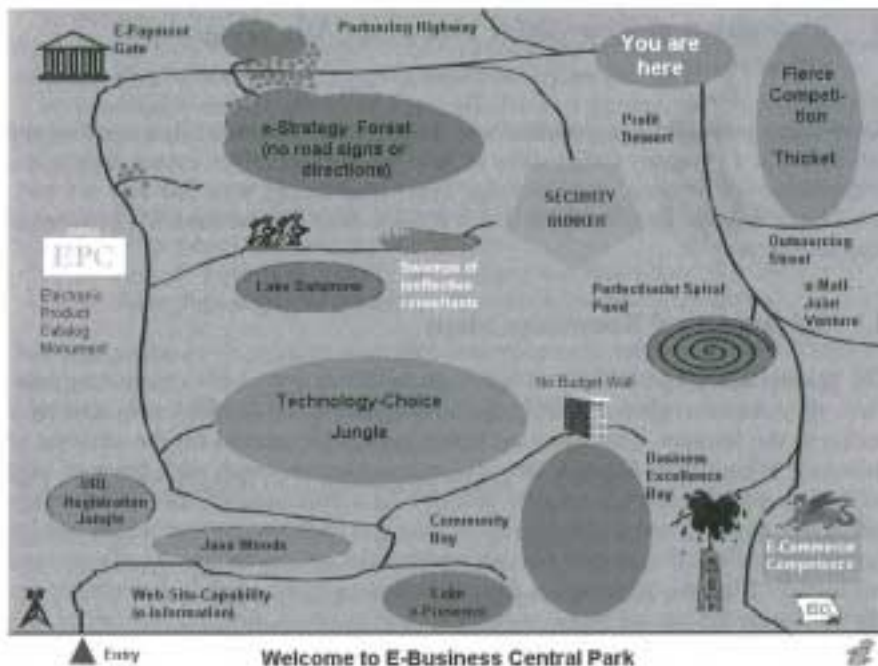


# EXAMENSARBETE

## Kunskapskartläggning *Ett strategiskt hjälpmedel*



ANITA ANDERSSON  
ANKI HEDLUND

Samhällsvetenskapliga och ekonomiska utbildningar

SYSTEMVETENSKAPLIGA PROGRAMMET • D-NIVÅ

Institutionen för Industriell ekonomi och samhällsvetenskap  
Avdelningen för Systemvetenskap • Data- och systemvetenskap

## Förord

Uppsatsen ni håller i er hand är ett resultat av vårt examensarbete på D-nivå (10 p) i systemvetenskap på avdelningen för systemvetenskap, institutionen för industriell ekonomi och samhällsvetenskap (IES), vid Luleå tekniska universitet.

Vi har valt att studera kunskapskartläggning inom området knowledge management p g a ämnets aktualitet och vårt stora personliga intresse.

Vi vill rikta ett stort tack till de organisationer och respondenter som har deltagit i fallstudien samt ett ännu större tack till vår handledare på avdelningen för systemvetenskap – Kerstin Kemlén – för hennes intresse, stöd och konstruktiva kritik. Lycka till med travhästarna Kerstin ☺

Vi vill också tacka Johan för den utomordentliga markservicen under vårt uppsats-internat, Sofia för hennes osjälviska upplåtande av sovplats och Missan för hennes ovärderliga samt outtröttliga moraliska stöd.

Luleå den 12 januari 2004

*Anita Andersson*

*Anki Hedlund*

Knowing ignorance is strength.  
Ignoring knowledge is sickness.  
*Lao Tsu*

Kunskap är erfarenhet.  
Allting annat är bara information.  
*Albert Einstein*

Den enes tysta kunskap är den andres fördomar.  
*Bertil Rolf*

Where is all the knowledge we lost with information?  
*T S Elliot*

Fantasi är viktigare än kunskap.  
*Albert Einstein*

En människa förblir vis så länge hon söker visheten.  
När hon tror sig ha funnit den blir hon en narr.  
*Talmud*

Bildning är det som är kvar,  
sedan vi glömt allt vad vi lärt.  
*Ellen Key*

Att inse att man är okunnig är ett bra steg mot kunskap.  
*Benjamin Disraeli*

En kompetent person är en person som  
gör misstag enligt reglerna.  
*Paul Valéry*

Erfarenheten är en bra lärare,  
men hon skickar svinaktigt dyra räkningar.  
*Minna Antrim*

Det finns ingenting så meningslöst som ett kompetent  
utförande av det som inte borde utföras alls.  
*Peter Drucker*

Att förlita sig på sig själv är att fördubbla sin förmåga.  
*Johan Henrik Kellgren*

**Strategi:**

Att göra det enda riktiga tillgrips  
stundom som en sista utväg.  
*Nicken Malmström*

## Sammanfattning

Personalens kunskap är en betydelsefull ingrediens i organisationens förmåga att uppnå de långsiktiga målen men om organisationen inte vet vilken kunskap som finns eller var den finns kan organisationen inte heller internt vidareförmedla kunskapen. Det är därför av vikt att göra en formaliserad kunskapsgranskning, t ex en kunskapskartläggning, där kartläggningen har sin utgångspunkt i individens kunskapsprofiler.

Frågan är då hur organisationen kan använda kunskapskartläggningen för att stödja strategiarbetet? Vår fallstudie, baserad på halvstrukturerade intervjuer, är utförd hos en stor och en liten organisation med det övergripande syftet att belysa kunskapens strategiska betydelse vid arbetet med utvecklingen av de interna resurserna.

Resultatet av vår studie visar att organisationens framtida kunskapsbehov styrs av visionerna och de långsiktiga övergripande målen för verksamheten. En kunskapskartläggning kan tydliggöra organisationens kunskapsinnehav för att sedan i den strategiska processen användas för en jämförelse mellan det befintliga kunskapsinnehavet och det framtida kunskapsbehovet. Med kunskapskartläggningen som grund kan organisationen skapa ett ramverk för kunskapsbevarande och kunskapsutveckling i linje med det framtida kunskapsbehovet och därigenom kan kartläggningen användas för att stödja strategiarbetet.

## **Abstract**

The knowledge of the staff constitutes an important factor in the ability to reach the long-term goals of the organization. In cases where the organization is unaware of the accessible knowledge, or where to find it, the organization cannot forward the knowledge internally. Thus, it is of importance to do a formal knowledge audit. This could for example be a knowledge mapping with a starting point in the knowledge profiles among the staff individuals.

The question is then how the organization can implement knowledge mapping to support the strategically work. This case study, based on semi-structured interviews, is conducted at a large and a small organization. The comprehensive purpose with this study is to illuminate the strategic impact of knowledge when organizations develop their internal resources.

This study shows that the organization's future need of knowledge is controlled by the visions and the long-term overall goals for the organizational work. A knowledge mapping can help to clarify the knowledge held within the organization. The knowledge map can then be used in the strategically process to compare current knowledge with the future knowledge requirements. With the knowledge mapping as base, the organization can create a framework for knowledge conservation and development to meet the future requirements of knowledge. In that way, the knowledge mapping can be used to support the strategically work.

<b>1</b>	<b>Inledning</b>	<b>1</b>
1.1	Bakgrund och problemområde	1
1.2	Syfte	2
1.3	Avgränsningar	2
<b>2</b>	<b>Metod</b>	<b>3</b>
2.1	Forskningsansats	3
2.2	Vetenskaplig forskningsmetod	3
2.3	Undersökningsansats	4
2.4	Datainsamlingsmetod	4
2.5	Val av litteratur	5
2.6	Fallbeskrivning	5
2.6.1	Val av fallstudieobjekt	5
2.6.2	Design av fallstudien	7
2.6.3	Landstinget	8
2.6.4	Hantverksorganisationen	8
2.7	Analysmetod	9
2.8	Validitet och reliabilitet	10
2.8.1	Validitet	10
2.8.2	Reliabilitet	11
2.8.3	Bedömning av validitet och reliabilitet	11
<b>3</b>	<b>Teori och referensram</b>	<b>13</b>
3.1	Knowledge management	13
3.2	Kunskap	14
3.2.1	Data, information och kunskap	15
3.2.2	Tyst och explicit kunskap	15
3.2.3	Kunskap kontra kompetens	16
3.2.4	Vårt kunskapsbegrepp	17
3.3	Knowledge management som strategiskt hjälpmedel	17
3.3.1	Strategi	17
3.3.2	Kunskap som en strategisk resurs	18
3.3.3	Knowledge management och strategi	18
3.3.4	Kunskapsgranskning	19
3.4	Kunskapskartläggning	21
3.4.1	Kunskapsprofiler	21
3.4.2	Kunskapskartor	23
<b>4</b>	<b>Empiri</b>	<b>25</b>
4.1	Ledning	25
4.1.1	Landstinget	25
4.1.2	Hantverksorganisationen	25
4.2	Kunskapshantering	26
4.2.1	Landstinget	26
4.2.2	Hantverksorganisationen	27
4.3	Utbildning	27
4.3.1	Landstinget	27
4.3.2	Hantverksorganisationen	28
4.4	Organisationernas syn på utbildningen	29
4.4.1	Landstinget	29
4.4.2	Hantverksorganisationen	30
4.5	Yrkesverksam	30
4.5.1	Landstinget	30
4.5.2	Hantverksorganisationen	31
4.5.3	Kunskapsprofilering	32

<b>5</b>	<b>Analys och diskussion</b>	<b>38</b>
<b>5.1</b>	<b>Kunskapshantering</b>	<b>38</b>
5.1.1	Knowledge management	38
5.1.2	Kunskap	39
5.1.3	Kunskap som en strategisk resurs	40
5.1.4	Kunskapsgranskning	41
<b>5.2</b>	<b>Kunskapsprofilering</b>	<b>42</b>
5.2.1	Drivkraft	42
5.2.2	Utbildning	43
5.2.3	Arbetsrelaterad kunskap	44
5.2.4	Fritidsintressen	44
5.2.5	Kompetenser och färdigheter	45
5.2.6	Personlighetstest	45
5.2.7	Professionalism	47
5.2.8	Egenföretagande	47
5.2.9	Profileringsarbetet	48
<b>5.3</b>	<b>Den stora och den lilla organisationen</b>	<b>50</b>
5.3.1	Kunskapshantering	50
5.3.2	Utbildning	51
<b>6</b>	<b>Avslutning</b>	<b>53</b>
<b>6.1</b>	<b>Konceptuella modeller av kunskapskartor</b>	<b>53</b>
6.1.1	Landstinget	53
6.1.2	Hantverksorganisationen	54
<b>6.2</b>	<b>Slutdiskussion fallstudie</b>	<b>55</b>
<b>6.3</b>	<b>Slutdiskussion</b>	<b>57</b>
<b>6.4</b>	<b>Slutsatser</b>	<b>58</b>
<b>6.5</b>	<b>Förslag till fortsatt forskning</b>	<b>59</b>
<b>6.6</b>	<b>Metoddiskussion</b>	<b>60</b>
<b>7</b>	<b>Referenser</b>	<b>61</b>
7.1	Litteratur	61
7.2	Artiklar	64
	<b>Bilaga A – Intervjuguide landsting</b>	<b>65</b>
	<b>Bilaga B – Intervjuguide hantverksorganisation</b>	<b>67</b>
	<b>Bilaga C - Myers-Briggs Type Indicator®</b>	<b>69</b>
	<b>Bilaga D – MBTI® - Personlighetstyper</b>	<b>70</b>
	<b>Bilaga E – Analys av teori och empiri</b>	<b>71</b>
	<b>Bilaga F – Analys mellan organisationerna</b>	<b>72</b>

# 1 Inledning

*Kapitlet innehåller en beskrivning av bakgrund, problemområde, forskningsfråga, syfte och avgränsningar för att ge läsaren förståelse för vårt ämnesval.*

## 1.1 Bakgrund och problemområde

Idag växer informationssamhället kontinuerligt vilket medför en miljö där organisationer har ett ständigt accelererande informationsbehov för att t ex kunna behålla och öka sina marknadsandelar. Det tilltagande informationsflödet innebär att information och kunskap är viktiga konkurrensmedel.

Om inte kontexten där informationen har förvärvats också bevaras tenderar värdet av informationen att minska med tiden. Kunskap är däremot värdefull och återanvändningsbar även efter en viss tid och har alltid en historisk relevans. Kunskap är dynamisk till sin natur och utvecklas över tiden till skillnad från information som bara ackumuleras. (Turban & Aronson, 2001)

Davenport & Prusak (1998) anser att det blir allt viktigare för organisationer att veta vad personalen har för kunskap och vad den kunskapen kan användas till. Ett sätt för organisationer att försöka tillvarata de interna resurserna i form av personalens kunskap är att satsa på knowledge management (KM).

En kartläggning av organisationens kunskapskällor är en nödvändig och mycket viktig del av KM-arbetet enligt Davenport & Prusak (1998). Organisationen måste vara medveten om var kunskapen finns för att kunna tillvarata den. Om organisationen inte vet var kunskapen finns är det inte heller troligt att den vet vilken kunskap som finns. (ibid)

Allt fler organisationer påstår sig arbeta med KM i någon form (Mårtensson, 2000). Carneiro (2001) menar att många organisationer idag är mycket intresserade av att använda KM som en del i organisationens övergripande strategi. För att göra KM till ett effektivt strategiskt hjälpmedel måste organisationen lyckas implementera KM-filosofin så att den genomsyrar hela organisationen och bidrar till uppfyllandet av de långsiktiga organisatoriska målen. (Mårtensson, 1999)

Personalens kunskap är en betydelsefull ingrediens i organisationens förmåga att uppnå de organisatoriska målen. Allee (1997, citerad i Southon *et al*, 2002 s 1048) anser att *“whoever controls knowledge will best enjoy the most economic gain and therefore the most power”*. Organisationen vet ofta vilken kunskap som krävs för att nå de långsiktiga målen men frågan är om den vet *vilken* kunskap som finns och i så fall *var* den finns?



För att organisationen ska bli medveten om vilken kunskap de anställda har, och därmed vilken kunskap som faktiskt finns inom organisationen, kan en kartläggning av de anställdas kunskap utföras. Braf (2000) menar att en kartläggning av befintliga och nödvändiga kunskaper inom organisationen är väsentlig för verksamheten och en bas för hur kunskaperna ska utvecklas i framtiden. Det första steget i kartläggningen av organisationens kunskap är att skapa kunskapsprofiler. Kunskapsprofilerna ska fånga och dokumentera vilken kunskap de anställda innehar. (ibid)

För att nå målen och skapa konkurrensfördelar krävs det också att organisationen har ett strukturerat strategiarbete. Strategiprocessen är inte någon isolerad del av verksamheten utan något som måste sätta sin prägel på hela organisationen enligt Roos *et al* (1998). Det är därför viktigt att det finns ett ständigt utbyte av information, kunskap och erfarenheter mellan de olika organisatoriska nivåerna (ibid).

Vi tror att det krävs kännedom om både personalens kunskap samt ett strukturerat strategiarbete för att nå de organisatoriska målen och få konkurrensfördelar. Det innebär att både KM- och strategiarbetet måste genomsyra hela organisationen. *Frågan är då hur organisationen kan använda kunskapskartläggning för att stödja strategiarbetet?*

## 1.2 Syfte

Syftet med uppsatsen är att:

- Påvisa kunskapsprofileringens användbarhet vid kunskapsgranskning
- Beskriva hur kunskapskartläggning kan användas för att visualisera organisationens kunskapsinnehav
- Belysa kunskapens strategiska betydelse vid arbetet med utvecklingen av de interna resurserna

## 1.3 Avgränsningar

I en organisation finns det en mängd strategier som stödjer mål och delmål. Vi har valt att avgränsa oss till strategier kopplade till de interna resurserna då vi primärt kommer att studera kartläggning av individuell kunskap.

## 2 Metod

*Metodkapitlet inleds med en beskrivning och motivering av val av forskningsansats, vetenskaplig forskningsmetod, undersökningsansats, datainsamlingsmetod och val av litteratur. Därefter följer en fallbeskrivning, en beskrivning av vår analysmetod och en beskrivning samt bedömning av validitet och reliabilitet.*

### 2.1 Forskningsansats

Positivism och hermeneutik är två vetenskapliga förhållningssätt som angriper problemområdet från två olika perspektiv. Positivisternas grundtanke är att forskaren alltid ska förhålla sig objektiv till sitt arbete och inte låta personliga, politiska, religiösa samt känslomässiga aspekter påverka forskningsresultatet (Patel & Davidson, 2003).

Vi har valt att arbeta utifrån ett hermeneutiskt förhållningssätt då vi anser oss ha svårigheter att studera problemområdet KM utifrån ett objektivt perspektiv eftersom vi redan genom vår inledande litteraturstudie har skapat oss en egen bild av ämnesområdet. Till skillnad från den positivistiska forskaren tolkar nämligen hermeneutikern situationen subjektivt utifrån sin egen förståelse enligt Lundberg (1990) samt Patel & Davidson (2003).

Forskarens subjektivitet anses vara en tillgång i forskningen, inte ett hinder, och forskarens tankar, intryck, känslor samt tidigare kunskap bidrar till tolkningen och förståelsen för forskningsobjektet (Patel & Davidson, 2003). Vi tycker därför att vår egen syn på tillvaron, som bygger på vår bakgrund och våra tidigare erfarenheter, berikar vår studie och ökar våra möjligheter att förstå hur organisationen kan använda kunskapskartläggning för att stödja strategiarbetet.

### 2.2 Vetenskaplig forskningsmetod

Kvalitativ och kvantitativ forskningsmetod är två olika sätt att utföra empirin på i en samhällsvetenskaplig studie. I den kvantitativa metoden väljer forskaren i högre grad än i den kvalitativa vilken information som är önskvärd och den erhållna informationen ligger sedan till grund för en statistisk analys (Holme & Solvang, 1991). Resultatet av analysen prövas sedan för att se om det går att göra några generaliseringar (Holme & Solvang, 1991; Patel & Davidson, 2003).

Vi har istället valt att angripa vår forskningsfråga genom en kvalitativ forskningsmetod, där forskarens huvudsakliga syfte är att uppnå förståelse för och djupare kunskap om de studerade problemen enligt Holme & Solvang (1991) samt Patel & Davidson (2003). Det viktiga är inte att kunna dra generella slutsatser, snarare att försöka beskriva helheten och sammanhanget som problemen återfinns i (ibid). Den kvalitativa forskningsmetoden passar därför vår undersökning då vi vill få en helhetsbild av och förståelse för hur organisationen kan använda kunskapskartläggning för att stödja strategiarbetet.

Holme & Solvang (1991) menar att forskaren söker förståelse för hur helhetens (systemets) komplexitet skapas genom delarnas (aktörernas) samverkan inom den kvalitativa forskningen. Genom att fokusera på de enskilda respondenterna i studien kan vi få ett djupt perspektiv och en insikt i den utvalda individens arbetssituation. Den tolkning av de enskilda respondenternas svar som vi gör, utifrån *vår* uppfattning, ligger sedan till grund för vår bedömning av hur organisationen som helhet hanterar kunskap. Det här ligger i linje med Patel & Davidsons (2003) uppfattning att det är forskarens tolkning av den erhållna informationen som är viktig.

### **2.3 Undersökningsansats**

Saunders *et al* (2000) påpekar att valet av undersökningsansats beror på undersökningsobjektet och de nämner experiment, survey, fallstudie och aktionsforskning som några exempel.

Ett sätt att arbeta med en kvalitativ forskningsmetod är att genomföra en fallstudie. Ejvegård (1993) definierar en fallstudie som en undersökning av en liten del av ett stort förlopp där fallet, dvs den lilla delen, får representera verkligheten. I undersökande, beskrivande och förklarande uppsatser där det finns ett behov av att försöka förstå komplexa och sociala fenomen kan en fallstudie utgöra empirin enligt Yin (2003). Merriam (1994) anser att det huvudsakliga syftet med en kvalitativ fallstudie är insikt, upptäckt och tolkning snarare än hypotesprövning.

Det främsta syftet med vår uppsats är att påvisa kunskapsprofileringens användbarhet vid kunskapsgranskning. Tanken med undersökningen är få en inblick i och djupare förståelse för organisationers hantering av kunskap samt kunskapens strategiska betydelse. Vi anser därför att en fallstudie är det bästa sättet att få en beskrivning och en aktuell bild av verkligheten då vi får möjlighet att studera strategi och kunskap i sitt sammanhang.

### **2.4 Datainsamlingsmetod**

Patel & Davidson (2003) anger att det finns flera datainsamlingsmetoder t ex tester, observationer, enkäter och intervjuer. Vi har valt att genomföra intervjuer i vår fallstudie för att få en beskrivande bild av fallobjektens kunskapshandling.

Den vanligaste formen av intervju är den halvstrukturerade där den önskade informationen och ämnesområdena är fastställda före intervjun enligt Andersson (1985). Den exakta formuleringen och frågornas ordningsföljd styrs däremot av hur samtalet med respondenten utvecklas, vilket innebär att forskaren kan fånga respondentens tankegångar och bild av världen. (Merriam, 1994; Repstad, 1999)

Ett av de viktigaste syftena med halvstrukturerade intervjuer är enligt vår uppfattning att få intervjutillfället att likna ett vanligt samtal i så stor grad som möjligt. Det är respondenten som styr hur intervjun fortskrider och i vilken ordning de valda ämnesområdena behandlas. Vi tycker därför att halvstrukturerade intervjuer ger en bättre bild av respondenternas tankebanor och mentala modeller än en intervju som är helt styrd av vårt sätt att se på ämnesområdet KM.

## **2.5 Val av litteratur**

Vår inledande litteraturstudie har grundat sig på en önskan om en djupare insikt i de flertal begrepp som används inom KM och närliggande områden. Syftet med den inledande litteraturstudien har varit att skapa en referensram innan vi påbörjade vår fallstudie. Nästa moment har varit en fördjupning i litteratur om KM, kunskapskartläggning och strategi för att söka eventuella samband.

Vår fördjupade litteratursökning har baserats på ett antal nyckelord som kunskap, kompetens, kunnande och till dem en mängd olika ändelser t ex kartläggning och profilering. Sökningen är gjord både på svenska och engelska begrepp. Vi har även följt upp intressanta referenser i den litteratur och de artiklar som vi har studerat. Det här har gett oss en bredd och ett djup som vi inte hade kunnat uppnå med en sökning i enbart universitetsbibliotekets databaser.

Ämnet KM är under ständig utveckling och vi har därför i huvudsak koncentrerat oss på litteratur som är publicerad i slutet av 1990-talet och på 2000-talet för att få så aktuella uppgifter som möjligt. Nonaka (1991), Nonaka & Takeuchi (1995), Choo (1998) samt Davenport & Prusak (1998) är kända namn inom KM. Deras tankegångar ligger till grund för många forskares vidare utveckling av ämnet och vi har därför valt att studera deras verk, trots att litteraturen är äldre än vad vi ursprungligen har eftersökt.

## **2.6 Fallbeskrivning**

Avsnittet innehåller en beskrivning av fallstudien. Några av våra respondenter har önskemål om att få vara anonyma och vi har därför valt att anonymisera organisationerna samt respondenterna. Vi anser att det inte är av betydelse för undersökningen vilka de utvalda fallstudieföretagen är, så vi kan inte se att anonymiseringen skulle kunna påverka resultatet av studien på något negativt sätt.

### **2.6.1 Val av fallstudieobjekt**

Då vårt främsta syfte med uppsatsen har varit att påvisa kunskapsprofileringens användbarhet vid kunskapsgranskning stod det tidigt klart att våra fallföretag måste vara kunskapsintensiva organisationer. Det var anledningen till att vi som ett första steg i studien tog kontakt med en kommun, ett universitet och ett landsting.

Kommunen valde att inte svara på vår förfrågan och universitetet hade inte någon möjlighet att ställa upp tidsmässigt. Vår första kontakt med den personalansvarige på landstinget ledde till ett möte med densamma och en kollega. De var mycket intresserade samt tillmötesgående och gav oss några namnförslag på lämpliga kontaktpersoner för vidare diskussioner om val av respondenter till fallstudien.

Samtidigt som vi övervägde vid vilken avdelning på landstinget vi skulle göra vår studie fick vi ett förslag på fallstudieobjekt av vår handledare Kerstin. Hennes fallstudieobjekt var en hantverksorganisation med intresse i att få en inblick i hur en kunskapskartläggning kan utföras. Vi funderade endast en kort stund innan vi bestämde oss för att tacka ja eftersom hantverksorganisationens önskemål låg i linje med vårt syfte.

Hantverksorganisationen representerar ett antal hantverkare och konsthantverkare. Organisationen har flera syften med en framtida kunskapskartläggning av sina anslutna hantverkare. Syftena är dels att kunna fastställa vilka kriterier en skmästare inom hantverket bör uppfylla, dels att skapa ett kunskapsregister över de anslutna hantverkarnas kunskaper och slutligen att göra en bedömning av vilken kunskap en färdig hantverkare efter en genomförd hantverksutbildning inom området måste ha för att kunna starta en egen verksamhet.

Det sista syftet med den framtida kartläggningen är att få till stånd ett förändringsförslag till hantverksutbildningens utbildningsplan så att planen motsvarar de krav som ställs på en mästare och på en egenföretagande hantverkare. Vi ska tillägga att utbildningen inte tillhör organisationen men den vill ha möjlighet att påverka innehållet i utbildningen.

På landstinget kände vi att det vore lämpligt att intervjua ansvariga inom primärvården samt distriktssköterskor då de arbetar 'ute på fältet' och har mycket av sin kunskap 'i händerna'. Distriktssköterskorna har idag en hög medelålder och behovet av nya distriktssköterskor kommer inom en snar framtid att vara stort på grund av de stora pensionsavgångarna. Risken med pensionsavgångarna är att mycket av den specifika kunskap som distriktssköterskorna har om vård av patienter i hemmet försvinner när distriktssköterskorna går i pension.

Landstinget funderar i nuläget på vilken inverkan de framtida pensionsavgångarna kommer att ha på verksamheten. Vi ansåg det därför av intresse att göra en testkunskapskartläggning av erfarna distriktssköterskor för att få en uppfattning om vad en sådan kartläggning skulle kunna tillföra verksamheten. Syftet med en sådan kartläggning skulle i så fall vara att ge verksamheten kunskap om den samlade kunskapen från erfaren distriktssköterska, utöver formell utbildning, egentligen besitter och vilken dold kunskap verksamheten därmed riskerar att förlora genom pensionsavgångarna.

Organisationerna har flera verksamhetsområden men vi har avgränsat fallstudien till ett område per organisation samt fokuserat våra intervjuer på frågor som rör kunskapshantering.

### **2.6.2 Design av fallstudien**

Vi arbetade sedan vidare med strukturen för fallstudien och beslutade oss att genomföra kunskapsprofileringar med återkoppling till vårt syfte. Vi bestämde oss också för att göra en jämförelse mellan den stora och den lilla organisationen för att utröna om det finns några skillnader i kunskapshantering kopplade till organisationens storlek. För att få förståelse för hur organisationerna ser på kunskapshandling planerade vi att göra intervjuer med några respondenter inom varje organisation, en i ledningen, en med anknytning till utbildning inom området samt en yrkesverksam.

Litteraturgenomgången, syftet med uppsatsen och vår önskan om beskrivande intervjuer har utgjort grunden för de frågeguider som vi använde vid intervjuerna. Vi har valt att använda något olika frågeguider till respondenterna eftersom det är omöjligt för dem att svara på exakt samma frågor men frågeguiderna behandlar liknande områden. I frågeguidens avsnitt om företagande har våra egna erfarenheter som ekonomer grundlagt frågornas karaktär. Frågeguiderna framgår av bilagorna A och B.

För att möjliggöra en jämförelse mellan organisationerna har vi valt att jämställa hantverksorganisationens anslutna hantverkare med de anställda inom landstinget även om hantverkarna i egentlig mening inte är anställda av hantverksorganisationen. Temafrågorna till de två organisationerna är i huvudsak likadana förutom frågor om egenföretagande till hantverksorganisationens respondenter. Egenföretagandet tillhör hantverkarnas vardag och har betydelse för hur deras verksamhet ser ut. Vi anser därför att en djupare inblick i hantverkarnas företagsverksamhet är viktig.

Kunskapsprofileringen av de yrkesverksamma är gjord enligt de principer som Brooking (1999) förordar och vilka vi studerade i vår C-uppsats (Andersson & Hedlund, 2003). Se även avsnitt 3.4.1 längre fram i den här uppsatsen.

Vi kände att respondenterna skulle kunna tala mer fritt om vi inte använde oss av bandspelare vid intervjutillfället. För att öka jämförbarheten mellan intervjuerna bestämde vi att en av oss skulle ställa samtliga frågor till respondenterna. Vid behov ställde intervjuaren följdfrågor för att utreda oklarheter och för att komplettera med fler detaljer men utgångspunkten var alltid frågeguiden. För att få med så mycket som möjligt av respondenternas svar har vi båda gjort anteckningar vid intervjutillfällena och sammanfört dem i ett gemensamt intervjuprotokoll per respondent. Vi har sedan skickat intervjuprotokollen till respondenterna för godkännande.

Slutligen har vi också haft tillgång till skriftliga dokument med information om organisationernas syn på och tankar om den framtida utvecklingen, för landstingets del en verksamhetsplan och för hantverksorganisationens del ett styrdokument. Med hänsyn till några av våra respondenters önskemål om anonymitet har vi valt att inte ange dokumenten i referenslistan för att undvika att av misstag avslöja vilka våra fallstudieorganisationer är.

### **2.6.3 Landstinget**

När vi hade bestämt oss för att göra en intervju med en distriktssköterska tog vi via e-post kontakt med den person som vi vid vårt första möte med landstinget hade fått som kontaktperson för primärvården. Vi presenterade våra önskemål och fick inom kort tid ett positivt svar. Vi kom överens om ett datum för besök och intervju med någon på ledningsnivå samt en verksam distriktssköterska. Den utvalda distriktssköterskan har lång erfarenhet och arbetar för närvarande med kompetensutveckling samt utbildningsfrågor för sjuksköterskor.

För att kunna göra en intervju med någon kursansvarig på en distriktssköterskeutbildning kontaktade vi ett universitet via e-post för att få veta vem som hade möjlighet att delta i undersökningen. Intervjun genomfördes med en kursansvarig per telefon p g a att vi fick tillfälle att göra den på så kort varsel. Den kursansvarige har erfarenhet både som distriktssköterska och lärare.

### **2.6.4 Hantverksorganisationen**

För hantverksorganisationens vidkommande gick det till på ett liknande sätt. För att förtydliga vårt syfte med uppsatsen hade vi ett möte med VD:n tillsammans med Kerstin. Under mötet beslutades att vi skulle göra våra intervjuer med dels VD:n, dels en 'kursansvarig' för den aktuella delen av utbildningen samt två utbildade konsthantverkare och två konsthantverkare med 'ärvda' kunskaper. Vid samtalet kom vi överens om att VD:n skulle ordna med respondenter för intervjuerna till ett visst datum då vi kunde komma och besöka dem.

Vi valde att använda fler konsthantverkare än distriktssköterskor i vår undersökning p g a att konsthantverkare kan ha olika bakgrund. Det är då i första hand den varierande graden av formell utbildning hos konsthantverkarna som vi har tagit hänsyn till. Samtliga distriktssköterskor måste genomgå en distriktssköterskeutbildning men en konsthantverkare kan vara verksam utan någon specifikt utbildning på området. Genom att intervjua fler än en konsthantverkare hoppades vi att få en bredare bild av konsthantverkarnas bakgrund och verksamhet.

När vi skulle intervjua respondenterna i hantverksorganisationen började vi med att intervjua den 'kursansvarige', som också är en av de intervjuade konsthantverkarna, för att få en större förståelse för vad hantverkarna arbetade med och vilken bakgrund de har. Den inledande intervjun låg sedan till grund för modifieringen av distriktssköterskans frågeguide till en frågeguide anpassad för egenföretagande hantverkare.

När det var dags att intervjua konsthantverkarna visade det sig att vi hade fått ett återbud. En av de återstående konsthantverkarna hade tyvärr inte någon möjlighet att träffa oss på utsatt dag, så vi beslutade att genomföra en telefonintervju ett par dagar senare istället. Det medförde att vi fick göra personliga intervjuer med de två konsthantverkare som har formell hantverksutbildning i grunden och en telefonintervju med konsthantverkaren som är självlärd.

För att särskilja konsthantverkarna har vi valt att kalla dem Leonardo, Michelangelo samt Rembrandt och för enkelhetens skull kallar vi därför distriktssköterskan för Florence.

## 2.7 Analysmetod

När datainsamlingen är klar är nästa steg att göra en analys av materialet. Yin (2003) anser att dataanalysen består av bl a kategorisering av materialet för att skapa nya kombinationer som leder till syftet med studien. Vi har i vår analys utgått från de temafrågor som har legat till grund för intervjuerna. I enlighet med Holme & Solvang (1991) samt Repstad (1999) har vi sedan valt ut de teman och problemområden som har varit av intresse för den vidare analysen.

Som en fortsättning på analysarbetet har vi skapat matriser, där vi har kategoriserat respondenternas påståenden i olika kombinationer för att kunna göra en tolkning av resultatet. Både Holme & Solvang (1991) samt Repstad (1999) beskriver matriser som en analysmetod. Det resultat av analysen som vi kommer att presentera i uppsatsen är vår tolkning av materialet. Som Lundberg (1990) påpekar kan materialet oftast tolkas på mer än ett sätt, vilket vi ser som en naturlig följd av vår hermeneutiska forskningsansats.

Vår första delanalys är direkt knuten till uppsatsens teoretiska referensram. Syftet med analysen är att få insikt i fallstudieorganisationernas syn på kunskap och kunskapshantering. Vi har sedan gjort en analys av de fyra olika kunskapsprofileringarna. Ett syfte med analysen av kunskapsprofilerna är att försöka klargöra om den valda profileringsmodellen är tillämpbar i praktiken för att kartlägga en organisations kunskapsresurser. Ett annat syfte är att undersöka om modellen är anpassad för både anställda och egenföretagare, inklusive våra egna tillägg för egenföretagarna.

Vi har också analyserat frågorna som vi har skapat för de egenföretagande konsthantverkarna. Syftet med analysen är att försöka avgöra om frågorna är relevanta och om de tillför kunskapsprofileringen något av värde då utvidgningen av profileringsmodellen saknar teoretisk anknytning.



Slutligen har vi gjort en jämförande analys mellan de två organisationerna. Syftet med analysen är att försöka utröna om det finns några skillnader mellan den stora och den lilla organisationens kunskaps hantering kopplade till organisationens storlek. Orsaken till att vi har valt att göra en jämförelse mellan organisationerna är att vi vill få en rikare bild av hur organisationen kan använda kunskapskartläggning för att stödja strategiarbetet, oavsett storlek på organisationen.

Sammantaget bör de här analyserna påvisa kunskapsprofileringens användbarhet vid kunskapsgranskning samt belysa kunskapens strategiska betydelse vid arbetet med utvecklingen av de interna resurserna. Då fallstudieorganisationerna idag inte har någon formaliserad kunskapskartläggning kan vi inte göra någon empirisk analys över hur kunskapskartläggning kan användas för att visualisera organisationens kunskapsinnehav. Vi kommer därför endast att diskutera kunskapskartor i teoriavsnittet och i uppsatsens avslutning.

## **2.8 Validitet och reliabilitet**

Vid en bedömning av kvaliteten i en kvalitativ studie bör begreppen validitet och reliabilitet diskuteras (Patel & Davidson, 2003). Här följer vår syn på begreppen samt vår bedömning av uppsatsens validitet och reliabilitet.

### **2.8.1 Validitet**

Validiteten visar med vilken säkerhet mätinstrumentet mäter det som avses att mäta enligt Winter (1992). I en kvalitativ fallstudie kan det vara svårt att göra den bedömningen eftersom varje individ har sin egen 'sanning' enligt Patel & Tebelius (1987). Patel & Tebelius (ibid) föreslår därför att respondenternas acceptans av forskarens beskrivning av fallet ska avgöra graden av validitet.

Vi ställer oss också frågande till hur den s k 'sanningen' ska mätas eftersom varje individ gör sin egen tolkning av den aktuella situationen, utifrån tidigare bakgrund och erfarenheter. Det här resonemanget ligger i linje med vår hermeneutiska forskningsansats och vi tycker därför att det är svårt att avgöra om en studie är valid eller inte.

Patel & Davidson (2003) menar att begreppet rimlighet är lämpligare än validitet eftersom det är en bedömning av hela forskningsprocessen som avses. En respondent som har deltagit i fallstudien kan bedöma i vilken grad forskaren ger en rimlig beskrivning av den verklighet som ska speglas. Vi håller med Patel & Davidson (ibid) och väljer sålunda att använda begreppet rimlighet istället för validitet.

### 2.8.2 Reliabilitet

Yin (2003) uttrycker reliabilitet som ett mått på hur väl de utförda operationerna i studien, t ex insamlingen av data, kan upprepas av någon annan än forskaren med samma resultat som följd. Merriam (1994) anser att det inte är meningsfullt att bedöma reliabiliteten i en kvalitativ fallstudie. Det är inte möjligt att uppnå samma resultat genom att upprepa studien p g a att tillvägagångssättet inte kan fastställas i förväg då en fallstudie utvecklas efterhand som forskningen fortskrider (ibid).

Patel & Tebelius (1987) går inte riktigt lika långt som Merriam (1994) i sina åsikter om bedömningen av den kvalitativa studiens reliabilitet, men de väljer att ersätta begreppet reliabilitet med trovärdighet. Vår åsikt stämmer återigen överens med Patels & Tebelius syn. Vi anser att det inte går att upprepa en kvalitativ studie med samma resultat då förutsättningarna med all säkerhet hinner förändras över tiden, vilket är Merriams (1994) ståndpunkt, men respondenten har en möjlighet att bedöma hur trovärdig forskarens beskrivning av fallet är och därmed också trovärdigheten i resultatet.

### 2.8.3 Bedömning av validitet och reliabilitet

Hur ska då rimligheten och trovärdigheten bedömas i en kvalitativ fallstudie?

En kvalitativ studie är alltid unik i någon mening enligt Patel & Davidson (2003). Det är därför viktigt att forskaren gör en noggrann beskrivning av forskningsprocessen så att den som tar del av resultatet kan bilda sig en egen uppfattning av fallstudien och vad som kan ha påverkat forskarens tolkning av resultatet. Beskrivningen bör innehålla allt från forskningsproblemets uppkomst till genomförandet av analysen och redovisningen av resultatet. Genom den detaljerade beskrivningen av forskningsprocessen kan rimligheten (validiteten enligt författarna) stärkas. (ibid)

Vi har gjort en omfattande litteraturgenomgång för att öka vår förståelse för KM och kunskapskartläggning. Vi har även valt att presentera vår tolkning av de begrepp som finns inom ämnesområdet och som är av intresse för vår studie. Sammanställningen av begreppen hjälper läsaren att följa våra tankebanor och vårt sätt att se på problemområdet. Litteraturgenomgången ligger även till grund för den frågeguide som vi har skapat för intervjuerna.

I vår undersökning har vi valt två olika fallstudieobjekt med sammanlagt sju respondenter för att få en så god bild som möjligt av det studerade fenomenet. Vid intervjutillfällena har samma person ställt frågorna för att öka intervjuernas jämförbarhet. Vi har dessutom båda fört anteckningar vid intervjutillfällena för att inte gå miste om viktiga uppgifter från respondenterna.

Vid sammanställningen av intervjuanteckningarna har det visat sig att vi har uppfattat respondenternas svar på samma sätt. För att ytterligare säkra vår uppfattning om respondenternas svar har varje respondent gått igenom en utskrift av sin egen intervju för att ha möjlighet att korrigera eventuella missuppfattningar och felaktigheter.

Vi har även försökt att ge en detaljerad beskrivning av vår forskningsprocess för att läsaren själv ska kunna förstå våra vägval, vår bild av fenomenet och den situation vi har undersökt. Vi anser att vårt tillvägagångssätt i fallstudien stärker rimligheten i den information och kunskap som vår forskning har gett oss.

Frågan är då om undersökningen har trovärdighet i enlighet med Patels & Tebelius (1987) tankar. Patel & Davidson (2003) anser att ett sätt att mäta trovärdigheten (reliabiliteten enligt författarna) är att ge läsaren en noggrant dokumenterad fallstudieprocess för att läsaren själv ska kunna göra en analys och bedömning av det beskrivna fallet. Vi anser, som framgår av vår bedömning av uppsatsens rimlighet, att vi har en väldokumenterad beskrivning av vår syn på problemområdet, våra vägval och vår fallstudieprocess.

Patel & Davidson (2003) menar också att många forskare avstår från att bedöma reliabiliteten i kvalitativa studier och forskarna ger istället begreppet validitet en vidare innebörd som även innefattar reliabiliteten. Då det innebär att validitets- och reliabilitetsbegreppen till stora delar sammanfaller i en kvalitativ studie kan vårt tillvägagångssätt för att stärka rimligheten även appliceras på bedömningen av trovärdigheten. Vi anser därför att vi har trovärdighet i vår studie.

Trost (1997) går steget längre i sina tankar om validitet och reliabilitet än både Patel & Tebelius (1987) samt Merriam (1994). Han anser att det är en smula löjligt att göra en bedömning av validiteten och reliabiliteten i en kvalitativ studie eftersom idéerna härstammar från den kvantitativa metodologin, där begreppen har en tydligare och mer självklar innebörd. Det innebär ändå inte att datainsamlingen får vara mindre tillförlitlig, trovärdig och adekvat än i en kvantitativ studie. (Trost, 1997)

Vi tycker att Trost (ibid) har en poäng i sitt resonemang, vilket också styrks av forskarnas svårighet att ge en tydlig beskrivning av hur mätningen av validiteten och reliabiliteten ska utföras i en kvalitativ fallstudie. Vi har nu valt att stanna vid Patel & Tebelius (1987) modifiering av begreppen validitet och reliabilitet, men det känns inte som om steget till Trosts (1997) tankar är alltför stort. I ett framtida arbete kan nog Trosts förhållningssätt bli ett naturligt val för oss.

### 3 Teori och referensram

*Kapitlet behandlar den teoretiska referensram som vi utgår från i vårt arbete och inleds med en introduktion till viktiga begrepp inom KM. Kapitlet övergår sedan till en beskrivning av strategi samt KM som ett strategiskt hjälpmedel. Avslutningen introducerar läsaren i begreppet kunskapskartläggning.*

#### 3.1 Knowledge management

Det finns idag inte någon tydlig definition av begreppet KM. Vi har därför försökt att skapa oss en mental bild av begreppet genom att göra en relativt omfattande litteraturstudie.

Turban & Aronson (2001) anser att syftet med KM är att fånga, lagra och underhålla information för att kunna leverera användbar kunskap i meningsfull form till den person som har behov av den, när helst den erfordras och i vilken skepnad den än önskas. Turban & Aronsons (ibid) definition är ett exempel på en relativt vanlig och ganska övergripande samt teknologisk inriktning av begreppet KM enligt vår uppfattning.

Vi tycker att Southon *et al* (2002), Nonaka (1991) samt Nonaka & Takeuchi (1995) har en mjukare syn på KM. Southon *et al* (ibid) menar att KM handlar om värdet av specialiserad kunskap i olika former, d v s erfarenhet, kompetens och färdighet men också processer, rutiner och artefakter inom organisationen.

Även Nonaka (1991) samt Nonaka & Takeuchi (1995) anser att kunskap innefattar mycket mer än bara ord och siffror, vilket västerländska företag har en tendens att fokusera på. Det är därför viktigt att, som de japanska företagen gör, lägga större vikt vid ogripbara företeelser som t ex kultur, åtaganden, motivation samt engagemang och ge de rent tekniska aspekterna av KM mindre betydelse (ibid).

Southon *et al* (2002) menar att den västerländska forskningen inom KM på senare tid har övergått till att rikta in sig på att försöka förstå dynamiken i användningen av information och fokus har därmed flyttats över till de kognitiva, personella samt sociala dimensionerna av kunskapshantering. Vi anser att det här är i enlighet med Nonakas (1991) samt Nonakas & Takeuchis (1995) intentioner för den fortsatta utvecklingen inom KM.

I teorierna om KM finns det en mängd olika definitioner av begreppet KM som till stora delar påminner om varandra, med varierande grader av fokusering på tekniken. Rent generellt har västvärlden ett mer teknikbaserat KM-arbete, men vår åsikt är att KM inte enbart är ett IT-verktyg utan snarare en företeelse, ett sätt att arbeta.

Vi tycker därför att KM bör, utöver tanken att göra kunskapen inom organisationen tillgänglig för den som behöver den, inbegripa organisationens struktur, kultur, syn på kunskap samt de anställdas åtaganden, motivation och engagemang. Det här är vår arbetsdefinition av KM och den ger ett större utrymme för en användning av KM på en högre organisatorisk nivå än den mer tekniskt inriktade definitionen.

McInerney (2003) menar att organisationens förståelse för kunskap är nödvändig för att arbetet med KM ska bli effektivt. Mårtensson (2000) och Hannabuss (2001) anser också att ett förtydligande av kunskapsbegreppet är viktigt för den fortsatta utvecklingen av KM-konceptet, men Mårtensson (*ibid*) menar även att det troligtvis inte går att uppnå en formell definition på kunskapens natur. För att få en större förståelse för begreppet kunskap har vi därför valt att studera olika författares definitioner.

### **3.2 Kunskap**

Braf (2000) anser att kunskap är ett abstrakt och svårhanterligt begrepp, vilket medför problem vid formuleringar av teorier inom kunskapsområdet. Filosofer i hela världen har analyserat samt debatterat innebörden i begreppet kunskap i flera århundraden och kända västerländska filosofer som Platon, Aristoteles, Kant samt Wittgenstein har försökt att hitta en formell definition (Southon *et al*, 2002; Stenmark 2002).

Tankarna kring kunskap varierar från det österländska helhetstänkandet om kropp, tanke och natur i ett till det västerländska mer affärsmässiga konceptet om kunskap som en konkurrensfördel. Synen på kunskap grundar sig mycket i vilken världsåskådning och kulturell bakgrund forskaren har. (Southon *et al*, 2002)

McDermott (2003) beskriver utifrån egna erfarenheter kunskap som så mycket mer och betydligt mer svårfångad än vad många definitioner vill göra gällande. De flesta människor anser nämligen att det är svårt eller rentav omöjligt att beskriva vad de kan. McDermott menar att kunskap är en mänsklig förmåga, ett resultat av tänkande, skapat i nuet och något som finns inombords, som en 'fingertoppskänsla'. Kunskap kan bli förvärvat genom grupptillhörighet, användning av verktyg och oskrivna lagar inom gruppen. (*ibid*)

Vi tror också att kunskap är svår att beskriva och för att få en större förståelse för vidden i kunskapsbegreppet har vi därför studerat kunskap i relation till data och information, tyst kunskap samt kompetens kontra kunskap. Vi anser att den här fördjupade studien av kunskapsdefinitioner är nödvändig för att vi ska kunna skapa vår egen arbetsmodell av kunskapsbegreppet.

### 3.2.1 Data, information och kunskap

Det vanligaste sättet att försöka få klarhet i begreppet kunskap är att diskutera kunskap i förhållande till data och information. Forskare har olika syn på innebörden i termerna data, information och kunskap, trots försök att ge begreppen en tydlig definition.

Wilson (1996) använder en analogi från fysikens värld för att beskriva sambandet mellan data, information samt kunskap, där data är atomerna, information molekylerna och kunskap materialet som allt i kunskapsvärlden är skapat av. Stenmark (2002) är av en annan mening. Han anser istället att data, information och kunskap har en komplicerad relation som inte kan förklaras på något förenklat sätt, då relationen innefattar både en inverkan på samt ett beroende av varandra (ibid).

Vi tror inte heller att det finns något enkelt, linjärt förhållande mellan data, information och kunskap som Wilson (1996) implicerar. Kunskap och information har ett inbördes förhållande som leder till att vi behöver information för att skapa kunskap och kunskap för att tolka information, i enlighet med Stenmarks (2002) tankar.

Kunskap är alltid personlig och finns inom individen, till skillnad från information enligt Marchand (1998) medan Alavi & Leidner (2002) anser att kunskap är personlig eller subjektiv information. Braf (2000) menar att kunskap kräver förståelse, insikt, förmåga, färdigheter och erfarenheter. Sveibys (1997) definition av kunskap är förmågan att agera utifrån information och därmed göra den värdefull. Bouthillier & Shearer (2002) anser också att kunskap är knuten till handlingar medan information är en dokumentation av kunskap.

Vi anser att kunskap är personlig samt beroende av individens mentala modeller, i likhet med Marchand (1998) och Braf (2000). Vi stödjer oss också på Sveiby (1997) samt Bouthillier & Shearer (2002) och menar därför att kunskap är knuten till människans förmåga att tolka information och utifrån det agera i önskvärd riktning.

### 3.2.2 Tyst och explicit kunskap

Ett annat sätt att definiera kunskap är att göra en distinktion mellan tyst och explicit kunskap (Nonaka & Takeuchi, 1995).

Genom vår litteraturstudie har vi förstått att även tyst kunskap är ett begrepp som saknar en enhetlig beskrivning. Den tysta kunskapen är subjektiv, personlig, outtalad och gömd inom människan enligt McInerney (2003) och den består av individens expertis samt antagande som har utvecklats över åren.

Whitley (2000) och Nonaka (1991) diskuterar också begreppet tyst kunskap. De tycker att tyst kunskap kan vara flera saker, t ex något som inte kan uttryckas, något som ännu inte har artikulrats eller formaliserats eller någon färdighet som är inbäddad i individen. Den tysta kunskapen kan vara beroende av olika situationsfaktorer men ibland kan den specificeras i förväg. Vissa former av tyst kunskap kan endast överföras genom socialisering, d v s utbyte av tyst kunskap mellan enskilda individer, medan andra kan erhållas genom träning och övning. (Nonaka, 1991; Whitley, 2000).

Det här stämmer överens med våra tankar om innebörden av tyst kunskap. Vi tolkar tyst kunskap som svårt att fånga och förmedla p g a att den är individ- samt kontextberoende. Den tysta kunskapen bygger i stor utsträckning på omätbara faktorer som personliga egenskaper, värderingar, erfarenheter och intuition. Ett exempel på tyst kunskap som har förvärvats genom erfarenhet är hur en provtagning ska utföras på lämpligaste sätt. Att fundera på hur den här kunskapen ska läras ut till någon annan får exemplifiera hur svårt det är att artikulera och vidareförmedla tyst kunskap.

Vår fallstudie handlar om kunskap som finns 'i händerna', d v s tyst kunskap, vilket innebär att vi inte har något större intresse av att precisera begreppet explicit kunskap. Vi lämnar därför begreppet explicit kunskap därhän och överlåter åt läsaren att själv bilda sig en uppfattning.

### **3.2.3 Kunskap kontra kompetens**

Kunskap kan också jämföras med begreppet kompetens. Här är begreppsförvirringen ännu större än i diskussionerna om information och kunskap. I t ex statens offentliga utredningar om kompetensutveckling används begreppen t o m synonymt (SOU 2000:15).

Svenska kommunförbundet (1999) definierar kompetens som *"de kunskaper och färdigheter som krävs för att hantera/lösa en uppgift och att handla med gott omdöme"* (ibid, s 15). Kompetens är en förmåga som erhålls genom inläring och träning enligt Brookings (1999) medan Rolf (1989) anser att kompetens är något som ger individen möjlighet att utföra vissa handlingar. Wackerhausen (2000) menar att kompetens innebär att vara i stånd att lösa problem inom området med ett lämpligt tillvägagångssätt.

Vi tycker att det är svårt att göra en tolkning av begreppet kompetens, i alla fall sett ur ett KM-perspektiv. Utifrån Rolfs (1989), Svenska kommunförbundets (1999), Brookings (1999) och Wackerhausens (2000) resonemang menar vi att kunskapsbegreppet kan betraktas som en del av kompetensbegreppet, åtminstone det svenska kunskapsbegreppet. Vi anser därmed att det behövs kunskap för att kunna erhålla kompetens och att kompetensen är beroende av individens förmåga att utföra något. Se även avsnitt 3.2.4.

### 3.2.4 Vårt kunskapsbegrepp

Vid vår genomgång av litteratur om KM har vi uppfattat att det finns en mångfald definitioner av begreppet kunskap. De olika definitionerna är till stora delar snarlika varandra och de flesta forskarna verkar vara eniga om att kunskap bygger på information som på något sätt tolkas med hjälp av förståelse.

Rolf har i en studie från 1991 gjort en jämförelse mellan kunskapsbegreppet samt det engelska 'knowledge' och dragit slutsatsen att 'knowledge' har ett större omfång än svenskans kunskap. 'Knowledge' är vetande om faktiska förhållanden, färdigheter samt kunnande och Rolf menar därför att även det svenska kunskapsbegreppet bör användas på samma sätt (ibid).

Vår syn på begreppet kunskap grundar sig på Rolfs (ibid) resonemang om 'knowledge' samt de diskussioner som har förts om kunskap i samtliga avsnitt under 3.2. Vi anser att information som har tolkats med hjälp av förståelse, grundad på individens mentala modeller, leder till kunskap som i sin tur består av vetande, kunnande och färdigheter. Vår kunskapsdefinition tar därigenom ett steg närmare det svenska kompetensbegreppet.

## 3.3 Knowledge management som strategiskt hjälpmedel

När vi nu har klargjort vår syn på KM och kunskap övergår vi till att se på KM i ett strategiskt perspektiv. För att kunna diskutera betydelsen av KM i ett strategiskt sammanhang bör begreppet strategi beskrivas.

### 3.3.1 Strategi

Strategi har, liksom kunskap, flera olika tolkningar. Karlöf *et al* (2002) svarar för en av dem. De anser att strategi är *"ett mönster av beslut och handlingar i nutid för att säkra framtida framgång och tillvarata möjligheter"* (ibid, s 14).

Både Roos *et al* (1998) och Ericson (2001) ser strategiarbetet som en process. Roos *et al* (ibid, s 41) definierar den strategiska processen som *"en serie handlingar som beskriver hur ett företag förändras med tiden"*. Strategiprocessen består, precis som så många andra processer, av ett antal olika delmoment. De olika momenten är vision, affärsidé och mål; identifiering av nuläget; identifiering av möjligheter och hot; identifiering av strategiska alternativ; utvärdering och val av strategi samt genomförande och kontroll. (ibid)

Vi ser också strategiarbetet som en process med iterationer av delmomenten, snarare än som ett linjärt flöde, helt i enlighet med Ericsons (2001) och Roos *et als* (1998) tankegångar. Strategiarbetet syftar till att uppnå organisationens långsiktiga mål med hjälp av beslut som leder till någon form av handlingsplaner.



### 3.3.2 Kunskap som en strategisk resurs

Zack (1999) beskriver strategiarbetet som en balansakt mellan hoten och möjligheterna i organisationens externa miljö samt organisationens interna styrkor och svagheter. Tidigare har organisationerna enligt Zack fokuserat på den externa miljön, bl a genom Porters femfaktormodell, men idag har strategiskt management börjat utgå från organisationens interna resurser. Perspektivet benämns *'the resourced-based view of the firm'*, vilket innebär att organisationen positionerar sig strategiskt utifrån sina resurser snarare än utifrån de produkter och tjänster som har sitt ursprung i resurserna. (ibid)

Även Nonaka (1991) och Ericson (2001) har liknande tankegångar. I dagens samhälle där, för att uttrycka sig som Nonaka (1991), det enda säkra är det osäkra har organisationerna av nödvändighet börjat fokusera på interna resurser som t ex kunskap och kompetens, d v s det intellektuella kapitalet (Nonaka, 1991; Ericson, 2001). Nonaka (1991) menar att det beror på att kunskap kan ses som den enda säkra källan till konkurrensfördelar. Även Grant (1999) och Saint-Onge (1999) betonar det intellektuella kapitalets och kunskapens betydelse som de mest strategiskt signifikanta resurserna för organisationen.

Vi tycker, precis som Nonaka (1991), Grant (1999), Saint-Onge (1999) samt Ericson (2001), att dagens föränderliga och kunskapsintensiva samhälle gör att organisationerna måste utveckla den konkurrensfördel som ligger inbäddad i det intellektuella kapitalets kunskapsresurs.

Ericson (2001), Karlöf *et al* (2002) och Carlsson (2003) anser att det är viktigt att välja strategier som stödjer arbetet med att nyttja samt vidareutveckla kunskaps- och kompetensnivån inom organisationen. Företag som uttalat tar hänsyn till den strategiska betydelse som det intellektuella kapitalet spelar i verksamheten har en större möjlighet att kunna behålla och använda sina intellektuella resurser enligt Klein (1998). Vi tror att KM och skapandet av en långsiktig KM-strategi kan bidra till den strategiska utvecklingen av kunskapskapitalet på ett sätt som ligger i linje med Kleins (1998), Ericsons (2001), Karlöf *et als* (2002) och Carlssons (2003) tankegångar.

### 3.3.3 Knowledge management och strategi

För att KM ska bli en naturlig del av företagets verksamhet bör KM ingå i kontexten för de övergripande strategierna enligt Zack (1999). Carlsson (2003) menar att KM kan ses utifrån ett strategiskt perspektiv, med fokus på ledning av kunskap som en strategisk resurs och förmåga. Även Mårtensson (1999 samt 2000) och van der Spek *et al* (2003) anser att KM kan ses som ett ledningsverktyg med inriktning på strategiska frågor, där KM används som ett stöd för att uppnå de långsiktiga målen tillsammans med strategierna.

Det strategiska perspektivet på KM innefattar att skapa en vision, ta ut en riktning för ledningen av kunskapen samt organisera kunskapsresurserna så att de ger så stora konkurrensfördelar som möjligt enligt Carlsson (2003). van der Spek *et al* (2003) anser att KM också måste fungera som ett verktyg för långsiktig förändring, där förändringsriktningen bör vara tydlig för att stödet från KM-strategin ska kunna verka fullt ut.

För att KM verkligen ska tjänstgöra som ett strategiskt hjälpmedel tror vi att det är viktigt att organisationen skapar en KM-strategi som har en långsiktig inriktning på kunskaps- och kompetensutveckling, i linje med Carlssons, van der Spek *et als* samt Zacks åsikter. Vi håller även med Mårtensson om att en meningsfull KM-strategi måste stödja de övergripande långsiktiga strategierna. Vi tycker att KM:s kärna, kopplat till strategi, är förståelsen för det långsiktiga behovet av kunskapsbevarande och kunskapsutveckling.

### 3.3.4 Kunskapsgranskning

Cuthbertson & Farrington (2002) anser att det är nödvändigt att göra en kunskapsgranskning som en del av KM-strategin för att lyckas med att bevara och utveckla den kunskap som finns i organisationen. Syftet med kunskapsgranskningen är att hjälpa organisationen att fokusera på nyckelfrågor samt identifiera affärsproblem. Cuthbertson & Farrington föreslår följande metoder för kunskapsgranskningen:

- Kunskapsprofilering av varje enskild anställd som arbetar med kunskap av betydelse för organisationen.
- En kunskaps-SWOT som kartlägger organisationens mål i jämförelse mot några representativa kunskapsarbetare.
- Kunskapskartor som visar på existerande kunskap samt olikheter i kunskapsinnehåll. (ibid)

Vi tror att det kan vara av stor nytta för de flesta kunskapsintensiva organisationer att göra en kunskapsgranskning och de metoder som Cuthbertson & Farrington nämner verkar vara användbara för både större samt mindre organisationer. Här följer en kortfattad beskrivning av innebörden i de olika granskningsmetoderna.

Syftet med kunskapsprofilerna är att fånga och dokumentera vilken kunskap de enskilda individerna innehar enligt Braff (2000). Att skapa kunskapsprofiler handlar mycket om att synliggöra, tillvarata och nyttja de expertområden som finns inom organisationen (ibid).

SWOT står för styrkor (S), svagheter (W), möjligheter (O) samt hot (T) och en SWOT-analys är ett vanligt strategiskt verktyg för att identifiera olika nyckelfaktorer inom organisationen enligt Roos *et al* (1998). Nyckelfaktorerna ligger sedan till grund för en utvärdering av organisationens starka och svaga sidor samt hot och möjligheter (ibid).

Cuthbertson & Farrington (2002) har i en studie använt metoden kunskaps-SWOT som en del av kunskapsgranskningen. Metoden bygger på en modell av Wiig, de Hoog & van der Spek från 1997. Till skillnad från en vanlig SWOT-analys på organisatorisk nivå grundar sig kunskaps-SWOT:en på individers styrkor, svagheter, upplevda hot och möjligheter. De individuella kunskaps-SWOT:arna sammanställs till för organisationen en gemensam kunskaps-SWOT och den gemensamma kunskaps-SWOT:en analyseras sedan mot ett eller flera av de organisatoriska målen, för att få en förståelse för vilka kunskaper organisationen har att arbeta med. (ibid)

Även Zack (1999) talar om att uppdatera den traditionella SWOT-analysen så att den reflekterar dagens kunskapsintensiva omgivning. Han menar att organisationen behöver upprätta en kunskapsstrategi där befintliga kunskapsresurser balanseras mot den kunskap som krävs för att skapa de produkter som organisationen säljer på sina marknader. Produkterna måste vara överlägsna konkurrenternas produkter och för att kunna nå produktöverlägsenhet bör organisationen därför utföra en kunskapsbaserad SWOT-analys. Zack går däremot inte närmare in på hur en sådan kunskapsbaserad SWOT ska genomföras. (ibid)

Om läsaren vill ha en djupare förståelse i hur arbetet med SWOT-analysen utförs hänvisar vi till litteratur om affärsstrategier där det finns otaliga exempel på SWOT-analyser, som kan ligga till grund för en kunskaps-SWOT på individnivå.

Den sist uppräknade metoden för kunskapsgranskning är kunskapskartan. En kunskapskarta visar vilken kunskap som finns inom organisationen. Kartan innehåller inte själva kunskapen utan bara de människor, dokument och databaser som bär på den aktuella kunskapen enligt Davenport & Prusak (1998). Kunskapskartan kan t ex bestå av en visuell karta, någon form av 'gula sidorna' eller en databas (ibid).

Vår mening är att kunskapsgranskningen kan ses som en viktig del av det strategiska KM-arbetet och ett av momenten i kunskapsgranskningen består av kunskapskartläggning. Kunskapskartan visar *var* i organisationen den efterfrågade kunskapen finns och *vem* eller *vad* som innehar den. Ett grundläggande arbete i kunskapskartläggningen utgörs av kunskapsprofileringen av de anställda. Kunskapsprofilerna visar *vilken* kunskap en specifik individ har.

För att kunna skapa en relevant kunskapskarta bör organisationen alltså starta med en kunskapsprofilering av sina medarbetare. Vi har i den här uppsatsen fokuserat på kunskapsprofileringsdelen av kartläggningen, men kommer även att ge en beskrivning av hur en kunskapskarta kan se ut för att läsaren ska få en översikt av kunskapskartläggningen i sin helhet.

### 3.4 Kunskapskartläggning

En av de viktigaste orsakerna till varför det kan vara nödvändigt att skapa kunskapsprofiler över de anställda är svårigheten att lokalisera den kunskap och expertis som finns inom organisationen vilket leder till att organisationen 'måste återupptäcka hjulet', för att uttrycka det som Choo (1998).

Utvecklingssamtalet är idag den vanligaste formen av kunskaps- samt kompetenskartläggning enligt Karlöf *et al* (2002). Frågan är bara hur mycket av det som kommer fram i ett utvecklingssamtal som verkligen skrivs ner och lagras någonstans i verksamheten? Det huvudsakliga syftet med kunskapskartläggning är just att vem som helst inom organisationen ska kunna få reda på vem som kan vad. Det kan därför vara en god idé att formalisera kunskapskartläggningen, t ex genom att använda kunskapsprofiler.

#### 3.4.1 Kunskapsprofiler

Ett vanligt sätt att arbeta med kunskapskartläggning enligt Braf (2000) är att skapa kunskapsprofiler för några utvalda medarbetare med för organisationen betydelsefull kunskap. Brookings (1999) har utarbetat en mall för vilka områden som kan ingå i en medarbetares kunskapsprofil. Kontexten är det primära i profileringen hävdar hon (*ibid*). Vi anser att kontexten har en mycket stor betydelse för arbetet då profilerna fångar *vem* som har *vilken* kunskap, inte kunskapen i sig. Kunskapsprofilering är med andra ord ett fungerande sätt att fånga den tysta kunskapen.

De olika moment som ingår i Brookings (1999) kunskapsprofilering är drivkraft, utbildning, arbetsrelaterad kunskap, fritidsintressen, kompetenser och färdigheter, personlighetstest samt professionalism. Det är självklart att organisationen bör anpassa kunskapsprofilerna efter de affärsområden och det kunskapsbehov som finns i verksamheten (*ibid*). Vi håller naturligtvis med Brookings eftersom en verksamhet inte är fullständigt lik en annan, trots att de kan vara lika stora, arbeta på samma marknader och ha liknande långsiktiga mål.

Här följer en sammanfattning av Brookings (*ibid*) kunskapsprofiler:

*Drivkraft* handlar om vad som motiverar den anställda att arbeta inom organisationen och den beskriver det sammanhang individens aktivitet befinner sig i. En drivkraft kan t ex vara att försäkra sig om att alla produkter som lämnar fabriken håller fastställd standard. Drivkraften är ofta en hemlighet och relativt oväntad för de övriga i organisationen. (*ibid*)

Delområdet *utbildning* behandlar formell utbildning och kurser medan *arbetsrelaterad kunskap* är informella lärdomar som de anställda har erhållit genom t ex deltagande i projekt eller annan liknande verksamhet. Den arbetsrelaterade kunskapen är en aktivitet inom kunskapsprofileringen som kan vara precis så enkel eller komplex som kontexten kräver. (*ibid*)

*Fritidsintressen* är viktiga vid kunskapsprofilering då en anställd genom sin hobby utvecklar intressen eller skickligheter som inte normalt nyttjas på arbetsplatsen. Fritidsintressen avslöjar också hemligheter som kan vara viktig kunskap för organisationen. Ett belysande exempel är kvinnan vars hobby var att köra och arrangera rallytävlingar, vilket innebar att hon mer eller mindre var expert inom logistikområdet. (Brooking, 1999)

Profileringsaktiviteten *kompetenser och färdigheter* handlar om att kartlägga de anställdas kompetenser. Aktiviteten utgår från den anställdes egen syn på sina kompetenser och det är den anställdes erfarenhet som avgör hur många kompetenser som bör plockas fram. (ibid)

*Personlighetstest* kan ligga i riskzonen för att bli ett minfält, men det är få anställda som har något att invända mot att några indikatorer på en psykologisk profil används i ett system som alla inom organisationen har tillgång till. Myers-Briggs personlighetsindikatorer (MBTI<sup>®</sup>) är nog det mest accepterade personlighetstestet då det inte anses vara alltför inträngande. Andra personliga egenskaper som kan kartläggas är teamskickligheter och ledarskapsegenskaper. (ibid)

MBTI<sup>®</sup> utgår från fyra par av attribut som skapar en matris med 16 olika personlighetstyper. Attributparen är extravert (E) kontra introvert (I), sinnesförmimelse (S) kontra intuition (N), tanke (T) kontra känsla (F) samt bedömning (J) kontra varseblivning (P). Självklart bör den som administrerar ett fullständigt MBTI<sup>®</sup>-test vara tränad i hur testet ska genomföras. (Leonard & Straus, 1997)

En förenklad form av MBTI<sup>®</sup> återfinns i bilaga C. I bilaga D finns en generell beskrivning av de 16 personlighetstyperna som MBTI<sup>®</sup>:s personlighetsindikatorer ger.

Den sista delen i kunskapsprofileringen är *professionalism* som handlar om hur omgivningen utanför organisationen ser på den anställda. Det kan vara uppgifter om den anställda har sökt och erhållit något patent, om den anställda är aktiv eller medlem i någon organisation o s v. (Brooking, 1999)

Brookings förslag till kunskapsprofilering kan ses som ett första utkast till en profilering som efterhand utvecklas och anpassas till organisationens aktuella verksamhet. Här får varje organisation själv fundera över vilken typ av kunskap som är av vikt att få grepp om men vi tycker att de föreslagna profileringsaktiviteterna täcker in det mest väsentliga. Cuthbertson & Farrington (2002) anser att kunskapsprofilerna kan kombineras med en uppdaterad arbetsbeskrivning, vilket kan ge en ännu rikare bild av de kunskaper och färdigheter som varje individ besitter.

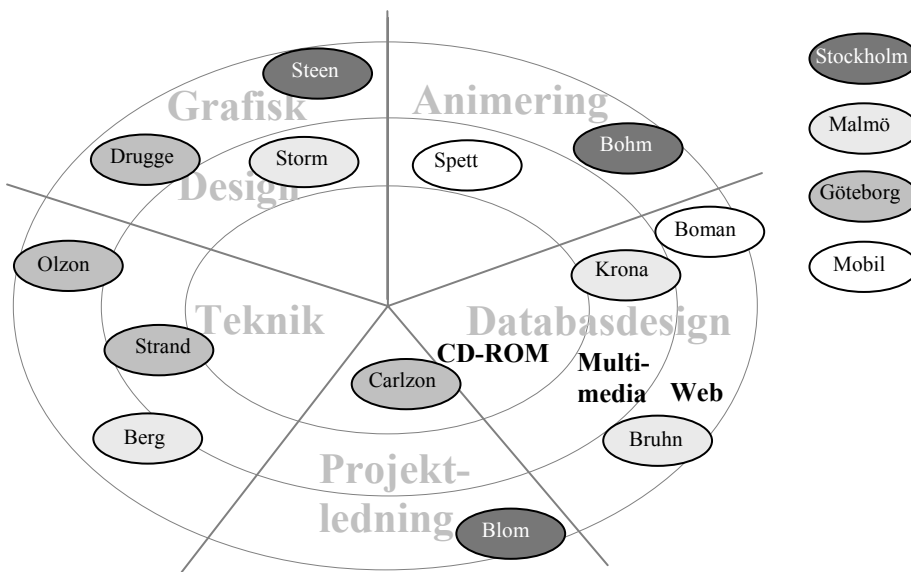
När profileringen av de utvalda individerna är klar kan organisationen övergå till nästa del av kartläggningen, d v s skapandet av själva kunskapskartan.

### 3.4.2 Kunskapskartor

Principen med kunskapskartor är att ge en bild över *var* kunskapen i organisationen finns och de anställda förses med en karta över de kunskapskällor som annars skulle vara svåra eller kanske t o m omöjliga att hitta (Davenport & Prusak, 1998; Eppler, 2003).

Kartan består av resultatet från kunskapsprofileringen, där varje individs profil presenteras av en länk (Eppler, 2003). Davenport & Prusak (1998) nämner inte kunskapsprofilering men de skriver istället om individuella minikartor som analyseras och därefter kombineras ihop till en karta som inbegriper hela organisationen.

Vi ska här ge ett kort exempel på hur en kunskapskarta kan utformas och vilken information den kan ge. Exemplet är hämtat från Eppler (2003), med en viss anpassning till svenska förhållanden. Teknologin bakom den här exempelkartan är ganska enkel. Den innehåller en ritad karta med länkar till en databas med alla kunskapsprofiler. De experter som är en del av kartan har själv möjlighet att uppdatera sin profil.



Figur 3.1. En kunskapskarta för ett multimediaföretag. Källa: Eppler, 2003 s 195.

Kunskapskartan speglar verksamheten i ett multimediaföretag som arbetar med utveckling av webbsidor, CD-ROM och icke-nätverksansluta multimediaterminaler. Företaget har kontor på tre orter och huvudkontoret är beläget i Göteborg. De anställda har på kartan en färgkodning som visar vilket kontor de tillhör. Problematiken med att få rätt expertisbemanning till företagets olika projekt är orsaken till varför företaget har valt att skapa en kunskapskarta.

De kunskaper som experterna innehar delar in kunskapskartan i fem delområden. Kunskaperna är grafisk design, animering, databasdesign, projektledning och teknik. Varje expert är utplacerad i sitt kunskapsområde, kopplat till de tre utvecklingsområdena.

Kartan ska utläsas som att Bruhn arbetar med webbsidor inom kunskapsområdet databasdesign och är verksam i Malmö. Carlzon är ett annat exempel. Hon har projektledning som kunskapsområde, arbetar med CD-ROM och tillhör Göteborgskontoret. Av kartan framgår också att den största expertisen inom domänen för webbsajter finns på företagets kontor i Stockholm. Kartan avslöjar även att det finns få projektledare och animationsspecialister inom företaget.

Vi tycker att den här typen av kunskapskarta är ganska visuell och enkel att förstå, när förutsättningarna är givna. Visualiseringen ger också ledningen möjlighet att, ur ett strategiskt perspektiv, få klarhet i hur den aktuella kunskapsbanken ser ut och vilka eventuella framtida kunskapsbehov som kan finnas. Utifrån den information som kartan och profilerna ger kan organisationen planera för den framtida kunskapsförsörjningen eller kanske för någon förändring i verksamheten.

## 4 Empiri

*I kapitlet redovisar vi vårt resultat från de intervjuer vi har utfört i fallstudien samt de skriftliga dokument som vi har haft tillgång till. Vi redovisar resultatet för båda verksamheterna per organisatorisk nivå.*

### 4.1 Ledning

Kapitlet innehåller en redovisning över ledningsrespondenternas bakgrund och roll i organisationen samt en kortfattad beskrivning av verksamheten.

#### 4.1.1 Landstinget

Vår respondent på ledningsnivå inom landstinget är enligt egen utsago en inventarie efter 30 års anställning. Respondenten är ursprungligen ekonom, började arbeta som semestervikarie under utbildningstiden och som planerare efter utbildningen. Den största arbetsutmaningen för respondenten har varit att göra en omvärldskartläggning över hälso- och sjukvården inom den aktuella regionen. Omvärldskartläggningen ligger nu till grund för en ny organisation och den framtida sjukvårdens struktur.

Primärvårdsverksamheten består totalt av ca 1 550 anställda och den har en omslutning på 1,4 miljarder kronor. Vår respondent är chef över en extremt platt organisation med 36 direkt underställda avdelningar.

Verksamhetens vision är att vara befolkningens självklara val vid behov av vård med målsättningen att befolkningen ska vara så frisk som möjligt. Respondentens devis är att ge underordnade avdelningar ett tydligt uppdrag samt rättvisa ekonomiska förutsättningar. Som stöd i arbetet får respektive avdelning stor frihet i utövningen och en bra uppföljning av verksamheten.

#### 4.1.2 Hantverksorganisationen

Vår ledningsrespondent hos hantverksorganisationen har varit verksam som VD i två år och har under den tiden strukturerat om hela organisationen. Respondenten har en bakgrund som bl a helikopterpilot, grafisk formgivare samt egenföretagare. Hantverket är välbekant och har funnits med VD:n redan från barndomen.

Verksamhetens ursprungliga målsättning har varit att agera som en näringsorganisation. Tyngdpunkten i verksamheten har med tiden överflyttats från näringsperspektivet till marknadsföring av hantverket. De senaste omstruktureringarna har gjort att verksamheten åter arbetar med näringen i första hand samt med forskning och utveckling. Verksamheten sysselsätter idag fem personer, har en omslutning på 3,5 miljoner kronor, finansieras med anslag och representerar ungefär 550 anslutna hantverkare.



De visioner som organisationen arbetar utifrån är att bli en näringsorganisation samt att höja hantverkets status från hobby till näringsverksamhet. Verksamhetens målsättningar är att fler hantverkare ska starta näringsverksamhet, att öka lönsamheten i befintliga hantverksnäringar samt att prioritera kvinnliga hantverkare.

## 4.2 Kunskapshantering

Avsnittet behandlar organisationernas kunskapsarbete och syn på kunskap. Ledningsrespondenternas muntliga redogörelser samt uppgifter från distriktssköterskan Florence blandas med information från de dokument som vi har erhållit av de båda organisationerna.

### 4.2.1 Landstinget

Landstinget är en kunskapsintensiv organisation och som en sådan måste de anställda ständigt ta till sig ny kunskap, nya metoder samt ny teknik. Organisationen ska också erbjuda personalen kompetensutveckling på ett sätt som stärker verksamheten såväl som individen. Arbete med delaktighet, åsiktsutbyte, engagemang och förändringsvilja är några grundläggande förutsättningar för landstingets fortsatta utveckling som en modern kunskapsorganisation.

För att landstinget ska nå sina målsättningar som kunskapsorganisation finns det ett antal framtagna strategier. Strategierna är bl a att personalen ska erhålla och vidareutveckla kunskaper om nya metoder, tekniker m m genom en arbetsorganisation som stimulerar lärandet i det vardagliga arbetet; att arbetet organiseras så att alla medarbetare ges möjlighet att bidra till verksamhetens mål med sitt kunnande; att kunskap och insatser som skapar god omvårdnad finns samt att hälso- och sjukvård ska, efter behov, ges med rätt kompetens, på rätt nivå och med rätt vald behandling.

Primärvården har handlingsplaner för hur den ska värva och behålla personal till, i första hand, två stora huvudgrupper – läkare samt distriktssköterskor. För distriktssköterskornas del ligger åtgärdsfokus för närvarande på den tydliga ålderspuckeln och därmed de stora, nära förestående pensionsavgångarna. Det finns i dagsläget inte några rutiner för att lagra personalens kunskap, alternativt vetskap om vilken personal som har vilken kunskap, utöver de utvecklingssamtal som den anställda har med sin närmaste chef. Landstinget utför inte heller någon mätning av att personalens kompetens upprätthålls.

Hela landstinget är en kunskapsorganisation och de anställda har enligt vår respondent ett eget ansvar för att behålla och utveckla sin kompetens. Centralt inom landstinget diskuteras det för närvarande att några utvalda 'kunskapsbevakare' ska ta ansvar för att välja ut lämplig information utifrån alla de tillgängliga forskningsrapporter som finns. Tanken är 'kunskapsbevakarna' sedan ska informera och utbilda övrig personal. Det finns också planer på att införa någon form av recertifiering som skulle minska det tunga egenansvar personalen just nu har för sin personliga kompetensutveckling. Det pågår idag även ett nationellt samarbete mellan landstingen för att hitta systematiska angreppssätt för kunskapsbevakning.

Enligt Florence finns det inte några 'kunskaps- eller utbildningsregister' men ute i verksamheten vet de ändå ganska väl vilken kunskap som finns hos distriktssköterskorna. På någon enstaka vårdcentral finns det dessutom planer på att kartlägga kunskap, främst sjuksköterskornas kunskap.

#### **4.2.2 Hantverksorganisationen**

För att nå sina visioner och mål arbetar hantverksorganisationen efter ett styrdokument, framtaget av en liknande organisation. Kompetensutveckling är en av de mest centrala delarna i styrdokumentet. En orsak till betoningen av kompetensutveckling är organisationens mål att kunna tillvarata de etablerade hantverkarnas yrkeskunskande på ett adekvat sätt eftersom kunskapsförmedling och kunskapsackumulation är en viktig del av utbildningen.

I styrdokumentet finns det ett antal definierade begrepp med anknytning till kunskap och kompetens. Av dokumentet framgår det att kunskap är sakkunskap och formell utbildning, där kunskapen är fristående från handling. Vidare definieras förmåga som olika typer av färdigheter t ex formkänsla, handlag med verktyg och ny teknik. Slutligen definieras kompetens som vår förmåga att lära något nytt och den är beroende av våra tidigare kunskaper och erfarenheter samt vår förmåga och vilja. Kompetens är således en kombination av kunskap, förmåga och vilja. Enligt dokumentet ligger hantverkets drivkraft i att som individ få bygga upp sin kompetens och skapa med handens färdighet (förmåga) samt hjärtats värme (vilja) för ögats fröjd (kunskap).

Hantverksorganisationen anser att det finns ett behov av att skapa någon form av kunskapsregister eftersom det inte finns någon kännedom om vilka hantverkare som arbetar med vilken typ av hantverk och om hantverkaren bedriver någon näringsverksamhet. Det finns en medlemsmatrikel där samtliga anslutna hantverkare är registrerade men av den framgår det inte om hantverkaren har hantverket som en näringsverksamhet eller som en bisyssla. I dagsläget vänder sig organisationen istället direkt till de hantverkare som organisationen redan har vetskap om.

### **4.3 Utbildning**

Kapitlet redogör för utbildningsrespondenternas åsikter om utbildningarna ifråga. Utbildningen bedrivs av fristående utbildningsorganisationer och de kursansvariga som vi har intervjuat är anställda av utbildningsorganisationerna.

#### **4.3.1 Landstinget**

Vår respondent för distriktssköterskeutbildningen har i grunden en sjuksköterskeutbildning från 1977. Respondenten har efter utbildningstiden arbetat på barnklinik, specialistutbildat sig inom barnsjukvård och distriktsvård, utbildat sig i pedagogik samt tagit en magisterexamen i omvårdnad. Fram till dags dato har vår respondent varit verksam som lärare i tolv år, varav de senaste fem åren som kursansvarig för distriktssköterskeutbildningen.

Utbildningen är på totalt 50 poäng, uppbyggd på delkurser om vardera 10 poäng. Den är delvis nätburen och ges numer på halvfart vilket innebär 2,5 års studietid. Utbildningen går endast på halvfart p g a önskemål från landstinget, som på så vis kan behålla arbetskraften samtidigt som de säkerställer en kompetenshöjning inom organisationen. Utbildningen är eftergymnasial och har krav på att studenterna ska vara legitimerade sjuksköterskor med minst två års yrkeserfarenhet.

Utbildningen har ett nytt arbetssätt som bygger på fall (case) och problembaserat lärande. Det nya arbetssättet är något som vår respondent uppskattar och det har lett till förbättrade resultat hos studenterna. Vår respondent säger också att kunskap som erhålls genom fall-metodik tycks stanna kvar längre. Nätdiskussioner är en annan nyhet som kan underlätta kommunikationen för de studenter som är tillbakadragna i grupp då de i nätdiskussionen vågar vara mer aktiva. Nackdelen är att nätdiskussionerna ofta blir korta vilket kan försvåra förståelsen för vad studenterna egentligen menar.

Utbildningen är i hög grad teoretisk men 9 poäng består av klinikpraktik, som utförs på andra arbetsplatser är elevernas ordinarie. Eleverna har handledare som stöttar dem genom hela utbildningen och inte bara under praktiken. De elever som påbörjar distriktssköterskeutbildningen har redan en sjuksköterskeutbildning i grunden, vilket innebär att de kan gå ut i tjänst som distriktssköterska direkt efter slutförd utbildning. Vår respondent markerar dock att det handlar om ett livslångt lärande.

Utbildningsrespondenten anser att studenterna utvecklas mycket som människor under utbildningen och det gäller inte bara avseende ny fackkunskap. Att vidare diskutera utbildningens förtjänster är svårt, enligt vår respondent, då den till sitt upplägg är ny för året men universitetet ser fram emot studenternas utvärdering.

Framtiden för eleverna ser ljus ut med tanke på kommande pensionsavgångar bland landstingens distriktssköterskor men det finns också andra arbeten som t ex skol-sköterskor inom kommunen. Vår respondent tolkar att studenter från tidigare år generellt sett är nöjda med utbildningen, förutom att de önskade mer praktik samt att en metodkurs borde ingå för att ge alla möjlighet att ta en kandidatexamen om de så önskar. Respondenten saknar också mer kliniska studier samt utrymme för studier av hur olika samhällsfaktorer påverkar människans hälsa.

#### **4.3.2 Hantverksorganisationen**

Vår respondent för hantverksutbildningen har företagandet och hantverket med sig från hemmet och föräldrarna. En stor del av barndomens inläring har byggts på att iaktta och fråga. Respondenten har en formell smides- och formgivningsutbildning, en pedagogisk utbildning samt lång erfarenhet som egenföretagare inom hantverket.

Hantverksutbildningen är en tvåårig gymnasial yrkesutbildning med möjlighet att gå ett tredje år med inriktning mot bl a egenföretagande. Utbildningen är till stora delar fokuserad på hantverkets praktiska sidor, med teoretiska inslag som t ex formgivning. Utbildningen har funnits i många år och den ser i huvudsak likadan ut nu som då den startades. Det finns önskemål från flera håll om en förändring av utbildningens upplägg.

Utbildningen är en grundutbildning som bygger på att eleverna har baskunskaper i hantverket. Vår respondent anser att eleverna idag generellt sett saknar de nödvändiga baskunskaperna, vilket kan innebära att den djupare kunskapen om hantverket försvinner. Utbildningsplanen bör därför ses över för att anpassa utbildningen till samhällsutvecklingen så att eleverna kan få större förståelse för hantverket.

Vår respondent har uppfattat ett visst motstånd mot teorilektioner som t ex formgivning hos eleverna och de har också önskemål om fler lärarledda lektioner. För respondentens del ger utbildningen stor frihet i lärarrollen men den friheten innebär tyvärr också ensamhet och avsaknad av någon att diskutera utbildningsrelaterade frågor med.

#### **4.4 Organisationernas syn på utbildningen**

Avsnittet behandlar organisationernas syn på utbildningen. Respondenternas muntliga redogörelse blandas även här med information från de dokument som vi har erhållit av de båda organisationerna.

Ledningsrespondenten hos landstinget anser sig inte vara initierad i distriktssköterskeutbildningen och vi har därför istället valt att redovisa Florences åsikter. Hantverksorganisationens syn på utbildningen representeras av ledningsrespondentens och de yrkesverksammias åsikter.

##### **4.4.1 Landstinget**

Florence anser att utbildningen var bra när hon gick den, men den har hunnit förändras en del under åren som har gått. När hon utbildade sig till distriktssköterska innehöll utbildningen mer färdighetsövningar än vad den gör idag. Nu fokuserar utbildningen mer på de teoretiska aspekterna, som ses som en viktig del av omvårdnadsdisciplinen. Idag ställs det högre krav på att kunna beskriva arbetet i ord, att teoretiskt veta vad som görs, för att möjliggöra utveckling och fortsatt förbättringsarbete.

Distriktssköterskeutbildningen var enligt Florence givande då den innehöll många färdighetsövningar. Eleverna hade praktik på flera olika kliniker på sjukhusen och de hade alltid en handledare. Nackdelarna med utbildningen var att den var mycket hierarkiskt strukturerad och att eleverna fick lära sig att utföra arbetsmomenten 'på rätt sätt'. Florence tycker att det saknades ifrågasättande och analys av situationen då det faktiskt finns flera olika sätt att utföra saker och ting. Något som Florence också saknade under sin utbildningstid, utöver ifrågasättandet, var ämnet etik.

Dagens utbildning har en stark teoranknytning vilket är en positiv utveckling men Florence anser att det är viktigt att inse att yrket fortfarande är ett hantverk. Det finns ett glapp mellan teori samt verklighet och glappet beror till viss del på att de nyutbildade distriktssköterskorna har sin kunskap i huvudet då de genom teorin har fått ord på vad som ska göras. De erfarna distriktssköterskorna har istället, till skillnad mot de nyutbildade, sin kunskap 'i händerna' men de kan däremot inte på samma sätt beskriva kunskapen med ord. Nästa generation av distriktssköterskor har kanske kunskapen både 'i händerna' och i huvudet. Florence tror att fler kliniska lektorer i verksamheten är ett sätt att förbättra utbildningen och därmed minska glappet mellan teori och verklighet.

#### **4.4.2 Hantverksorganisationen**

Av styrdokumentet framgår det att utbildningspedagogiken bör ses över så att hantverkarnas kompetens kan tillvaratas och användas på ett bättre sätt i utbildningen. Styrdokumentet nämner interaktiv kunskapsöverföring, i dokumentet definierat som tyst kunskap, som en väg att nå framgång.

Vår ledningsrespondent anser att utbildningens utformning bör justeras utifrån dagens samhällsstruktur. Utbildningen bygger på att eleverna har nödvändiga baskunskaper med sig i bagaget när de påbörjar sin utbildning, men idag saknar de flesta elever baskunskaper och därför behöver utbildningen omarbetas. Till sist menar ledningsrespondenten att alla elever borde antas till utbildningen på samma villkor samt finansiera utbildningen själva för att bibehålla och öka utbildningens status.

Generellt sett tycker konsthantverkarna att utbildningen är för grundläggande för att ge 'färdiga' hantverkare eller egenföretagare eftersom det är stor skillnad mellan skola och verklighet. Även konsthantverkarna anser att utbildningen inte har följt samhällsutvecklingen då den förutsätter att eleverna redan har nödvändiga baskunskaper.

### **4.5 Yrkesverksam**

I det här avsnittet redovisar vi intervjuerna med de fyra yrkesverksamma respondenterna.

#### **4.5.1 Landstinget**

Florence har varit anställd inom landstinget i de dryga trettio år som har förflutit sedan hennes sjuksköterskeexamen. Florence har arbetat på många olika kliniker innan hon beslutade sig för att blir distriktssköterska. Den främsta anledningen till valet var att distriktssköterskorna är de som inom landstingsvården kommer patienterna närmast och distriktssköterskorna har också större förutsättningar att arbeta på patienternas villkor. Det fanns också andra bidragande faktorer som t ex att arbetstiderna är bra.

---

Arbetet som distriktssköterska handlar mycket om erfarenheter och om att ha kunskap 'i händerna' men också om att få en inblick i hur patienten egentligen har det genom att distriktssköterskorna behandlar patienterna i deras egen hemmiljö. När Florence var yrkesverksam som distriktssköterska upptäckte hon att det var mycket som kunde förändras men det var inte så enkelt att i praktiken genomföra förändringarna. Ibland var det organisationen som hindrade användningen av den nya kunskapen och ibland var det praxisen att läkarens råd alltid vägde tyngre än sjuksköterskornas.

Florence såg att det kom ny forskning som aldrig nådde ut till vårdcentralerna och hon funderade mycket på hur de skulle göra för att ta till sig den nya kunskapen. Det ena ledde till det andra och idag arbetar Florence i första hand med utbildningsfrågor och kompetensutveckling. För att inte förlora kontakten med 'verkligheten' och för att hon trivs med arbetet som distriktssköterska brukar Florence periodvis gå tillbaka till sitt gamla arbete som t ex sommarvikarie.

I utvecklingsarbetet samlar Florence ihop olika team från vårdcentralerna och de diskuterar hur förbättringskunskaper kan användas. Hon lär även ut ren forskningsmetodik, struktur och processtänkande. Distriktssköterskorna får prova förbättringskunskaperna på några patienter åt gången och sedan utvärderas försöken. Florence har ett stort behov av att arbeta i nära samarbete med vårdcentralerna eftersom hon vill se resultatet ute hos patienten samt att den nya kunskapen verkligen används av personalen.

#### **4.5.2 Hantverksorganisationen**

Leonardo, Michelangelo och Rembrandt är alla tre erkänt duktiga konsthantverkare med mångårig erfarenhet både som hantverkare och som egenföretagare. Samtliga har vuxit upp med hantverket som en del av vardagen och de har tidigt börjat vara verksamma på hobbybasis.

Med sina dryga trettio år i branschen är Michelangelo den av respondenterna som har varit längst aktiv som egenföretagare. Leonardo och Rembrandt ligger inte långt efter med vardera minst tjugo yrkesverksamma år. Alla nämner ensamheten som den största nackdelen med att vara ensamföretagare men den uppvägs av friheten och glädjen med att få arbeta med sin hobby. Ensamheten motarbetar de genom att skapa sig väl fungerande kontaktnät.

Leonardo anger formgivning, att se vad som kan skapas av materialet, som det mest spännande i tillverkningsprocessen. Michelangelo å sin sida talar om hur viktigt det är att se enkelheten i sättet att formgiva, leva och arbeta. Rembrandt anser att inspiration är till för amatörer eftersom det inte finns någon tid för egenföretagare att sitta och vänta på den.

Samtliga konsthantverkare arbetar mycket med marknadsföring av sina produkter. Marknadsföringen kan avse utställningar likväl som samarbete med försäljare, d v s andra kanaler till försäljning. Rembrandt har utöver de angivna marknadsföringsaktiviteterna angett att han har en hemsida på Internet. Rembrandt tror att den kan ge mycket god respons och rekommenderar därför också andra hantverkare att börja använda Internet mer aktivt.

#### 4.5.3 Kunskapsprofilering

Resultatet av den i enlighet med teorin utformade kunskapsprofileringen som vi har utfört på de fyra yrkesverksamma respondenterna redovisas nedan i tabellform. Vi har under delavsnittet 'personlighetsindikatorer' valt att göra en mycket förenklad form av MBTI<sup>®</sup>, där respondenterna har fått göra en hastig bedömning av vilket av attributen i de olika paren som verkar stämma mest överens med hur respondenten upplever sig själv. MBTI<sup>®</sup>:s personlighetsindikatorer samt personlighetstyper återfinns i bilaga C och D.

<b>Florence</b>	<b>Leonardo</b>	<b>Michelangelo</b>	<b>Rembrandt</b>
<b><i>Drivkraft</i></b>			
Att kunna följa patientbehoven i området och att se hur kompetensförsörjningen följer patientbehoven. Att patienterna blir bra. Tillfrisknandet och återkopplingen från patienterna är väldigt tydlig och en direkt belöning.	Försörjningen, att kunna leva på sitt hantverk. Det konstnärliga kommer efter att försörjningen är säkrad. Det konstnärliga kommer genom utveckling från hantverkare till konsthantverkare. De positiva genmälena är russen i kakan. Att kunna bo på födelseorten.	Att ha något att göra och att överleva d v s att klara sig ekonomiskt. Att ibland se att resultatet faktiskt är ett konsthantverk och att nästa produkt ska bli bättre än föregående. Gamla drömmar, blev som barn 'smittad' av en gammal släkting.	Jag blir ju hungrig så jag måste ut och jobba d v s att ha en vettig försörjning. Rent konstnärligt finns det ett visst mål med varje enskild sak. Det fantastiska materialet och att inte någon dag är den andra lik. Arbetade redan som barn med hantverket på hobbynivå.
<b><i>Utbildning</i></b>			
Sjuksköterske- och distriktssköterskeutbildning, pedagogik, verksamhetsutveckling, forskningsmetodik, tvärvetenskaplig utbildning, förskrivningsrätt för läkemedel, dopingutbildning samt en utbildning om tobak och droger.	Metallutbildning, formgivning, pedagogik, livets skola samt hantverks- och företagsgrunderna från barndomshemmet.	Folkhögskola, keramik-, emalj- och metallkurser samt mängder av andra korta introduktionsutbildningar.	Träteknik men i praktiken helt självlärd.

<b>Florence</b>	<b>Leonardo</b>	<b>Michelangelo</b>	<b>Rembrandt</b>
<b>Arbetsrelaterad kunskap (exempel)</b>			
Identifiering av pulsationer med dopplers. Hade problem med det i början och fick hjälp av en van kollega. Övade först på kollegan och sig själv för att sedan öva på patienter. Hypnos, initialt för att själv kunna gå ner i trans. Fick hjälp av en tandläkare och en psykolog.	Har lett kurser främst för att få inspiration till det egna konsthantverket. Löser de flesta problem genom att testa och fråga andra, även från andra hantverksområden. En professor verksam inom ett helt annat område har varit ett stort stöd.	Är varken lärare eller pedagog, använder sig av sunt förnuft. Tar ofta kontakt med någon som kan ha haft liknande funderingar eller problem (ofta en kollega i branschen) även om det känns fint att klura ut det själv. Lär sig mycket genom att prova sig fram.	Arbetar bl a som lärare på deltid utöver konsthantverket. Försöker i första hand att själv lösa problem som uppstår. I annat fall talar han med någon kollega. De dagliga problemen löser sig av erfarenhet.
<b>Fritidsintressen</b>			
Fjällvandring, kanotpaddling, idrott, tennbroderi, rotslöjd, orientering, sömnad, målning, jakt och golf.	Läsning, bio, teater, utställningar, musik, dans, snickeri och inredning.	Promenader och skidåkning. Hinner inte mer nuförtiden. Har tidigare gått en kurs i psykologi, ett intresse från unga år som fått för lite tid.	Har ett jobb som pågår dygnet runt. Oavsett vad som görs under 'ledig' tid så är det en del av jobbet.
<b>Kompetenser och färdigheter</b>			
Pedagogik och patienter, dvs att få patienterna att ta eget ansvar, provtagning, lätt att lära, helikopterperspektiv och kritiskt tänkande – att tänka tvärt om.	Form, tillverkningsprocessen, gravyr, försäljning, disciplin, social kompetens, positiv, nyfiken och bra på att prata om den han pratar med.	Materialläran, egentligen allt och ingenting inom hantverket. Kan allting bra men är inte nöjd med någon enda produkt och ändå så finns det någon del som är eget och unikt i varje produkt.	Hela tillverkningsprocessen. Den är viktig för att få en bra slutkvalitet på produkterna. Det är väl egentligen upp till andra att avgöra innehållet i den här punkten.
<b>Personlighetsindikatorer</b>			
Extravert (E) Intuition (N) Tanke (T) Varseblivning (P)	Introvert (I) Sinnesförmimelse (S) Tanke (T) Bedömning (J)  Det var ett svårt val mellan sinnesförmimelse och intuition	Introvert (I) Intuition (N) Tanke (T) Bedömning (J)  Det var ett svårt val mellan intuition och sinnesförmimelse	Introvert (I) Sinnesförmimelse (S) Känsla (F) Varseblivning (P)
<b>Professionalism</b>			
Dopingansvarig, medlem i några olika föreningar: hypnos-, väg- samt jakt- och skytteförening. Är också aktiv i en intresseförening – Sjuksköterskor mot tobak.	Har varit väldigt aktiv och bl a suttit med i flera styrelser vilket har varit positivt. Just nu bara aktiv i en organisation.  Mitt varumärke är mitt namn	Numera bara aktiv i en förening. Från början "insyltad i allt och allting"  Mitt varumärke är mitt namn	Är aktiv i en förening men lägger ner mycket tid på det föreningsarbetet.  Mitt varumärke är mitt namn

Tabell 4.1. Kunskapsprofilering.



Nedanstående tabell innehåller en av oss utformad utvidgning av profileringen där vi har profilerat konsthantverkarna utifrån deras egenföretagande.

<b>Leonardo</b>	<b>Michelangelo</b>	<b>Rembrandt</b>
<b>Bakgrund</b>		
Föräldrarna har alltid tillverkat saker, mest för eget bruk och ibland sålde de också något. Det finns inte någon annan i släkten som är hantverkare. Är i grund och botten metallare med utbildning i formgivning från konstfack. Har varit företagare i hela sitt liv, som barn genom föräldrarnas företagande. Hantverket har hela tiden följt familjen. Hantverket har han från födseln och det har alltid funnits i någon form i familjen. Lärandet byggde till stor del på att iakta och fråga.	Växte in i hantverket från hemmet. Började som hantlangare åt sin far och hade därför med sig mycket redan till yrkesskolan men desto mer därifrån. Verktygsvård, materialval och ytbehandling är exempel på något som skolan tillförde. Utbildningen gjorde att han kände sig kompetent att, utöver hantverket, t ex räkna på och planera för jobb både i tid och i pengar. Att kunna skissa upp något innan själva arbetet påbörjas är också något han har med sig från skolan och som har gjort att han vågade starta en egen verkstad.	Hantverket är något som alltid har funnits med hemifrån och han har alltid arbetat på något åt sig själv. "Det ligger i generna". Han var bara sju år när han gjorde sin första sak inom hantverket.
<b>Erfarenhet</b>		
Bygde en egen verkstad 1986 och bestämde sig för att hantverket skulle bli ett levebröd på heltid. Egenföretagandet går att leva på men att vara ensamföretagare innebär också att vara sträng mot sig själv. Det gäller även att kunna säga nej.	Har varit verksam som hantverkare i 32 år men har haft det som en hobby sedan barnsben. Startade sin verksamhet på 70-talet men han hade inte vågat det utan en 6-årig hantverksutbildning i grunden.	Har haft hantverket som en hobby sedan mitten av 70-talet och arbetat med det på heltid sedan 1985. Har planer på att fortsätta på den linjen resten av livet. Det är fortfarande roligt och det anser han är en av de största drivkrafterna för att orka fortsätta.
<b>Bolagsform</b>		
Enskild firma	Enskild firma	Enskild firma
<b>Lokaler</b>		
Egen verkstad på ca 60m <sup>2</sup>	Egen verkstad på ca 35 m <sup>2</sup>	Egen verkstad på ca 45 m <sup>2</sup>
<b>Personal</b>		
Har aldrig haft någon anställd men ibland någon praktikant och då mer av vänlighet eller som ett socialt värv.	Har inte haft någon anställd men ibland elever på kortare besök.	Har aldrig haft anställda, men finns tillgänglig för yngre elever som vill komma på besök och på så sätt få hjälp.

Leonardo	Michelangelo	Rembrandt
<b>Tillverkning</b>		
Det är ett levebröd och det kräver en rationell process. Det är kostsamt att bygga upp ett bra lager och det innebär en låsning av mycket pengar. Formgivningen är det mest spännande. Att göra en objektiv värdering är också viktigt då tillverkningen alltid kan förbättras. Det tråkiga med tillverkningen beror på vilken typ av produkt som tillverkas. Om det är unika föremål så är det spännande hela vägen. Har gjort en kartläggning av hela sin produktion. Det är för många som lägger ner för mycket tid på alla saker. Det är viktigt att förenkla produktionen så att den blir lönsam.	Produktionen börjar med en skiss sedan gäller det att ha materialet. Någon serieproduktion är det inte tal om. Det är i regel unikum som tillverkas. Att arbeta med serier kräver en helt annan produktionsteknik. <i>"Gubben på axeln är en som man måste ta hänsyn till, han är ju den som ser till att man går till jobbet varje dag och det är han som skäller om man 'skolkar' någon gång."</i>	Producerar enbart unika saker och har aldrig arbetat med serier. Det är en hel del grovarbete med materialet innan det blir tal om skapande. <i>"Inspiration är för amatörer. När man jobbar för sitt levebröd kan man inte sitta och vänta på inspiration."</i> Det handlar om att jobba hela tiden eftersom det är ett levebröd.
<b>Ekonomi</b>		
Ekonomi är en stor del av hantverket. Han sköter inte redovisningen själv eftersom det för honom är totalt ointressant med redovisning.	Han överlåter redovisningen till andra men han poängterar att det inte betyder att han inte har kontroll över sin ekonomi	Sköter inte sin redovisning själv även om han hade planer på det i början. Han försökte under en period men det var för mycket regler som ständigt förändrades och han hade konstant tidsbrist.
<b>Kontakt nät</b>		
Det är ensamt att arbeta som egenföretagare så kontakter är en viktig resurs. Att vara aktiv i föreningslivet är ett sätt att träffa andra. Han kan alltid ringa någon av sina kollegor i branschen om det är något han behöver diskutera.	Ett kontaktnät är viktigt. Det är nödvändigt för ensamföretagare. Han har bland annat andra hantverkare i sitt kontaktnät.	Ensamföretagande i kombination med hantverk lär vara världens mest ensamma arbete men han tycker att det aldrig har varit några problem att arbeta ensam. Han tror snarare att han skulle bli störd i sitt arbete av att ha andra omkring sig. <i>"Det är skönt att kunna ringa till kollegor i samma situation och surra någon timme då och då."</i> Ett kontaktnät är viktigt att ha och han har själv varit aktiv i en organisation i ca 10 år. Där finns ett slags outtalat mentorssystem och alla hjälper varandra. Gamla kunder som hör av sig är också en del av kontaktnätet.

Leonardo	Michelangelo	Rembrandt
<b>Marknaden</b>		
<p>Marknaden har varit lite kärv för vissa grupper de senaste åren. Marknaden har förlorat några duktiga försäljare som har hållit liv i närområdet. Han tror att det blir en uppgång i marknaden och att det blir bättre om 2-3 år. Det har redan nu blivit lättare att sälja. Han har klarat sig bra på sitt hantverk och det är nog få förunnat. Det är en bransch som är mycket känslig för förändringar och trender. En viktig faktor är att försöka titta tio år framåt och bedöma hur det ser ut då. Det råder stor konkurrens i branschen men det beror på i vilket av tre skikt hantverkaren befinner sig i. De som är i det högsta skiktet har inte så stor konkurrens medan de i mellansiktet är betydligt hårdare konkurrensutsatta.</p>	<p>Framtiden är osäker då det är problem med materialet. <i>"Förhoppningsvis kommer det kanske nya material åt ungdomarna."</i> Marknaden i sig finns nog kvar framöver men det beror också på produkternas kvalitet.</p>	<p>Angående prissättningen har han vetskap om marknaden, d v s vad folk är villiga att betala. Han vet också genom samlare och andra hantverkare hur prisbilden ser ut. Ibland undrar han om han har haft för lågt pris men samtidigt gäller det att inte ta för mycket betalt. Det är ju bra om kunden kommer tillbaka så det är en fin balansgång där emellan. Marknaden är inte bra just nu. Den följer den övriga konjunkturen men det börjar märkas en viss förbättring. De gamla samlarna har slutat men det börjar komma nya samlare/kunder. Det kan vara svårt att etablera sig som ny inom hantverket men det är fullt möjligt. Konkurrensmässigt finns det inte så många i hans ålder som är på hans nivå. Det finns egentligen inte någon konkurrens på det sättet eftersom varje konsthantverkare gör unika produkter.</p>
<b>Marknadsföring</b>		
<p>Han bygger själv upp sitt kontaktnät genom utställningar i olika länder. Det är mycket konkurrens av aktiviteter i de stora städerna och det är därför viktigt att planera sin utställning. Det uppstår höga kostnader redan innan en enda produkt är försåld. Han sköter en stor del av marknadsföringen själv och är mycket ute och lyssnar bland människor för att höra vad de vill ha. Håller egna utställningar och försöker åtminstone ha en per år.</p>	<p>Håller egna utställningar men det blir färre och färre ju äldre han blir. Marknadsföring är en benämning som han egentligen inte tycker om då han är en konsthantverkare, d v s sakerna ska tala för sig själva. Marknadsföring är inte riktigt hans specialitet. Visst blir det en del marknadsföring men då är det lite mer oplanerat – <i>"det blir vad det blir"</i>.</p>	<p>Det går åt mycket tid för att bara sälja sina produkter. Han har 1-2 utställningar per år och gör dem själv. Utställningarna ger kunder men också beställningar. Han har en egenproducerad hemsida sedan 2-3 år tillbaka som har genererat mycket. Det är fler och fler hantverkare som börjar inse Internets värde men det är fler som borde ta steget till en egen hemsida.</p>

Leonardo	Michelangelo	Rembrandt
<b>Fördelar</b>		
Att ha viss kontroll över sin egen tid. Att lyckas i sitt hantverk ger återkoppling direkt. Att planera sitt liv på ett annat sätt än som anställd, t ex att ta semester i samband med utställningar. Att ha möjlighet att hämta inspiration från andra källor, som böcker, resor och utställningar.	Hantverket och ensamföretagandet innebär mycket eget arbete men det gör att individen växer och det skapar trygghet. Eget arbete är lärande vilket leder till en ständig förbättring. Fördelarna med att vara egen/ensamföretagare och konsthantverkare är många bl a planering över sin egen tid och att själv bestämma allt runt produktionen. Det blir ett sätt att leva. <i>"Veckodagarna flyter liksom ihop och jag kan jobba på helgerna men istället ta mig ledigt en dag mitt i veckan om det finns behov av det."</i>	Fördelarna med att vara hantverkare och egenföretagare är friheten. Det är en frihet att få arbeta efter egna önskningar genom hantverket, men att vara egen är inte någon frihet p g a att företaget styrs av så många olika regler.
<b>Nackdelar</b>		
Ensamheten då det är mest bara hårt slit. Ensamföretagare har ju inte något socialt skyddsnät. Tiden, den är ofta en bristvara.	Ensamföretagare blir lätt ensamvargar fast de kanske egentligen vill ha människor omkring sig. Många ensamföretagare slutar just p g a att den sociala biten saknas. Det finns egentligen inte några nackdelar, förutom då möjligen att omgivningen har lite svårt att förstå att hantverket verkligen är ett arbete. En annan nackdel är väl kanske att övriga hobbyer liksom försvinner in i jobbet. Numera blir det bara lite motionerande.	Det finns nog bara en nackdel och det är problemet med att få tag på bra material.
<b>Upplevda svårigheter</b>		
Ekonomi! Det är alltid något rent ekonomiskt som bekymrar.	<i>"Det finns nog inga svårigheter, inte som jag kan ta fram på så här kort varsel. Jag tycker att det handlar om att se möjligheterna istället."</i> Det är ett synsätt, alla svårigheter kan ju bli angenäma med rätt inställning. Sök framförallt enkelhet i sättet att forma, leva och arbeta, annars blir det bara onödigt överarbetat, men det får inte bli spartanskt heller.	Vet inte riktigt om det finns några svårigheter. Det kanske är lättare för en nybörjare att svara på den frågan. Har hållit på så pass länge och genom erfarenhet arbetat bort svårigheterna. Erfarenheten växer med åren och ett misstag upprepas inte av samma person.

Tabell 4.2. Egenföretagande.

## 5 Analys och diskussion

*Under den här rubriken analyserar vi materialet utifrån den teoretiska referensram som vi har skapat i vårt arbete. Vi gör även en jämförelse mellan organisationernas kunskapssyn och kunskapshantering. Analysen ska uppfylla syftet, hålla sig inom gjorda avgränsningar samt nyttja empirin och de teorier som används. Analysen bygger på vår tolkning av respondenternas svar och det material vi har haft tillgång till. Tolkningen av respondenternas svar får i analysen representera organisationerna. Varje avsnitt innehåller även en diskussion baserad på resultatet av analysen.*

### 5.1 Kunskapshantering

Vår första delanalys är direkt knuten till uppsatsens teoretiska referensram. Syftet med analysen är att få insikt i fallstudieorganisationernas syn på kunskap och kunskapshantering. Se även bilaga E.

#### 5.1.1 Knowledge management

Landstinget är en kunskapsintensiv organisation som uttalat arbetar för att personalens kunskap och kompetens ska tillvaratas och utvecklas. Delaktighet, engagemang och förändringsvilja ska ligga till grund för utvecklingen av landstinget som en modern kunskapsorganisation.

Landstinget har inte någon uttalad KM-policy men arbetar aktivt med hantering och utveckling av personalens kunskap på ett sätt som stämmer väl överens med bl a Southon *et als* (2002) definition av begreppet KM. Southon *et al* (ibid) anser att arbetet med KM innebär att utveckla specialiserad kunskap i olika former och författarna inkluderar kompetens i den specialiserade kunskapen.

Hantverksorganisationen har inte heller någon uttalad KM-policy men organisationen har påbörjat ett kunskapsarbete som bygger på ett styrdokument från en liknande organisation. Ett av syftena med organisationens kunskapsarbete är att få kännedom om hantverkarnas personliga drivkraft som bygger upp de individuella kompetenserna samt skapandets färdigheter genom hjärtats värme och för ögats fröjd.

Nonaka (1991) samt Nonaka & Takeuchi (1995) har en definition av KM som till stor del handlar om kultur och andra ogripbara företeelser, t ex motivation. Även Southon *et al* (2002) anser att KM alltmer har börjat fokusera på de kognitiva och personliga dimensionerna av kunskapshantering. Hantverksorganisationens kunskapsarbete överensstämmer till stor del med Nonakas, Nonakas & Takeuchis samt Southon *et als* tankar om KM.

Vår arbetsdefinition av KM inbegriper organisationens struktur, kultur, syn på kunskap samt de anställdas åtaganden, motivation och engagemang. Landstinget har valt att betona vikten av personalens delaktighet och engagemang till nytta för både individen och organisationen. Hantverksorganisationen har ett liknande arbetssätt men talar inte om hantverkarnas engagemang i den organisatoriska kunskapsutvecklingen, däremot om organisationens engagemang i hantverkarnas individuella kunskapsutveckling.

Båda organisationerna har kommit relativt långt med utvecklingen av kunskapshandlingen och de arbetar aktivt med kunskap samt kunskapande. Organisationerna har ett sätt att se på kunskapsutveckling som ligger i linje med våra åsikter om syftet med KM.

### 5.1.2 Kunskap

Landstinget har inte någon tydlig definition av begreppen kunskap och kompetens vare sig i handlingsplanen eller i riktlinjerna, men organisationen är väl medveten om vikten av kunskap. I strategierna för verksamheten använder landstinget begreppen kunskap, kompetens och kunnande som viktiga ingredienser i delmålen. Landstinget använder begreppen något flytande, men samtliga begrepp har en stark anknytning till Rolfs (1991) tolkning av det engelska ordet 'knowledge'. 'Knowledge' har ett större omfång än svenskans 'kunskap' och inkluderar vetande om faktiska förhållanden, färdigheter samt kunnande.

Till skillnad från landstinget har hantverksorganisationen genom sitt styrdokument uttalade definitioner av begreppen kunskap, kompetens och förmåga. Styrdokumentets definition av kunskap är att *"kunskap är sakkunskap och formell utbildning och är fristående från handling"*. Den här kunskapsdefinitionen är annorlunda än de kunskapsdefinitioner från KM-området som vi redovisar i teoriavsnitt 3.2, t ex Sveiby (1997) som anser att kunskap är förmågan att agera utifrån information.

Vidare anser hantverksorganisationen att kompetens bygger på vilja, förmåga, kunskap och erfarenheter. Brooking (1999), Rolf (1989) och Wackerhausen (2000) ser på kompetens utifrån liknande perspektiv, där förmåga är den gemensamma nämnaren. Svenska kommunförbundet (1999) har samma utgångspunkt som hantverksorganisationen och anser att kunskaper och färdigheter är en del av kompetensen.

I hantverksorganisationens styrdokument förekommer begreppet tyst kunskap. Begreppet används i koppling till utbildning och då i samband med tillvaratagande av kompetens. Tyst kunskap definieras där som interaktiv kunskapsöverföring. Den här definitionen av tyst kunskap kan jämföras med Nonakas (1991) tankar om överföring av tyst kunskap mellan individer genom socialisering.

Vår kunskapsdefinition i avsnitt 3.2.4 skiljer sig från hantverksorganisationens kunskapsbegrepp, men organisationens syn på kompetens stämmer däremot väl överens med vårt *kunskaps*begrepp, vilket i och för sig inte är särskilt anmärkningsvärt då vår definition av kunskap närmar sig det svenska kompetensbegreppet. Även landstingets sätt att använda begreppen kunskap, kompetens och kunnande ryms inom vår kunskapsdefinition.

### 5.1.3 Kunskap som en strategisk resurs

Zack (1999) anser att strategiskt management har börjat fokusera på organisationers interna resurser istället för de produkter och tjänster som är ett resultat av de interna resurserna. Båda organisationerna har uttalade strategier för de interna resursernas utveckling vilket ligger i linje med Zacks resonemang. Landstinget betonar även sina tjänster, d v s hälso- och sjukvården, i strategierna vilket enligt Zack tillhör den äldre skolan inom strategiskt management, där organisationerna positionerar sig utifrån sina produkter och tjänster.

Nonaka (1991) menar att den enda säkra källan till konkurrensfördelar i dagens osäkra omgivning är kunskap. Inom landstinget finns det en medvetenhet om betydelsen av kunskap som konkurrensmedel och landstinget arbetar därför aktivt med delaktighet, åsiktsutbyte, engagemang samt förändringsvilja hos personalen. Landstinget anser att arbetet är en grundläggande förutsättning för att möjliggöra en utveckling mot en modern kunskapsorganisation.

Hantverksorganisationen ser å andra sidan inte kunskap som ett konkurrensmedel eftersom organisationens syfte är att stödja hantverkarnas verksamhet snarare än att själv konkurrera med andra liknande organisationer. Nonakas (1991) tankar om kunskap som en konkurrensfördel är därför inte relevant för hantverksorganisationen. Organisationen arbetar däremot med att utveckla hantverkarnas kunskap och sett från hantverkarnas synvinkel är kunskap den viktigaste konkurrensfördelen.

Grant (1999) och Saint-Onge (1999) talar om det intellektuella kapitalets och kunskapens betydelse som de strategiskt mest signifikanta resurserna för organisationen. Landstingets syn på humankapitalet överensstämmer med Grants och Saint-Onges tankar då landstinget anser att de anställda ständigt måste ta till sig ny kunskap, nya metoder samt ny teknik för att upprätthålla och vidareutveckla organisationens kunskapsbas. Landstinget erbjuder även personalen kompetensutveckling som ska stärka såväl organisationen som individen.

Hantverksorganisationen menar att tillvaratagandet av de etablerade hantverkarnas yrkeskunnande är en viktig del av kunskapsförmedlingen och kunskapsackumuleringen i organisationens verksamhet. Det stämmer också överens med Grants (1999) och Saint-Onges (1999) syn på kunskapens betydelse som en strategiskt signifikant resurs.

Ericson (2001), Karlöf *et al* (2002) och Carlsson (2003) anser att organisationen måste välja strategier som stödjer arbetet med att nyttja samt vidareutveckla kunskaps- och kompetensnivån inom organisationen. Landstinget arbetar med strategier som tar hänsyn till faktorer som överensstämmer med de åsikter som Ericson, Karlöf *et al* och Carlsson för fram. Det framgår t ex av att landstinget vidareutvecklar kunskaps- och kompetensnivån genom att bl a stimulera lärandet i det vardagliga arbetet. Ett sätt för landstinget att nyttja kunskapen och kompetensen är att arbetet har organiserats så att alla medarbetare ges möjlighet att bidra till verksamhetens mål med sitt kunnande.

Hantverksorganisationen ser interaktiv kunskapsöverföring, d v s att arbeta med tyst kunskap, som en väg till att vidareutveckla kunskaps- och kompetensnivån både hos organisationen och hos de enskilda hantverkarna. Genom att sedan nyttja den tillvaratagna kunskapen och kompetensen kan de enskilda hantverkarna nå framgång i sitt yrkesutövande. Det här är en strategi som kan jämföras med Ericsons, Karlöf *et als* och Carlssons tankar om strategier som stödjer kunskapsarbetet.

Att landstinget och hantverksorganisationen i sina planer uttalat har valt att betona satsningar på kompetensutveckling medför att organisationerna är medvetna om värdet av de intellektuella resurserna. Vi tolkar det som att organisationerna har förståelse för vikten av att långsiktigt satsa på de intellektuella resurserna för att kunna behålla och utveckla befintligt humankapital. Det stämmer överens med Kleins (1998) åsikter om att organisationer som uttalat tar hänsyn till den strategiska betydelse som det intellektuella kapitalet spelar i verksamheten har en större möjlighet att kunna behålla och använda sina intellektuella resurser.

Fallstudieorganisationerna är medvetna om kunskapens strategiska betydelse för verksamhetens fortlevnad och långsiktiga utveckling. Det är viktigt att de fortsätter det påbörjade strategiska arbete med kunskaps- och kompetensutveckling för att få behålla de interna resurserna i form av intellektuellt kapital. Organisationerna får inte låta processen avstanna eftersom det också är nödvändigt att vidareutveckla befintliga resurser samt att ta tillvara nya resurser. Nya resurser kan vara vidareutveckling av tidigare kunskap, 'ny' kunskap eller ny personal beroende på den situation som organisationen för närvarande befinner sig i.

#### **5.1.4 Kunskapsgranskning**

För att organisationerna ska få en klarhet i vilken typ av kunskaps- och kompetensutveckling som är nödvändig för verksamheten måste de börja med att göra någon form av kunskapsgranskning. Cuthbertson & Farrington (2002) föreslår en kunskapsgranskning som till stor del bygger på att organisationen kartlägger sin befintliga kunskap för att avgöra vilken kunskap som finns och var den finns.



Varken landstinget eller hantverksorganisationen har något formellt system för kunskapskartläggning men hantverksorganisationen känner ett behov av ett sådant system för att skapa en övergripande bild av hantverkarnas kunskaper och kompetenser. Hantverksorganisationen har också behov av en kartläggning för att avgöra vilka kunskaper en mästare måste ha och vilka kunskaper en egenföretagande hantverkare måste ha för att kunna bedriva en näringsverksamhet.

Landstinget använder sig av utvecklingssamtal för att inventera personalens kunskap och kompetens men det finns inte några tydliga riktlinjer varken för hur utvecklingssamtalet ska utformas eller för hur resultatet av utvecklingssamtalet ska hanteras. Enligt vår respondent har den anställdes närmaste chef god vetskap om sin personals kunskap och kompetens. Landstingets syn på kunskapsinventering stämmer överens med Karlöf *et al* (2002) som menar att den vanligaste formen av kunskapskartläggning i dagsläget är utvecklingssamtal.

En av nackdelarna med att inte ha någon formaliserad kunskapsgranskning, t ex kunskapskartläggning, är att vetskapen om de enskilda individernas specifika kunskap endast blir lokal. En strukturerad kunskapskartläggning kan däremot ge en central spridning av organisationens samlade kunskap, till nytta för de enskilda individernas kunskapsutveckling och för det organisatoriska lärandet.

## **5.2 Kunskapsprofilering**

Vi har gjort en analys av de fyra olika kunskapsprofileringarna. Ett syfte med analysen av kunskapsprofilerna är att försöka klargöra om den valda profileringsmodellen är tillämpbar i praktiken för att kartlägga en organisations kunskapsresurser. Ett annat syfte är att undersöka om modellen är anpassad för både anställda och egenföretagare, inklusive våra egna tillägg för egenföretagarna. Det empiriska underlaget för analysen finns i huvudsak i tabell 4.1 under empiriavsnitt 4.3.3. Egenföretagandet finns specificerat i tabell 4.2 i samma avsnitt.

### **5.2.1 Drivkraft**

Drivkraft handlar om vilket mål och vilken motivation som den profilerade individen har med sitt arbete enligt Brooking (1999). Här finns det en tydlig skillnad mellan egenföretagarna och den anställda. Samtliga konsthantverkare säger sig ha försörjningen som det huvudsakliga målet med sin verksamhet. Konsthantverkarna har andra drivkrafter som är kopplade till den konstnärliga verksamheten, men de kommer i andra hand efter försörjningsbehovet. Florences mål är att kunna följa patientbehoven inom distriktet och att kompetensförsörjningen dessutom följer patientbehoven.

Konsthantverkarnas konstnärliga drivkrafter har en likhet med Florences drivkraft då alla försöker tillfredsställa andra individers behov (patienters och kunders). Det finns därmed en annan drivkraft utöver den ekonomiska hos respondenterna. Det är den här drivkraften som är intressant för arbetsgivaren eftersom väl motiverade individer kan känna större arbetstillfredsställelse. Risken för en urholkning av kunskapskapitalet är mindre för organisationer med anställda som känner arbetstillfredsställelse då personalen inte slutar, d v s kunskapen stannar kvar.

### **5.2.2 Utbildning**

Brookings (1999) profileringsaktivitet utbildning inkluderar alla former av traditionella utbildningar och kurser. För profileringsaktiviteten kan vi se en viss skillnad mellan konsthantverkarna och Florence, men den kan lika gärna bero på personlighet som yrkesinriktning.

Florence har en mer akademisk inriktning på de utbildningar som hon har uppgett i sin profilering, t ex forskningsmetodik. Rembrandt är självlärd och saknar därmed för hantverket yrkesrelaterad utbildning. Leonardo samt Michelangelo har båda hantverksanknuten yrkesrelaterad utbildning och Leonardo har dessutom i likhet med Florence akademisk inriktning på valda delar av sin utbildning.

Aktiviteten utbildning verkar inte vara relevant för konsthantverkarna eftersom deras kunskap i större grad bygger på ett konstnärligt handlag än på formell utbildning. En person kan ha utbildning inom t ex träteknik utan att för den skull i praktiken kunna tillverka mer än en fyrkantig låda. Det som istället kan vara av intresse är att kartlägga de kurser och utbildningar som inte är direkt yrkesrelaterade, t ex för en snickare en kurs i syslöjd.

För att profileringsaktiviteten ska ge en större kunskap om den profilerades utbildningar bör den som intervjuar individen ställa djupgående frågor om utbildningarnas innehåll, då t ex svaret 'kurs i träteknik' inte säger någonting om vilka moment som faktiskt ingår i kursen. För organisationen kan det vara av nytta att känna till vilka utbildningar personalen har utöver de kunskaper, grundade på utbildningar, som används i själva yrkesutövningen.

Ett tydligt exempel är Florence som har en 'dopingutbildning'. Det kan tänkas att landstinget i vissa lägen har behov av någon med sådana kunskaper och har organisationen vetskap om att kunskapen finns internt kan kunskapen på ett ekonomiskt fördelaktigt sätt användas samt spridas inom organisationen.

### 5.2.3 Arbetsrelaterad kunskap

Profileringen av den arbetsrelaterade kunskapen är ett moment som egentligen kan vara hur komplext som helst enligt Brooking (1999). Här kan allt från kontaktnät till problemlösningsmetoder ingå. Det verkar som om samtliga profilerade respondenter i första hand erhåller sin arbetsrelaterade kunskap genom att prova sig fram med hjälp av 'trial and error'-metoden eller genom instruktioner från någon annan erfaren person. Den personen behöver inte vara någon kollega eller någon annan i branschen utan det kan lika gärna vara någon helt utomstående individ med passande kunskaper.

Respondenterna har också angett att deras kontaktnät kan förmedla hjälp vid problem. Just kontaktnäten är viktiga att analysera i den här aktiviteten eftersom kontaktnäten kan ge ledtrådar till var annan expertkunskap, av intresse för hela organisationen, finns. Genom att nysta vidare i kontaktnäten kan organisationen få fram en värdekedja som beskriver hur specifik kunskap används, utvecklas och vidareförädlas. Värdekedjan kan illustreras med en analogi om en liten uppfångad tråd av en individs kunskap som nystas upp till en stor garnboll av många människors vetande, kunnande och färdigheter.

För att kunna utföra en lyckad profilering av den arbetsrelaterade kunskapen måste intervjuaren vara relativt insatt i verksamheten samt beredd att lägga ner mycket tid på varje individ. Det här är nämligen kunskap som individen kanske inte är fullt medveten om att hon innehar men profileringen kan lyfta fram den dolda kunskapen och därmed synliggöra den både för individen och för organisationen. Den arbetsrelaterade kunskapen är mycket betydelsefull för organisationen då den ofta är sammankopplad med kärnkompetenserna, d v s organisationens mest värdefulla kunskaper som ligger till grund för verksamheten.

### 5.2.4 Fritidsintressen

Profilering av en individs fritidsintressen kan ge oväntade insikter i den profilerades liv utanför verksamheten enligt Brooking (1999). Vi kan utifrån den här profileringen inte direkt säga vad respondenternas fritidsintressen kan ha för värde för organisationen men en jämförelse av respondenternas fritidsintressen visar på vissa skillnader mellan Florence och konsthantverkarna, där hon generellt har fler fritidsintressen än konsthantverkarna. Det kan bero på att egenföretagandet tenderar att ta en stor del av fritiden i anspråk.

För att den här aktiviteten ska tillföra organisationen något måste intervjuaren ha en djuplodande genomgång med respondenterna för att kunna fånga upp kunskap som respondenterna kan tycka är irrelevant. Den irrelevanta kunskapen kan visa sig vara kunskap som organisationen är i behov av.

### 5.2.5 Kompetenser och färdigheter

Brooking (1999) förordar att individen själv ska ange sina främsta kompetenser. Intervjuerna pekar på att samtliga hantverkare ser förmågan att behärska hela tillverkningsprocessen som sin största kompetens. Leonardo anser sig också ha form och gravyr som andra starkt hantverksanknutna kompetenser. I övrigt nämner han försäljning, disciplin och social kompetens. Michelangelo nämner materialläran som sin främsta kompetens utöver tillverkningsprocessen och Rembrandt anser att det är upp till andra att avgöra vilka kompetenser han har.

Florence tycker att hennes största kompetenser är förmågan till kritiskt tänkande, att se problem ur ett helikopterperspektiv samt sitt pedagogiska handlag med patienterna. Det pedagogiska handlaget avser förmågan att få patienterna att ta ansvar för sin egen hälsa.

För att den här aktiviteten ska tillföra organisationen samt individen något mervärde krävs det att intervjuaren har god kunskap om den profilerade personen och verksamheten eftersom det kan vara komplicerat att ta fram vad som kan anses vara en kompetens. Det här blev tydligt för oss vid intervjutillfällena då det visade sig att det var svårt att ställa följdfrågor till respondenterna för att utveckla resonemanget om kompetenserna.

För hantverksorganisationen kan det vara av väsentlig betydelse att få kunskap om vilka kompetenser enskilda konsthantverkare har då kompetensutveckling är en av de mest centrala delarna i organisationens styrdokument för visioner och mål. Att ha vetskap om t ex Michelangelos kompetens i materiallära kan ge organisationen möjlighet att i utbildningssyfte anlita honom för att vidareförmedla kunskapen till eleverna eller till andra hantverkare.

Landstinget har i sin plan målsättningen att befolkningen ska vara så frisk som möjligt. Kompetenser som t ex Florences förmåga att få patienter att ta eget ansvar för sin hälsa kan vara av strategisk betydelse för att nå målsättningen. Att fånga upp Florences kompetens och föra ut den till hennes kollegor, bl a genom handledning, kan bidra till att patienterna tar ansvar för sin hälsa vilket kan möjliggöra för landstinget att uppnå målsättningen om en frisk befolkning med en lägre resursförbrukning.

### 5.2.6 Personlighetstest

MBTI<sup>®</sup>:s personlighetsindikatorer är ett sätt att utföra ett förenklat personlighetstest. Se bilaga C. Brooking (1999) menar att de flesta människor inte har något emot att låta sig testas med hjälp av MBTI<sup>®</sup> eftersom testet endast visar personlighetsdrag, utan att lägga någon värdering i resultatet.

Det intressanta i den här profileringsaktiviteten är den tydliga likheten i konsthantverkarnas sätt att samla energi och den klara skillnaden från Florences. Konsthantverkarna är alla introverta och de föredrar därför att vända sig inåt för att skapa ny energi. Florence är istället extravert och hon hämtar därmed energi från omgivningen. Den här skillnaden kan vara yrkesrelaterad då konsthantverkarna är ensamma i sitt företagande medan distriktssköterskan är i ständig kontakt med patienterna.

För att få en så rättvisande bild som möjligt av individen ska naturligtvis testet vara mer omfattande samt utföras av en professionellt utbildad person vilket då också ger en mer nyanserad och utvecklad bild över individens personlighet. Till vårt förenklade MBTI<sup>®</sup>-test finns det en kortfattad generell beskrivning av de 16 olika personlighetstyperna. Se bilaga D.

Florence har bokstavskombinationen ENTP. Enligt MBTI<sup>®</sup>-testet är en ENTP-person kvick, påhittig och bra på många saker. Personen har lätt för att argumentera och är rådig vid utmanande problemlösning men tycker inte om rutinuppdrag. Om vi betänker Florences varierande utbildningar och fritidsintressen samt hennes förmåga att ha ett helikopterperspektiv vid problemlösning tror vi att hon mycket väl kan vara en ENTP-personlighet.

Leonardo är däremot en ISTJ-personlighet, eventuellt med dragning mot INTJ till skillnad från Michelangelo som har det motsatta förhållandet. ISTJ-personen är allvarlig, tystlåten samt uppnår framgång genom koncentration och grundlighet. Personen är praktisk, metodisk, faktaorienterad, logisk, realistisk och pålitlig. INTJ-personen har vanligen originella tankar samt en stor drivkraft för sina egna idéer och syften. Personen är skeptisk, kritisk, oberoende och bestämd.

Leonardo är grundlig, metodisk och faktaorienterad då han har kartlagt hela sin produktionsprocess och rationaliserat den för att göra den så lönsam som möjligt. Dessutom anser han att en av hans främsta kompetenser är disciplin. Michelangelo försöker se möjligheter och inte svårigheter i olika situationer. Han anser också att alla svårigheter kan bli angenäma med rätt inställning och vi tror därför att han har stor drivkraft. Det här tyder på att Leonardo är en ISTJ-person och att Michelangelo är en INTJ-person. Uppgifterna om Michelangelo och Leonardo är till vissa delar hämtade från tabell 4.2 i avsnitt 4.3.3.

Rembrandt är en ISFP-personlighet och ISFP-personen är tillbakadragen, känslig, snäll samt blygsam om sina förmågor. ISFP-personen undviker meningsskiljaktigheter, är en lojal följeslagare och tar saker som de kommer. Vi bedömer att Rembrandt är blygsam om sina förmågor eftersom han tycker att det är upp till andra att bedöma vad han har för kompetenser och färdigheter. Vi tror därför att Rembrandts val av bokstavskombination stämmer med hans personlighet och att han är en ISFP-person.

Själva profileringsaktiviteten i sig är viktig då den ger organisationen djupare insikt i de anställdas olika typer av personligheter. Vi tror att personlighetstypen styr hur individen ser på och använder kunskap, vilket organisationen bör ta hänsyn till för att kunna få en så god intern kunskapsutveckling som möjligt. Vi anser att ett kunskapsföretag stagnerar utan intern kunskapsutveckling då kunskap är den strategiskt mest signifikanta resursen, i enlighet med Grants (1999) och Saint-Onge's (1999) resonemang.

### **5.2.7 Professionalism**

Professionalism visar hur omgivningen ser på den profilerade individen enligt Brooking (1999), till skillnad från de övriga aktiviteterna som utgår från individen syn på sig själv. Vi har valt att tolka aktiviteten som en 'övrigt'-post där t ex föreningsaktiviteter och extraarbeten profileras. För konsthantverkarna har vi lagt till frågan om varumärke eftersom Brooking (ibid) har med patent i sin kunskapsprofileringsmodell. Vad gäller varumärket konstaterar vi att alla våra respondenter har sitt namn som varumärke.

Florence är medlem i ett flertal olika ideella föreningar, till skillnad från konsthantverkarna som alla har valt att vara medlem i någon ideell förening knuten till hantverket. Att konsthantverkarna har ett mindre omfattande föreningsliv kan bero på att egenföretagare tenderar att lägga merparten av sin tid på företagandet.

Vi tycker att profileringsaktiviteten tillför vår kunskapsprofilering av Florence ett visst mervärde eftersom det har framkommit att hon har ett extraarbete som dopingansvarig. Vi anser däremot att föreningsaktiviteter lika väl kan ingå i aktiviteten fritidsintressen då de flesta individer är medlem i en förening just p g a något intresse.

För konsthantverkarna konstaterar vi däremot att aktiviteten inte räcker till p g a att hela egenföretagandet i så fall skulle ingå i aktiviteten professionalism. Vid profilering av egenföretagare tycker vi att den här aktiviteten antingen måste vidareutvecklas avsevärt eller så ska egenföretagandet behandlas i ett separat avsnitt i likhet med hur vi har valt att hantera egenföretagande. Se avsnitt 5.2.8.

### **5.2.8 Egenföretagande**

Vi har också analyserat frågorna som vi har skapat för de egenföretagande konsthantverkarna. Syftet med analysen är att försöka avgöra om frågorna är relevanta och om de tillför kunskapsprofileringen något av värde då utvidgningen av profileringsmodellen saknar teoretisk anknytning. Det empiriska underlaget för analysen finns huvudsakligen i tabell 4.2 under avsnitt 4.3.3.

Syftet med profileringen styr vilken typ av frågor som ska ingå i aktiviteten och det är viktigt att den som utför profileringsaktiviteten är insatt i frågeställningar avseende egenföretagande. Om profileringen utförs av en organisation liknande hantverksorganisationen, med syfte att få en bild över de enskilda företagarnas verksamhet, bör profileraren även ha branschspecifik kunskap.

Vi tycker att aktiviteterna bakgrund, erfarenhet, bolagsform, lokaler, personal, ekonomi och kontaktnät kan vara en del av profileringen men det beror på syftet. I det här fallet ger t ex aktiviteten bakgrund hantverksorganisationen en insikt i vilka ursprungliga baskunskaper konsthantverkarna har med sig i bagaget, vilket kan vara ett stöd i det önskvärda förändringsarbetet med utbildningsplanen.

Tillverkning, d v s produktion av produkter eller tjänster, och marknadsföring, d v s försäljning av produktionen, kan ses som de centrala delarna i egenföretagandet. De här två aktiviteterna är därför väldigt viktiga att profilera. Aktiviteten tillverkning beskriver hur företagaren ser på produktionsprocessen i helhet samt vilka moment som hon anser är mest väsentliga. För hantverksorganisationen kan de arbetsmoment som en erfaren egenföretagare menar är väsentliga också vara viktiga att betona i utbildningsplanen.

Marknadsförings- och marknadsaktiviteten är nära sammankopplade och behandlar företagarens förhållande till försäljningsprocessen. Aktiviteterna kan därför slås samman och frågorna om marknaden kan tonas ner eftersom marknaden styrs av yttre omständigheter som företagaren inte kan påverka. För hantverksorganisationen bör egenföretagarnas förhållningssätt till försäljningsprocessen vara en tillgång i utbildningen inom ämnet ekonomi.

Aktiviteterna fördelar, nackdelar och svårigheter visar hur företagaren själv ser på sin verksamhet och kan ge en övergripande bild av företagarens upplevda vardag. Vi tycker att aktiviteterna är viktiga att profilera eftersom de kan illustrera företagarens personlighet sett ur ett verksamhetsperspektiv. Ett exempel på det är Michelangelos åsikt om att *"alla svårigheter kan ju bli angenäma med rätt inställning"*.

### **5.2.9 Profileringsarbetet**

Ett syfte med analysen av kunskapsprofilerna har varit att försöka avgöra om den valda profileringsmodellen är tillämpbar i praktiken. Efter att ha genomfört våra profileringar tycker vi att kunskapsprofileringsmodellen är relevant tack vare att den är både generell och specifik. Modellen är generell eftersom den har en bredd som i grova drag tar hänsyn till det som kan vara av intresse att veta om de anställda, med allt från arbetsrelaterad drivkraft till fritidsintressen. Det specifika i modellen ligger i att den är möjlig att anpassa till organisationens unika behov. För en organisation kan det t ex vara av särskilt intresse att göra analyser av de anställdas formella utbildningar medan en annan organisation kanske fokuserar på aktiviteten fritidsintressen.

Under arbetet med profileringarna har vi utvecklat några tankar om förfarandet vid profileringsintervjuerna. Vi anser att intervjuaren bör ha god kännedom om individen, organisationen och den bransch som organisationen är verksam i för att kunna ställa initierade frågor. Det är dessutom väldigt viktigt att personen som utför profileringsintervjuerna är aktiv med insiktsfulla uppföljningsfrågor för att driva intervjuerna vidare samt för att skapa så kompletta och djuplodande intervjuer som möjligt. För att uppnå ett optimalt resultat kan det vara nödvändigt att flera personer är inblandade i profileringsarbetet, med ansvar för en avgränsad del av profileringen.

Det andra syftet har varit att undersöka om modellen är anpassad både för anställda och för egenföretagare, inklusive våra egna tillägg för egenföretagarna. I huvudsak anser vi att i princip alla profileringsaktiviteter fyller en funktion men kopplat till fallorganisationerna tycker vi att tyngdpunkten bör ligga på drivkraften, den arbetsrelaterade kunskapen, kompetenser och färdigheter samt för hantverksorganisationens del även egenföretagandet, som vi har diskuterat i avsnitt 5.2.8.

Individens drivkraft motsvarar det individuella målet med arbetet i organisationen. Om individens och organisationens mål harmoniserar, d v s de har målöverensstämmelse, kan en miljö skapas där individen känner motivation, engagemang och arbetstillfredsställelse till nytta för det organisatoriska lärandet.

Att profilera den arbetsrelaterade kunskapen lyfter fram de kunskapsnät som finns inom organisationen vilket kan ge en bild över organisationens samlade interna kunskap inklusive den för organisationen tillgängliga, men osynliga kunskap som de anställda kanske inte är fullt medvetna om att de har.

Aktiviteten kompetenser och färdigheter visar vilken specifik kunskap den enskilde individen innehar. För att kunna arbeta med kompetensutveckling och spridning av individuell kunskap på ett effektivt sätt måste organisationen ha klart för sig vilken kunskap som finns 'i händerna' och i huvudet hos de anställda.

Personlighetstestetets betydelse i profileringsarbetet beror på vilken typ av organisation som profilerar sina anställda samt vilket syfte organisationen har med profileringen. För organisationer med liknande struktur som landstinget ser vi ett tydligt användningsområde för personlighetstestet p g a organisationens behov av att skapa väl fungerande arbetsteam med 'rätt' kompetens och 'rätt' sammansättning av personligheter.

I andra organisationer, som t ex hantverksorganisationen, fyller personlighetstestet kanske inte någon funktion om individerna inte har ett nära samarbete med varandra. När det gäller hantverksorganisationen kan det ändå vara av intresse att genomföra ett personlighetstest. Hantverkarna är enligt vår profilering introverta vilket kan vara en nödvändighet då egenföretagandet inom det här hantverket är ett utpräglat ensamarbete. En extravert person med behov av ständigt utbyte med andra människor bör kanske därför överväga att inte satsa på den här typen av ensamföretagande.



Slutligen tycker vi att aktiviteten professionalism är överflödig, i alla fall i den form som Brooking (1999) föreslår och det kan bero på kulturella skillnader. Om den profilerade individen har någon form av extraarbete eller ett eget företag på sidan av anställningen i den profilerade verksamheten kan det vara av intresse att utveckla den här aktiviteten. Det räcker då förmodligen inte med att ställa några generella frågor om arbetet utöver anställningen utan här bör den profilerande organisationen skapa en typ av 'miniprofilering' anpassad till det övergripande syftet med profileeringsarbetet.

### **5.3 Den stora och den lilla organisationen**

Slutligen har vi gjort en jämförande analys mellan de två organisationerna. Syftet med analysen är att försöka utröna om det finns några skillnader mellan den stora och den lilla organisationens kunskapshantering kopplade till organisationens storlek. Orsaken till att vi har valt att göra en jämförelse mellan organisationerna är att vi vill få en rikare bild av hur organisationen kan använda kunskapskartläggning för att stödja strategiarbetet, oavsett storlek på organisationen. Se även bilaga F.

#### **5.3.1 Kunskapshantering**

Landstinget och hantverksorganisationen är två helt olika typer av organisationer men de har båda tydliga visioner och målsättningar samt arbetar med kunskap som till vissa delar inte går att beskriva med ord, där kunskapen sitter i huvudet och 'i händerna' hos individen, s k tyst kunskap.

Organisationerna är väl medvetna om betydelsen av kunskap och kompetens, vilket framgår av att det finns uttalade strategier för kunskaps- och kompetensutveckling. Den stora skillnaden mellan organisationerna är att hantverksorganisationen har klara definitioner av begreppen kunskap och kompetens vilket landstinget inte har. Hantverksorganisationen beskriver också begreppet tyst kunskap genom att definiera det som interaktiv kunskapsöverföring. Landstinget använder begreppen men har valt att avstå från skriftliga definitioner.

Den enskilde individens kunskapsutveckling är något som är av intresse för både landstinget och hantverksorganisationen. Organisationerna arbetar aktivt med någon form av kunskapshantering även om landstinget har en mer tydlig filosofi vad gäller personalens individuella kunskapsutveckling. Det framkommer bl a i landstingets strategier och tankar på framtida 'kunskapsbevakare'. Att hantverksorganisationen inte i lika stor utsträckning fokuserar på individerna kan bero på att hantverkarna inte har något vanligt anställningsförhållande i organisationen.

Landstinget har kollegiala grupper och föreläsningar för kunskapsutveckling hos personalen. Det finns också en nationell grupp som söker systematiska angreppssätt för kunskapsbevakning. Vår landstingsrespondent anser dock att det bästa sättet att hantera kunskap är att öva sig i att använda kunskap. För konsthantverkarna finns det för närvarande inte något program inom hantverksorganisationen för kunskapsutveckling men organisationen anordnar ibland sammankomster för hantverkarna, så kallade 'workshops'.

Organisationerna har inte något kunskapsregister men hantverksorganisationen har uppgett ett behov av någon form av register. Landstinget menar att utvecklingssamtalen leder till god vetskap om personalens kunskap även om resultaten av samtalen kanske inte finns systematiskt lagrade någonstans. Kännedomen om personalens kunskap blir på så sätt lokal och begränsad till exempelvis den vårdcentral som den anställde är knuten till.

Den enskilde individen har huvudansvaret när det gäller att upprätthålla den egna kunskaps- och kompetensnivån. Båda organisationerna har ett liknande synsätt men landstinget har funderingar på att införa recertifiering, dels för att upprätthålla den organisatoriska samt den individuella kunskapsnivån och dels för att minska individens tunga egenansvar.

I vår analys av organisationernas syn på kunskap och kunskapshantering har vi svårt att hitta några skillnader som vi direkt kan koppla till organisationens storlek. Organisationerna har däremot olika förutsättningar för kunskapshandlingen, som eventuellt kan förklaras av strukturella skillnader. De strukturella skillnaderna består bl a av att landstinget har anställda medan hantverksorganisationen har anslutna medlemmar samt av att landstingets verksamhet är reglerad av lagar och politiska direktiv.

### **5.3.2 Utbildning**

Organisationerna har ett nära förhållande till de specialanpassade utbildningarna, för hantverksorganisationens del en gymnasieutbildning och för landstingets del en eftergymnasial utbildning. Trots att inte någon av organisationerna har möjlighet till formell styrning har de ändå inflytande över utbildningarnas utformning.

Både landstinget och hantverksorganisationen värnar om inflytandet över utbildningarna eftersom de är medvetna om vikten av välstrukturerade utbildningar för att säkra kunskapsutvecklingen och kunskapsflödena i organisationen. Landstinget påverkar utbildningen i så hög grad att den numer går på halvfart för att landstinget inte ska lida alltför stor brist på personal. Hantverksorganisationen arbetar för att utbildningen ska förändras så att den anpassas till dagens samhällsutveckling.

Utbildningsorganisationerna arbetar med kunskapsutveckling på olika sätt. Landstinget använder fallmetodik samt problembaserat lärande vilket ökar elevernas inlärningsförmåga och leder till att kunskapen fördjupas genom att den bibehålls längre. Vidare har landstinget ett nätbaserat diskussionsforum där eleverna behandlar olika frågeställningar. Eleverna har dessutom tillgång till handledare under hela utbildningstiden, även under de kliniska studierna. De kliniska studierna som motsvarar 9 poäng är en relativt liten del av den totala utbildningstiden.

Till skillnad från landstinget har hantverksorganisationen en traditionell struktur på utbildningen med lärarledda lektioner istället för handledare. Utbildningen är en praktiskt inriktad grundutbildning som bygger på att eleverna har vissa baskunskaper redan vid utbildningsstarten. Tyvärr saknar många av dagens studenter de efterfrågade baskunskaperna.

Landstingets utbildningsorganisation har anpassat utbildningen efter samhällsutvecklingen genom bl a ny pedagogik och ny teknik. Den har också tagit hänsyn till landstingets önskemål om att ge sjuksköterskorna en möjlighet att vidareutbilda sig parallellt med sin anställning. Den hantverksanknutna utbildningen har däremot inte på samma sätt följt utvecklingen i samhället men det finns önskemål från flera håll om en förändring. Hantverksorganisationen har påbörjat ett arbete med kunskapskartläggning. Ett syfte med kartläggningen är att driva på en förändring av utbildningsplanen genom att fastställa vilka kunskaper en mästare och vilka kunskaper en färdigutbildad egenföretagande hantverkare har behov av.

En förklaring till skillnaderna i utbildningarnas upplägg kan vara att hantverksorganisationen har en praktisk gymnasial grundutbildning medan landstinget har en eftergymnasial vidareutbildning som bygger på elevernas förmåga att arbeta självständigt utifrån teoretiska referensramar. Vi tror däremot inte att utbildningarnas skillnader är beroende av utbildningsorganisationernas storlek utan snarare av deras förändringsbenägenhet.

## 6 Avslutning

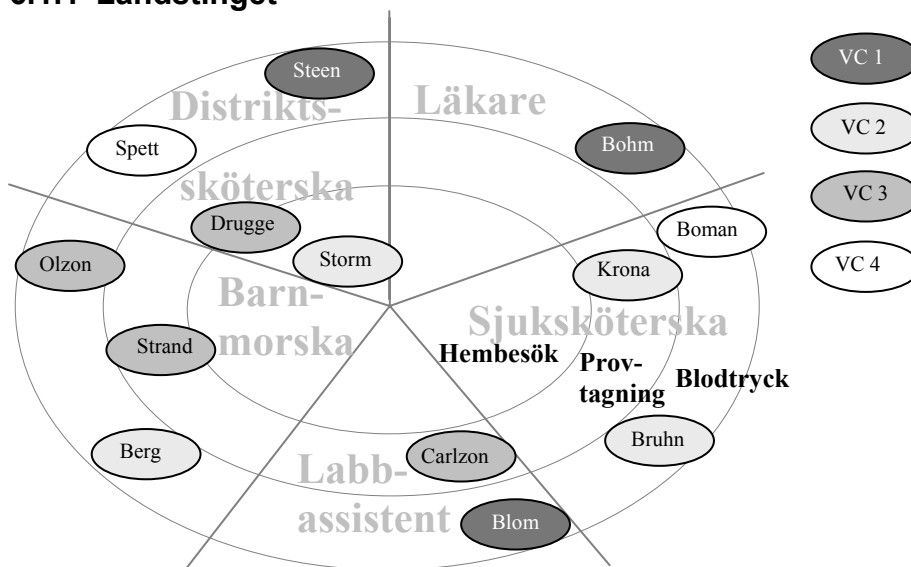
Avslutningen inleds med utkast till konceptuella modeller av kunskapskartor för fallstudieorganisationerna. Avsnittet behandlar sedan vår slutdiskussion om hur organisationer kan använda kunskapskartläggning för att stödja strategiarbetet samt de slutsatser vi har dragit av vårt arbete. Slutligen lämnar vi förslag på fortsatt forskning samt för en metoddiskussion.

### 6.1 Konceptuella modeller av kunskapskartor

Vi har, baserat på våra grunda kunskaper om fallstudieorganisationerna, försökt att skapa utkast till konceptuella modeller av kunskapskartor utifrån påhittade exempel. Våra kunskapskartor ska ses som en introduktion till hur organisationerna kan arbeta med sådana. Kunskapskartorna bygger helt på Epplers (2003) exempel. Se avsnitt 3.4.2.

Det är individernas kunskapsprofiler som är basen för kunskapskartan. Varje individ i kunskapskartan är placerad efter yrke/hantverk och specialistkunskap. Individens färgmarkering visar vid vilken vårdcentral/ort individen är stationerad. Kunskapskartans utformning är beroende av organisationens syfte med kartan och en individ kan därför återfinnas i flera kunskapskartor av olika anledningar.

#### 6.1.1 Landstinget



Figur 6.1. Utkast till konceptuell modell för landstinget. Källa: Eppler, 2003 s 195.

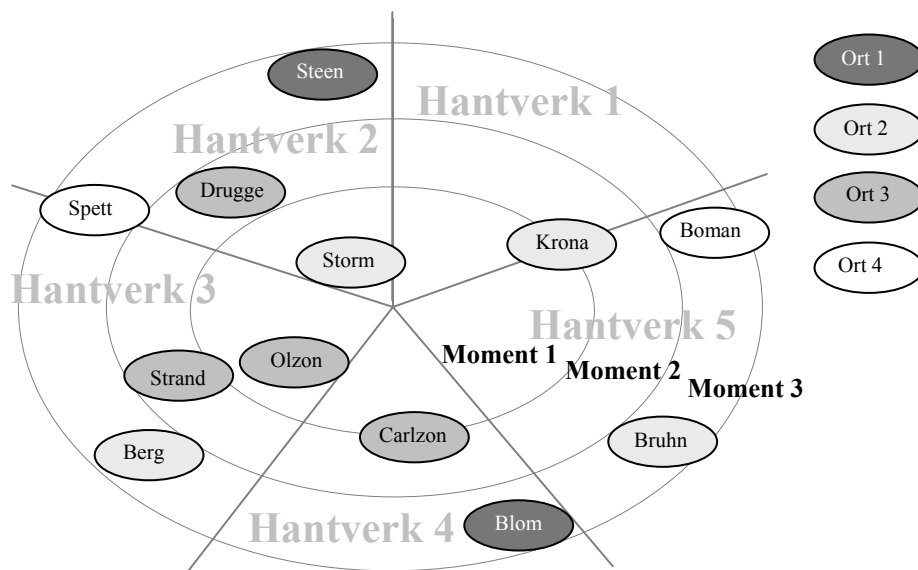
Kunskapskartan för landstinget visar fyra vårdcentralers (VC) verksamhet. Kartläggningen är utförd på distriktssköterskor, läkare, sjuksköterskor, labbassistenter samt barnmorskor och de specialistkunskaper som är väsentliga för verksamheten är hembesök, provtagning samt blodtryck.

Sett ur vårdcentralernas perspektiv visar kartan att VC 1 saknar barnmorska och sjuksköterska samt att inte någon av de anställda har specialistkunskaper i provtagning och hembesök. VC 2 har inte någon läkare eller labbassistent men de anställda har specialistkunskaper inom alla valda specialistområden. VC 3 har en distriktsköterska som är specialist både på hembesök och på provtagning. Till sist har VC 4 bara två anställda, en distriktsköterska och en sjuksköterska.

Det finns två andra perspektiv i kartan, yrkeskategoriperspektivet och specialistkunskapsperspektivet. En studie av kunskapskartan åskådliggör att yrkeskategorin läkare är en bristvara samt att specialistkunskapen hembesök behöver kompletteras. Kartan kan vara en indikation på vilka personal- samt kunskapsbehov som finns inom organisationen och därmed ett hjälpmedel vid rekrytering samt utbildning.

### 6.1.2 Hantverksorganisationen

Av anonymitetsskäl kan vi inte vara lika specifika som för landstinget vad avser förslag på hantverk och specialistkunskaper. Vi har därför valt att endast använda benämningarna hantverk och moment.



Figur 6.2. Utkast till konceptuell modell för hantverksorganisationen. Källa: Eppler, 2003 s 195.

Kunskapskartan för hantverksorganisationen visar hantverkare på fyra olika orter. Kartläggningen är utförd på fem hantverksområden och de specialistkunskaper som är väsentliga för hantverken är tre olika moment.

Sett ur orternas perspektiv visar kartan att ort 1 har verksamma inom hantverk 2 och 4, med specialistkunskaper inom moment 3. Ort 2 har hantverkare Krona som är verksam inom två hantverk och med specialistkunskaper inom två moment. På ort 3 har hantverkare Carlzon specialistkunskaper inom moment 1 och 2. Slutligen utövar hantverkare Spett på ort 4 både hantverk 2 och 3.

---

Kartan visar att det inte finns någon hantverkare som enbart arbetar med hantverk 1. Det framgår också att övriga hantverk är väl representerade, främst hantverk 2 och 3. Vad gäller de olika momenten är kunskapspridningen stor men inom hantverk 1 saknas specialistkunskap om moment 3, vilket kan förklaras av att det inte finns någon renodlad hantverkare inom hantverket. Kartan kan vara en indikation på vilka hantverk som bör stöttas och vilka arbetsmoment som utbildningsorganisationen kan titta närmare på.

## 6.2 Slutdiskussion fallstudie

Organisationerna i vår fallstudie är kunskapsintensiva och det är därför viktigt för dem att ha ett långsiktigt arbete med både kunskaps- och kompetensförsörjning. KM är ett sätt att tydliggöra kunskapens betydelse för organisationen, men en uttalad KM-policy är inte ett krav för att organisationen ska ha en effektiv kunskaps-hantering.

Landstingets kunskapsgranskning består idag av icke-formaliserade utvecklings-samtal. För att alla inom landstinget ska kunna dra nytta av den befintliga organisatoriska kunskapen måste arbetet med utvecklingssamtalen formaliseras. Om landstinget inte vet var kunskapen finns kan den inte vidareförmedlas för att bidra till utvecklingen av den lärande organisationen.

Hantverksorganisationen har inte något formellt system för kunskapsgranskning men anser sig ha ett behov. Det framtida syftet med granskningen är att kartlägga vilka kunskaper hantverkarna besitter samt om de bedriver hantverket som näring. För hantverksorganisationen är situationen lite speciell eftersom hantverkarna är anslutna medlemmar istället för anställda, vilket innebär att en kunskapsgranskning bygger på hantverkarnas intresse och frivilliga medverkan.

Vi har gjort en kunskapsprofilering utifrån en modell skapad av Brooking (1999) som kan ligga till grund för ett fortsatt arbete med kunskapsgranskning i både landstinget och hantverksorganisationen. Vår profilering bygger på det engelska begreppet 'knowledge', som har en vidare innebörd än svenskans kunskap och som närmar sig det svenska kompetensbegreppet, men vi tror inte att det har påverkat resultatet av profileringsarbetet nämnvärt eftersom profileringsmodellen inkluderar både kunskap och kompetens. En profilering utförd av andra individer skulle kunna ge ett något annorlunda resultat beroende på vilken syn på kunskap profilerarna har men det är fullt naturligt då det utifrån vårt hermeneutiska perspektiv inte finns en enda sanning.

I vanliga fall innehåller ett utvecklingssamtal frågor som är arbetsrelaterade och det är i huvudsak individens kompetenser samt färdigheter som diskuteras. Kunskapsprofilering kan vara en naturlig vidareutveckling av landstingets befintliga utvecklingssamtal och ett ganska viktigt steg på vägen till de stora framtida pensionsavgångarna. För landstinget gäller det att fånga och vidareförmedla den kunskap som den erfarna personalen har innan den går i pension och kunskapen går ut genom dörren.

För att få ett så bra resultat som möjligt av kunskapsprofileringen bör landstinget, liksom hantverksorganisationen, skriftligt definiera kunskaps- och kompetensbegreppen. Landstinget talar t ex om kompetensutveckling men om begreppet inte är definierat är det svårt att klargöra vad som egentligen är kompetensutvecklande. Att definiera kunskapsbegrepp kan vara extra betydelsefullt för organisationer med ett kunskapsarbete som till stora delar sitter 'i händerna', där kunskapen inte är lika logisk och konkret som inom andra yrken.

För hantverksorganisationen kan kunskapsprofilering utgöra en bra grund för ett register över verksamma hantverkare. En kartläggning av hantverkarna ger både bredd och djup, där bredden visar vilka hantverkare som arbetar inom vilket hantverk och djupet ger kunskap om de enskilda hantverkarnas specialiteter. Hantverksorganisationens nytta med ett register där hantverkarnas kunskaper framgår ligger bl a i en klassificering av mästare, lärlingar och gesäller inför framtida mäster- och gesällbrev.

Både landstinget och hantverksorganisationen är väl medvetna om vikten av kunskap som en strategisk organisatorisk resurs. Det framgår bl a av betoningen på kunskaps- och kompetensutveckling i organisationernas dokument. Inom landstinget är den organisatoriska kunskapen tydlig då personalen har ett anställningsförhållande. Inom hantverksorganisationen är det svårare att tala om organisatorisk kunskap även om hantverkarnas individuella kunskap är uppenbar men hantverksorganisationen har ambitionen att ta tillvara hantverkarnas kunskap i syfte att vidareförmedla den i t ex utbildningssammanhang.

Ett annat sätt att ta tillvara och öka hantverkarnas kunskap är att som landstinget skapa kollegiala tvärgrupper, men i det här fallet över hantverksgränserna. Arbetet över hantverksgränserna kan leda till individuell kunskapsutveckling som för hantverket vidare även på en organisatorisk nivå tack vare nya tankebanor. Tvärgrupperna är också ett sätt att fånga upp de erfarnas kunskap för att sedan kunna använda den kunskapen vid utbildningen av nybörjare.

För båda fallstudieorganisationerna spelar utbildningen en stor roll i arbetet med den grundläggande kunskapsutvecklingen och utbildningen är därför en strategisk resurs trots att den formellt inte ägs av fallstudieorganisationerna. För att bibehålla och förbättra den strategiska resursen som utbildningen utgör måste det nära samarbetet med utbildningsorganisationerna vidareutvecklas. Ett förslag är att skapa tvärgrupper för diskussioner med deltagare från både organisationen och utbildningsorganisationen. Tvärgrupperna kan dessutom kompletteras med representanter för lärarna, eleverna samt de yrkesverksamma för att ytterligare stärka utbildningens profil och därmed utbildningens position som strategisk resurs.

### 6.3 Slutdiskussion

I kunskapsintensiva organisationer är kunskap en signifikant strategisk resurs. För organisationer med ett stort kunskapskapital är det därför avgörande för den fortsatta kunskapsutvecklingen att integrera kunskapen i de strategier som ska leda organisationen in i framtiden, oavsett storlek på organisationen. Organisationen bör således skapa en kunskapsstrategi för att utveckla de interna resurserna eftersom kunskaps- samt kompetensutveckling bidrar till det organisatoriska lärandet, som i sin tur ska leda till en lärande organisation.

Organisationen kan välja att arbeta med kunskapsstrategier i enlighet med KM:s intentioner, där fokus läggs på kunskapen som tillgång i och för verksamheten, för att säkerställa det långsiktiga behovet av kunskapsbevarande och kunskapsutveckling av de interna resurserna. Kunskapsstrategierna ska stödja den övergripande strategin på ett lika självklart sätt som t ex strategier för IT-management gör. Strategierna, d v s medlen för att nå de övergripande organisatoriska målen, måste vara konkreta och förtydliga hur t ex visionen om det organisatoriska lärandet ska uppnås.

För att öka det organisatoriska lärandet är det viktigt att den individuella kunskap som de anställda i organisationen besitter kan spridas till andra individer i behov av samma kunskap. Om organisationen inte vet vilken kunskap som finns eller var den finns kan organisationen inte heller internt vidareförmedla kunskapen. Det är därför av vikt att göra någon form av formaliserad kunskapsgranskning, t ex en kunskapskartläggning där kartläggningen har sin utgångspunkt i individen.

Varje individ profileras utifrån sin kunskap och sina erfarenheter. Kunskapsprofilerna monteras sedan ihop till en sammanställd kunskapskarta som kan fungera som en guide för alla inom organisationen när det uppstår funderingar kring vilken individ som har vilken kunskap. Kunskapskartan bidrar till den interna globaliseringen av kunskapen, till nytta för individen och det organisatoriska lärandet. Globaliseringen av kunskapen samt det organisatoriska lärandet är viktiga förutsättningar för att bygga en lärande organisation.

Genom att skapa en kunskapskarta får organisationen en god överblick av den kunskap som finns inom organisationen i nuläget. Kunskapskartan och tillhörande kunskapsprofiler kan sedan jämföras med organisationens långsiktiga mål. Resultatet av jämförelsen ger organisationen en tydlig visualisering av befintlig kunskap samt vilket framtida behov av kunskap som behöver täckas för att organisationen ska nå sina mål. Nästa steg är sedan att avgöra på vilket sätt kunskapsglappet ska fyllas, utifrån de resurser och möjligheter som organisationen har.



Det föreligger ett symbiosförhållande mellan kunskapskartan och kunskapsprofilerna då organisationen behöver profilerna för att kunna generera kartan och kartan för att hitta profilerna. Det går visserligen att skapa en karta som ger en översiktlig bild av de anställdas kunskap utan att göra en profilering men en sådan karta saknar det djup som profilerna tillför. En kunskapskarta utan underliggande kunskapsprofiler skulle kunna säga vilka arbetsuppgifter de anställda i organisationen har men den kartan säger däremot inte någonting om de specialistkunskaper individerna besitter.

Kunskapsprofilernas många olika aktiviteter möjliggör en fördjupning inom flera viktiga områden där tyngdpunkten bör ligga på personalens drivkraft, arbetsrelaterade kunskap samt kompetenser och färdigheter. Drivkraften motsvarar individens motivation, den arbetsrelaterade kunskapen framställer personalens kontaktnät och slutligen beskriver kompetenser samt färdigheter individens unika kunskap. Ett utvecklingssamtal kan aldrig ge organisationen en lika djup kunskap om de anställda, även om utvecklingssamtalet skulle vara formaliserat och dokumenterat, eftersom samtalet primärt fokuserar på individens kompetenser och färdigheter.

Att göra en kunskapsprofilering kan dessutom vara ett realiserbart sätt, för organisationer som hanterar tyst kunskap, att fastställa vilken typ av tyst kunskap som egentligen finns inom organisationen. En av de stora fördelarna med kunskapsprofileringen och kunskapskartan är just att de möjliggör dokumentation av tyst kunskap, utan krav på att försöka artikulera den.

Vad gäller profileringsarbetet måste organisationen först avgöra vilken kunskap om personalen som är relevant att ha kännedom om och att lagra. Den generella kunskapsprofileringsmodellen omformas sedan till en för organisationen anpassad profileringsmodell.

Den eller de som utför profileringen bör vara väl initierade i syftet med profileringsarbetet för att verkligen fånga upp den kunskap som organisationen har fastställt som relevant. För att profileringsresultatet ska bli så giltigt som möjligt måste profileraren ha kännedom om individen, organisationen, verksamheten, branschen och utbildningar. Det här innebär med andra ord att det är lämpligt med flera olika personer som profilerar de anställda.

## 6.4 Slutsatser

Vår forskningsfråga har varit hur organisationen kan använda kunskapskartläggning för att stödja strategiarbetet och syftet med uppsatsen har varit att:

- Påvisa kunskapsprofileringens användbarhet vid kunskapsgranskning
- Beskriva hur kunskapskartläggning kan användas för att visualisera organisationens kunskapsinnehav
- Belysa kunskapens strategiska betydelse vid arbetet med utvecklingen av de interna resurserna

Organisationens framtida kunskapsbehov styrs av visionerna och de långsiktiga övergripande målen för verksamheten. Genom en kunskapskartläggning kan organisationen tydliggöra sitt kunskapsinnehav för att sedan i den strategiska processen jämföra befintligt kunskapsinnehav med det framtida kunskapsbehovet. Med kunskapskartläggningen som grund kan organisationen skapa ett ramverk för kunskapsbevarande och kunskapsutveckling i linje med det framtida kunskapsbehovet och därigenom kan *kartläggningen användas för att stödja strategiarbetet*.

Våra slutsatser är att:

- *Kunskapsprofileringen är användbar vid kunskapsgranskning p g a att:*
  - det är en väl fungerande modell som är både generell och specifik. Modellen är generell då den är anpassningsbar till de flesta typer av organisationer och verksamheter. Modellen är även specifik eftersom den kan utformas i enlighet med organisationens unika behov.
  - den ger både en bredd och ett djup till organisationens kunskap om individens kunskap. Bredden i profileringen uppnås genom det vida spektrat av profileringsaktiviteter och djupet framkommer genom profilerarens insiktsfulla intervjuer.
- *Kunskapskartläggning kan användas för att visualisera organisationens kunskapsinnehav genom att sammanställa den kunskap som finns hos individerna inom organisationen samt presentera sammanställningen på ett överskådligt och för användaren lättförståeligt sätt i en bild. ”En bild säger mer än tusen ord”, för att citera ett välkänt ordspråk.*

I kunskapsintensiva organisationer består en stor del av de interna resurserna av organisatorisk kunskap, representerat av det intellektuella kapitalet. Genom den diskussion vi löpande har fört i uppsatsen om utvecklingen av de interna resurserna, främst i koppling till kunskapshandling och kunskapsgranskning, har vi försökt att *belysa kunskapens strategiska betydelse* för organisationen.

## 6.5 Förslag till fortsatt forskning

Inom KM-litteraturen finns ett begrepp som kallas för Communities of Practices (CoP). CoP handlar kortfattat om grupper av individer med t ex liknande arbetsuppgifter som träffas mer eller mindre spontant för att diskutera problem eller för att vidareutvecklas inom sina arbeten. Vi tror att det skulle vara intressant att göra en kunskapskartläggning av sådana grupper för att studera hur sammansättningen av individernas kunskap och erfarenheter ser ut.

Den kunskapsprofileringsmodell som vi har använt i vår studie fokuserar på individens syn på sig själv. Vi tror att en utveckling av modellen som inkluderar omgivningens syn på individen kan ge ett mervärde till den utförda profileringen. Det kan därför vara av intresse att undersöka hur ett sådant perspektiv på individen ska införlivas i profileringsmodellen.

## 6.6 Metoddiskussion

Vi har valt halvstrukturerade intervjuer som vår datainsamlingsmetod. Andersson (1985) menar att nackdelen med halvstrukturerade intervjuer är att svaren kan bli svårtolkade och inte så enkla att jämföra med andra respondenters. Fördelen är att forskaren inte leder in respondenten i sina egna tankebanor och tolkningar av situationen (ibid).

Tanken med vårt val av halvstrukturerade intervjuer med frågeguide var att vi ville få svar från respondenterna, opåverkade av våra mentala modeller och uppfattningar. Vi anser därför att fördelarna med de beskrivande svaren uppväger nackdelarna med de större svårigheterna att analysera intervjuerna.

Att vi har valt att inte använda bandspelare vid intervjuerna innebär att vi saknar fullständiga transkriberingar av intervjuerna men våra anteckningar från intervjuerna är mycket lika och har sammanställts till ett intervjudokument för varje respondent. Intervjudokumentet har skickats till respektive respondent för godkännande innan vi har utfört vår analys vilket medför att vi inte upplever att avsaknad av bandspelare har påverkat vår undersökning i negativ riktning.

Vi har tidigare beskrivit de svårigheter vi har upplevt med att ställa uppföljningsfrågor till de personer vi har profilerat på våra grunda kunskaper om vård och hantverk. Vi har också fått ganska kortfattade svar, främst beroende på den begränsade intervjutid vi har haft till vårt förfogande. Vid analysen av intervjuerna har vi därför funderat på de frågor vi har ställt och de svar vi har fått. En väl insatt profilerare med kännedom om individen, organisationen, verksamheten, branschen och utbildningar hade förmodligen kunnat locka fram djupare svar från respondenterna med hjälp av initierade frågor. Det upplever vi som en brist i vårt arbete även om vi inte anser att det påverkar vårt slutresultat och därmed våra slutsatser i någon större grad.

En fråga som vi också har ställt oss är om vår fallstudie hade lett till något annat resultat om vi hade utfört den med andra fallstudieobjekt. Svaret på den frågan är förmodligen ja eftersom inte något fall är det andra likt men vi tror inte att svaren hade blivit så annorlunda att våra slutsatser hade förändrats. Graden av kunskapsprofileringens nytta varierar visserligen i olika branscher och inom olika företag men alla kunskapsintensiva organisationer har behov av att veta vilken kunskap som finns inom organisationen.

## 7 Referenser

*I det här avsnittet finns de referenser vi har hänvisat till i vårt arbete. Referenserna är fördelade på litteratur och artiklar.*

### 7.1 Litteratur

Alavi, M. & Leidner, D. E. (2002). Knowledge management systems: issues, challenges and benefits. I S. Barnes (Red.), *Knowledge management systems. Theory and practice*. Oxford: Thomson Learning.

Andersson, A. & Hedlund, A. (2003). *Kunskapsprofiler. Kunskap om kunskap*. Examensarbete 2003:110 SHU. Luleå: Luleå tekniska universitet.

Andersson, B-E. (1985). *Som man frågar får man svar – en introduktion i intervju- och enkätteknik*. Kristianstad: Rabén & Sjögren.

Braf, E. (2000). *Organisationers kunskapsverksamheter – en kritisk studie av "knowledge management"*. Linköping: Institutionen för datavetenskap.

Brooking, A. (1999). *Corporate Memory: Strategies for knowledge management*. London: International Thomson Business Press.

Carlsson, S. A. (2003). Strategic knowledge managing within the context of networks. I C. W. Holsapple (Red.), *Handbook on knowledge management 1. Knowledge matters*. Heidelberg: Springer-Verlag Berlin.

Choo, C. W. (1998). *The knowing organization. How organizations use information to construct meaning, create knowledge, and make decisions*. New York: Oxford University Press, Inc.

Cuthbertson, C. & Farrington, J. (2002). Methods for knowledge management strategy formulation: a case study. I E. Coakes, D. Willis, & S. Clarke (Red.), *Knowledge management in the sociotechnical world. The graffiti continues*. London: Springer-Verlag.

Davenport, T. H. & Prusak, L. (1998). *Working knowledge. How organizations manage what they know*. Boston: Harvard business school press.

Ejvegård, R. (1993). *Vetenskaplig metod* (andra upplagan). Lund: Studentlitteratur.

Eppler, M. J. (2003). Making knowledge visible through knowledge maps: concepts, elements, cases. I C. W. Holsapple (Red.), *Handbook on knowledge management 1. Knowledge matters*. Heidelberg: Springer-Verlag Berlin.

Ericson, M. (2001). *Strategi, kunskap, känsla*. Lund: Studentlitteratur.

- Grant, R. M. (1999). Prospering in dynamically-competitive environments: organizational capability as knowledge integration. I M. H. Zack (Red.), *Knowledge and strategy*. Woburn: Butterworth-Heinemann.
- Holme, I. M. & Solvang, B. K. (1991). *Forskningsmetodik. Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur.
- Karlöf, B., Nilsson, S. & Edenfeldt Froment, M. (2002). *Strategi i ett styrelseperspektiv – en vägledning*. Falun: Ekerlids Förlag.
- Klein, D. A. (1998). The strategic management of intellectual capital: an introduction. I D. A. Klein (Red), *The strategic management of intellectual capital*. Woburn (USA): Butterworth-Heinemann.
- Leonard, D. & Straus, S. (1997). Putting your company's whole brain to work. I *Harvard Business Review on knowledge management*. (1998). Boston: Harvard Business School Press.
- Lundberg, A. under medverkan av Artéus, G., Gelin, B-Å. & Hugemark, B. (1990). *Veta och välja. Om kunskapsökning och beslutsfattning*. u.o: Försvarsmedia.
- Marchand, D. A. (1998). Competing with intellectual capital. I G. von Krogh, J. Roos & D. Kleine (Red), *Knowing in firms. Understanding, managing and measuring knowledge*. London: Sage Publications Ltd.
- Merriam, S. B. (1994). *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur.
- Mårtensson, M. (1999). Knowledge management – kunskapsarkivering eller kunskapsaktivering?. I *Sveriges Tekniska Attachéers årsbok*. Stockholm: Sveriges Tekniska attachéer.
- Nonaka, I. (1991). The knowledge-creating company. I *Harvard Business Review on knowledge management*. (1998). Boston: Harvard Business School Press.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company*. Oxford: Oxford University Press.
- Patel, R. & Davidson, B. (2003). *Forskningsmetodikens grunder. Att planera, genomföra och rapportera en undersökning* (tredje upplagan). Lund: Studentlitteratur.
- Patel, R. & Tebelius, U. (1987). *Grundbok i forskningsmetodik. Kvalitativt och kvantitativt*. Lund: Studentlitteratur.
- Repstad, P. (1999). *Närhet och distans. Kvalitativa metoder i samhällsvetenskap*. Lund: Studentlitteratur.

- Rolf, B. (1989). Tyst kunskap. Wittgensteins osägbarhet och Polanyis personliga kunskap. I K. Johannessen & B. Rolf (Red), *Om tyst kunskap. Två artiklar*. Uppsala: Uppsala universitet.
- Rolf, B. (1991). *Profession, tradition och tyst kunskap. En studie i Michael Polanyis teori om den professionella kunskapens tysta dimension*. Övre Dalkarlslyttan: Bokförlaget Nya Doxa AB.
- Roos, G., von Krogh, G. & Roos, J. (1998). *Strategi*. Lund: Studentlitteratur.
- Saint-Onge, H. (1999). Tacit knowledge: the key to strategic alignment of intellectual capital. I M. H. Zack (Red.), *Knowledge and strategy*. Woburn: Butterworth-Heinemann.
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2000). *Research methods for business students*. Essex: Prentice Hall.
- SOU 2000:15*. Aktuella trender inom kompetensutvecklingsområdet. Stockholm: Utbildningsdepartementet samt näringsdepartementet.
- van der Spek, R., Hofer-Alfeis, J. & Kingma, J. (2003). The knowledge strategy process. I C. W. Holsapple (Red.), *Handbook on knowledge management 2. Knowledge directions*. Heidelberg: Springer-Verlag Berlin.
- Sveiby, K. E. (1997). *The new organizational wealth*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Svenska kommunförbundet. (1999). *Personal och kompetens i förändring*. Sundbyberg: Alfa Print AB.
- Trost, J. (1997) *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur.
- Turban, E. & Aronson, J. E. (2001). *Decision support systems and intelligent systems*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Wackerhausen, S. (2000). Det skolastiska paradigmet och mästarläran. I K. Nielsen & S. Kvale (Red.), *Mästarlära. Lärande som social praxis*. Lund: Studentlitteratur.
- Wilson, D. A. (1996). *Managing knowledge*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Winter, J. (1992). *Problemformulering, undersökning och rapport* (tredje upplagan). Malmö: Almqvist & Wiksell.
- Yin, R. K. (2003). *Case study research. Design and methods* (tredje upplagan). Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.

Zack, M. H. (1999). Introduction. I M. H. Zack (Red.), *Knowledge and strategy*. Woburn: Butterworth-Heinemann.

## 7.2 Artiklar

Bouthillier, F. & Shearer, K. (2002). Understanding knowledge management and information management: the need for an empirical perspective. *Information research, vol 8(nr 1)*, paper no 141.

Carneiro, A. (2001). The role of intelligent resources in knowledge management. *Journal of knowledge management, vol 5 (nr 4)*, s 358-367.

Hannabuss, S. (2001). A wider view of knowledge. *Library management, vol 22 (nr 8/9)*, s 357-363.

McDermott, R. (2003). Why information technology inspired but cannot deliver knowledge management. *WebCT, kurs IED333, hösten 2003*. Luleå.

McInerney, C. (2003). Knowledge management and the dynamic nature of knowledge. *Journal of the american society for information science, vol 53 (nr 12)*, s 1009-1018.

Mårtensson, M. (2000). A critical review of knowledge management as a management tool. *Journal of knowledge management, vol 4 (nr 3)*, s 204-216.

Southon, F. C. G., Todd, R. J. & Seneque, M. (2002). Knowledge management in three organizations: an exploratory study. *Journal of the american society for information science and technology, vol 53 (nr 12)*, s 1047-1059.

Stenmark, D. (2002). Information vs. knowledge: the role of intranets in knowledge management. I *Proceedings of the 35<sup>th</sup> Hawaii international conference on system sciences* (s 1-10).

Whitley, E. A. (2000). Tacit and explicit knowledge: conceptual confusion around the commodification of knowledge. I *BPRC conferens on knowledge management: concepts and controversies*. Coventry: University of Warwick.

---

## Bilaga A – Intervjuguide landsting

s 1 (2)

### Temafrågor ledningen

Personliga uppgifter

Verksamheten

- Beskrivning
- Vision
- Målsättning
- Strategier
- Framtida utveckling

Personalfrågor

- Antal anställda
- Personalstrategier
- Framtida behov
- Personalens kunskap
- 'kunskaps- eller utbildningsregister'

Utbildningen

- Innehåll
- Intresse för utbildningen
- Lärare
- Yrkesverksam efter utbildningen
- Upplevd utbildning
- Svårigheter med utbildningen
- Fördelar
- Nackdelar
- Något som saknas

### Temafrågor utbildning

Personliga uppgifter

Utbildningen

- Innehåll
- Antagning
- Teori kontra praktik
- 'Färdig' distriktssköterska efter utbildningen
- Intresse för utbildningen
- Lärare
- Yrkesverksam efter utbildningen
- Upplevd utbildning
- Svårigheter med utbildningen
- Fördelar
- Nackdelar
- Något som saknas



---

## Temifrågor distriktssköterska

s 2 (2)

Personliga uppgifter

Distriktssköterskorna

- Kunskapsutveckling av distriktssköterskorna.
- Distriktssköterskornas kunskap
- 'kunskaps- eller utbildningsregister'

Utbildningen

- 'Färdig' distriktssköterska efter utbildningen
- Glapp mellan utbildning och 'verklighet'
- Svårigheter med utbildningen
- Fördelar
- Nackdelar
- Något som saknas

## Kartläggning distriktssköterska

Drivkraft

- Mål med arbetet
- Motivation

Utbildning

- Formell yrkesrelaterad utbildning
- Annan formell utbildning
- Yrkesrelaterade kurser
- Övriga kurser

Arbetsrelaterad kunskap

- Informella lärdomar
- Kontaktnät

Fritidsintressen

- Hobbyer
- Kurser
- Övrigt

Kompetenser och färdigheter

- Specialitet bland arbetsmoment
- Bra på utöver arbetsmomenten
- Bra på icke yrkesrelaterat

Personlighetsindikatorer

- Extrovert - Introvert
- Sinnesförmåelse – Intuition
- Tanke – Känsla
- Bedömning – Varseblivning

Professionalism

- Aktiv i någon organisation eller förening
- Extraarbete
- Övrigt

---

## Bilaga B – Intervjuguide hantverksorganisation s 1 (2)

### Temafrågor ledningen

Personliga uppgifter

Verksamheten

- Beskrivning
- Vision
- Målsättning
- Strategier
- Framtida utveckling

Hantverkarna

- Antal
- Strategier
- Framtida behov
- Hantverkarnas kunskap
- 'hantverks-, kunskaps- eller utbildningsregister'

Utbildningen

- Innehåll
- Intresse för utbildningen
- Lärare
- Yrkesverksam efter utbildningen
- Upplevd utbildning
- Svårigheter med utbildningen
- Fördelar
- Nackdelar
- Något som saknas

### Temafrågor utbildning

Personliga uppgifter

Utbildningen

- Innehåll
- Antagning
- Teori kontra praktik
- 'Färdig' hantverkare efter utbildningen
- 'Färdig' egenföretagare efter utbildningen
- Intresse för utbildningen
- Lärare
- Yrkesverksam efter utbildningen
- Upplevd utbildning
- Svårigheter med utbildningen
- Fördelar
- Nackdelar
- Något som saknas

---

## Temafrågor konsthantverkare

### Personliga uppgifter

#### Företagandet

- Bakgrund
- Erfarenhet som egenföretagare
- Bolagsform
- Lokaler
- Personal
- Tillverkningen
- Ekonomi
- Kontaktnät
- Marknaden
- Marknadsföring
- Fördelar
- Nackdelar
- Upplevda svårigheter

#### Utbildningen

- 'Färdig' hantverkare efter utbildningen
- 'Färdig' egenföretagare efter utbildningen
- Glapp mellan utbildning och 'verklighet'
- Svårigheter med utbildningen
- Fördelar
- Nackdelar
- Något som saknas
- 

## Kartläggning konsthantverkare

### Drivkraft

- Mål med arbetet
- Motivation

### Utbildning

- Formell yrkesrelaterad utbildning
- Annan formell utbildning
- Yrkesrelaterade kurser
- Övriga kurser

### Arbetsrelaterad kunskap

- Informella lärdomar
- Kontaktnät

### Fritidsintressen

- Hobbyer
- Kurser
- Övrigt

### Kompetenser och färdigheter

- Specialitet bland arbetsmoment
- Bra på utöver arbetsmomenten
- Bra på icke yrkesrelaterat

### Personlighetsindikatorer

- Extrovert - Introvert
- Sinnesförmåelse – Intuition
- Tanke – Känsla
- Bedömning – Varseblivning

### Professionalism

- Aktiv i någon organisation eller förening
- Extraarbete
- Övrigt

## Bilaga C - Myers-Briggs Type Indicator®

s 1 (1)

Vart vänder du dig för att få energi – utåt eller inåt?

### Extravert (E)

Liv och rörelse ger energi  
Pratar och tänker samtidigt  
Spontan  
Distraheras av omgivningen  
Rörlig mimik  
Ger för mycket information

### Introvert (I)

Lugn och ro ger energi  
Tänker innan han/hon talar  
Eftertänksam  
Kan skärma av och koncentrera sig  
'Pokerface'  
Ger för lite information

Vilken typ av fakta föredrar du att arbeta med – detaljer eller helheter?

### Sinnesförmåelse (S)

Föredrar konkreta fakta  
Detaljer  
Känsla för 'här och nu'  
Fakta 'som det är'  
Tänker stegvis  
'Båda fötterna på jorden'

### Intuition (N)

Föredrar det övergripande  
Helheter  
Framtida möjligheter lockar  
Innebörden av fakta  
Gör tankehopp  
'I det blå'

På vilka grunder bedömer du fakta – objektivt, opersonligt eller subjektivt, personligt?

### Tanke (T) Känsla (F)

Logisk, objektiv analys  
Principer, kriterier  
Har distans  
Uppgift  
Kylig, eventuellt tuff  
'Rak kommunikation'

Ologisk, subjektiv analys  
Konsekvenser för människor  
Lever sig in i  
Relation  
Varm  
Tar hänsyn, lindar in

Vilken är din föredragna stil – 'ordning och reda' eller 'det ordnar sig'?

### Bedömning (J) Varseblivning (P)

'Ordning och reda'  
Organiserar, planerar  
Strukturerar tiden  
I möten: vill fatta beslut  
Lagrar i pärmar  
Mål står fast

'Det ordnar sig'  
Tar det som det kommer  
Tidsoptimist  
I möten: kommer med alternativ  
Lagrar i högar  
Mål ger ungefärlig inriktning

## Bilaga D – MBTI® - Personlighetstyper

s 1 (1)

Sinnerförmåelse (S)		Intuition (N)	
Tanke (T)	Känsla (F)	Känsla (F)	Tanke (T)
<b>ISTJ</b> Allvarlig, tyst, uppnår framgång genom koncentration och grundlighet. Praktisk, metodisk, faktaorienterad, logisk, realistisk och pålitlig. Tar ansvar.	<b>ISFJ</b> Tyst, vänlig, ansvarsfull och samvetsgrann. Arbetar hängivet för sina åtaganden. Grundlig, pliktrogen, noggrann. Loyal, hänsynsfull.	<b>INFJ</b> Lyckas genom envishet, originalitet och en önskan att göra vad som önskas eller behövs. Tystlåtet kraftfull, hänsynsfull, visar omtanke om andra. Respekterad för sina fasta principer.	<b>INTJ</b> Har vanligen originella tankar och en stor drivkraft för sina egna idéer och syften. Skeptisk, kritisk, oberoende, bestämd, ofta envärdig.
<b>ISTP</b> Lugn betraktare – tyst, reserverad och analytisk. Vanligen intresserad i operativa principer, hur och varför mekaniska saker fungerar. Blixtrar till med originell humor.	<b>ISFP</b> Tillbakadragen, tyst vänlig, känslig, snäll, blygsam om sina förmågor. Undviker menings-skiljaktheter. Loyal följeslagare. Ofta avslappnad om att få saker gjorda, tar det som det kommer.	<b>INFP</b> Bryr sig om lärande, idéer, språk och oberoende egna projekt. Tenderar att undersöka saker för mycket, men lyckas ändå på något sätt göra det. Vänlig, men ofta alldeles för uppsluktad.	<b>INTP</b> Tyst, reserverad, operativ. Tycker om teoretiska eller vetenskapliga ämnen. Vanligen intresserad av idéer i huvudsak, tycker inte om fester eller att konversera. Skarpt definierade intressen.
<b>ESTP</b> Faktaorienterad, oroar sig inte och stressar inte, njuter av vad som än händer. Kan vara lite burdus eller okänslig. Är bäst på verkliga saker som kan tas isär eller sättas ihop.	<b>ESFP</b> Utåtriktad, lättsam, accepterande, vänlig, gör saker roliga för andra genom sin glädje. Gillar sport och att göra saker. Har lättare att minnas fakta än att behärska teorier.	<b>ENFP</b> Varmt entusiastisk, mycket livfull, påhittig, fantasifull. Klarar av att göra nästan allt som intresserar dem. Snabb med en lösning och att hjälpa till vid problem.	<b>ENTP</b> Kvick, påhittig, bra på många saker. Kan argumentera för båda sidorna av en sak för skojs skull. Rådlig vid lösandet av utmanande problem, men kan ignorera rutinuppdrag.
<b>ESTJ</b> Praktisk, realistisk, faktaorienterad, med ett medfött huvud för affärer eller mekanik. Inte intresserad i ämnen som de inte ser någon användning för. Tycker om att organisera och att driva aktiviteter.	<b>ESFJ</b> Varmhjärtad, pratsam, populär, samvetsgrann, född till samarbete. Behöver harmoni. Arbetar bäst vid uppmuntran. Lite intresse i abstrakt tänkande eller tekniska ämnen.	<b>ENFJ</b> Gensvar och ansvarsfull. Känner vanligen verkligt intresse i vad andra tänker eller vill. Social, populär. Mottaglig för beröm och kritik.	<b>ENTJ</b> Hjärtlig, rättfram, beslutsam, ledare. Vanligen bra på allt som kräver resonering och intelligent samtal. Kan ibland vara mer positiv än vad deras erfarenheter inom ett område berättigar.
<b>Bedömning (J)</b>	<b>Varseblivning (P)</b>	<b>Varseblivning (P)</b>	<b>Bedömning (J)</b>
<b>Introvert (I)</b>			<b>Extravert (E)</b>

Källa: Leonard &amp; Straus, 1997 s 132-133.

## Bilaga E – Analys av teori och empiri

s 1 (1)

Landstinget	Hantverksorganisationen
<b>Knowledge management</b>	
<p>En kunskapsintensiv organisation som ständigt måste ta till sig ny kunskap, nya metoder och ny teknik.</p> <p>Personalen ska erbjudas kompetensutveckling på ett sätt som stärker såväl verksamheten som den anställda.</p> <p>Delaktighet, åsiktsbyte, engagemang och förändringsvilja är några grundläggande förutsättningar för att en modern kunskapsorganisation ska utvecklas.</p>	<p>Har påbörjat ett kunskapsarbete som bygger på ett styrdokument från en liknande organisation.</p> <p>Arbetar för hantverkarnas kunskapsutveckling</p> <p>Kännedom om vilka hantverkare som arbetar med vad och om de bedriver näringsverksamhet kopplat till hantverket finns inte.</p> <p>Har ett behov av att kartlägga aktiva hantverkare.</p>
<b>Kunskap</b>	
<p>Att ha kunskaper om nya metoder, tekniker, m m genom att arbetsorganisationen stimulerar lärandet i det vardagliga arbetet.</p> <p>Arbetet organiseras så att alla medarbetare ges möjlighet att bidra till verksamhetens mål med sitt kunnande samt att kunskap och insatser som skapar god omvårdnad finns.</p> <p>Hälso- och sjukvård ska, efter behov, ges med rätt kompetens, på rätt nivå och med rätt val av behandling.</p>	<p>Kunskap är sakkunskap och formell utbildning och är fristående från handling.</p> <p>Interaktiv kunskapsöverföring = s k tyst kunskap.</p> <p>Förmåga är olika typer av färdigheter som exempelvis förmåga att känna, handlag med verktyg och ny teknik.</p> <p>Vår förmåga att lära något nytt beror på våra tidigare kunskaper, erfarenheter, förmåga och vilja</p> <p>Kompetens är en kombination av kunskap, förmåga och vilja.</p> <p>Hantverkets drivkraft finns i att som individ få bygga upp sin kompetens och skapa med handens färdighet (förmåga) och hjärtats värme (vilja) för ögats fröjd (kunskap).</p>
<b>Kunskap som en strategisk resurs</b>	
<p>En kunskapsintensiv organisation som ständigt måste ta till sig ny kunskap, nya metoder och ny teknik.</p> <p>Personalen ska erbjudas kompetensutveckling på ett sätt som stärker såväl verksamheten som den anställda. Arbetsorganisationen ska stimulera lärandet i det vardagliga arbetet.</p> <p>Arbetet organiseras så att alla medarbetare ges möjlighet att bidra till verksamhetens mål med sitt kunnande.</p> <p>Delaktighet, åsiktsbyte, engagemang och förändringsvilja är några grundläggande förutsättningar för att en modern kunskapsorganisation ska utvecklas.</p> <p>Hälso- och sjukvård ska, efter behov, ges med rätt kompetens, på rätt nivå och med rätt val av behandling.</p>	<p>Kompetensutveckling är en av de mest centrala delarna i strategin. De etablerade hantverkarnas yrkeskunnande och erfarenheter måste tas tillvara på ett bättre sätt. Kunskapsförmedling och kunskapsackumulering är viktigt.</p> <p>Organisationens syfte är att stödja hantverkarnas verksamhet.</p> <p>Interaktiv kunskapsöverföring, d v s att arbeta med tyst kunskap, är en väg att vidareutveckla kunskaps- och kompetensnivån både hos organisationen och hos de enskilda hantverkarna.</p>
<b>Kunskapsgranskning</b>	
<p>Formellt system för kunskapsgranskning saknas men utvecklingssamtal används för att inventera personalens kunskap och kompetens.</p>	<p>Formellt system för kunskapsgranskning saknas.</p>

## Bilaga F – Analys mellan organisationerna

s 1 (2)

Landstinget	Hantverksorganisationen
<b>Anställda eller organiserade</b>	
1 550 anställda.	5 anställda och ca 550 anslutna hantverkare.
<b>Vision</b>	
Att vara befolkningens självklara förstaval vid behov av sjukvård, inte p g a lagar och remisser utan av egen vilja.	Att bli en näringsorganisation d v s att höja hantverket från hobby och kulturarv till en näringsverksamhet.
<b>Målsättning</b>	
Att få en så frisk befolkning som möjligt. Det går inte att sätta några direkta mål – det är visionen som styr.	Att fler hantverkare startar en näring. Att öka lönsamheten i befintliga näringar inom organisationen och att prioritera kvinnligt hantverk.
<b>Strategier med fokus på kunskap</b>	
<p>Landstinget är en kunskapsintensiv organisation som ständigt måste ta till sig ny kunskap, nya metoder och ny teknik. Personalen ska erbjudas kompetensutveckling på ett sätt som stärker såväl verksamheten som den anställde. Delaktighet, åsiktsbyte, engagemang och förändringsvilja är några grundläggande förutsättningar för att en modern kunskapsorganisation ska utvecklas.</p> <p>Arbetsorganisationen ska stimulera lärandet i det vardagliga arbetet. Arbetet organiseras så att alla medarbetare ges möjlighet att bidra till verksamhetens mål med sitt kunnande. Kunskap och insatser som skapar god omvårdnad ska dessutom finnas inom organisationen. Till sist ska, efter behov, hälso- och sjukvård ges med rätt kompetens, på rätt nivå och med rätt val av behandling.</p>	<p>Kompetensutveckling är en av de mest centrala delarna i strategin. De etablerade hantverkarnas yrkeskunnande och erfarenheter måste tas tillvara på ett bättre sätt. Kunskapsförmedling och kunskapsackumulation är viktigt inom utbildningen.</p> <p>Kunskap är sakkunskap och formell utbildning samt fristående från handling. Lärandet bör baseras på interaktiv kunskapsöverföring (el s k tyst kunskap).</p> <p>Med förmåga avses olika typer av färdigheter som exempelvis, formkänsla, handlag med verktyg och ny teknik.</p> <p>Kompetens är vår förmåga att lära något nytt och beror på våra tidigare kunskaper, erfarenheter, förmåga och vilja.</p>
<b>Kunskapsshantering</b>	
<p>Idag har de anställda ett eget ansvar att utveckla sin kompetens. Landstinget diskuterar användning av 'kunskapsbevakare' då informationsflödet är för stort för enskilda individer att ta till sig.</p> <p>De anställda har en hel del teoretisk kunskap, men problemet är att överföra den till praktiskt handlande. Att ha löpande föreläsningar i jobbet, kollegiala grupper som byter åsikter, övning på patienterna och att lära sig från kollegor är olika sätt att omvandla teori till praktik.</p> <p>Alla bär på kunskap men det blir ibland lite av "om jag har tittat på 1000 bensår för att lära mig så får du väl åtminstone titta på 500". Det bästa sättet att hantera kunskap är att öva sig i att använda kunskap.</p>	<p>Hantverkets drivkraft finns i att som individ få bygga upp sin kompetens och skapa med handens färdighet (förmåga) och hjärtats värme (vilja) för ögats fröjd (kunskap).</p> <p>Organisationen anordnar sammankomster med teman för hantverkarna t ex workshops.</p> <p>Det finns planer på en informationsdag med grunderna i företagande.</p> <p>Träffar med hantverkarna anordnas regelbundet för att de tillsammans ska kunna diskutera stiftelsens framtida roll och utveckling.</p>
<b>Kunskapsregister</b>	
Genom utvecklingssamtal vet landstinget vilken kunskap och kompetens som finns. Något 'kunskapsregister' finns inte men berörda i verksamheten vet ganska väl vilken kunskap som finns bland distriktssköterskorna. En av vårdcentralerna har börjat planera för ett kunskapsregister i någon form.	Kännedom om vilka hantverkare som arbetar med vad och om de har en näringsverksamhet är inte något som finns idag men organisationen har ett behov av det. I dagsläget får organisationen vända sig till de hantverkare som organisationen har vetskap om.

Landstinget	Hantverksorganisationen
<b>Personlig kunskap</b>	
Har inte något systematiskt sätt att mäta att kompetensen upprätthålls men det diskuteras om recertifiering då kompetensutveckling f n är ett tungt egenansvar.	Konsthantverkarna provar själv och använder sina kontaktnät för att öka sin personliga kunskap
<b>Utbildning</b>	
<p>Utbildningen är en eftergymnasial utbildning på 50 poäng som numer ges på halvfart. Utbildningen är i hög grad teoretisk men 9 poäng består av klinikpraktik, som utförs på andra arbetsplatser är elevernas ordinarie. Eleverna har handledare som stöttar dem genom hela utbildningen och inte bara under praktiken.</p> <p>Att utbildningen går på halvfart är delvis efter önskemål från landstinget, som på så vis kan behålla arbetskraften samtidigt som de säkerställer en kompetenshöjning inom organisationen.</p> <p>Utbildningen har ett nytt delvis nätbaserat arbetssätt som bygger på fall (case) och problembaserat lärande. Det nya arbetssättet är något som vår respondent uppskattar och det har medfört förbättrade resultat hos studenterna. Vår respondent säger också att kunskap som erhålls genom fall-metodiken tycks sitta längre.</p> <p>Nätdiskussioner är en annan nyhet som kan underlätta kommunikationen för de studenter som är tillbakadragna i grupp då de i nätdiskussionen vågar vara mer aktiva. Nackdelen är att nätdiskussionerna ofta blir korta vilket kan försvåra förståelsen för vad studenterna egentligen menar.</p>	<p>Hantverksutbildningen är en tvåårig gymnasial yrkesutbildning med möjlighet att gå ett tredje år med inriktning mot bl a egenföretagande. Utbildningen är till stora delar fokuserad på hantverkets praktiska sidor, med teoretiska inslag som t ex formgivning.</p> <p>Utbildningen har funnits i många år och till stora delar ser den likadan ut nu som då den startades. Det finns önskemål från flera håll om en förändring av utbildningens upplägg.</p> <p>Utbildningen är en grundutbildning som bygger på att eleverna har baskunskaper i hantverket. Vår respondent anser att eleverna idag generellt sett saknar de nödvändiga baskunskaperna, vilket kan innebära att den djupare kunskapen försvinner. Utbildningsplanen bör därför ses över för att anpassa utbildningen till samhällsutvecklingen så att eleverna kan få större förståelse för hantverket.</p>