man bena upp saker. I kreatörstraditionen är man mot den rationella där saker ska boxas.

Grundaren

Marknadsföringskonsultens normala projekt är korta och intensiva och löper över allt mellan några få dagar upp till en månad. Många av projekten är småskaliga och löper över en kort period, ibland bara några timmar av fakturerbar tid. Det handlar då ofta om att sälja en idé till kunden. De korta projekten blandas med längre relationer och i vissa fall har företaget långsiktiga outsourcing avtal med kunden.

KUNDRELATIONEN

De kunder som Marknadsföringskonsulten har långa relationer med erbjuds en kundansvarig eller ett kundteam som underhåller relationen långsiktigt. I vissa fall har relationer av detta slag behållits under flera år. Marknadsföringskonsulten upplever dock att företaget är bättre på att generera nya kunder än att behålla gamla, vilket får till följd att de långa relationerna är relativt få.

Eftersom Marknadsföringskonsulten ofta har korta projekt kan en konsult över ett år vara engagerad i över hundra projekt. Oftast löper projekten dessutom parallellt och den enskilde konsulten är därför i princip alltid sysselsatt i minst ett projekt. Någon tid mellan projekten finns därför inte eftersom de löper omlott.

Arbetet i kundprojekten sker oftast i Marknadsföringskonsultens egna lokaler. Skälen till detta är enligt HR-chefen att projekten är korta samt att kunden ofta vill besöka företagets lokaler som upplevs som trevliga. Han förklarar dessutom att Marknadsföringskonsultens verksamhetsinriktning inte inbjuder till att arbeta hos kunden.

Vi har ju väldigt lite av resurskonsulting. Vi sitter på plats hos kund men det är aldrig så att vi löser problemen där.

HR-chefen

Eftersom arbetet i projekt till största delen sker på Marknadsföringskonsultens kontor blir följden att flertalet anställda en vanlig dag återfinns där. På kontoret råder så gott som alltid liv och rörelse i de öppna lokalerna där anställda och kunder möts.

4.3.3. Kunskapsbas och utveckling

REKRYTERING OCH FORTBILDNING

Marknadsföringskonsulten uppfattar att det finns en föreställning om att alla managementkonsulter är lika men att denna uppfattning inte stämmer överrens med Marknadsföringskonsulten, eftersom konsulternas bakgrund och erfarenheter varierar. Det finns exempelvis skillnader i hur belöning och uppmuntran förväntas ske och detta illustrerar Grundaren med ett exempel som en kollega har varit med om i en liknande organisation.

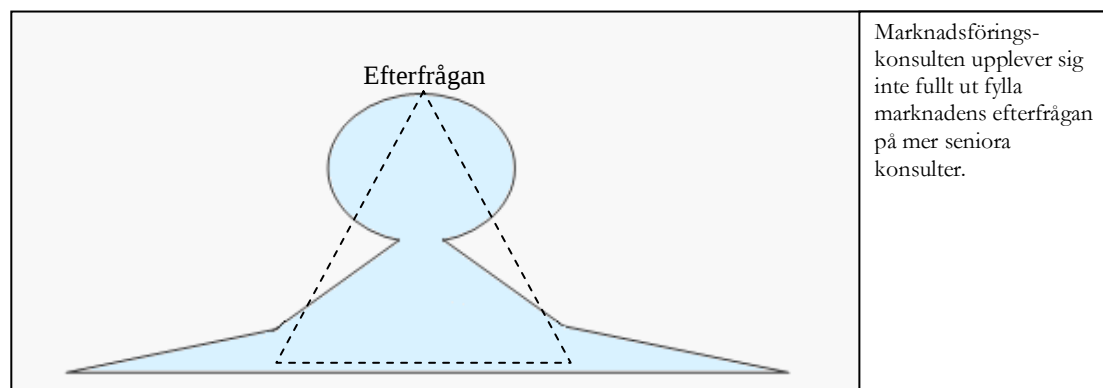
En konsult hade gjort något jättebra och han skulle få 20 % löneökning. Då ville han istället ta ut en extra semesterdag i veckan. Alltså blir det fel i systemet. Chefen tyckte att han jobbat hårt och bra och ville att han skulle jobba hårdare och ännu bättre och därför ge honom högre lön. I 99 fall av 100 hade personen sagt att det var bra, att han ville förstärka ett beteende. Men då vill han använda den välfärden till att vara ledig på fredagar. Samma sak med kunskapsöverföring. Strategimänniskan har inte samma beröringspunkter som de andra yrkeskategorierna.

Grundaren

Marknadsföringskonsultens anställda utgörs också av personer med olika bakgrunder. Somliga är högskoleutbildade inom exempelvis ekonomi, statsvetenskap eller kommunikation, andra har läst yrkesutbildningar inom marknadsföring och reklam och ytterligare några har sin bakgrund inom partipolitik eller journalistik. Emellertid finns det enligt HR-chefen en stor intern likhet i fråga om personliga intressen och social status.

Under de senaste årens högkonjunktur har Marknadsföringskonsultens rekrytering fokuserat på unga personer. Företaget väntar sig att det kommer att skifta över till mer erfarna personer i takt med att de ekonomiska förutsättningarna förändras. Det upplever

samtidigt att ju större företaget blir, desto fler juniora i förhållande till seniora personer kommer att behöva rekryteras. Idag är en övervägande del av de anställda mellan tjugofem och trettiofem år gamla och har några års arbetslivserfarenhet. En mindre del är äldre och i de fall dessa har rekryterats nyligen har de ofta tidigare erfarenhet inom ett specifikt område, exempelvis politik eller journalistik. Marknadsföringskonsulten problematiserar det faktum att det finns en övervikt i antalet juniora personer eftersom kunden ofta efterfrågar tjänster som kräver en högre grad av expertis.



Figur 16: Marknadsföringskonsulten och marknadens efterfrågan

HR-chefen är ansvarig för alla nyanställda och deras introduktion. Verksamhetsåret delas in i terminer efter skolans modell med vår- och hösttermin. Merparten av alla nyanställningar sker terminsvis, under två rekryteringsdagar i maj och november. Efter avslutad rekryteringsprocess förses den anställde med ett bokpaket, bland annat bestående av en internt producerad bok om företaget. Bokpaketets syfte är dels att lära ut företagets kultur och verksamhet, men också att fördjupa kunskapen inom ett visst hantverk eller kring konsultyrkets professionalism i allmänhet. Den anställde tillträder sedan i samband med "terminsstarten" i januari eller augusti.

Väl på plats genomgår den nyanställda en introduktionsutbildning som pågår under de första veckorna. Den första arbetsdagen råder det enligt HR-chefen "total korvstoppling". Då ska den nya personen snabbt förses med en bild av hur interna rutiner fungerar praktiskt och vilka förväntningar och krav som finns på honom eller henne. Företagshistorik och erbjudandebas presenteras, organisationens uppbyggnad och karriärerbjudanden diskuteras och praktiska policys förklaras. Syftet med introduktionsutbildningen är att skapa en trygghet för den nya personen kring hur arbetet sker i företaget. När den första introduktionsdagen är över tar områdeschefen vid med introduktion av hur gruppen fungerar. Chefen har också målsamtal med de anställda.

Nästa steg i introduktionen är en hantverksutbildning som är anpassad efter den nyanställdes arbetsuppgifter och verksamhetsområde. Sedan ett år tillbaka får den nye också ta del av en konsultutbildning som syftar till att förmedla Marknadsföringskonsultens syn på konsultrollen. Dessa utbildningar sker på ett tidigt stadium, redan under de första veckorna.

När de nyanställda har arbetat i omkring en månad träffar de tillsammans Grundaren. Mötet fungerar både som ett tillfälle för den anställde att ställa och få svar på frågor och föra fram synpunkter och som en möjlighet för Grundaren att få en inblick i den nyanställdes upplevelse av introduktionsutbildningen och företaget. Grundaren har också en viktig roll genom att han ska förmedla den interna andan och kulturen till de nya medarbetarna. Tidigare träffade Grundaren de nyanställda en och en, men numera anställs det så många per termin att detta inte längre är möjligt.

Den fortsatta kompetensutvecklingen av de anställda är mer individanpassad men ofta går den anställda efter omkring ett år en Affärsskola, som grundaren ansvarar för. Skolan syftar till att öka konsulternas kunskap i frågor kring affärsskapande, nätverkande och säljansvar och den är praktiskt orienterad. Ett exempel är att grundaren inom ramen för utbildningen har arrangerat en nätverkstävling, där målet för de medverkande var att skicka ut så många företagsböcker som möjligt och på så sätt knyta nya kontakter till sig. På detta sätt genereras lärdomar samtidigt som konsulten skapar framtida värde för företaget.

MÖTEN

Marknadsföringskonsulten deltar i branschtävlingar till vilka beskrivningar av genomförda projekt, case, produceras och distribueras. Ett åttiotal tävlingsbidrag skickas årligen in till olika tävlingar och företaget har de senaste åren dominerat i antal nomineringar och priser. Dessa case anses fylla en viktig funktion i företagets strävan att marknadsföra sig gentemot externa intressenter men de har också syftet att belysa väl genomförda projekt internt. HR-chefen menar att casen bidrar till att marknadsföra individerna bakom projektet inom företaget, där de blir erkända och uppmärksammade av sina kollegor. Detta bidrar till att den anställda får möjlighet att arbeta med intressantare projekt och kan avancera i företagshierarkin. Casen skapar hjältar inom organisationen och de mest erfarna konsulterna blir ofta associerade med ett visst framgångsrikt case som hon eller han var ansvarig för. De blir också underlag för befordran och belöning. Casepresentationer bidrar till att mindre erfarna konsulter får chans att ta del av framgångsrika projekt och lära sig hur dessa skapas. Detta anser Marknadsföringskonsulten vara ett viktigt sätt att sprida intern kompetens.

Sedan Marknadsföringskonsulten grundades har företaget haft veckomöten med alla anställda. De senaste åren har dessa ersatts av månadsmöten eftersom företaget har vuxit så mycket att mötena inte kan genomföras lika ofta. Månadsmötena presenteras och styrs av koncernchefen och Grundaren. Koncernchefen ansvarar för de strategiska frågorna och Grundaren för att entusiasmera medarbetarna. Under mötena presenteras också ett eller två väl genomförda case av den eller de konsulter som har haft projektansvaret för dessa.

Konferenser är ett årligt återkommande inslag för Marknadsföringskonsulten. Under resor till svenska och utländska destinationer får de anställda möjlighet att umgås under avslappnade former. Ofta används simulerade case som underlag för diskussion och brainstorming. Tillfälle ges därigenom till att interagera med personer som de anställda inte arbetar nära i vardagen.

INFORMATIONSTEKNOLOGI

De personer som har varit anställda länge hos Marknadsföringskonsulten anses fylla en viktig funktion eftersom de besitter en bred kunskap om tidigare projekt, och de tillfrågas ofta om dessa. IT-utvecklaren är en partner och delägare som har arbetat inom företaget sedan 1999. Hon spelar en extra viktig roll eftersom hon har sparat alla mail sedan hon började och hon beskrivs därför som en outtömlig källa på information som anställda kontaktar angående gamla uppdrag och idéer. Hon berättar själv att hon använder mailarkivet flera gånger i veckan eftersom så mycket information har transporterats via mail i företagets historia.

Sedan starten har Marknadsföringskonsulten sparat alla dokument på en huvudserver, vilken alltså fyller en viktig funktion i företaget. Enligt IT-utvecklaren är denna server idag svår att hitta i till följd av den stora mängd mappar och dokument som finns lagrade. I början av 2000-talet beslutades det att ett intranät skulle konstrueras. Tidsbrist

ledde till att en extern person anlätades för projektets genomförande. Intranätets syfte var att sammanföra och till viss del strömlinjeforma företagets arbetssätt genom lagring av projekt- och utvecklingsinformation, samt att få ett vetenskapligt perspektiv på processer i olika delar av projektcykeln. Emellertid blev den första implementeringen av intranätet mindre lyckad vilket IT-utvecklaren beskriver som en konsekvens av flera faktorer:

Det där var jättesmart tänkt men det var innan intranät-boomen. Det gjordes i html och blev väldigt svårt att implementera. Det vi lärde oss av den processen var att man kan inte göra detta med en extern person, man måste göra det internt. För kommer det in någon utifrån är det svårt att implementera, svårt att få rätt känsla och det dör rätt snabbt om man inte får till det.

IT-utvecklaren

Användandet av intranätet var således lågt och det fick inget större genomslag hos de anställda. Istället fortsatte servern att användas som huvudsaklig kunskapssamlare. IT-utvecklaren beskriver dessutom Marknadsföringskonsulten som intensiv i sitt mailande och det är ett viktigt kommunikationsmedel för de anställda. Det finns välstrukturerade maillistor så att de anställda lätt kan välja vilka inom företaget som ett mail ska skickas till och Microsoft Office Outlooks regelhanterare är ett av de mest använda verktygen för sortering av information och aktualiteter. IT-konsulten problematiserar detta beteende eftersom informationen tar mycket plats och att de anställda ofta blir överhopade av mail som inte hinner noteras och besvaras.

Under våren 2007 påbörjade IT-utvecklaren arbetet med ett nytt intranät tillsammans med IT-chefen. Vis av tidigare erfarenheter beslutade hon att detta nät skulle växa organiskt och att man skulle börja i liten skala för att undvika att ta sig vatten över huvudet.

Det gäller att bitta vilken nivå man ska ligga på vad gäller vad som är görbart. Man kan ha info i all oändlighet men vi har försökt lägga det på en enkel nivå för att folk ska orka.

IT-utvecklaren

I maj 2008 lanserades version 1.0 av intranätet och nu är version 1.3 snart färdigprogrammerad. Ett sätt att öka användningen av intranätet har varit att införa krav om att det används som startsida av de anställda. IT-utvecklaren betonar emellertid att besök på intranätet ska vara behovsstyrda, vilket innebär att den anställde besöker det därför att hon eller han löser ett problem genom att gå dit. En lösning har till exempel blivit att lägga ut det interna nyhetsbrevet som ges ut varje vecka på intranätet istället för att maila ut detta, vilket gör att den anställde aktivt måste söka sig till intranätet för att hålla sig uppdaterad. Ett mail skickas fortfarande ut i syfte att informera om att nyhetsbrevet finns att läsa på intranätet.

Hittills har intranätet endast möjliggjort envägskommunikation men i den version som snart ska lanseras ska de anställda själva kunna uppdatera sina profiler efter särskilda parametrar som specialisering och erfarenhet. Detta register ska sedan bli sökbart för de anställda. IT-utvecklaren påpekar att den stora utmaningen är att få de anställda att genomföra detta på egen hand och berättar att hon försöker lyfta fram registret som ett sätt att öka konsultens belägningsgrad.

Marknadsföringskonsulten har sedan starten haft en kultur som lyft fram och hyllat konsulternas individuella framgångar och det finns en positiv inställning till att dela kunskap. Att få de anställda att aktivt dela med sig av sina insikter och lärdomar upplever därför inte IT-utvecklaren som något problem. Av denna anledning upplever företaget

att det är viktigt att intranätet bidrar till denna tradition. Det finns en risk, upplever IT-konsulten, att den spontana kunskapsdelningen hämmas genom för mycket struktur och formalisering.

Vi har alltid haft det här kunskapsperspektivet i oss. Alla här är väldigt positiva till att dela kunskap, man sitter inte och håller på grejer. Jag tror att vi har lyckats bibehålla den känslan fast vi har vuxit, här är det 'Det här har jag har gjort, någon som vill ha det? Jag lade det på servern eller mailen, använd det gärna!'. Det är hela känslan i organisationen och det är den man vill bygga en plattform kring. Man vill inte dämpa kulturen att här delar vi kunskap med varandra även om det sker så här ostrukturerat.

IT-utvecklaren

Marknadsföringskonsulten upplever att investeringar i informationsteknologi är kostsamma och tar mycket tid i anspråk. Därför görs inga stora IT-investeringar.

Bas för kunskapsspridning	Syfte	Frekvens/längd	Involverade
Rekrytering och fortbildning			
Introduktionsdag	Snabbt ge en överblickbar bild av organisationen och nödvändiga praktiska funktioner	En gång/en dag	Nyrekryterade personer
Hantverksutbildning	Sprida sakkunskap om, för den nyanställde, aktuella sysslor	En gång/två dagar	Nyrekryterade
Affärsskola	Förmedla Marknadsföringskonsultens bild av hur en konsult ska agera i sin professionella roll	En gång/två och en halv dag under en termin	Nyrekryterade det senaste året
Möten			
Månadsmöte	Ge samtliga anställda en uppdatering av läget på företaget, aktuella projekt och personlig interaktion	Halvdag	Samtliga
Konferens	Lära känna varandra och lösa case tillsammans	1 gång/år	Samtliga
Informationsteknologi och intranät			
Intranät	Sprida best practice, information och mallar	Löpande och individuellt efter behov	Samtliga
Server	Digitalt utrymme där dokumentation från projekt läggs upp kontinuerligt under ett projekt	Löpande i projektteamen	Samtliga
Mail	Snabbt skicka och mottaga information. Fungerar som huvudsaklig kommunikationskälla	Löpande och individuellt efter behov	Samtliga

Tabell 6: Marknadsföringskonsulten

5. Analys

I analysen jämförs studieobjektens arbete med knowledge management med tre teoretiska modeller. Det utreds vilken utformning av arbetet med knowledge management som företagen enligt teoribildningen borde ha och vilken de utifrån det empiriska materialet faktiskt har implementerat.

5.1. Fyra processer för spridning av kunskap

Ett antal olika forum för kunskapsspridning har identifierats inom de tre studerade företagen. Dessa kan kategoriseras enligt Nonaka och Takeuchis (1999) fyra sätt att kommunicera kunskap; socialisering, externalisering, internalisering och kombinerad. Eftersom många system, tysta eller uttryckta, ligger i gränslandet mellan två eller flera av dessa begrepp är en absolut avgränsning inte realistisk. Det följande avsnittet är en objektiv bedömning som gjorts av de tre studerade företagen för att förtydliga och exemplifiera de olika sätten att sprida kunskap.

5.1.1. Socialisering genom informellt erfarenhetsutbyte

Socialiseringsprocessen sker genom observation, imitation och erfarenhetsutbyte. En förutsättning för att socialisering ska ske är det finns en gemensam erfarenhetsbas. Utan gemensamma erfarenheter har en individ mycket svårt att sätta sig i en annan individs tänkande, vilket är nyckeln till överföring av tyst kunskap.

Erfarenhetsutbytet sker i stor utsträckning i det dagliga arbetet hos de tre konsultföretagen, genom interaktion medarbetare emellan. Alla tre har en organisationsstruktur som utgår från att produktion sker i projektteam. I teamen ingår personer från flera delar av organisationen och de blir på så vis korsfunktionella. Korsfunktionerna bidrar till att organisationerna får en struktur där den anställda har flera överordnade att rapportera till parallellt. Strukturen bidrar till att tyst kunskap sprids inom organisationerna. Det dagliga arbetet sker i olika utsträckning på konsultföretagets kontor. IT-konsultens anställda tillbringar i princip all tid hos kund. Daglig företagsövergripande socialisering sker därför inte öga mot öga, utan genom mailkommunikation. Marknadsföringskonsulten och Strategikonsulten spenderar istället mer tid på kontoret, där socialisering alltså sker.

Forum för socialisering som kan identifieras, vilka inte är en del av det dagliga arbetet, är olika strukturerade i de tre organisationerna. IT-konsulten lägger stor vikt vid att skapa diskussioner som syftar till att generera en samsyn på organisationen och dess verksamhet och detta görs genom formaliserade möten vars innehåll varierar och anpassas till aktuella ämnen. Här ges de anställda utrymme att tänka fritt och framföra sin bild av ett scenario eller en frågeställning. Strategikonsulten har skapat läsecirklar där aktuell kunskap får utrymme att tolkas och delas anställda emellan i en informell miljö. Deltagande är frivilligt och mötesfrekvensen varierar. Strategikonsulten anordnar också kvällsmöten där frågeställningar och intressanta aspekter inom avslutade projekt lyfts fram och dryftas under avslappnade former. Marknadsföringskonsulten använder inte denna typ av forum för tyst kunskapsöverföring.

Viktigt för socialisering är kommunikation via mail, där kunskap sprids ickeformaliserat mellan individer. Alla tre konsultföretag använder mail i sin dagliga kommunikation och det är framför allt på detta sätt som nyheter och information sprids inom organisationerna. Erfarenhetsutbyte sker exempelvis genom Strategikonsultens hjälpmail där kompetens inom organisationen efterlyses. Även Marknadsföringskonsulten och IT-konsulten uppger att denna typ av enkelriktad mailkommunikation förekommer internt.

De tre konsulterna reser årligen iväg på konferenser, ofta till Europeiska städer eller orter där företaget stannar under några dagar. Syftet med dessa konferenser är, utöver att diskutera aktuella företagsspecifika frågor, att de anställda ska lära känna varandra och utbyta erfarenheter under avslappnade former. Socialisering sker därigenom.

Genom mentorskapet som IT-konsulten och Strategikonsulten erbjuder kan den anställda lära av en mer senior konsults erfarenheter och tyst kunskap kan på detta vis delas genom observation och diskussion. I möten med mentorn får den anställda möjlighet att lära mer om företaget, dess värderingar och kultur. En gemensam referensbas kan på så vis skapas genom personlig interaktion.

5.1.2. Externalisering genom möten och case

Externalisering av kunskap sker genom att tyst kunskap formaliseras och presenteras som explicita koncept. Styrda möten, innehållande enkelriktad information och där hela organisationen är närvarande, kan betraktas som ett uttryck för externaliseringen. Alla tre företag arrangerar denna typ av möte en gång i månaden. Under mötena får ledningen möjlighet att redogöra för företagets utveckling och den avlägger en lägesrapport för att de anställda ska få en översikt av den nuvarande situationen. Syftet med dessa möten är också att motivera och inspirera medarbetarna.

Marknadsföringskonsulten och Strategikonsulten använder case explicit för att berätta om avslutade projekt. Caseformatet kan variera men i fokus står historien om det lyckade projektet. De ansvariga hyllas för sina prestationer och får på så vis en intern hjältestatus. Casen exemplifierar framgångsrika projekt och skapar genom metaforer vägar för individen att ta till sig kunskap i projekten. Presentation av casen sker vid interna möten och konferenser och tanken är att medarbetarna tillsammans ska reflektera över vilka lärdomar som projektet har genererat och att lyfta dessa till en generell nivå.

IT-konsulten och Strategikonsulten har båda skapat frivilliga forum för diskussion och lärande. IT-konsulten använder sig av Brainteam, vars syfte är att producera en rapport kring ett utvalt ämne under en begränsad period. Strategikonsulten gör årligen Studien inom ett område där mer kunskap anses nödvändig. Den producerar också sammanställningar av nyutkommen litteratur och forskning inom organisation och ledarskap som de anställda kan läsa vid intresse. Dessa rapporter kan betraktas som uttryck för både externalisering och kombineringsprocessen. I framtagningsprocessen sker en modellering av de koncept som har diskuterats i andra forum och därigenom sker externalisering. Produktionen av dokumentation är däremot en form av systematisering av kunskap, vilket antyder att det handlar om en kombineringsprocess. De forum som har identifierats befinner sig således i gränslandet mellan två varianter av kunskapsspridning.

5.1.3. Kombineringsprocessen genom informationsteknologi

Kombineringsprocessen sker genom sammankoppling av olika former av uttryckt kunskap som sorteras in i kunskapssystem. Informationsteknologi i form av databaser, intranät och viss typ av informationsproduktion på Internet är alla uttryck för denna typ av kunskapsspridning. De tre konsultföretagen utnyttjar dessa forum på olika sätt. IT-konsulten och Marknadsföringskonsulten har startat intranät där tanken är att information till de anställda ska kunna förmedlas. En intention med intranätet är också att mallar, dokument och case ska laddas upp där för att kunna bli sökbara. IT-konsulten har genom Wiki:n skapat en intern databas där anställda ges möjlighet att själva kombinera kunskap.

Idag använder alla tre företag servrar där projektdokumentation laddas upp. Det upplevs som ett problem att det kan vara svårt att hitta rätt information på servern eftersom det

finns en så stor mängd information som är systematiserad men där det är omständigt att söka på enskilda ord. Det gör att den som letar efter något helst från början bör veta, eller enkelt ha möjlighet att ta reda på, var informationen finns. Strategikonsultens Excel-ark som sammanfattar projekten är ett verktyg som underlättar sökprocessen.

5.1.4. Internalisering genom intern utbildning

I syfte att sprida kunskap genom internalisering använder sig de tre konsulterna av interna utbildningar. Dessa syftar inte bara till att förbättra den tekniska kompetensen, utan också till att sprida kultur och värderingar. Utbildningarna är ofta praktiskt orienterade och fokuserar på att öva och lära av de mer erfarna, vilket blir ett sätt att lära genom handling.

Case kan också betraktas utifrån ett internaliseringsperspektiv. Genom berättelser om framgångsrika projekt kan individen återuppleva andras erfarenheter, ta till sig dessa och skapa individualiserad tyst kunskap. Därigenom kan lärande ske genom observation av vad andra inom organisationen gör. Beskrivning av arbetet genom case gör dessutom att den anställde förstår vad som förväntas av honom eller henne.

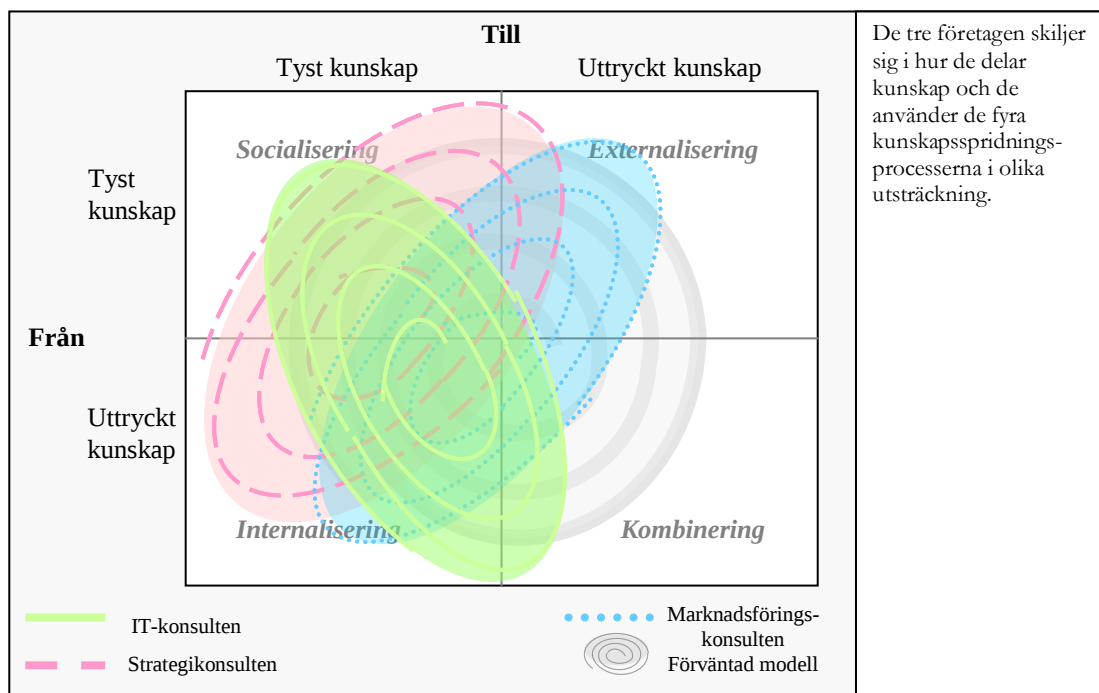
Resonemanget som har förts kring de fyra kunskapsprocesserna kan sammanställas i en tabell som belyser vilken typ av kunskapsspridning som olika aktiviteter utgör.

Bas för kunskapsspridning	IT-konsulten	Strategikonsulten	Marknadsföringskonsulten
Socialisering			
Korsfunktionell projektstruktur	Ja	Ja	Ja
Övriga forum för informell kompetensspridning	Reflexlunch, kompetensacceleration	Läsecirkel, Erfamöten	Nej
Mailkommunikation	Ja	Ja	Ja
Konferens	Årligen	Årligen	Årligen
Mentorskap	Ja	Ja	Nej
Externalisering			
Informationsmöte	Månadsmöte	Månadsmöte, frukostmöte en gång i veckan	Månadsmöte
Case	Liten användning	Sporadisk användning	Frekvent användning
Framtagande av formaliserad utvärdering och information	Brainteam	Litterature review, Studien	Nej
Kombinering			
Server	Ja	Ja	Ja
Databas	Server och Wiki	Server	Server
Intranät	Ja	Nej	Ja
Internalisering			
Intern introduktionsutbildning	Ja	Nej	Ja
Intern vidareutbildning	Ja	Ja	Ja

Tabell 7: Fyra observerade sätt att sprida kunskap

5.1.5. Sammanställning av de studerade företagens kunskapsspridningsprocesser

Efter kartläggningen av studieobjektens kunskapsspridningsprocesser ges här sammanfattningsvis en beskrivning av vilka processer som betonas. IT-konsulten framstår som det företag som i minst utsträckning utnyttjar externalisering av kunskap. Istället betonas socialisering starkt genom de forum för informell kompetensspridning som finns. Även strategikonsulten använder sig av denna typ av socialiseringsprocess och lägger istället minst vikt vid kombineringsprocessen av kunskap genom datoriserade system. Marknadsföringskonsulten framstår som det företag som i störst utsträckning externaliserar kunskap genom case och lägger minst kraft på att skapa forum för socialisering utöver det dagliga arbetet i projekten.



Figur 17: Observerad användning av kunskapsspridningsprocesser

5.2. Samspelet mellan kunskapselement

Werr och Stjernberg (2003) utforskar två dimensioner av kunskap; den tysta-uttryckta och den specifika-generella. Dimensionerna samverkar inom professionella serviceföretag och tre kunskapselement belyses i modellen. Studieobjekten använder i olika stor utsträckning de tre elementen, vilket kommer att beskrivas i avsnittet.

5.2.1. Metoder och verktyg

Metoder kan erbjuda ett gemensamt ramverk för handlingar, mätningar och formuleringar. De kan ses som möjliggörare av kommunikation anställda emellan och kan spridas utan personlig interaktion. En förutsättning för att metoder och verktyg ska kunna utformas är att individers erfarenhet kan översättas till mer generell kunskap. Det kan observeras att studieobjekten producerar digitala verktyg i mindre utsträckning än de globala managementkonsultföretagen som Werr och Stjernberg har studerat och i många delar av verksamheten saknas tydliga övergripande arbetssätt. Marknadsföringskonsulten har ingen gemensam arbetsmodell som projekten ska utgå från. Strategikonsulten håller i dag på att ta fram en sådan process och får anses arbeta något mer strukturerat med detta. IT-konsulten är det företag som i störst utsträckning har valt att ta fram gemensamma arbetsprocesser. Den betonar också användning av delade verktyg mer än de övriga. Specifika arbetsmetoder används emellertid i mycket liten utsträckning hos alla tre studieobjekten.

5.2.2. Case

Caseformatet skapar utrymme för översättning av individuella konsulters erfarenhet och utgör situationsspecifik kunskap. Dokumentation från framgångsrika avslutade projekt tjänar flera syften för konsultföretagen och caset används i varierande utsträckning. IT-konsulten uppmanar anställda till att berätta om lyckade projekt i Wiki:n och på detta vis lyfts caset fram. Caseformatet används väldigt explicit hos Marknadsföringskonsulten och till en viss del hos Strategikonsulten. Strategikonsulten använder case vid månadsmöten och öppnar då upp för en diskussion om vilka lärdomar som projektet har genererat. Marknadsföringskonsultens kunskapsspridning kretsar till stor del kring caset

som fungerar som befodringsgrund och tävlingsbidrag. Case fungerar också som intern marknadsföring och de gör att en gemensam referensram skapas.

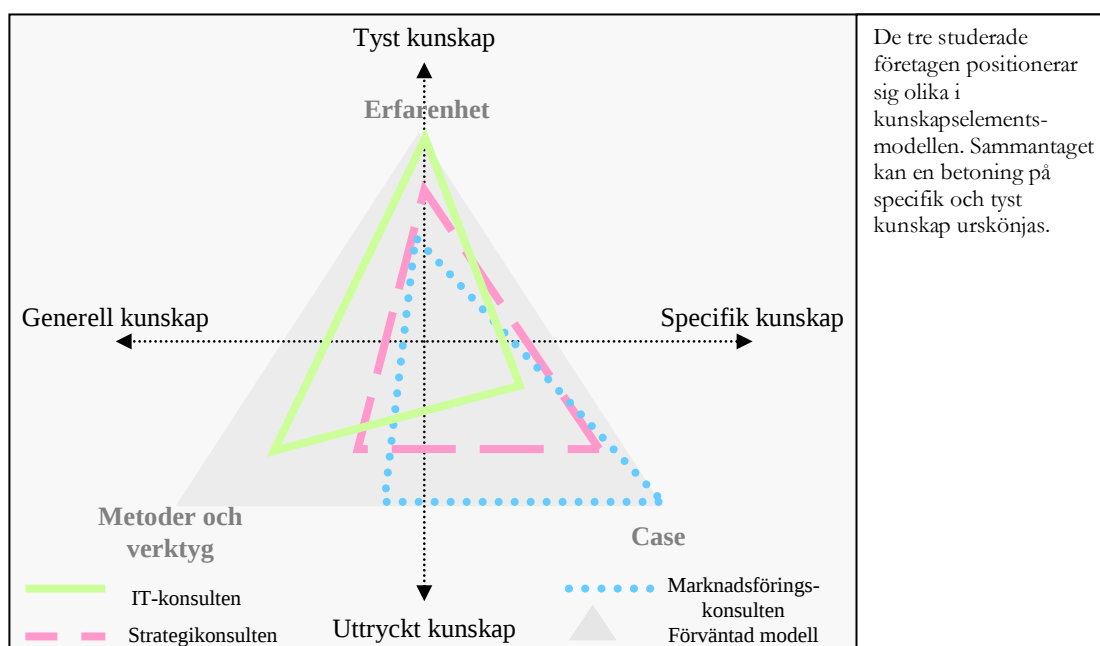
5.2.3. Erfarenheter

Individuella konsulters erfarenhet utgör tyst kunskap som har skapats genom att ett gemensamt språk har utformats och att lärdomar från case har gjorts synliga och uttalats. Konsultföretagen söker aktivt forum som kan bidra till denna process. IT-konsulten är det företag som har flest formaliserade forum för erfarenhetsutbyte. Reflexlunchen och kompetensaccelerationen är återkommande inslag i den anställdes vardag och inom ramen för dessa diskuteras generella erfarenheter från såväl avslutade som pågående projekt. Även Strategikonsulten har skapat ett forum för erfarenhetsdelning genom Erfamöten. Här diskuteras frågeställningar som uppkommit i projekt ingående och de anställda får chans att lära av varandra. Läsecirkeln kan möjligtvis också betraktas som ett forum för denna process, genom att teorier kopplas till deltagarnas erfarenhet från praktiken. Alla tre konsultföretag utnyttjar också konferenser till att dela erfarenheter.

Även studieobjektens användning av korsfunktionella projektteam skapar forum för erfarenhetsutbyte då personer från olika områden inom företagen möts och den anställda får möjlighet att arbeta med olika personer över tiden.

5.2.4. Sammanställning av de studerade företagens användning av kunskapselementen

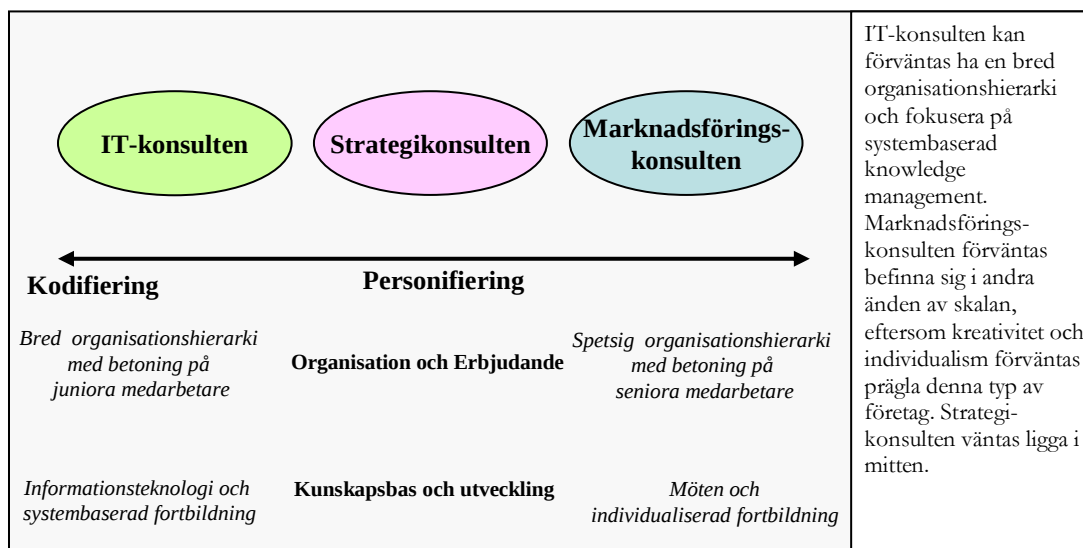
Det kan konstateras att företagen på olika sätt arbetar med kunskapselementen metoder och verktyg, case och erfarenheter. IT-konsulten och Strategikonsulten fokuserar på ett tydligare sätt än Marknadsföringskonsulten på kunskapsspridning genom erfarenhetsutbyte och företagen har skapat flera formaliserade forum för detta. Marknadsföringskonsulten är det företag som utnyttjar case mest. Inget av företagen arbetar med metoder och verktyg i den utsträckning som teorin antyder. IT-konsulten är det företag som utnyttjar metoder för arbetsprocessen mest, Strategikonsulten utvecklar för närvarande sådana och Marknadsföringskonsulten arbetar inte systematiskt med detta.



Figur 18: Observerad användning av kunskapselementen

5.3. Förväntad knowledge management utifrån marknadsstrategi

Kartläggningen av studieobjektens knowledge management kan sättas i ett organisatoriskt sammanhang med hjälp av Hansen, Nohira och Tierneys (1999) teorier. De tre konsultföretagens olika verksamhetsinriktningar bör enligt teoribildningen kring *kodifiering* och *personifiering* implicera att olika strategier för knowledge management används. Vilken strategi ett konsultföretag väljer ska enligt teorin bestämmas utifrån dess verksamhetsinriktning och kan sammanställas i en figur med IT-konsulten och Marknadsföringskonsulten som extrempunkter.



Figur 19: Förväntad strategi för knowledge management.

5.3.1. Förväntad knowledge management utifrån ekonomisk modell

Enligt Hansen, Nohira och Tierneys (1999) artikel kan ett rimligt antagande vara att de tre studerade företagen skulle kunna ordnas i olika grader av personifiering och kodifiering. En traditionell IT-konsult har enligt dem starkt fokus på formaliserad kunskap, som därmed kan återanvändas i standardiserade processer för olika kunder. Eftersom en sådan strategi har en organisationsstruktur som betonar juniora medarbetare, läggs en begränsad tonvikt vid individualiserad intern fortbildning och vidareutveckling. Den uttryckta kunskapen ska istället spridas i så stor utsträckning som möjligt och appliceras lika av medarbetarna. Den personifierade strategin exemplifieras istället av företag som verkar inom samma område som Strategikonsulten. Emfasen ska för dem ligga på specialiserade och anpassade tjänster som kräver att konsulten tänker själv i varje nytt projekt. Erfarenhet och expertis blir det viktigaste och företagsstrukturen bör därför ha en större andel mer seniora konsulter jämfört med IT-konsulten. Basen för IT-konsultens organisationsstruktur bör därför vara bredare än Strategikonsultens. Samtidigt som genren för både IT-konsulten och Strategikonsulten belysts i tidigare forskning, är det svårare att kategorisera ett område inom vilket Marknadsföringskonsulten borde finnas. Det kan förväntas att Marknadsföringskonsulten är mer personifierade än de traditionella strategikonsultföretagen eftersom kreativitet fordrar en hög grad av anpassning och nytänkande i projekten. Senioriteten inom företaget bör därför vara relativt hög.

5.3.2. Förväntad knowledge management utifrån mötesstruktur, informationsteknologi samt rekrytering och fortbildning

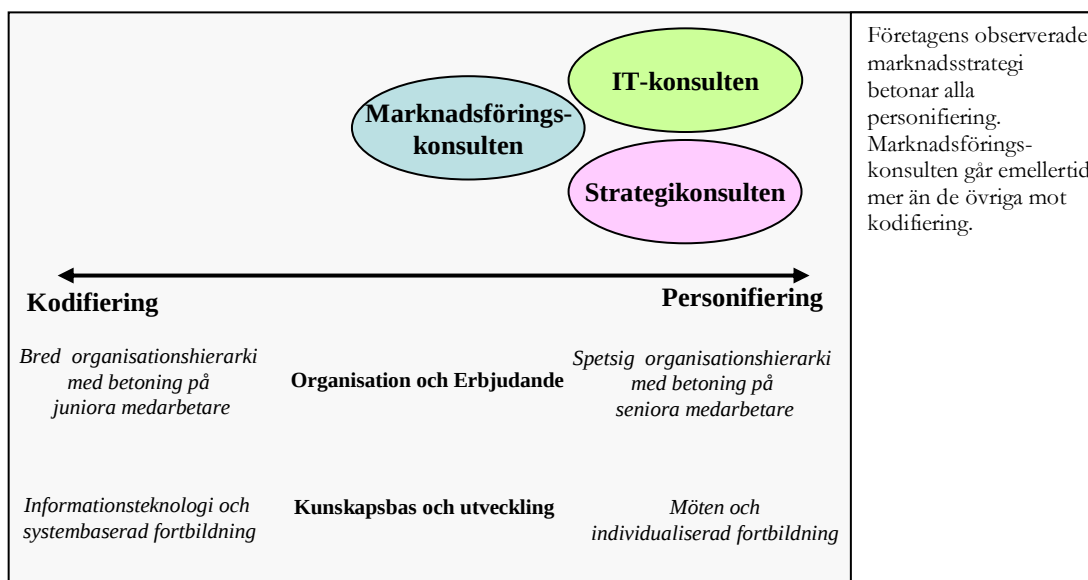
IT-konsulten bör utifrån teoribildning och verksamhetsfokus ha färre möten och mer utvecklad informationsteknologi relativt Strategikonsulten. Företaget förväntas också ha en stark representation av juniora medarbetare och fokusera på att erbjuda sina anställda

standardiserade och systembaserade utbildningar. Strategikonsulten kan istället väntas ha en brant utvecklingstrappa, bedriva individualiserad kompetensutveckling och i stort sett bara inverstera i IT-lösningar vars syfte är att skapa forum för kommunikation. Resultatet blir att den informella interaktionen borde vara mer begränsad hos IT-konsulten än Strategikonsulten. Marknadsföringskonsulten förväntas ha ännu mindre systembaserad verksamhet och mer informell interaktion än Strategikonsulten.

5.4. Hur marknadsstrategi observeras påverka knowledge management

Studieobjektens organisation, erbjudande samt kunskapsbas och utveckling förklarar tillsammans hur arbetet med knowledge management bedrivs. Analysen har visat att förväntningarna inte till fullo stämmer överens med det empiriska materialet.

Utifrån organisatoriska komponenter kan det konstateras att Strategikonsulten i störst utsträckning tillämpar en personifieringsstrategi. Även IT-konsulten fokuserar, trots en mer avancerad informationsteknologi, precis som Strategikonsulten på personlig interaktion och senioritet och använder därmed också en personifieringsstrategi. Marknadsföringskonsulten placerar sig närmare mitten av skalan och är därmed det företag som i störst utsträckning använder systembaserad knowledge management vilket går mot en kodifieringsstrategi.



Figur 20: Observerad utformning av strategin för knowledge management

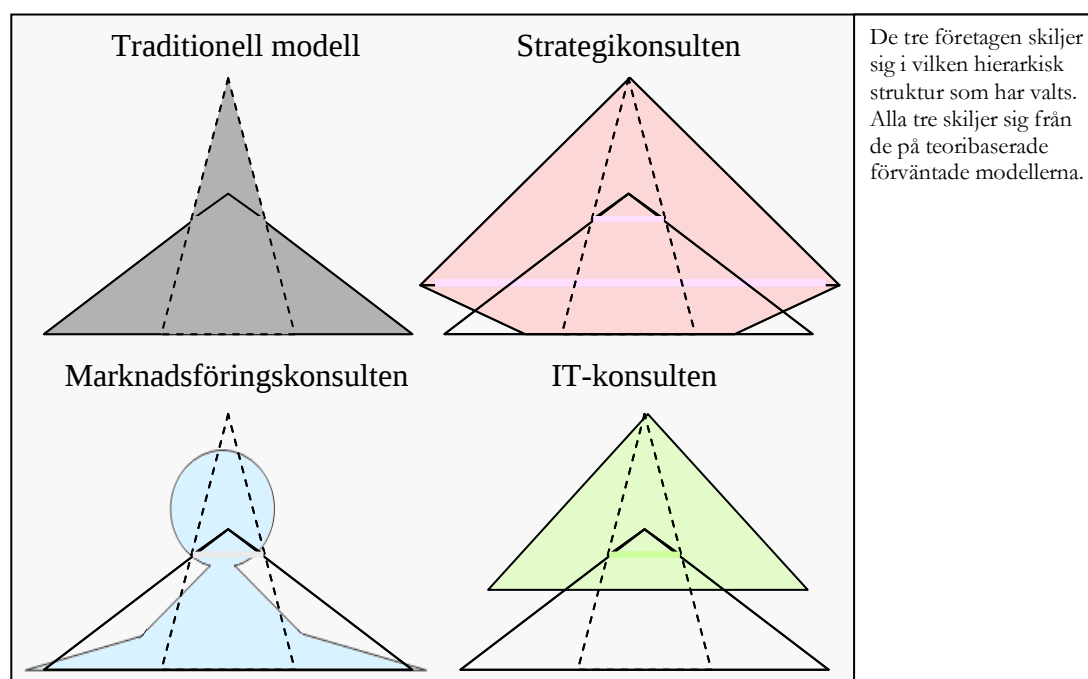
5.4.1. Organisation och erbjudande påverkas av ekonomisk modell

De tre företagens organisationsstrukturer skiljer sig beträffande vilken grad av senioritet som finns inom organisationen. Emellertid tar organisationerna inte den form som det efter teorierna kan förväntas.

IT-konsulten motsvarar inte förväntningarna på ett processbaserat arbetssätt. Företaget har genomgående en hög grad av senioritet och, även om den nuvarande organisationshierarkin beskrivs som platt, så finns en generell tonvikt på erfarenhet och expertis. Eftersom företaget strävar efter att ta en rådgivande roll inom IT-området hos sina kunder och inte ser sitt erbjudande som standardiserade tjänster för massimplementering, stämmer det inte överens med den förväntade bilden av IT-konsulten som kodifierad.

Strategikonsulten beskriver sin organisationsstruktur som en trubbig diamant där de juniora personerna i organisationen är relativt få och seniorkonsulterna många. Erfarenhet ses som viktig för att kunna ge kompetenta råd. De modeller som företaget arbetar efter och den erfarenhetsstyrda projektstruktur som implementeras, möjliggör likväl att juniora konsulter kan anställas. I projekten får de ta en likställd roll till projekt- och delprojektledarna där deras brist på kunskap och erfarenhet kan kompletteras av andra. Organisationshierarkin stämmer överens med förväntningarna men förhållandet mellan antalet juniora och seniora konsulter gör att företaget kan betraktas vara personifierat i ännu högre utsträckning.

Marknadsföringskonsulten har, till skillnad från de två andra företagen, en bred bas juniora konsulter. Dessa kompletteras av en relativt stor grupp mycket seniora medarbetare. Nivån däremellan är dock smal. Marknadsföringskonsultens organisation ser därmed inte ut som förväntat utan är bredare, mindre spetsig och senioriteten är mer oregelbundet fördelad.



Figur 21: Observerad organisatorisk modell

5.4.2. Kunskapsbas och utveckling påverkas av rekrytering och fortbildning, mötesstruktur samt informationsteknologi

REKRYTERING OCH FORTBILDNING

Rekrytering är en parameter som påverkar valet av kunskapsstrategi. IT-konsulten och Strategikonsulten fokuserar båda på att rekrytera erfarna personer. Dessa kan i större utsträckning arbeta självständigt och dessutom hantera tvetydighet i processer vilket krävs om företaget ska ha en personifieringsstrategi. Marknadsföringskonsulten beskriver sig rekrytera många juniora personer i förhållande till seniora. Det kan därigenom konstateras att rekryteringen i Strategikonsulten och IT-konsulten fokuserar på mer erfarna personer som kan arbeta friare i projekt, medan Marknadsföringskonsulten i högre utsträckning inriktar sig på oerfarna personer.

De tre företagen har också gemensamt att de utbildar sina anställda främst genom personlig interaktion och använder mentorskap för att individen ska lära av mer erfarna

personer. Motsatsen, att träna individer i grupp genom databaserade distansutbildningar, förekommer inte alls i samma utsträckning.

MÖTEN

Företag kan antingen fokusera på att sprida kunskap från en person till ett dokument eller från en person till en annan, vilket speglas i företagets forum för möten. Om företaget väljer den förra metoden behövs elektroniska dokumentsystem som tillåter kodifiering och lagring av kunskap. Om företaget istället väljer den senare krävs utveckling av nätverk som syftar till att sammanlänka individer och underlätta deras utbyte av tyst kunskap.

En server kan betraktas som det mest basala verktyget för att sprida kunskap genom dokumentation och lagring av denna. De tre konsultföretagen använder sig alla av servern som lagringsverktyg. Utöver detta är Marknadsföringskonsultens och IT-konsultens intranät ett uttryck för denna typ av kunskapsspridning. Dessa är tänkta att fungera som databaser där anställda kan ladda upp och ned information för återanvändning.

De studerade företagen har istället observerats skapa forum för möten mellan individer så att tyst kunskap kan delas. Möten och konferenser, där alla anställda deltar, skapar starka interna nätverk och tillsammans med korsfunktionell projektstruktur och mentorskap frambringar de en kultur där alla känner alla på företagen. Kunskapsspridningen sker därmed från person till person. IT-konsulten har visserligen utvecklat lagringsverktyget Wiki för kodifiering av kunskap. Det är emellertid en databas där all kunskap lätt kan spåras till användaren, vilket ger den kunskapssökande konsulten möjlighet att kontakta denne och den personifierar därmed kunskapen.

INFORMATIONSTEKNOLOGI

Investeringar i IT kan vara olika omfattande och ha olika syften. För att möjliggöra kodifiering av kunskap krävs stora investeringar i IT och dessa syftar till att främja spridning och återanvändning av kunskap, ofta globalt. Personifiering kräver också vissa investeringar i IT, dock i mindre omfattning. Syftet med investeringen är att möjliggöra kommunikation individer emellan. Studieobjekten investerar olika mycket i IT som databaser och intranät. Emellertid är användningen fortfarande låg och investeringar i form av såväl tid som kapital uppfattas som små. Mail är ett billigt verktyg som står i fokus hos de studerade företagen, vars syfte är att möjliggöra snabb kommunikation mellan konsulter. IT-konsulten och Marknadsföringskonsulten, som stävar efter att göra dokumentation sökbar genom intranät inom en överskådlig framtid, utvecklar dessa i hög utsträckning internt och behöver därmed inte göra några större investeringar. Informationsteknologiska projekt prioriteras inte eftersom de anses dyra och tidskrävande för mindre företag.

6. Slutsats

Slutsatsen syftar till att besvara uppsatsens övergripande frågeställning med hjälp av delfrågeställningarna. Den inleds med att ge en sammanställning av hur teorierna om knowledge management kan förklara de studerade företagens arbete med detta. Vidare diskuteras storleken och verksamhetsinriktningens inverkan på företagens knowledge management. Avslutningsvis kopplas delarna samman för att förklara hur svenska mellanstora managementkonsultföretag arbetar med knowledge management.

6.1. Modellerad knowledge management

Vid analysen av kunskapsprocesser som involverar tyst och uttryckt kunskap framgår det att företagen fokuserar på tyst kunskap genom att deras knowledge management främst betonar socialisering och internalisering. Detta sker till stor del genom personlig interaktion i det dagliga arbetet, forum för kunskapsspridning och individanpassad utbildning. Att uttrycka kunskap genom externalisering och kombinerad är inte lika vanligt förekommande i företagen. Case utgör i detta fall undantaget och företagen externaliserar i mer eller mindre hög utsträckning kunskap genom dem.

I samtliga företag betonas i olika grad vikten av att exemplifiera sitt arbete. Även om alla företag inte explicit kallar dessa exempel case, så är det tydligt att de fungerar som ett element för översättning av tyst kunskap till uttryckt. Företagens användning av case gör dessutom att specifik kunskap får större utrymme än generell. Metoder och verktyg används inte i förväntad utsträckning och flyttar på så vis fokus från uttryckt kunskap till tyst. Det exemplifieras i Kunskapselementmodellen av erfarenhet. Därmed ligger tyngdpunkten på kunskapselement som karaktäriseras av tyst och individuell samt situationsspecifik kunskap. Det finns emellertid en variation studieobjekten emellan som måste beaktas.

Även om Marknadsstrategimodellen i analysen fastslagit att Marknadsföringskonsulten har en ekonomisk modell som kan betecknas som kodifierad, så betonar samtliga tre företag personlig interaktion i arbetet med knowledge management. I case, såväl som erfarenhetsutbyten och utvecklande av verktyg, har kunskap som färdas från person till person med en tydlig avsändare stor betydelse. Detta understyrks av att utbildningen av anställda i de tre företagen präglas av en individanpassning och att systembaserad inläring lyser med sin frånvaro. Möten är viktiga inslag eftersom de sprider kunskap genom personlig interaktion, både i mindre grupper och företagsövergripande forum. De observerade företagens informationsteknologi syftar främst till att underlätta och skapa utrymme för interaktionen. Den marknadsstrategi som företagen valt betonar alltså, oavsett utformandet av företagets erbjudande och hierarkiska modell, personifiering.

Appliceringen av de teoretiska modellerna på mellanstora svenska managementkonsultföretag visar att socialisering och internalisering används för att sprida tyst kunskap. Till det läggs att kunskapselementen också fokuserar på specifik kunskap genom att framhålla case och erfarenhets roll. Även om de i uppsatsen studerade företagen skiljer sig mellan varandra i fråga om ekonomisk modell, så betonas personlig interaktion i arbetet med knowledge management, vilket resulterar i att de kan antas ha en varierande hög grad av personifiering.

6.2. Storleken betydelse

Modelleringen av knowledge management visar att personlig interaktion är viktigare i knowledge management hos uppsatsens alla företag, relativt de stora multinationella företag som forskningen tidigare utgått från.

Alla de i uppsatsen studerade företagen, oavsett verksamhetsinriktning, utformar sin knowledge management för att passa ett tänkande arbete som kräver högre kompetens, präglas av personlig interaktion, är individanpassad och har en tydlig avsaknad av systembaserad inläring. I mindre grupper blir socialiseringsprocessen mer lättmanövrerad och hänsyn kan ta till varje individs inläring och anpassning till ett företags kunskap och värderingar. När företagen inte heller har nått den högre omsättning som kan tänkas krävas för att avancerad rådgivning ska förvandlas till hyllprodukter, blir varje konsults kompetens unik och kan skapa värde genom att spridas i företaget. Det direkta samspelet mellan alla konsulter blir viktigare i mindre företag. Det skapar ett flöde av kunskap som inte kräver systematisering och formalisering genom kostsam informationsteknologi.

När varje konsult räknas, både för att den besitter egen kunskap och för att den uppmärksammas av systemet, blir personlig interaktion viktig. I forskningens större företag skulle det vara svårt att påvisa samma betydelse av individen, som i uppsatsens studerade företag. Sammantaget visas att mellanstora svenska managementkonsultföretags storlek påverkar arbetet med knowledge management genom en ökad fokusering på personlig interaktion.

6.3. Verksamhetsinriktningens oklara betydelse

Det har i uppsatsen framkommit att det förekommer skillnader mellan de studerade företagens arbete med knowledge management. Marknadsföringskonsulten externaliserar och specificerar i störst utsträckning kunskap medan IT-konsulten betonar tyst kunskapsspridning mer än de övriga. Strategikonsulten utmärker sig inte på något särskilt plan, utan kan sägas spegla det vägda snittet av de två andra företagen.

Teorin kring marknadsstrategi låter förstå att IT-konsulten borde tillämpa kodifiering. Strategikonsulten och Marknadsföringskonsulten förväntas vara personifierade. I studien har det istället framkommit att Strategikonsulten, tillsammans med IT-konsulten men till skillnad från Marknadsföringskonsulten, är starkt personifierade. Marknadsföringskonsulten befinner sig någonstans mellan kodifiering och personifieringsstrategin. De studerade företagens utformning av knowledge management stämmer dåligt överens med vad som kunde ha förväntats enligt tidigare forskning. Det finns ingen tydlig förklaring till varför Marknadsföringskonsulten väljer att gå mot kodifiering medan IT-konsulten gör tvärt mot sina större konkurrenter och kan betecknas som personifierade. Det kan således inte fastslås att verksamhetsinriktningen avspeglas i företagens knowledge management.

Även om skillnader mellan företagens arbete med knowledge management kan observeras, kan det emellertid inte påvisas att skillnaderna beror på företagens verksamhetsinriktning såsom teorierna implicerar.

6.4. Personlig interaktion i fokus

Uppsatsen fastslår att mellanstora svenska managementkonsultföretags fokuserar på tyst, specifik och personifierad knowledge management i högre utsträckning än större multinationella managementkonsultföretag. Det tar sig uttryck i att personlig interaktion är central för knowledge management i de studerade företagen, något som underlättas av den begränsade storleken. Medan verksamhetsinriktning är viktig för utformningen av knowledge management i större managementkonsultföretag, kan någon sådan betydelse inte fastslås i uppsatsens mindre företag.

Den övergripande frågeställningen om hur mellanstora svenska managementkonsultföretag arbetar med knowledge management besvaras i uppsatsen

med att företagen generellt betonar personlig interaktion. De låter det informella samspelet mellan de anställda spela en större roll än formaliseringen av knowledge management och tyst och individuell kunskap står i centrum för kunskapsspridningen.

7. Diskussion

Diskussionen tar upp frågor som ligger utanför uppsatsens frågeställning. Den breddar konceptet knowledge management och ser analysens resultat från andra perspektiv.

7.1. Faktorer som kan förklara skillnader

Uppsatsen fastslår att ett managementkonsultföretags storlek spelar roll i dess arbete med knowledge management, när tre studerade mellanstora svenska företag tydligt och tämligen enhetligt skiljer sig från den teoriram som skapats med stora företag som mall. Samtidigt observeras tydliga skillnader mellan de studerade företagen, som inte kan härledas till deras verksamhetsinriktning. Hur det kommer sig är en intressant diskussion och ett antal parametrar som tillsammans eller ensamma kan tros ligga till grund för skillnaden belyses därför.

Projektens längd varierar kraftigt mellan de observerade företagen. Ett längre projekt kan tänkas skapa tätare relationer i projetteamen och ge en god arena för informellt kunskapsutbyte. Samtidigt torde en skarp indelning i projektteam avgränsa grupper från varandra. Den kunskap som har skapats i mindre forum knowledge management blir därmed svåra att transferera mellan olika projekt, och komplicerar därmed det företagsövergripande kunskapsutbytet. Tillsammans med projektens längd kan också den ickebelagda tid som konsulterna har mellan projekten ha en väsentlig inverkan på hur individen själv initierar och tar sig tid till inläring.

Företagens och de enskilda konsulternas relation till kunder kan också anses betydelsefull för hur stor vikt som läggs vid individuell och generell kunskapsspridning. För ett företag som anser det viktigt med en enhetlig extern profil borde det exempelvis vara viktigare att alla anställda uppfattas som relativt lika.

Faktorer som också kan tänkas ha mer eller mindre stort inflytande på arbetet med knowledge management kan antagligen hittas på många olika ställen hos managementkonsultföretag. Den tid vi lever i, med trender som berör allt från vilka kompetenser som anses viktiga till kontorens planlösning, har säkerligen någon påverkan på företagens strategiska val. Likväl kan den nationella, svenska, kulturen beaktas som ett influerande element i hur konsulter väljer att interagera.

I det mindre företaget spelar antagligen en eller ett par individers uppfattningar stor roll och kan variera avsevärt inom och mellan branscher. Att avgöra precis vad det är som gör att företag väljer att arbeta med knowledge management på ett visst sätt blir därmed lika svårt som att kartlägga individerna i sig. Uppsatsen har inte syftat till att besvara *varför* företagen väljer sina strategier.

8. Kunskapsbidrag och framtida forskning

Tidigare visste vi att professionella serviceföretag skapar värde genom att paketera sitt vetande. Det har uppfattats som ett viktigt bidrag till värdeskapande hos dessa företag, eftersom kunskap i sin tysta form är svår att mäta. Många studier har därför gjorts på stora multinationella företag och deras arbete med att dokumentera och formalisera varje medarbetares kompetens och erfarenheter. Det står klart att kunskapsföretagen, och framför allt managementkonsulterna, till stor del lever på att vara effektiva i sin informationshantering. På senare tid har fokus till någon del flyttats till att också belysa spridandet av den tysta kunskapen. Forskningen inom detta område är dock fortfarande omogen och, i brist på mätbara värden, rör den sig ofta i rent filosofiska banor.

I uppsatsen har, med hjälp av senare decenniers litteratur, begreppet knowledge management belysts utifrån teorier kring uttryckt såväl som tyst kunskapsdelning. Det personrelaterade perspektivet upplyfts framför det systembaserade när den mänskliga interaktionen presenteras som den viktigaste faktorn i arbetet. Genom att låta storlek spela en roll i uppsatsen, har materialet specialiserats på det svenska mellanstora professionella serviceföretaget. Det går inte att fastslå att något liknande projekt inte tidigare genomförts, men om så är fallet så är både utförande och resultat av det projektet väl kamouflerat.

Ett växande företag med omfattande informell knowledge management torde ställas inför en utmaning beträffande om, när och hur kunskapsspridningen bör formaliseras. I takt med att antalet anställda ökar, minskar möjligheten till företagsövergripande forum för personlig interaktion. Enligt det teoretiska ramverket behöver stora managementkonsultföretag en formalisering av kunskap, genom användning av verktyg och metoder, för att kunskapen ska kunna flöda. Att överföra tyst kunskap till uttryckt kunskap är som visats i uppsatsen en krävande uppgift. När och hur detta bör inträffa är en intressant frågeställning som gärna bör studeras i vidare forskning.

9. Referenser

9.1. Litteratur

- Alvesson, M. (2004). *Knowledge work and knowledge-intensive firms*. Oxford: Oxford University Press.
- Alvesson, M. (2005). *Kunskapsarbete och kunskapsföretag*. Malmö: Liber ekonomi
- Andersen, I. (1998). *Den uppenbara verkligheten: val av samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Armbrüster, T. (2006). *The economics and sociology of management consulting*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Berger, P.L. & Luckmann, T. (1966). *The Social Construction of Reality: A Treatise its the Sociology of Knowledge*. London: Penguin Books.
- Greiner, L.E. & Poufeldt, F. (2005). *The contemporary consultant: insights from world experts*. Mason, OH: South-Western: Thomson Learning.
- Holme, I.M. & Solvang, B.K. (1997). *Forskningsmetodik: om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur.
- Löwendahl, B.R. (1997) *Strategic management of professional service firms*. Copenhagen: Copenhagen Business School Press.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.
- Nylén, U. (2005). *Att presentera kvalitativa data: framställningsstrategier för empiriredovisning*. Malmö: Liber ekonomi.
- Polanyi, M. (1967) *The tacit dimension*. London: Routledge and Kegan Paul.

9.2. Artiklar

- Drucker, P. (1999). *Knowledge worker productivity: The biggest challenge*. California Management Review, 41(2): 79-94.
- Hansen, M. Nohira, N. och Tirenay, T. (1999) *What is your strategy for managing knowledge?* Harvard Business Review, March-April: 106-116.
- Nonaka, I. (2000) *The Knowledge-Creating Company*. Harvard Business Review. November-December 1991.
- Stillwell, W. D. (2003) *Tacit Knowledge And The Work Of Ikujiro Nonaka: Adaptations of Polanyi in a Business Context*. The Polanyi Society Periodical, 1: 19-23.
- Werr, A. (2005) *Managing knowledge and learning in professional service firms - A literature review*. Working paper, Stockholm School of Economics.
- Werr, A. och Stjernberg, T. (2003). *Exploring Management Consulting Firms as Knowledge Systems*. Organization Studies; 24; 881.

9.3. Övrigt

Ekonomifakta

[http://www.ekonomifakta.se/sv/Fakta/Utbildning/Utbildningsniva/Hogskoleutbildning/?awc=\(2008-10-25\)](http://www.ekonomifakta.se/sv/Fakta/Utbildning/Utbildningsniva/Hogskoleutbildning/?awc=(2008-10-25))

10. Figurindex

Figur 1: Tidsdisposition i uppsatsarbetet	6
Figur 2: SECI-modellen (Nonaka & Takeuchi 1995 s. 71)	11
Figur 3: Kunskapselemnetsmodellen (Werr & Stjernberg 2003 s. 895)	12
Figur 4: Hierarkisk organisation (efter Armbrüster 2006 s. 127)	13
Figur 5: Strategi för utformningen av knowledge management	14
Figur 6: IT-konsultens affärsområden	17
Figur 7: IT-konsultens hierarkiska struktur	18
Figur 8: IT-konsultens projektmodell	18
Figur 9: IT-konsultens rekryteringsfilosofi	20
Figur 10: Strategikonsultens tjänsteområden	23
Figur 11: Strategikonsultens hierarkiska struktur	24
Figur 12: Strategikonsultens projektgruppsstruktur	25
Figur 13: Strategy University	26
Figur 14: Marknadsföringskonsultens verksamhetsområden	30
Figur 15: Marknadsföringskonsultens hierarkiska struktur	31
Figur 16: Marknadsföringskonsulten och marknadens efterfrågan	33
Figur 17: Observerad användning av kunskapsspridningsprocesser	42
Figur 18: Observerad användning av kunskapselementen	43
Figur 19: Förväntad strategi för knowledge management.	44
Figur 20: Observerad utformning av strategin för knowledge management	45
Figur 21: Observerad organisatorisk modell	46

11. Tabellindex

Tabell 1: Studerade företag	7
Tabell 2: Intervjupersoner	8
Tabell 3: Organisatoriska komponenter	15
Tabell 4: IT-konsulten	22
Tabell 5: Strategikonsulten	29
Tabell 6: Marknadsföringskonsulten	37
Tabell 7: Fyra observerade sätt att sprida kunskap	41

12. Bilagor

12.1. Intervjumall

Intervju, *dag/månad*

Intervjuperson

Företag

- **Vad gör *Företag*?**
 - Historia
 - Marknad/konkurrenter/kunder
 - Framtidsutsikter/expansionsplaner
 - Ägande
 - Organisationsstruktur
 - Senior/junior
 - Affärsområden
 - Åldersfördelning
 - Medarbetares bakgrund
 - Korsfunktioner mellan affärsområden
- **Intervjuperson**
 - Roll idag/tidigare på *Företag*
 - Bakgrund
- **Projektet i genomsnitt**
 - Löptid
 - Vilka och hur många är delaktiga?
 - Vilken typ av uppdrag och kund?
 - Avrapportering av projekt
 - Inför nytt projekt
 - Hur utvärderas din insats?
- **Möten och interaktion**
 - Hur många är på kontoret en genomsnittlig dag?
 - Vilka regelbundna mötesformer har ni?
 - Hur ofta?
 - Vem pratar?
 - Syfte
- **Metoder och modeller**
 - Använder ni standardiserade modeller som metoder?
 - Varifrån kommer dessa?
- **Databas/Intranät**
 - Vad läggs upp?
 - Vem läser informationen?
 - Om *Intervjuperson* behöver information/resultatet från ett avslutat projekt, hur går han/hon tillväga?
 - Har *Företag* någon gång omstrukturerat det informationsteknologiska kunskapsutbytet?
- **Utbildning**
 - Vilka utbildningar har du genomgått under din tid på *Företag*?
 - Vem har tagit initiativet till dessa?