



# Kunskapshantering i projekt

# Innehållsförteckning

ARBETETS FRUKTER – ETT NYTT SYNSÄTT .....	1
DISPOSITION .....	2
VEM ÄR KURSEN TÄNKT FÖR? .....	3
HUR HAR DOKUMENTET TAGITS FRAM? .....	3
OM FÖRFATTAREN .....	4
PROJEKTET – PLANTERING .....	5
PROJEKTETS DEFINITION .....	5
<i>Projektmål</i> .....	6
<i>Projektorganisationen</i> .....	6
<i>Processer och projektstandard</i> .....	7
<i>Slutrapporter och kontinuerlig rapportering</i> .....	7
<i>Kunskapslagring</i> .....	9
PROJEKTLEDAREN .....	9
MINFÄLTET .....	10
<i>Minsta mängd överförd kunskap</i> .....	11
<i>Begreppets konsekvenser</i> .....	12
KUNSKAPENS VÄSEN – SKÖRD .....	14
KUNSKAPSBEGREPPET .....	14
<i>Transformeringsprocessen</i> .....	14
<i>Kunskapsomvandling och organisationskunskap</i> .....	16
<i>Information och exformation</i> .....	18
<i>Hur hänger de olika åskådningssätten ihop?</i> .....	19
METODER FÖR KUNSKAPSÖVERFÖRING .....	19
<i>Linjära kunskapsöverföringsmodeller</i> .....	20
<i>Interaktiva kunskapsöverföringsmodeller</i> .....	20
<i>Deltagande kunskapsöverföringsmodeller</i> .....	21
<i>Exempel på överföring</i> .....	21
KUNSKAPSUTVECKLING – INTELLEKTUELLT KAPITAL .....	22
ÖVERFÖRING AV RESULTAT – KONSERVERING .....	24
GENOMSLAGSKRAFTIGA DOKUMENT .....	24
<i>Språk</i> .....	24
<i>Disposition</i> .....	25
<i>Rubricering</i> .....	25
<i>Layout</i> .....	26
<i>Författare</i> .....	26
HINDER MOT EN EFFEKTIV KUNSKAPSÖVERFÖRING .....	26
<i>Faktoreernas relevans</i> .....	28
UTNYTTJANDET AV ALLA TRE ÖVERFÖRINGSMETODERNA .....	29
<i>Upstride och deras pedagogik "Vinnande Kundservice"</i> .....	30
<i>Mix av kommunikationssätt</i> .....	31

<i>Optimalt utnyttjande</i> .....	31
KUNSKAPSTEAM OCH HELPDESK.....	32
<b>ETT NYTT SYNSÄTT – PROBLEMLÖSNING</b> .....	<b>34</b>
PROBLEM VID PROJEKTDOKUMENTATION.....	34
<i>Överlappningsproblemet</i> .....	34
<i>Transformeringsproblemet</i> .....	36
<i>Lagrings- och spridningsproblemet</i> .....	37
<i>Tidsperspektivproblemet</i> .....	38
<i>Jämkningsproblemet</i> .....	39
<i>Formalitetensproblemet</i> .....	41
<i>Sammanställning av problem och deras lösningar</i> .....	43
SAMMANFATTANDE DISKUSSION – DET NYA SYNSÄTTET.....	44
<i>Slutord</i> .....	45
<b>LITTERATURFÖRTECKNING</b> .....	<b>46</b>
INTERNETKÄLLOR.....	46

# Arbetets frukter – Ett nytt synsätt

*"Långsiktigt borde det vara så att när ett projekt startas skall man som projektledare leta information om vad som hänt i tidigare projekt, både bra och dåligt så att man återanvänder vad som gått bra och ändrar det som gått dåligt."* (Alströmer ur Gerdin och Svensson, 2000)

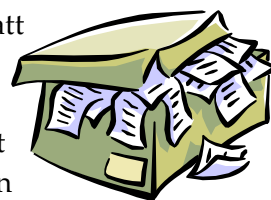
Vilka är frukterna av ett projekt? Många tror att det bara är den nya produkten eller tjänsten som är målet för projektet men det är lite mer komplicerat än så. Om det primära huvudmålet är att ta fram en ny lönsam produkt så måste det andra huvudmålet i alla projekt vara att de skall skapa ny kunskap som kan komma företaget tillgodo. Det amerikanska datorföretaget Intel har insett detta och lägger faktiskt ned 9 av 10 projekt innan de når marknaden. Så för varje Intel-produkt som finns att köpa så fanns det nio andra presumtiva produkter som inte höll måttet. Intel ser inte på dessa projekt som bortkastade utan som en möjlighet att göra misstag och lära. Förhoppningsvis vet man därigenom vad som går och inte går att göra *innan* konkurrenterna, vilket i sin tur kan leda till teknologiska försprång. Att både tid och pengar lagts ut på det nedlagda projektet är ointressant eftersom den kunskap och erfarenhet som erhållits är grund för framtida projekt och framgångar.

Det är alltså *kunskapen* som är projektets frukt; kunskapen att göra den nya produkten eller tjänsten, kunskapen att undvika redan tidigare påträffade problem och kunskapen att i framtiden kunna ta fram ännu bättre produkter eller tjänster snabbare och mer kostnads-effektivt. Ett projekt är per definition en ändlig företeelse men att bygga och tillvarata kunskap är det *inte*. Företag som har kunskap och erfarenhet som konkurrens- och marknadsföringsmedel, utöver de klassiska *Fyra P:na*, kommer alltid att ha ett försprång gentemot de företag som endast konkurrerar med dessa, de välbekanta *Pris, Produkt, Plats* och *PR*.



Vad innebär detta för projekten? Jo, de bör således inte bara fokusera på att; 1) hålla budget, 2) hålla tidsramarna och 3) få fram en ny pryl utan måste också uppnå 4) en *minsta mängd överförd kunskap*. Ett projekt som inte ger utdelning på de första tre anhalterna ovan är inte ett misslyckande så länge den sista uppfylls eller överskrids. Det kan mycket väl vara så att detta "misslyckade" projekt i slutändan drar in mer pengar än vad fem så kallade lyckade projekt någonsin har gjort.

Denna minsta överföring av kunskap får konsekvensen att projektets ansvariga, oftast projektledaren, blir tvungna att dokumentera projektet på ett sådant sätt att projektets frukter konserveras till framtiden. Här räcker det alltså inte med att slänga ihop en slutrapport på någon vecka och sedan läsa in den



i ett arkiv eller lägga ut den på företagets Intranät. Detta har företag som Ericsson och Volvo gjort, enligt egen utsago, i ett halvt sekel utan att det gett önskvärda resultat. Man gör *ändå* om samma misstag i projekt efter projekt. De besparingar som istället kunde ha gjorts under denna tid, genom att bättre ta till vara på kunskaper från tidigare projekt, uppgår till många miljarder kronor.

De flesta företag inser att arkivskåp och Intranät inte räcker till för att sprida kunskapen från avslutade projekt ut i företaget men anser sig inte ha tid eller möjlighet att göra det bättre. Är detta acceptabelt? Är det tillräckligt att bara slå ifrån sig och säga, "Det går inte så det är ingen idé vi försöker"? Självklart inte. Det som behövs för att uppnå och överskrida målet i och med begreppet *minsta mängd överförd kunskap* är ett nytt synsätt gentemot kunskap och hanteringen av denna.

## Disposition

Det är detta synsätt och tillhörande nödvändiga attitydförändringar som kommer att presenteras och beskrivas i det dokument du nu håller i. Själva upplägget för detta är att det första huvudkapitlet, *Projektet – Plantering* (se sida 5), beskriver projektet som företeelse och projektrelaterade begrepp följt av en mer ingående beskrivning av projektledarens roll i projektet<sup>1</sup>. Efter detta följer minfälsallegorin, som ger ett annorlunda perspektiv på projekt, samt en närmare förklaring av begreppet *minsta mängd överförd kunskap*.

Nästa huvudkapitel är *Kunskapens väsen – Skörd* (se sida 14) som bland annat innehåller olika åskådningssätt på kunskapsbegreppet. Det första är beskrivningen av *transformeringsprocessen* mellan data – information – kunskap och de konsekvenser denna får på kunskapsöverföringen. Det andra handlar om omvandlingen från *implicit individkunskap till explicit organisationskunskap*. Det tredje och sista åskådningssättet är det som handlar om information och *exformation* samt hur dessa förhåller sig till varandra och de tidigare beskrivna åskådningssätten. Kapitlet innehåller även en genomgång av de sätt kunskap kan överföras; *linjärt* (veckobrev, e-post), *interaktivt* (seminarier, samtal) och *deltagande* (workshops). Det avslutande kapitlet innehåller en genomgång av Blomés tankar kring personalens kunskapsutveckling och hur detta *intellektuella kapital* är intimt kopplad till företagets börsvärde.

Det näst sista kapitlet är *Överföring av resultat – Konservering* (se sida 24), vilket först beskriver utformningen av dokument och hur detta påverkar dokumentens genomslagskraft och förmåga att överföra det tänkta budskapet. Den andra delen av kapitlet är en kort genomgång av olika hinder mot en effektiv kunskapsöverföring. Den

---

<sup>1</sup> Detta första kapitel är och kommer alltid att vara ett kapitel vars innehåll är svårt att beskriva och läsa utan att bli uttråkad. Det ni kan trösta er med är att kapitlet var ytterligare en och en halv sida längre i ett tidigare utkast. Kapitlet är dock av största vikt för fortsättningen varför ni läsare vänligt ombedes att läsa även dessa sidor.

tredje delen beskriver hur de tre överföringsmetoderna kan utnyttjas så optimalt som möjligt genom att använda dem i en kreativ mix.

Det som är gemensamt för de olika huvudkapitlen är sättet de alla ofta leder mot frågeställningar kring ett nytt synsätt på kunskapsinhämtning i projekt. Upplägget är sådant att det ska få läsaren att ifrågasätta innebörden i begrepp som projekt, kunskap och dokumentering samt vad som kunde göras bättre.

Problemen som finns i dagens kunskapshandling och dokumentationsarbeten ställs på sin spets i det sista och avslutande kapitlet *Ett nytt synsätt – Problemlösning* (se sida 34). I kapitlet kommer olika problem och dess möjliga lösningar att diskuteras. Kapitlet, och även detta kursdokument, avslutas med en sammanfattande diskussion kring det nya synsättet och dess konsekvenser.

### Vem är kursen tänkt för?

Är det bara projektledare som har nytta av den här kursen? Nej, självklart inte. Tanken är egentligen inte att rikta in sig mot någon enskild yrkesgrupp utan mer att öka förståelse för tanken att företags perspektiv kanske inte är tillräckliga när det gäller kunskap och dokumentation. Vad det gäller projekt så är de ju en arketyp för en situation där dokumentation krävs. Man kan ju dock fråga sig vad som egentligen är ett projekt. Är inte varje husbygge, rättsfall, polismål och utflykt ett projekt? När det gäller en utflykt med familjen så kan nog föräldrarna komma ihåg och diskutera igenom erfarenheterna sinsemellan men hur går det till vid framtagandet av en ny bilmodell eller en företagsavknoppning? Kursen är till för alla som sitter i den situationen att de måste försöka sammanfatta ett större arbete i ett dokument. Det kan således vara allt från utredningsansvariga till forskare och även alldeles vanliga projektledare.

### Hur har dokumentet tagits fram?

Om detta dokument hade varit ett vetenskapligt dito hade detta inledande kapitel följts av ett metodkapitel på drygt fem sidor. Eftersom att detta dokument inte har en målgrupp som är lika metodintresserade som forskarkollegiet så har dessa sidor istället reducerats till det nästkommande stycket.

Dokumentet är i huvudsak baserat på de intervjuer och litterära efterforskningar som gjordes under författarens magisteruppsats (Gerdin & Svensson, 2000) samt uppsatsen själv. Andra kapitel, exempelvis *Minfältet*, *Genomslagskraftiga dokument* och *Ett nytt synsätt – Problemlösning*, är sprungna ur personligt intresse, analytisk förmåga och sunt förnuft. Vad gäller referenser till källor så står författarens för- och efternamn samt fullständig titel till referensobjektet i samband med att denne presenteras den första gången. I fortsättningen görs referensen endast via författarens namn.

## Om författaren

Henrik Svensson, ägare av och VD i konsultföretaget Ennoble ([www.ennoble.se](http://www.ennoble.se)), har tidigare tagit fram kurser för dokumenthantering som varit riktade mot både företag och studenter. Utöver kurserna anlitas han och Ennoble för att fungera som dokumenteringsansvarig exempelvis vid sammanställande av projektslutrappporter och större utredningar. Akademiskt finns en ingenjörsbakgrund, såväl som en beteendevetenskaplig sådan, i botten samt en magistertitel i organisation och ekonomi. Magisteruppsatsen kretsade kring kunskapsöverföring mellan projektledare och beskrev bland annat de svårigheter som finns när man ska ta tillvara projektledares kunskaper efter avslutade projekt. Denna magisteruppsats går att ladda ner på Ennobles hemsida.

# Projektet – Plantering

Projekt är så vanliga i dagens samhälle att vi inte reflekterar över dem. Benämningen används överallt, från satsningar på infrastruktur till hemuppgifter i skolan. Ett projekt påbörjas för att genomföra en förändring, som att utveckla en produkt, installera ett datasystem eller vid byggandet av en processanläggning. Detta kapitel är indelat i två huvudkapitel: *Projektets definition* och *Projektledaren*. Det första tar bland annat upp definitioner på projekt och på vilka sätt projektet påverkas av hur mål sätts samt hur processer används i projektstandards. Det andra handlar om projektledaren och hur denne verkar i projektet. Om inget annat står så är fakta i detta kapitel hämtat från Mats Engwall och dennes bok "Jakten på det effektiva projektet" från 1995.

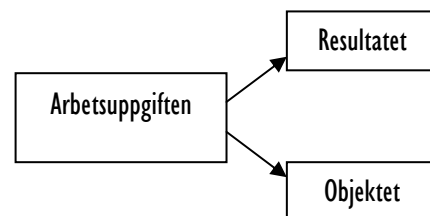
## Projektets definition

Alla författare definierar projekt på sina egna vis men följande kan sägas vara medien av dessa definitioner:

*"Projects are goal-oriented. They involve the co-ordinated undertaking of interrelated activities. They are finite duration, with beginnings and ends. They are each, to a degree, unique. In general, these four characteristics distinguish projects from other undertakings."* (Frame i Engwall, s.44, 1995)

Dessa fyra egenskaper finns på olika sätt med i de flesta definitionerna i projektlitteraturen och anses idag vara den allmänt vedertagna uppfattningen. Avgränsningen i tiden är den egenskap som primärt särskiljer projekt från annan verksamhet.

Engwall menar att det finns en viktig distinktion i skillnaden mellan själva projektet (arbetsuppgiften) och resultatet av projektet (objektet – den färdiga produkten). Projektet är den tidsbegränsade arbetsuppgiften och produkten det *långsiktigt beständiga* resultatet efter projektets avslut. Att till exempel bygga ett hus är ett projekt, medan det färdiga huset är ett objekt.



Figur 1 Arbetsuppgiften ger ett resultat och ett objekt.

I boken "Intellectual Capital" från 1997 presenterar Leif Edvinsson och Michael Malone uppfattningen att dagens företag borde fokusera mer på den *kunskap som finns och skapas* genom projektets anställda, det så kallade humankapitalet.

Frågan är om man skulle kunna kombinera dessa två tankar? Skulle projektets resultat kunna vara den långsiktigt beständiga *kunskapen* samtidigt som den nyframtagna bilen eller mobiltelefonen är projektets objekt?

## Projekt mål

Vid ett projekt har uppdragsgivaren fastställt projektuppgiften och valt en entreprenör. Det färdiga resultatet ingår i projektledningsuppdraget endast som ett slutmål, vilket är formulerat i en specifikation eller kontrakt med kunden. Projektledaren ska inte ifrågasätta det riktiga i projektuppgiften annat än dess genomförande. Projektet ska utföras så effektivt, störningsfritt och resurssnålt som möjligt. Det ska även uppfylla uppställda mål som består av en tidsram, kostnadsram och krav. Kombinationen bästa funktion (krav) på kortast tid till lägsta kostnad är en omöjlighet då parametrarna är inbördes beroende av varandra, vilket gör att projektets målformulering alltid måste vara en kompromiss mellan de tre variablerna. Oftast är dock en parameter viktigare än de övriga då denna är kundens verkliga stötesten. För till exempel ett kärnkraftverksprojekt så är funktionen viktigare än tiden och kostnaden.

Frågan är om krav på kort tid och låg kostnad är de viktigaste huvudmålen internt. Kanske borde man skilja på *externa* och *interna mål*, att göra kunden nöjd respektive att bevara projektets resultat. En alltför stor fokusering åt ettdera hållet gör så att kunden blir ointresserad eller att företaget självt tappar fart i framtida projekt.

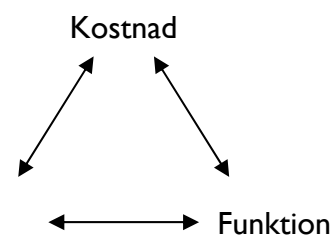
Engwall skriver att projektledningsläran handlar om hur projekt, projektarbete och projektledning går till och att projektledningslitteraturen oftast utgår från *samma* modell över hur projekt bör genomföras.

Projektet är en uppgift och projektledning är en systematisk och rationell metodik som projektledaren ska tillämpa för att dess projekt ska kunna genomföras på ett effektivt och störningsfritt sätt. Det är *projektuppdraget som står i centrum* och tids-horisonten är fram till dess att uppdraget är utfört. Det som händer på lång sikt, efter att projektet är genomfört och projektorganisationen är upplöst behandlas nästan aldrig.

Återigen, vilka är företagets interna respektive externa mål och hur skiljer de sig från de lång- respektive kortsiktiga målen? Ligger företags fokus mer på externa och kortsiktiga mål än på de interna och långsiktiga sådana?

## Projektorganisationen

Projektorganisationen är en tillfällig organisation som skapas för att genomföra ett projekt. Den skiljer sig från de traditionella organisationsformerna genom att den byggs upp för att lösa en specifik uppgift och när den är löst så upplöses projektorganisationen. Projektorganisationens begränsade tid är unikt till skillnad från företag och institutioner som ofta har en långsiktig överlevnad och tillväxt som mål. Framgångsrika projekt är de som har skapat ett stort resultat med små resursinsatser



Figur 2 Motstridiga mål.

under en kort tidsperiod. Engwall redogör för en intressant definition av en *framgångsrik* projektorganisation nedan:

*"If [the project manager] and his group are successful performers, they will complete all facets of their job, and so work themselves out of a job, as quickly as possible."*

(Gaddis i Engwall, s.63, 1995)

Borde inte också ett framgångsrikt projekt, samtidigt som det gör sig självt överflödigt, också arbeta fram mer jobb åt företaget? Här kan skönjas en skir problematik: Projektet ska vara en kortsiktig lösning i ett långsiktigt företag. Är det verkligen långsiktigt att låta projektet lösa upp sig självt helt och hållet utan att lämna något mer efter sig än en betald faktura och en nöjd kund?

### Processer och projektstandard

Projektledaren ska planera, styra och säkra så att projektet når utsatta mål. För att få kontroll på vad som måste ske så behöver projektmedlemmarna veta vilka processer (arbetsmoment) som ska genomföras. Därför erhåller företag som använder sig av projekt på regelbunden basis stora fördelar om de fastställer en projektstandard. Denna standard är exempelvis en handbok med olika regler och instruktioner. Instruktionerna i handboken består av mallar, checklistor och arbetsbeskrivningar och kan vara anpassad till en aktuell situation eller roll för att förenkla användandet av dem. Handboken ses inte som ett tvång utan som ett hjälpmedel för att genomföra projektet så smidigt som möjligt. Projektstandarderna gäller för projektmedlemmarna, men även för rollerna kring ett projekt som till exempel styrgruppen, så att samverkan mellan olika roller kring projektet förenklas.

Vad finns egentligen i denna projekthandbok? Fokuserar den på externa eller interna mål? Innehåller den bara formulär som ska användas för tidsrapportering och mallar för budgetuppföljning eller finns där förslag på hur kunskap ska dokumenteras och inhämtas så effektivt som möjligt?

### Slutrapporter och kontinuerlig rapportering

Enligt forskare kan en "Case History" eller "Project Diary" – *slutrapport* – skrivas efter projektets överlämnande till kund om det finns tillräckligt med tid och pengar över. I denna skulle alla allvarliga problem beskrivas tillsammans med deras lösningar. Om projektledare läser om tidigare misstag så kan de undvika att upprepa dem i framtiden. Tanken med slutrapporten är att *dra lärdom* och nytta av den, inte att leta fel för att skylla på den ansvarige. Enligt Engwall sker sällan en sådan långsiktig behandling av vad som händer efter projektets avslut.

Under 2000 skrevs en magisteruppsats med titeln "Kunskapsöverföring mellan projektledare" av Niclas Gerdin och Henrik Svensson. I den redogörs för flera projektledares åsikter om kunskapsöverföring och slutrapportering. Bland annat att slutrapporten är viktig eftersom att den beskriver hur projektet drevs och att den innehåller exempelvis tidplan, ekonomi, teknik, erfarenhetsåterföring, lärdomar, möjliga förbättringar och i viss form även kunskap. En av projektledarna ansåg att de

viktigaste delarna i slutrapporten är positiva och negativa erfarenheter, samt möjliga förbättringar. Enligt en annan kan den även medföra en revision av arbetsmetodiken om det finns synpunkter på den under det gångna projektet.

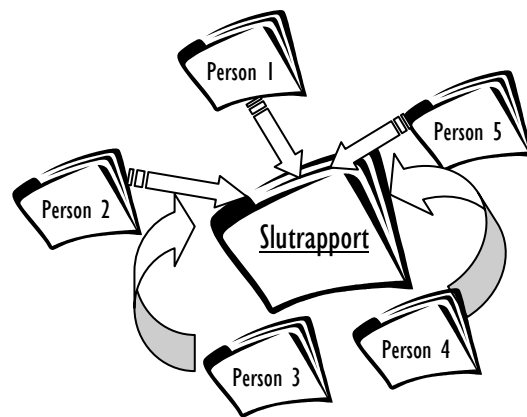
Men om det nu är så bra med dessa slutrapporter, varför är det ändå ovanligt att de skrivs? Varför gör företag inte denna långsiktiga behandling av projektets resultat? Kan det vara så att styrgrupper ofta är för intresserade av deadline och budgets för att överhuvudtaget orka tänka på framtida projekt eller är det så att styrgruppen och projektledarna helt enkelt *inte klarar av det*?

Det hela kan i vissa fall bero på att företag inte alltid använder sig av *kontinuerlig dokumentation*. Det är nämligen en stor skillnad på att göra en dokumentation i efterhand utan stöd från tidigare dokumentering och att sammanställa en slutrapport från olika dokument och rapporter från när projektet var aktivt. Det finns exempel där projektledaren inte hade upprättat några som helst dokument under projektets gång när det blev dags att skriva slutrapporten! Detta får naturligtvis inte ske och det är ofta upp till projektadministratören att se till att projektet kontinuerligt avrapporteras.

Gerdin och Svensson har med exempel där kontinuerlig dokumentation har använts vid projektdokumentationen. Projektledaren skriver då en projektrapport varje månad som även används vid projektavslutet senare när en sammanfattande slutrapport ska skrivas. Projektledarna i intervjuerna menade att även viktiga händelser som skedde i projektets början kommer med då, vilket inte brukar ske annars.

En annan uppgift för projektadministratören är att se till alla andra i projektgruppen gör kontinuerliga avrapporteringar då även deras åsikter och erfarenheter är viktiga att dokumentera (se figur 3). Om man inte tar hand om medarbetarnas erfarenheter är det möjligt att mycket går förlorat.

Detta är något som främst märks i längre projekt. I korta projekt så verkar det fungera bra att föra över kunskap och erfarenheter via slutrapporteringen men vid längre projekt uppkommer det problem som minskar dess effektivitet.



**Figur 3** Projektslutrapport bör ta med erfarenheter från hela projektgruppen.

*"Här har vi då ett problem [...] när vi har tidsperspektivet tre till fyra år för att få färdig produkt och projekt. Att det är ganska så stor omsättning av personal och att det hinner hända så mycket så att det inte är så lätt att fånga in erfarenheterna och omsätta dom."* (Danielsson ur Gerdin & Svensson, 2000)

Enligt Danielsson var det alltså vanligt att projektmedlemmar försvann ur projektet och om det inte fanns någon kontinuerlig dokumentation så skulle deras erfarenheter aldrig kunna behållas. Mycket allvarligare är det om det är *projektledaren* som byts ut på grund av stressrelaterade sjukdomar. Avsaknaden av kontinuerlig dokumentation kan då tvinga hela projektet att starta om från början.

### Kunskapslagring

På många av Sveriges storföretag så distribueras en färdig slutrapport till medarbetare och arkiveras i traditionella arkiv och databaser. De senare så att de som har direkt nytta av den kan söka upp och ta del av den. Men även om slutrapporten distribueras ut i organisationen så är det inte det samma som att kunskapen är överförd.

*"Bekymret är ju att ingen är intresserad av att läsa det när det kommer ut på nätet. Det är därför så viktigt att man först går ut och berättar."* (Alströmer ur Gerdin & Svensson, 2000)

Alströmer menade att det inte bara var att lägga in slutrapporten i arkivet och sedan tro att någon läste den. Andra av de intervjuade projektledarna utfärdade ytterligare kritik mot kunskapsöverföring via databaser då de ansåg att dessa saknar känslomässiga dimensioner. Detta har fått konsekvensen att flera av företagen nu börjat införa att slutrapporten ska föregås av ett föredrag där projektledaren går igenom projektets viktigaste lärdomar. Förhoppningen är att om någon stöter på en svårighet så har någon i dennes närhet varit på ett föredrag som redovisat en lösning på samma problem. Då kan slutrapporten sökas upp i arkivet så att lösningen kan tas fram.

Ett annat mycket intressant sätt att lagra kunskap, och som faktiskt gör det utomordentligt bra, är att spara på framtagna mallar. Arbetsuppgifter återkommer ofta i projekt vilket gör att många därför använder mallar för att spara tid. Något som också säkerställer att en bestämd arbetsgång följs. Ett lämpligt distributionsätt av mallar är att lägga ut dem på projektets hemsida så att medarbetarna snabbt kan få tag i dem. Mer om kunskap och kunskapslagring i kapitlet *Transformeringsprocessen* på sida 14.

### Projektledaren

All projektlitteratur utgår från att det finns en chef i toppen av projektorganisationen, nämligen projektledaren. Denne anses vara projektets nyckelfigur och projektledaren är ansvarig för att planera, leda och koordinera projektarbetet så att de uppsatta målen uppfylls. Det är denne som förväntas ta initiativ så att projektet genomförs som planerat.

Det är eftersträvansvärt att erhålla formalia kring ledarpositionen eftersom att den fungerar som en buffert. Om inte ett formellt uppdrag och en specificerad befattningsbeskrivning finns så riskerar projektledaren att belastas med ett för stort ansvar som inte motsvarar befogenheterna. De som arbetat mycket med projekt anser oftast att projektledarens position är utsatt och att de sällan får det stöd och den förståelse som de behöver för att kunna driva projektet på ett effektivt sätt. Oklara saker kan vara exempelvis vilka beslut som han får fatta, hur mycket tid som kan krävas av medarbetare och vilka uppgifter som inkluderas i projektuppdraget.

Då projektledaren anses vara projektets nyckelperson så beskriver projektlitteraturen ofta vilka egenskaper och kvalifikationer som en bra projektledare bör ha. Det är dock omöjligt att göra en förteckning över egenskaper och kunskaper som alltid är generellt riktiga för alla typer av projekt och projektsituationer. Dessutom tenderar beskrivningarna till att beskriva en supermänniska som inte finns. Skicklighet i projektledarskap baseras främst på färdigheter från erfarenhet och praktisk handling istället för kunskaper om litteraturens checklistor och begreppsdefinitioner.

Finns det fler sätt att avlasta projektledaren än att ha formalia som stöd? Kanske något som hade visat andra projektledares försök inom samma område? Skulle det kunna vara möjligt att utveckla projektadministratörsrollen till att även innefatta detta?

### Minfältet

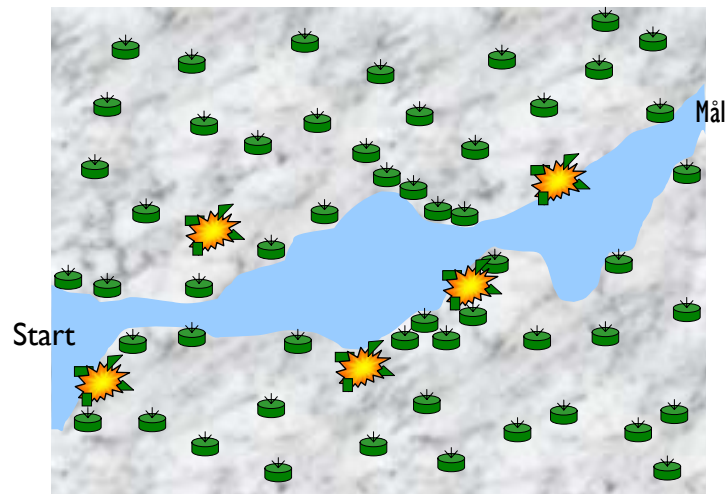
Det finns många olika sätt att beskriva ett projekt och projektledarens roll. Väldigt få av dessa beskrivningar tar dock hänsyn till projektets inhämtning av kunskap. Nästa delkapitel visar exemplet *Minfältet* som bygger på begreppet *minsta mängd överförd kunskap* och detta exempel strävar efter att ge ett nytt perspektiv på projektets frukter och vilket förhållningssätt man därav ska ha på skördandet av dessa.

Ett projekt är ett minfält över vilket projektledaren obönhörligt pressas av tiden. Som om det inte vore nog att projektledaren är tvungen att finna vägen på egen hand måste han även hålla reda på alla projektmedlemmarna. Varken han eller någon av de andra i projektet får ta ett felsteg eftersom att det i så fall skulle kunna aptera och i värsta fall utlösa en mina.

Inget minfält är helt likt något annat. Kanske löper det över samma *terräng* som det senaste men det kan ändå skilja sig till *storlek*, *mängd minor*, *riktning över minfältet* samt vilka *projektmedlemmar* han har med sig på färden. Självklart kan även *tidspressen* i projektledarens rygg variera från fall till fall. Den allra viktigaste parametern för minfältet väntar vi med lite. Denna presenteras längre fram.

I figur 4 visas den, på sina ställen, väldigt trånga vägen över vilken projektledare måste styra projektet. Ibland finns det felmarginaler med utrymme för misstag men ibland så är det nästan omöjligt att ta sig fram utan att gå på en mina som fördröjer projektet. En utlöst mina betyder oftast inte att hela projektet är havererat utan när det händer måste projektledaren ta tag i projektgruppen och se till att projektmed-

lemmen som utlöste minan är okej och kan fortsätta. Om detta inte är fallet är det projektledarens uppgift att byta ut projektmedlemmen så att projektet kan fortsätta mot målet.



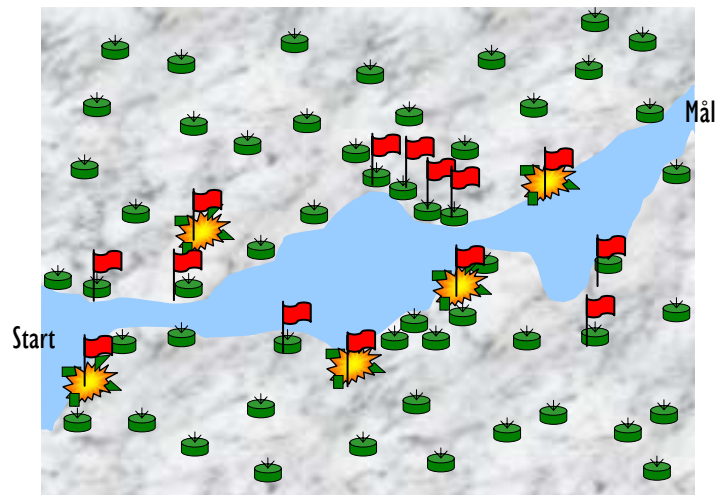
Figur 4 Projektets väg över minfältet.

Väl framme vid målet är det viktigt att projektledaren ser tillbaka på minfältet han nyss tagit sig över och försöker lägga så mycket som möjligt om färden på minnet. Vilka minor gick han och de andra projektmedlemmarna på och vilka av minorna kunde ha undvikits genom bättre planering?

### Minsta mängd överförd kunskap

Nu är det viktigt att inhämtningen av kunskap startar på allvar. Projektet sprang på en hel del minor och dessa måste flaggas upp och dokumenteras ordentligt så att inget annat projekt går på samma minor i framtiden. Visst, det är viktigt att projektets mål beskrivs och sätts ut på kartan men för de nästkommande projektledarna är det mer användbart att veta var man *inte* ska gå än att i fjärran se monument över projekt som gått i mål.

En *minsta mängd överförd kunskap* som projektet *måste* efterlämna sig är att beskriva var utlösta minor fanns i den nyss passerade terrängen samt även i vilka områden projektgruppen identifierat potentiella minor som projektet lyckats undvika (se figur 5). Utöver att ingående beskriva uppförsbackar i *terrängen* och var de tidskrävande minorna finns är det också viktigt att projektledaren ser över alla minfältets parametrar; *storlek, mängd minor, riktning, projektmedlemmar* och *tidspress*.



Figur 5 Identifierade minor.

Exempelfrågor kring övriga parametrar skulle kunna vara:

- Innebar minfältets *omfattning och storlek* något bekymmer för projektets framgång?
- *Hur många minor* fanns det uppskattningsvis och *hur tätt* var de placerade över minfältet?
- Innebar projektspecifikationerna att projektet fördes i en *riktning* som inte var fördelaktig i förhållande till minfältets *terräng*?
- Hur påverkade *projektmedlemmarna och/eller gruppssammansättningen* projektets färd?
- Gjorde *tidspressen* att projektet inte hann väja för minor som faktiskt upptäcktes i god tid?

Svaren på alla de ovanstående frågorna bildar den slutgiltiga minfältsparmetern: *Erfarenheten från tidigare färder över minfältet*. Anledningen till att denna parameter inte alltid finns tillgänglig är att den inte ingår i projektspecifikationerna på samma sätt som bland annat *tidspress, storlek* och *riktning*. Det hade dock varit fullt möjligt att inkludera även denna faktor i projektspecifikationen som att "Projektet måste *överföra en minsta mängd kunskap* om terrängen, mängd minor, storlek" etc.





### Begreppets konsekvenser

Begreppet *minsta mängd överförd kunskap* kan alltså egentligen likställas med parametern *erfarenhet från tidigare färder*. Skillnaden dem emellan är deras tempus. Där den förra beskriver något som *ska* dokumenteras beskriver den senare något som *finns tillgängligt*. Om projektledaren tillsammans med projektspecifikationerna fick en rekognosering över terrängen han snart ska föra sitt projekt över så skulle han kunna planera och anpassa sig efter de redan kända parametrarna.

- Passagens *riktning* över minfältet kanske kan påverkas så att kända hinder i *terrängen* undviks
- Minfältets *storlek* kanske kan inskränkas eller utnyttjas på ett annat sätt om kunskap från tidigare färder över minfältet tas i beräkning

- *Gruppsammansättningen* kanske kan anpassas till den kända terrängen
- *Tidspressen* kanske kan påverkas genom att projektspecifikationerna ändras med utgångspunkt från tidigare erfarenhet, i synnerhet med tanke på ökad kännedom kring mängden tidsödande minor på minfältet

Som synes av ovanstående är parametern *erfarenhet* väldigt genomslagskraftig och kan mycket väl ha inverkan på projektets resultat. Det som alltså begränsar denna parameters användbarhet är om företaget använder begreppet *minsta mängd överförd kunskap* eller ej. Om man vill så kan man räkna på dess konsekvenser rent ekonomiskt. I ett projekts budget är tid lika med pengar och på minfältet är varje mina något som saktar ned överfarten och därför kostar pengar. Vad är då det mest kostsamma av en oidentifierad mina, en falskt identifierad mina, en identifierad mina och en detonerad mina? *Det beror på hur de dokumenterats!*

-  En *oidentifierad* mina kan inte dokumenteras annat än som aningar hos projektledaren om att den finns. Bland annat i dokumenteringen av *tätheten* på de minor som faktiskt är identifierade. Minan är således inte kostsam för det nyss genomförda projektet men eventuellt för de nästkommande.
-  En *falskt identifierad* mina kan vara kostsam både för det nyss genomförda projektet och för de nästkommande om identifieringen innebar eller kommer att innebära väsentliga begränsningar för projektet respektive de framtida projekten. Det kan faktiskt vara värt att testa i fall minan verkligen existerar om det finns en osäkerhet om minans äkthet.
-  De med säkerhet *identifierade minorna* är endast kostsamma om de, trots dokumenteringen, detoneras av ett framtida projekt.
-  En *detonerad mina* har redan inneburit en kostnad för ett projekt och *ska* därför aldrig vara en kostnad igen. Det tillkommer ingen ytterligare kostnad för dokumentationsarbetet av den detonerade minan så som i de tre andra fallen. Här har den kostnaden redan arbetats av genom själva detonationen eller som en del av den totala projektkostnaden. Det som istället blir en kostnad är om minan inte dokumenteras tillräckligt och minan därför detonerar *ännu en gång* för ett framtida projekt.

Om man läser mellan raderna i de ovanstående fallen så märker man att det hela handlar om att utvidga kostnadsbegreppet redan i projektspecifikationerna. Om det ingår i projektets kostnadsramar att inhämta en *minsta mängd överförd kunskap* så kommer projektledare inte känna sig stressade av dokumenteringen. Den är ju redan kostnadsförd!

Häri ligger själva kärnan av problemet: Projektledare vill ha rekognosering i form av erfarenhet från tidigare projekt. Hur får man då sina projektledare att dokumentera projektets *minsta mängd överförd kunskap* samtidigt som man knappt har råd att avvara dem mer än några dagar innan deras nästa projekt måste påbörjas? Problemen börjar hopa sig...

# Kunskapens väsen – Skörd

*”Kunskapsföretagets överlevnad är beroende av dess förmåga att samla in, strukturera, nyskapa och på ett smart och innovativt sätt återanvända kunskap. En process som aldrig får stanna upp. Ett stopp innebär ett starkt dödshot mot den långsiktiga lönsamheten och kanske också för dess existens. Om inte akutovård omedelbart och effektivt sätts in, kommer företaget troligtvis att snabbt bli förbisprunget av konkurrenter och tappa marknadsandelar. Därmed minskar de anställdas, kundernas och kapitalägarnas förtroende, En negativ spiral har påbörjats som kan vara oerhört svår att vända.”*  
(Blomé, s.22, 2000)

## Kunskapsbegreppet

Om någon tillfrågas att förklara vad kunskap är så blir svaret ofta enkelt. ”Det är det man vet och det man kan och om man inte vet det så kan man lära sig det”, exempelvis. Men så fort filosofer blandar sig i, blir det genast mer komplicerat. De börjar fråga saker som ”Vad vet vi och vad kan vi veta om vår omgivning? Hur ser våra uppfattningar och medvetandet ut? Vad är tillgängligt för vårt intellekt och vad är undermedvetet? Vad spelar kunskapen för roll i vårt handlande?” Eftersom de filosofiska frågorna inte kan besvaras med det vardagliga svaren så verkar det som om kunskap trots allt inte är ett så enkelt förklarat begrepp som man tror vid första anblicken.

## Transformeringsprocessen

Bengt Persson diskuterar kring vad han kallar *transformeringsprocessen* i sin avhandling ”Kunskapsöverföring till yrkesverksamma inom landskapsarkitekternas arbetsfält” från 1997. Han menar att begreppen data, information, kunskap och erfarenhet är kraftigt sammanbundna enligt följande:

Data ⇔ Information ⇔ Kunskap ⇔ Erfarenhet

Begreppet *erfarenhet* ingår dock inte i Perssons ursprungliga modell men enligt många är erfarenhet kunskap som tagits upp och internaliserats hos individen. Kunskap, och i dess förlängning även erfarenhet, kan alltså ses som en fortsättning på begreppen data och information.

Låt oss försöka exemplifiera detta med hjälp av boken ”Romeo och Julia” av William Shakespeare. Om någon skulle sätta boken i händerna på en gorilla skulle denne försöka tillgodogöra sig den genom att undersöka huruvida den gick att äta. En lågstadielev som precis blivit undervisad om alfabetet skulle öppna boken och på dess blad se en mängd bokstäver men utan att kunna förstå vad som stod däri. En gymnasieelev som fått i uppgift att analysera boken skulle läsa boken och dra ut det som behövdes för att hemuppgiften skulle kunna göras klar. En kännare av dramaturgi

skulle, om denne fick boken i hand, kunna skapa sig en förståelse för hur Shakespeare byggde upp sina dramer och därigenom själv veta hur ett bra drama bör struktureras. Lågstadieeleven ser alltså boken "Romeo och Julia" som *data*, gymnasieeleven som *information* och Shakespearekännaren som *kunskap* medan gorillan bara ser boken som ett näringsfattigt mellanmål.

Exemplet visar det faktum att en persons kunskap är en annan persons data. Alltså, det en person kan tillgodogöra sig kunskap ur kanske bara kan ge andra data, om ens det. *Transformeringsprocessen* är följaktligen det som sker när data och information tillsammans bildar ny kunskap och, när kunskapen använts, erfarenhet. Persson menar vidare att kunskapen är personlig. Den kan inte finnas någon annanstans än hos någon.

*"[Kunskapen] kan göras tillgänglig för fler att ta del av, men finns inte annat än då den finns hos oss som har den. (...) Den kunskap som finns hos någon blir tillgänglig för någon annan genom att den liknas vid något som den andre känner till. Vi lär oss genom att se något som något." (s.58)*

Detta får konsekvensen att kunskapsöverföring bara kan ske "metaforiskt", vilket således också gäller dokumentering och projektets minsta mängd överförd kunskap. Kunskapsöverföringen kan inte ske genom att projektledaren gör en kort resumé av projektet. Det kan ingen annan lära sig något av. Istället måste projektdokumenteringen ske genom exempel och liknelser som en presumtiv läsare kan känna igen sig i så att stegen data och information kan förbigås.

Ofta har projektledare svårigheter att formulera sig på andra sätt än de rent beskrivande, vilket alltså begränsar dokumentets användbarhet för andra. Projektledaren bör sträva efter att åstadkomma mer än en dagbok och istället föreställa sig en framtida läsare. Detta kan vara svårt i dagsläget då det inte ingår i projektspecifikationerna att inhämta en minsta mängd överförbar kunskap till förmån för framtida projektledare. Han eller hon har inte fått höra mycket om att den frambringade kunskapen är viktigt och att andra *skall* få möjlighet att sätta sig in i denna. Återigen, här krävs förändring i synsättet på vad som bör ingå i projektspecifikationerna samt på vilket sätt hur dessa faktiskt ska formuleras. Är det kanske så att synsättet borde implementeras på organisationsmässigt högre nivåer än bara i specifikationerna?

Kunskapens väsen och skillnaden mellan information och kunskap visas också i följande citat, även det hämtat från Perssons avhandling.

*"Det minst intressanta i ett bra samtal är det som sägs. Det intressanta är alla de tankar och känslor som under samtalets gång rör sig i huvudet och kroppen på de samlade." (s.135)*

Liksom föregående citat visar alltså även detta på skillnaden mellan information och kunskap. Informationen, det som sägs, är i sig inte intressant utan det är istället dess respons i mottagarens huvud. Kunskap kan således heller inte överföras på samma sätt som information eftersom det i så fall inte skulle vara kunskap. Det ligger i kun-

skapens natur att denna bara kan skapas i vårt medvetande. Alltid med påverkan från en mängd information som bearbetas och tolkas i hjärnan.

Modellen *transformeringsprocessen* kastar alltså nytt sken över processen att dokumentera och överföra kunskap. Denna kan inte enbart ske i beskrivande termer utan måste innehålla för läsaren passande exempel så att författarens kunskapsmässiga intentioner inte förspills. Låt oss göra ett sådant exempel för att exemplifiera denna tanke.

En far och son sitter i solen en sommardag bredvid en hästhage och pojken frågar "Varför är himlen blå?". Den pedagogiska pappan svarar inte "Det beror på Rayleighspridning min son" utan förklarar det istället med hjälp av ett exempel.

Han säger "Det beror på att luften består av en massa små, små partiklar och att ljuset består av ljuspartiklar som hoppar upp och ned olika snabbt. Det blåa ljuset är den långsammaste hoppande ljuspartikeln av dem alla. Först låtsas vi att jag är en luftpartikel som vill fånga alla ljuspartiklar som springer förbi. Sedan låtsas vi att du är en *blå* ljuspartikel med *små* korta ben och hästen där borta är en *röd* ljuspartikel med *långa* starka ben. Vem av er två tror du att det är lättast för mig att fånga? Dig eller hästen?"

"Mig. Den där hästen hinner du aldrig ifatt pappa!"

"Exakt... *så* snabb är jag inte. Hästen springer för snabbt för mig precis som det röda ljuset rör sig alldeles för snabbt för luften. Men det *blåa* ljuset...!"

"Ah! Hahaha. Du fångade mig pappa!"

"...det *blåa* ljuset kan luften fånga och därför är luften full av blått ljus. Förstår du?"

I vissa fall är det självklart svårt att verkligen överföra det som avses via ett dokument även om man använder nog så pedagogiska exempel, men då kanske det ändå är möjligt genom att komplettera med någon slags seminarium och även praktisk problemlösning för dess deltagare.

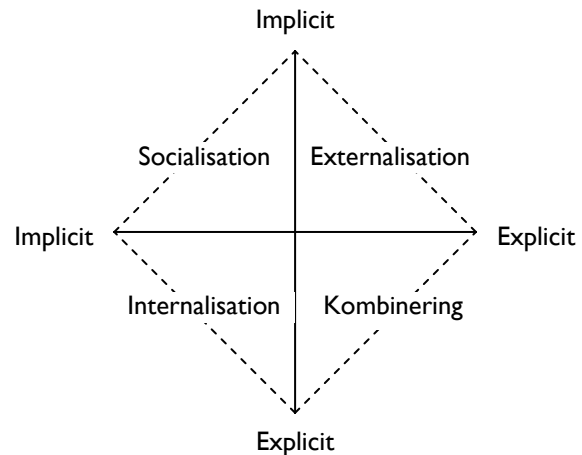
#### Kunskapsomvandling och organisationskunskap

Ikujiro Nonaka, skriver om något som påminner om Perssons *Transformeringsprocess* i artikeln "A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation" från 1994. Den handlar främst om *organisationskunskap* och hur denna uppstår ur de anställdas individkunskap. Nonaka menar att om en organisation ska överleva så måste den ta till vara på de egna anställdas kunskap genom att omvandla individkunskap till organisationskunskap. Kunskapen ska alltså transformeras från att endast finnas hos en enskild *individ* till att vara tillgänglig för hela *organisationen*. Vanligtvis när någon refererar till Nonakas bok så visar denne Nonakas modell för omvandling och skapande av kunskap (se figur 6) och så även här. Modellens grafiska utseende är något förändrat för att göra den tydligare. Som grund för modellen använder Nonaka sig av den förenklade tanken att kunskap kan delas in i implicit (svåruttryckling) och explicit (uttrycklig) kunskap.

Modellen tar upp fyra sätt för hur kunskap kan omvandlas:

- *Socialisation* (implicit till implicit) – Den implicita kunskapen överförs genom interaktion individer emellan.
- *Externalisation* (implicit till explicit) – Implicit kunskap artikuleras eller formuleras till explicit kunskap.
- *Internalisation* (explicit till implicit) – Absorbering av explicit kunskap vilket leder till en individuell implicit kunskap.
- *Kombinering* (explicit till explicit) – Explicita koncept systematiseras i kunskaps-system som exempelvis databaser och dokument.

Implicit kunskap likställs alltså i princip med individuell kunskap och explicit kunskap med organisationskunskap. Detta är självklart en förenkling men en berättigad sådan eftersom att alla modeller måste vara enklare än verkligheten de beskriver. Det intressanta är att modellen förklarar företags dokumentationsiver som det outtalade tvång som finns att sprida kunskaperna hos enskilda anställda till den övriga personalen genom att omvandla den från implicit kunskap till mer lätt distribuerad explicit kunskap. Det vanligaste sättet att göra detta är ju att låta de anställda göra en avrapportering.



Figur 6 Variant av Nonakas modell för kunskapsomvandling.

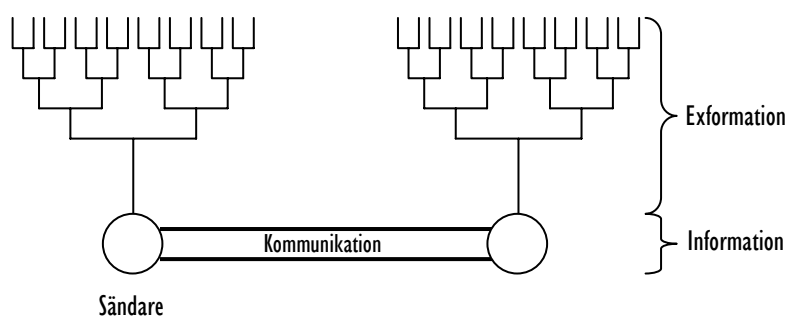
Problemet med dokumentation som överföringsmetod är att det är en linjär metod (mer om det på sida 19) som bara kan överföra rent explicit information<sup>2</sup>. Enligt Perssons tankar från föregående kapitel kan ju kunskap endast finnas hos någon varför det som finns i ett dokument per automatik måste vara något lägre på *transformationsskalan* – data eller information. Om dokumentet är korrekt utformat så tar läsaren till sig denna explicita information och internaliserar den till individuell implicit kunskap. Dokumentation överför alltså kunskap genom att ta omvägen över *externalisation*, *kombinering* och *internalisation*. Inte det smidigaste sättet att sprida individuell kunskap med andra ord. Kunde man kanske låta någon ta hand om dokumentet och omvandla det till något som skulle kunna överföras mer effektivt,

<sup>2</sup> Det är därför mallar fungerar så framgångsrikt för överföring. De beskriver något som enkelt skulle kunna överföras muntligt (arbetsordning o dyl.) och enkelt uttryckbar kunskap är ju väl lämpad för dokumentation.

exempelvis via *socialisation*? Kanske genom att ta fram några övningar som medarbetarna kunde arbeta med tillsammans i grupp?

### Information och exformation

Tor Nørretranders skriver i sin bok "Märk världen, en bok om vetenskap och intuition", från 1993, om olika begrepp knutna till kommunikation och vårt medvetande och däribland nämner han *information* och dess motsvarighet *exformation*. Information är det som kommuniceras av sändaren och mottas av mottagaren. Det intressanta är dock inte informationen enligt Nørretranders utan det som gallras bort i sändarens huvud när informationen ska formuleras, den så kallade *exformationen*. I figur 7 nedan visas kommunikation via två talträd eller associationsträd – ett hos sändaren och ett hos mottagaren. För att kommunikationen ska anses vara framgångsrik så måste sändaren gallra ut rätt del av budskapet så att denna ger upphov till rätt associationer hos mottagaren.



Figur 7 Nørretranders modell Talträdet.

För att budskapet ska kunna förstås måste vissa förutsättningar vara uppfyllda hos mottagaren. Det måste finnas en viss förkunskap av samma slag som den i sändarens medvetande annars kan inte mottagaren göra de rätta associationerna och därigenom sätta ihop det fullständiga budskapet i sitt medvetande.

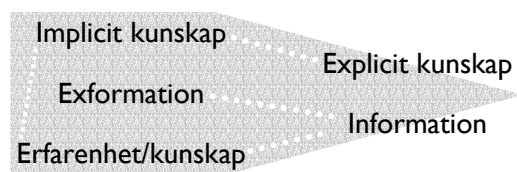
En intressant sak som Nørretranders antyder när det gäller information och exformation är att även om det bara är informationen som överförs muntligt så kan även en del av exformationen komma att överföras, exempelvis genom kroppsspråk och tonfall. Detta är egentligen inte så märkligt om man tänker efter då sådan *förstärkning* av det muntliga budskapet *förtydligar* för mottagaren hur saker och ting hänger samman och därför hjälper denna att göra de rätta associationerna och därigenom ta till sig budskapet i sin helhet.

Budskapen i en genomsnittlig projektlutrapport kan alltså bara tas emot av dem som är vana att arbeta i projekt som exempelvis andra projektledare. En enkel slutsats som man kan dra av tidigare resonemang. Är det därför ledning är lite avigt inställda till allt vad slutrapporter heter när det handlar om att överföra kunskap? Eftersom att de själva inte kan ta till sig den kunskapen ändå? Om slutrapporten bara innehåller budgetavstämningar och tidrapporter så är de nöjda? Finns

det då inget man kan göra för att se till att slutrapporterna blir lättare att ta till sig för andra? Man kanske kan se till att de innehåller mer än bara information och kanske även lite bakgrundsfakta, lite *exformation*?

Hur hänger de olika åskådningssätten ihop?

Nørretranders information och exformation har alltså likheter med begreppen *explicit* och *implicit kunskap*, vilka presenterades tidigare. Precis som explicit kunskap så är information sådan kunskap eller den del av kunskapen som kan uttryckas verbalt. När det gäller det andra ledet, den implicita kunskapen eller exformationen (eller varför inte vanlig *erfarenhet* och *kunskap* från Perssons transformationsskala?) så är inte allt lika frid och fröjd. Begreppen är lite motsättningsfulla i och med att de utgår från olika perspektiv. Där Perssons och Nonakas transformationsmodeller behandlar kunskapsöverföring som händelse behandlar Nørretranders *talträd* processen bakom själva formuleringen av budskapet. Där de två första handlar om det som överförs handlar den sistnämnda om det som *inte* överförs.



Figur 8 De olika kunskapsbegreppen.

Kombinationen av dessa begrepp kanske kan öka förståelsen för vad som händer när vi kommunicerar med varandra. Det sunda förnuftet uppmärksammar ju en på att prata tydligt och inte flaxa för mycket med armarna men inte på saker som man omedvetet utelämnar!

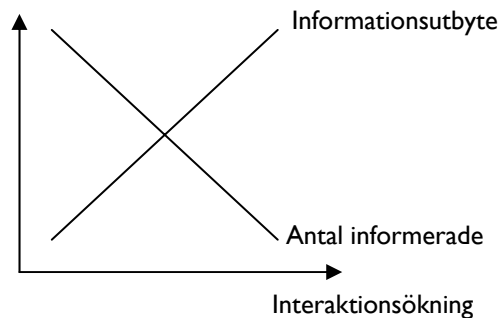
Figur 8 ovan visar att de begrepp som handlar om det uttryckliga befinner sig i en smalare och mindre region än de som kretsar kring det svår- eller outtryckliga. Kan det vara så att den information som företagsledningarna efterfrågar bara är sådan som projektledaren kunde sagt till dem själv personligen? Som ett slags kom-ihåg-dokument så att ledningen har dennes åsikter på papper "om ifall att" istället för att tänka på den mer djupa kunskapen i figuren?

## Metoder för kunskapsöverföring

Persson gör i sin avhandling en sammanställning över vilka sätt kunskap kommuniceras. De tre grundläggande sätten kallas de *linjära*, *interaktiva* och *deltagande*. Skillnaden mellan metoderna är *graden av interaktion*. En låg interaktionsgrad, som till exempel vid spridning av kunskap i form av skrifter, får en hög kapacitet (informationen kan överföras till många) men låg effekt (låg utbyte av informationen). En hög grad av interaktion, alltså att kunskapen överförs via sändarens och mottagarens direkta kontakt, har å andra sidan en låg kapacitet men hög effekt, se figur 9.

I sammanhanget är sändarens *syfte* ett nyckelbegrepp. Med detta menar Persson den minimieffekt som sändaren vill uppnå för att denne ska anse att överföringen varit

framgångsrik<sup>3</sup>. Han presenterar följande exempel: Om man vill att mer hänsyn skall tas till kulturhistoriska och andra värden i gårdsmiljöer från 1930-talet räcker det *inte* med att målgruppen känner till att det finns en bok som behandlar detta och har bläddrat lite i den. Målgruppen måste få klart för sig vilka värdena är och hur det går till att ta hänsyn till dem. Om syftet istället vore att alla gamla gårdar bör vårdas vore detta ett enklare syfte att uppfylla.



**Figur 9** Principiell illustration av interaktionens betydelse för det antal som tar del av informationen och det utbyte varje användare får av denna.

### Linjära kunskapsöverföringsmodeller

Den viktigaste egenskapen hos en *linjär* kunskapsöverföringsmodell är att sändaren utformar och sänder iväg meddelandet utan att det sedan kan anpassas under själva överförandet till mottagaren och hans förutsättningar att ta emot och förstå det. Eventuellt kan respons komma sändaren till godo i efterhand i form av feedback. Exempel på kunskapsöverföring enligt linjära modeller är böcker, rapporter, e-post och databaser.

De linjära modellerna har hög kapacitet och kan därmed nå många, men de flesta lär sig inte så mycket, till stor del därför att merparten av målgruppen inte tar del av hela materialet. Om sändarens krav på minimieffekten överensstämmer med modellernas karakteristika kan dock en renodlat linjär kunskapsöverföring vara effektiv.

### Interaktiva kunskapsöverföringsmodeller

Grundläggande för de *interaktiva* kunskapsöverföringsmodellerna är att mottagaren lyssnar på och kan tala med sändaren. Lyssnandet i sig är en viktig faktor och att många refererar första kontakten med ett budskap till att de lyssnat vid en kurs, en konferens, eller liknande och mer sällan till något de läst. En förklaring till detta kan enligt Persson vara att det personliga mötet ger pedagogiska fördelar som inte har med interaktionen i sig att göra, utan exempelvis att flera olika sinnen är involverade hos mottagaren. Exempel på kunskapsöverföring enligt interaktiva modeller är föredrag där diskussioner tillåts, ett personligt möte ansikte mot ansikte och seminarium.

<sup>3</sup> Jämför med begreppet minsta mängd överförd kunskap (förf. anm.).

Interaktiva modeller har låg kapacitet, vilket är ett problem om sändaren vill nå ut till ett stort antal personer. I de fall, då kraven på minimieffekten är höga samtidigt som den kunskapsmässiga och begreppsliga skillnaden mellan sändaren och mottagaren är stor, finns det ingen annan möjlighet än att använda interaktiva modeller för kunskapsöverföringen. Om linjära modeller används i dessa fall finns det en uppenbar risk att minimieffekterna inte uppnås med följden att de nedlagda resurserna blir mer eller mindre bortkastade.

### Deltagande kunskapsöverföringsmodeller

En ytterlighetsform av kunskapsöverföring är enligt Persson den *deltagande*. Här deltar mottagaren i problemlösandet med sändaren. En förutsättning för att detta ska fungera är att mottagaren behärskar sändarens begrepp och att han kunskapsmässigt är nära sändarens kunskapsnivå. Exempel på kunskapsöverföring enligt deltagande modeller är så kallade "workshops" och mentorskap.

Kapaciteten enligt deltagandemodellen är mycket låg men har i de flesta fall hög effekt, och kan vara motiverade när kraven på minimieffekten är särskilt höga. Persson pekar på en annan fördel nämligen att samverka mellan sändare och mottagaren möjliggör att även sändaren kan tillgodogöra sig ytterligare lärdom utifrån mottagarens respons.

### Exempel på överföring

Tradition är ett exempel på de redan nämnda interaktiva och deltagande modellerna. I vardagen används ordet "tradition" ibland liktydigt med "vana". Som exempel att det blivit tradition att se "Kalle Anka och hans vänner" på julafton. Begreppet kan också ses som en personlig kontakt genom vilken den äldre (läs: mer erfarna) generationens kunskap flyter över till den yngre (läs: mindre erfarna). Olika sätt att överföra kunskap genom tradition är bland annat att imitera mästaren, kopiera mästarens verk, lösa problem gemensamt med mästaren. I dessa fall innebär det att lärlingen får se mästern själv sätta in sin fulla förmåga för att lösa problemen.

Företaget SCA i Mölndal använder sig varje år av en annan slags deltagande kommunikation. De genomför en mäsas där varje avdelning representeras i en monter av de anställda. Alla avdelningar och medarbetare tar själva fram material och presenterar sig på ett så intressant sätt som möjligt för de övriga på arbetsplatsen. Bengt Johansson, informationsansvarig på SCA, förklarar att detta är ett bra sätt att lära känna övriga avdelningar på företaget och att skapa en vi-känsla på företaget.

Används alla metoderna för överföring av kunskap från de enskilda projektledarna till organisationen som helhet? Ser ledningen till att det finns möjlighet för företagets alla anställda att kommunicera och ta till sig andra människors erfarenheter? Vet ledningen om att de olika sätten att kommunicera innebär att man måste anpassa budskapet beroende på vilken metod som valts?

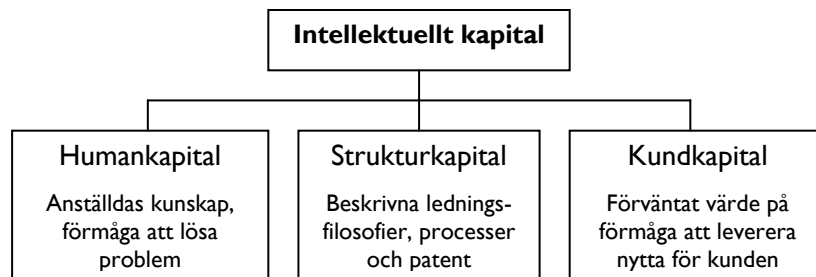
## Kunskapsutveckling – Intellectuellt kapital

Är det värt någonting rent ekonomiskt att satsa på kunskapsutveckling? Visst, personalen får lära sig lite mer men kan man verkligen säga att det gynnar *företaget* på lång sikt? Finns det någon koppling mellan personalutveckling och företagets vinst?

Känner du igen frågorna? Många ser inte sambandet mellan kunskap, personalutveckling och företagets framgång. Anders Blomé skriver om detta i boken "Kunskapsföretaget – Kort och brett" från 2000. Han menar att personalens utveckling faktiskt har en *direkt* påverkan på företagets börsvärde.

Låt oss ta det från början och titta närmre på Blomé's tankar kring kunskap och investering i personalen. Han börjar med att ställa frågan om vad det är som gör att börsvärdet av ett företag är så mycket större än de synliga tillgångarna. Varför börsvärdet kan vara 25 miljarder vid ett visst tillfälle när substansvärdet som redovisas bara är 2 miljarder. Svaret på denna frågeställning kretsar kring begreppet *intellektuellt kapital*.

Ett företags intellektuella kapital delas in i *humankapital*, *strukturkapital* och *kundkapital* enligt figur 10. Begreppet kundkapital är ett särskilt viktigt begrepp. Det kan definieras som *värdet av pågående och framtida affärsrelationer* och dess storlek kan ses som ett mått på förtroendet för företaget. Kundkapitalet avspeglar då ett förväntat värde på kunskapsföretagets *förmåga att leverera nytta för kunden*.

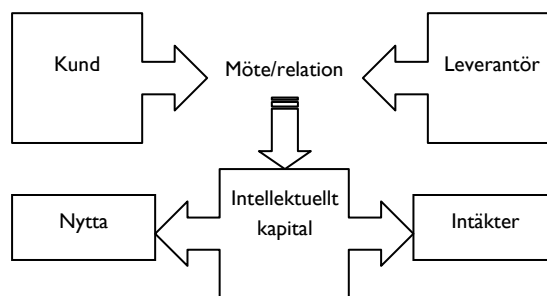


**Figur 10** Det intellektuella kapitalets indelning i humankapital, strukturkapital och kundkapital.

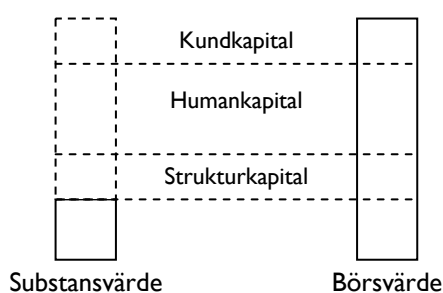
Humankapitalet motsvarar knappt 50 procent av företagets totala intellektuella kapital och struktur- och kundkapitalet drygt 50 procent. Blomé förklarar sambanden mellan de olika kapitalen i följande citat.

*"Humankapitalet representerar de anställda och deras kompetens och acceptans av den ledningsfilosofi som gäller. Strukturkapitalet byggs upp med hjälp av dokumenterade ledningsfilosofier, processer och databaser (...). Kundkapitalet, eller förtroendekapitalet, skulle då kunna representera ett mått på kunskapsföretagets förmåga att utveckla kundbasen och göra affärer."* (Blomé, 2000)

Blomé menar vidare att sambandet mellan de olika kapitalen också kan beskrivas som att humankapitalet använder strukturkapitalet för att bygga kundkapitalet. I mötet med kunden omvandlas det intellektuella kapitalet till nytta för kunden och intäkter för leverantören (se figur 11). Detta leder till att värdet och storleken på kundkapitalet och det finansiella kapitalet förändras. Ökad kundnytta innebär ett ökat kundkapital.



Figur 11 Omvandling av intellektuellt kapital till kundnytta.



Figur 12 Skillnaden mellan substansvärde och börsvärde.

Åter till frågan om hur börsvärdet kan vara så mycket större än substansvärdet. Som man kanske kan ana så är human-, struktur- och kundkapitalet tillsammans helt enkelt *skillnaden* mellan substansvärdet och börsvärdet (se figur 12).

Ett företag med stort intellektuellt kapital skapar större intäkter och nytta för sina kunder varför företagets kundkapital värderas högre. Desto högre intellektuellt kapital, desto högre börsvärde. Alla som känner till hur börsen värderar företag känner till att kurser kan förändras av icke-substantiella rykten och pressmeddelanden.

Detta delkapitels inledande fråga om det är värt att satsa på kunskapsutveckling har förhoppningsvis fått sitt svar efter denna genomgång av Blomé's tankar kring kunskap och kunskapsföretag. Kan vissa företags låga prioritering av kunskapsbehandling och dokumentering bero på att de inte har insett att humankapitalet, de anställdas kunskap, faktiskt har inverkan på lönsamheten och börsvärdet? Är det inte självklart att ett starkt humankapital lättare bygger ett starkt kundkapital? Kan vetskapen om *humankapitalets intima koppling till börsvärdet* få konsekvenser för hur företagsledningarna ser på sin kunskapshantering?

# Överföring av resultat – Konservering

*”Det finns en stor skillnad med att arbeta med kunskap som råvara jämfört med andra råvaror. Kunskap kan fusioneras. Den kan smältas samman och ge ny kunskap. Kunskap kan återanvändas och bearbetas utan att den som förmedlar den mister något.”*  
(Blomé, s.37, 2000)

Hur bör dokumenteringen av projektets resultat genomföras för att inhämtad kunskap ska kunna behållas? Att kunskap bildas under ett projekt är ett faktum men det är inte så välkänt att man måste ta hand om och konservera kunskapen så att den inte sprids för vinden och försvinner. Detta kapitel kommer först av allt ta upp riktlinjer för att åstadkomma genomslagskraftiga dokument. Sedan kommer ett kapitel om hinder mot effektiv kunskapsöverföring och vilka faktorer som inverkar på kunskapsöverföringen i sin helhet. Kapitlet avslutas med ett delkapitel om vilken påverkan ett korrekt utnyttjande av de tre överföringsmetoderna (se sida 19) har på dokumentationsprocessen.

## Genomslagskraftiga dokument

Vilka riktlinjer ska man beakta när man väl bestämt sig att använda dokument för att överföra en tanke, vision eller idé till någon annan? Dokumentets huvudsyfte, som du alltid måste ha i åtanke, är att överföra ett budskap. Därför är det viktigaste man måste tänka på vid dokumentering att alltid försöka vara så *tydlig* som möjligt. Om dokumentet är oklart så kommer budskapet inte att gå fram även om det vore ganska lättförståeligt i sig. Faktum är att begreppet *tydlighet* innehåller alla de riktlinjer du behöver tänka på för att få genomslagskraftiga dokument.

Ett dokumentets tydlighet beror på dokumentets:

- Språk (ton, meningsbyggnad, stavning etc.)
- Disposition (kontinuitet, kapitelindelning etc.)
- Rubricering (informativa, lättförståeliga, relevanta etc.)
- Layout (varierande figursättning, marginaler, sidhuvud/sidfot etc.)
- Författare (erfarenhet, uttrycksförmåga etc.)

## Språk

Ett alltför högtravande språk är ofta onödigt om dokumentet inte är en doktorsavhandling eller liknande med krav på vetenskaplig objektivitet och strikthet. Ofta kan ett enklare språk faktiskt göra att ett svårare budskap uppfattas som mer lättförståeligt. Huvudregeln när det gäller ton och perspektiv är dock att skriva med utgångspunkt från den tänkta läsaren. Om dokumentet är tänkt att publiceras i en koncern-

tidning så bör man använda sig av ett annat språk än om det endast ska distribueras i en projektgrupp.

När det gäller stavning och meningsbyggnad ska man se till att undvika onödiga passiveringar (hellre "han bar soffan" än "soffan bars av honom"), och invecklade meningar med många bisatser. Det blir bara svårt att hålla reda på i längden och då går budskapet ofta läsaren förbi. Man ska också se det som en ynnest att själv få hitta stavfel i sin egen text. Det är nämligen långt mycket pinsammare att någon *annan* hittar felen. En läsare som måste ta sig igenom barrikader av stavfel blir fort irriterad och kränkt. Har de inte lagt ned något arbete alls på dokumentet? Är inte min tid mer värd än så här?

### Disposition

Ett dokumentets disposition är oerhört viktig. Man brukar tala om att dispositionen ska likna en tratt där inledningen börjar brett och varje kapitel snävar in mer och mer ända till den avslutande diskussionen. Med trattliknelsen i åtanke ska man alltså fråga sig om den aktuella rubriken och tillhörande kapitel ska komma högre upp eller lägre ned i dispositionshierarkin än den föregående. Genom att använda sig av de hjälpmedel som finns i dagens ordbehandlare kan man enkelt få överblick över dokumentets struktur och disposition.

Kapitlen ska alltså ligga i en ordning som skapar kontinuitet i innehållet. Varje rubrik ska vara genomtänkt placerad och om ett delkapitel inte kan placeras rätt någonstans så kanske det inte ska vara med överhuvudtaget. För att läsaren ska ta till sig dokumentet så effektivt som möjligt så får det ju inte finnas några stickspår som drar bort uppmärksamheten från huvudbudskapet. En korrekt upplagd disposition leder läsaren genom hela dokumentet utan att presentera material på fel ställen. Det är som en monteringsanvisning till en bokhylla där ordningen är så pedagogisk som möjligt för att användaren inte ska sätta ihop bokhyllan fel. En pedagogisk disposition gör att läsaren internaliserar budskapet så som författaren tänkt.

### Rubricering

Rubriksättningen ska göra dokumentet överskådligt för läsaren. Rubriker ska, enligt Svenska Akademiens Ordlista, vara en "överskrift med kort uppgift om innehåll". Man ska alltså inte ha rubriker som i själva verket är långa meningar. Om det känns som om man borde sätta en punkt efter rubriken så är den för lång och egentligen inte alls en rubrik. Rubriken på detta delkapitel är *Rubricering* eftersom att den handlar om att sätta rubriker i ett dokument. Den valda rubriken är mycket bättre än att kalla delkapitlet *Att sätta rubriker i ett dokument* eftersom att den, trots att den beskriver innehållet, egentligen inte ger mer information än den aktuella i dokumentets nuvarande form.

En korrekt rubricering ger läsaren en känsla av sammanhang som förenklar intagandet av informationen i texten. Om man bli förvarnad om vad nästa stycke ska handla om så blir det lättare att förstå vad som faktiskt står där. Det är exempelvis på detta

sätt som föreläsningar på universitet fungerar. Före studenterna själva läser texten gör läraren en kortare genomgång av innehållet för att förenkla självstudierna. Det hela handlar om att vara förberedd på vad som komma skall.

### Layout

Dokumentet ska presenteras så behagligt som möjligt. Det är inte så bra att blanda en mängd olika typsnitt för det stör sidans utseende. Marginalerna ska inte vara för smala och inte heller för breda för textmängden på sidan. Marginalen i sidans överkant ska vara lite mindre än den i sidans underkant för annars känns det som om sidan sjunker. Mellanrummet *innan* en rubrik däremot ska vara lite större än det *efter* rubriken för att visa för vilket stycke rubriken gäller.

Det finns en mängd liknande enkla tumregler som alla på ett enkelt sätt skapar ett mer levande och attraktivt dokument. Kraften i detta ska inte underskattas eftersom att det faktiskt är så att många läsare inte tolkar ett skvalt utformat dokument som trovärdigt. Ett dokument med mindre reell tillförlitlighet kan faktiskt få större genomslagskraft om det är professionellt utformat.

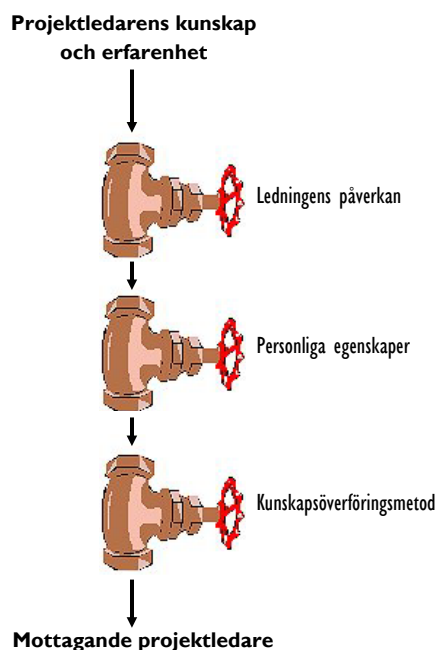
### Författare

Självklart påverkar valet av författare dokumentets slututseende och genomslagskraft. En person som inte kan uttrycka sig i ord är således inte lämplig att författa ett dokument av stor betydelse. Det kan också vara så att den utsedda författaren inte har lämplig erfarenhet av ämnesområdet och även då blir det svårt att skriva ett bra dokument oavsett om denne har en stor förmåga att uttrycka sig skriftligt.

Många vet inte om att förmågan att skriva kan övas upp. Den kände författaren Stephen King uppmanar alla som ber honom om råd i sitt skrivande att helt enkelt skriva ännu mer. Han menar nämligen att framgångarna kommer med erfarenheten. Inte ens en person som har talang att skriva nobelprisbelönade verk skriver bra i sitt första försök. En annan av Stephen Kings uppmaningar är att skriva så förbehållslöst som möjligt. Att inte tänka ord för ord utan hellre mening för mening och stycke för stycke. Genom att fokusera på budskapet istället för framställningen kan man ofta få till bättre formuleringar än vid ordtragglande eftersom att vårt medvetande inte kan hålla mer än ett par bollar i luften samtidigt. Eftersom att en mening ju ofta faktiskt består av många ord så tappar vi ofta bort oss i de ständiga försöken att formulera sig så slagkraftigt som möjligt, vilket leder till att budskapet går förlorat. Skriv istället helt förbehållslöst och läs igenom det dan därpå. Gör ändringar och låt sedan även någon annan läsa igenom dokumentet. Då kommer nog budskapet att komma fram!

### Hinder mot en effektiv kunskapsöverföring

Efter att ha intervjuat ett antal projektledare på bland annat Ericsson Telecom och Volvo Personvagnar tog Gerdin och Svensson fram en modell över olika faktorerers inverkan på kunskapsöverföringen mellan projektledare.



Figur 13 Kunskapsöverföring och olika faktorerers påverkan.

Kortfattat kan den förklaras som att den kunskap som kan överföras, från en utsändande projektledare till en mottagande, måste passera ett antal hinder. Beroende på hur väl *ledningens påverkan*, de *personliga egenskaperna* eller *kunskapsöverföringsmetoden* anpassas till kunskapens karakteristik så påverkas kunskapen i varierande grad (se figur 13).

Om kunskapen sägs vara 100 % i figurens topp, innan passagen genom ventilerna, så har kunskapen som överförts till mottagaren minskat efter passagen. Detta då en optimal kunskapsöverföring inte är möjlig eftersom missförstånd och feltolkningar aldrig kan effektiviseras bort. Med tanke på den gallring av information som sker i vår hjärna, när denna behandlar sinnesintryck, är en fullständig överföring än mer osannolik.

Vilka är då dessa fjorton faktorer och är de relevanta för projektdokumentationens olika problem? Faktorerna är indelade enligt följande punktlista:

### Ledningens påverkan

- *Ledarskap* – Visar ledningens mål tillräckligt tydligt att kunskapsöverföring ska prioriteras? Vet ledningen om att en långsiktighet, när det gäller kunskap, är nödvändigt för att företagets totala kunskap och erfarenhet skall öka?
- *Stresshantering/-medvetenhet* – Vet företagsledningen vilken inverkan stress har på projektledare, deras prestationer och på kunskapsöverföringen dem emellan? Gör företagsledningen något åt det faktum att projektledare bränner ut sig och tvingas vara sjukskrivna halvårsvis?
- *Tidsperspektiv* – Investerar företaget i aktiviteter som främjar kunskap och erfarenhetsinhämtning samt överföring av desamma på lång sikt? Är långsiktiga investeringar lika högt prioriterade som de som ger en rationaliseringsvinst på kort sikt?
- *Arbetsplatsens utformning* – Har kunskapsöverföringens karakteristika beaktats vid arbetsplatsens utformning?
- *Processer* – Används de processer och mallar som finns så att redan lösta problem uppmärksammas?
- *Fortbildningens utformning* – Har fortbildningen utformats med arbetsfria utbildningsperioder så att projektledarna hinner inhämta kunskap? Används deltagande överföringsmetoder som mentorskap och workshops så att överföring av djupgående kunskap och erfarenhet möjliggörs?

- *Helhetssyn* – Har företagen metoder för att skapa en god helhetssyn över de olika pågående projekten?

### Personliga egenskaper

- *Pedagogik och förståelse* – Har projektledare tillräcklig pedagogisk kännedom för att förstå och därmed anpassa sig av individers olika förutsättningar?
- *Relationsstrukturer* – Finns det en utbredd kännedom bland projektledare om vem som gjort vad och vilken kompetens de andra projektledarna har? Har informella nätverk skapats för att snabba upp kommunikationen mellan projektledare och avdelningar?
- *Stresshantering/-medvetenhet* – Erbjuds projektledarna kurser i stresshantering? Har projektledare kännedom om vilka tecken på skadlig stress som de ska titta efter hos sina kollegor?
- *Attityd till kunskap* – Anser projektledare att det inte är lönt att överföra kunskap då det är för krävande och tar för lång tid? Vet projektledare om att ett långsiktigt överförande av kunskaper och erfarenheter är nödvändig för att företagets ska kunna konkurrera på sikt?

### Kunskapsöverföringsmetod

- *Nivå av interaktivitet* – Har de valda överföringsmetodernas nivå av interaktivitet anpassats till djupet på kunskapen som ska överföras? Finns tid tillgänglig för överföringen mellan sändaren och mottagaren?
- *Kommunikationskanaler* – Finns kommunikationskanaler med hög kapacitet tillgängliga när komplicerade budskap ska överföras? Finns tid tillgänglig för överföringen mellan sändaren och mottagaren?
- *Kunskapsstyp* – Anpassas metoden för kunskapsöverföring till den kunskapsstyp som är tänkt att överföras?

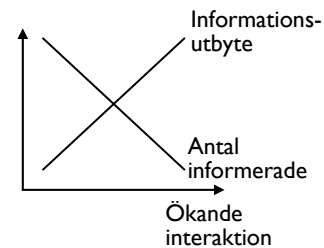
### Faktorernas relevans

Är dessa faktorer relevanta för arbetet med projektdokumentation? Svaret är att de är synnerligen relevanta eftersom att kunskapsöverföring och ovanstående faktorer tillsammans ligger till grund för all konservering och hantering av kunskap, inklusive dokumentation och annan kunskapsöverföring. Genom att faktorernas beskrivning enligt ovan så kan de även fungera som en *checklista* över områden företaget måste ha kontroll över. Helst genom att företagsledningen har kunskaper inom området men annars även via ett *kunskapsteam* (beskrivs på sida 32). Kunskaps-hanteringen är en balansgång mellan att skriva ned erfarenheter linjärt och att ha en mer interaktiv överföring som seminarier och workshops. Det är just denna balansgång som nästa kapitel kommer att kretsa kring.

## Utnyttjandet av alla tre överföringsmetoderna

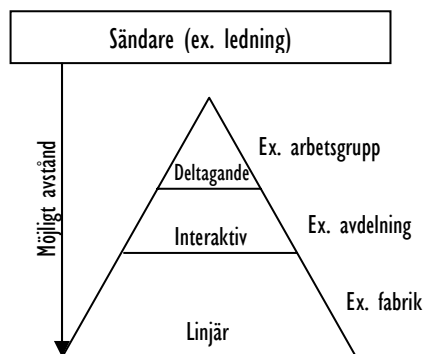
Vilket syfte finns med överföringen? Är det att uppmärksamma de anställda på nästa veckas lunchmeny eller att försöka få hjälp med att byta affärsområde? Om det är det förra så går det ju bra att ta med meny i det regelbundna veckobrevet men om det är det senare så räcker det inte med ett linjärt medium som ett veckobrev, även om detta vore intressant och välutformat.

Figur 14 visas återigen för att här beskriva interaktionsnivåns betydelse vid valet av överföringsmetod. Kompletterad med figur 15, som visar vilken metod som möjliggör största avstånd mellan sändare och mottagare, kan dessa hjälpa till att välja rätt överföringsmetod till rätt tillfälle. Om du vill överföra en liten informationsmängd till ett *stort antal personer* så väljer du en metod med låg interaktivitet, exempelvis en rent linjär metod. Om du vill överföra en stor informationsmängd till ett *litet antal personer* så väljer du en överföringsmetod med hög interaktivitet, som till exempel en workshop där deltagarna arbetar med det specifika problemet.



Figur 14 Interaktion och informationsutbyte.

När det gäller att överföra en mindre mängd information till ett litet antal personer är det inte heller så svårt att välja rätt sätt men frågan är: *Vad gör man om man vill överföra en stor informationsmängd till ett stort antal personer?*



Figur 15 Samlad kommunikationsmodell.

Här går de flesta företag bet ordentligt. Det finns ofta ingen erfarenhet av kommunikation med hög kapacitet i de enskilda fabrikena utan ledningen där litar på att det hela sköts på koncernnivå. Ett misstag som det ofta visar sig då koncernledningen helst delegerar ned ansvaret för att anställda ska delges nya mål och strategiska beslut till fabriksledningen.

Persson menar att det mest effektiva vore om man kunde utnyttja alla de tre överföringsmetoderna i en speciellt utformad mix. Då skulle man nå ut till massan utan att tappa överföringskapacitet. Men hur åstadkommer man detta? Skulle inte det ta en väldig massa tid att utforma en lämplig arbetsgång mellan de olika överföringsmetoderna? Svaret är både ja och nej. Det *tar* tid att utforma en lämplig arbetsgång *men* det finns genvägar.

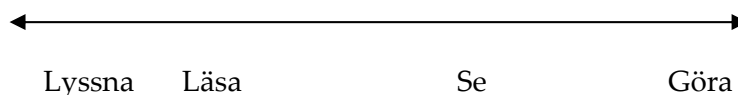
### Upstride och deras pedagogik "Vinnande Kundservice"

Det Malmöbaserade företaget Upstride ([www.upstride.se](http://www.upstride.se)) har tagit fram en pedagogik som möjliggör för företag att kommunicera till ett stort antal anställda med en bibehållen hög kapacitet. Pedagogiken kan användas till all sorts kommunikation men Upstride har specialiserat sig på kundservice och kundlöften varför metoden kallas "Vinnande Kundservice". Följande citat från hemsidan visar pedagogikens styrka:

*"Vinnande Kundservice har en modern och välbeprövad pedagogik för att släppa loss de attityder och beteenden som skall göra era kundlöften framgångsrika. Alla medarbetare i ert företag blir delaktiga och engagerade i att utveckla de rätta kundlöftena och att själva hålla dem."*

Kommunikation handlar i mångt och mycket om att påverka och skapa respons hos informationens mottagare och detta har Upstride tagit fasta på. Om man vill förändra eller påverka de anställdas *attityder* och *beteenden* så måste man låta dem vara *delaktiga* för att skapa *engagemang*. Medarbetarnas engagemang säkrar att kommunikationen får genomslag.

Istället för att överföra budskap linjärt och/eller interaktivt till de anställda, kan man låta dem vara deltagande i kommunikationsprocessen. Upstrides VD Henrik Grotte förklarar att det är lättare att ta till sig information när man själv *arbetar med den* än när man hör informationen komma från någon annan eller läser den (se figur 16). Genom att låta anställda vara med i framtagning av budskap till exempelvis kunder blir de alltså lättare mer servicemedvetna.



**Figur 16** Inbördes förhållande mellan att lyssna, läsa och se ett budskap eller att själv få vara med och göra budskapet.

Ett exempel på detta skulle kunna vara en svarvförsäljare som säger att en svarv fungerar bäst vid höga varvtal. Han visar sedan fram en folder där det står samma sak. Tror ni inte att budskapet hade gått fram ännu bättre om han visat det eller allra helst låtit svarvarna testa själva?

Grotte tror inte att det är bra att ta in en extern konsult under en kort tid för att hålla i seminarier och kurser som ska engagera de anställda. Han poängterar istället ledningens roll i kommunikationen med de anställda. Självt träffar han ledningen och tillsammans bestämmer de vilken slags arbetsgång de ska ha och vad syftet med projektet är. För att sedan implementera det hos de anställda och engagera dem i frågan så anordnas tillfällen då anställda från olika avdelningar träffas och arbetar med specialanpassat material som Grotte tillhandahåller. De kommer då fram till vilken slags kundservice de vill arbeta med, vad de tycker är viktigt i företaget etc.

Angående anställdas mottaglighet menar Grotte att de flesta blir mer engagerade när de är med i framtagningsprocessen av budskapet (se figur 16). En uppfattning som stöds av Blomé som säger att medarbetare i kunskapsföretag måste få möjlighet att diskutera ledningsfilosofin med sina chefer, ledare och kollegor för att kunna förstå filosofins mening och ta den till sig. Det finns dock alltid några som inte vill vara med i framtagningsprocessen och oftast är det de som inte förstår språket. För att lösa det problemet har Upstride färdiga arbetsmaterial på ett par olika språk. Detta medför att det inte är något problem om företaget har filialer utomlands, eftersom de då får material på sitt eget språk. För att ledningen ska kunna ta del av de anställdas åsikter och idéer läggs det i  *dessa fall*  in antingen på Internet eller på intranät. Då kan en företagsledning som sitter i ett land ta del av anställdas åsikter även om de befinner sig i ett annat land eller i en annan stad.

### Mix av kommunikationssätt

Vikten av att använda rätt mix av kommunikationssätten framhävs genom Grottes egna arbetsmetoder. När han hjälper företag att exempelvis föra ut ett nytt budskap arbetar han med linjär, interaktiv och deltagande kommunikation på olika nivåer i det aktuella företaget.  *Linjärt*  till grupphandledare, de som ska hålla i utvecklingsgrupperna, i form av manualer och kick-off-skrifter, exempelvis med titeln "Nu är det dags!". Dessa skrifter som når ut till alla handledare respektive medarbetare säkerställer således reliabiliteten; att alla får samma information.  *Interaktivt*  under seminarierna med ledningsgruppen, vilka säkerställer att arbetsmaterialet anpassas och skraddarsys till just deras organisation.  *Deltagande*  i form av det arbetsmaterial som medarbetarna går igenom för att de ska bli delaktiga i utvecklingsprocessen. Att detta verkligen är deltagande garanteras genom att grupprepresentanter och handledare presenterar medarbetarnas åsikter för den tidigare involverade ledningsgruppen och att de  *tillsammans*  beslutar om framtida handlingsplan.

Grotte menar att om inte alla dessa kommunikationssätt används så blir det svårt att göra medarbetarna delaktiga och motiverade. Genom att använda sig av Upstrides pedagogik förankras budskapen på ett helt annat sätt än om de endast hade gått ut genom ett veckoblad. Det är alltså  *kombinationen*  av de olika sätten som säkerställer att budskapen når samtliga anställda.

### Optimalt utnyttjande

Den bästa lösningen vid överföring av komplicerade budskap till många deltagare är således att använda sig av alla de tre överföringsmetoderna. Genom att kombinera dem uppstår synergieffekter eftersom att vissa delar av budskapet kanske kan överföras med ett sätt och därför förenkla överföringen av resten med ett annat sätt. Man ska alltså inte låsa sig fast vid ett rent linjärt eller ett rent deltagande överföringssätt eftersom att  *ett sätt*  aldrig kan lämpa sig för all sorts information.

Hur kan kännedomen om optimalt utnyttjande av de tre överföringsmetoderna hjälpa till med ens projektdokumentation? Jo, med vetskap om vilka metoder som

finns att tillgå så kan dokumentationen enklare uppnå sitt syfte: att överföra kunskap. Kanske skulle det kunna vara så att det får sådana konsekvenser att den skriftliga dokumentationen endast innehåller sådant som måste förmedlas, minsta mängd överförd kunskap, och att den fullständiga kunskapsöverföringen innehåller fler moment än endast linjär dokumentering?

### Kunskapsteam och Helpdesk

Blomé, som tagits upp tidigare, skriver i sin bok om kunskapsföretaget också om dem som ansvarar för arbetet med att hantera alla kunskap i en organisation – *kunskapsteamet*. Han menar att i ett kunskapsföretag så är alla kunskapssamlare och kunskapsutvecklare varför alla måste arbeta för att lära sig och bilda ny kunskap. Något som också görs medvetet eller omedvetet. Enligt Blomé måste några personer och roller finnas för att samordna och strukturera detta insamlingsarbete. Begrepp som *Chief Knowledge Officer* och *Knowledge-Creating Crew* finns i litteraturen men själv använder Blomé alltså begreppet kunskapsansvarig eller *kunskapsteamet*, eftersom det ofta blir fråga om ett antal personer som tar hand om det krävande arbetet.

Kunskapsteamet är ledningens förlängda arm och verkar för att samla in, strukturera, förbättra och återanvända kunskap. Strävan efter ett aktivt lärande i den dagliga verksamheten skapar förutsättningar för det som ledningen alltid måste eftersträva nämligen effektivare och mer förutsägbara processer. Genom att kunskapsteamet är ägare till alla processer finns möjlighet att hålla ihop hela verksamhetssystemet till en helhet. Teamet ansvarar alltså för att vidareutveckla och fastställa processernas omfattning och innehåll samt tillhandahålla information, dokumentation och utbildning med avseende på dessa.

Blomé ger följande exempel på arbetsuppgifter för kunskapsteamet:

- Fastställa nya utgåvor av processer.
- Ta fram utbildningar och träningar, informationsmaterial och dokumentation för de processer som används.
- Aktivt samla in idéer och förbättringsförslag.
- Göra allt material tillgängligt för alla intressenter och informera om pågående arbete.

Bara i Blomé's ovanstående uppgifter är rollen för kunskapsteamet omfattande men nog kan den innehålla mycket mer? Kunskapsansvariga borde också kunna fastställa hur projekts slutrapporter ska utformas och vad som måste finnas med samt sedan även ansvara för att slutrapporternas innehåll verkligen tas tillvara och sprids inom företaget och organisationen. Genom att se projektdokumenteringen som en process kan detta åstadkommas utan att kunskapsteamets arbetsbeskrivningar måste ändras.

Skapandet av en *Helpdesk* är enligt Blomé ett effektivt sätt att sprida kunskapsföretagets råmaterial – information och kunskap. Genom att använda sig av IT och intranät så kan de anställda ofta söka upp kunskap och kontakter på egen hand men i större företag så kan det vara befogat att ha några som man kan vända sig till per-

sonligen. Detta skulle således öka effektiviteten eftersom att den som sökt informationen kan fortsätta sitt arbete medan sökningen görs av personer med stor *kunskap om kunskapen* i organisationen.

# Ett nytt synsätt – Problemlösning

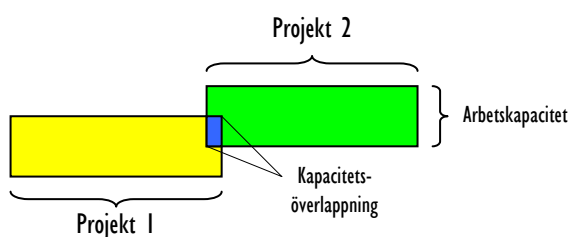
Vad är det då som krävs för att saker och ting ska förändras i dagens företag? Antagligen inte så mycket. Det svåra är att få företagsledningar att förstå att de tänker fel. De måste alltså övertygas om ett helt nytt synsätt när det gäller kunskap och projektdokumentation. Efter delkapitlet som beskriver olika problem vid kunskapsöverföringen i projekt följer denna kurs avslutande kapitel, vilket innehåller en sammanfattande diskussion kring det nya synsättet.

## Problem vid projektdokumentation

Finns sätt på vilka man kan avlasta projektledaren samtidigt som det främjar inhämtandet, dokumenteringen och överföringen av den, genom projektet, framtagna kunskap? Förhoppningsvis har ni som läsare redan fått några idéer om vad som kan göras. Detta delkapitel kommer att innehålla en rad problem kring vilka diskussioner förs och lösningar presenteras. Till varje lösning finns också en analys av dess genomförbarhet. Självklart finns inte bara  *dessa*  problem utan det som detta kapitel och denna kurs förhoppningsvis väckt hos er är insikten om att det faktiskt  *finns*  problem.

### Överlappningsproblemet

Många projektledare påbörjar sitt nästa projekt redan innan det föregående blivit klart. Projektledaren är oumbärlig för företaget och måste således sättas i arbete så snart som möjligt varför de bägge projekten överlappar varandra. Eftersom att det är i slutfasen av projekten som slutrapporten skrivs blir det ofta dokumenteringen av projektet som blir lidande.



Figur 17 Överlappning mellan projekt.

Då projektledaren inte har kapacitet nog att både förbereda nästa projekt och avsluta det förra bildas det en *kapacitetsöverlappning* som projektledaren inte kan lösa på egen hand (se figur 17). Det är denna kapacitetsöverlappning som ofta är anledning till att projektets kunskapsinhämtning inte blir av. Projektledaren har andra mer pressande uppgifter att klara av både i sitt nästa och föregående projekt.

### Undvika projektöverlappning

Detta problem går att lösa på flera olika sätt. Det enklaste och mest effektiva sättet är ju att helt enkelt undvika överlappning av projekt och därigenom ge projektledaren möjlighet att i lugn och ro genomföra dokumenteringen. Det som talar emot denna lösning enligt ovan är kostnadsaspekterna. Företagen anser att projektledaren är helt enkelt för värdefull för att "stå stilla". Men detta stämmer ju inte riktigt. Projektledaren är för värdefull för att *inte* få stå stilla. Det är allmänt känt hos projektintensiva företag att projektledare helt enkelt *stressar sönder sig* om de tvingas arbeta projekt efter projekt utan vila och tid att gå igenom sitt nyligen genomförda projekt.

Kostnadsaspekterna gör att denna lösning aldrig kommer att användas eftersom att projektledares ohälsa inte drabbar projektets budget och därför inte spelar någon roll för lönsamheten.

### Tvångsdokumentering

Ett annat enkelt, men väldigt ineffektivt, sätt att åstadkomma en bättre kunskapsinhämtning är att helt enkelt tvinga projektledaren att lämna in en full rapport "inom två veckor!". Det som talar för denna lösning är att det ger projektledaren uppfattningen att kunskapsinhämtningen är viktig. Det som talar mot lösningen är att det inte *går* att tvinga ur sig en bra rapport. Denna rapport blir bara en sådan som hamnar längst in i ett arkiv eftersom att den endast kommer att innehålla formalia och därför inte är intressant att läsa överhuvudtaget.

Den här lösningen kan alltså inte fungera hur mycket ledningen än vill det. Projektledaren kommer att bli än mer stressad av de nya kraven och får därför ännu svårare att klara av nästa projekt. Detta verkar självklart inte positivt på företagets kunskapsinhämtning i stort.

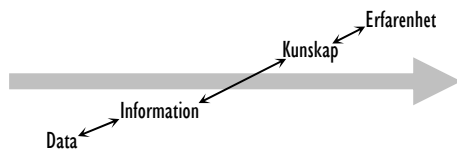
### Dokumenteringshjälp

Ett egentligen ganska självklart och mycket effektivt sätt vore att låta någon annan än projektledaren ansvara för dokumenteringen. Han eller hon har som tidigare diskuterats ändå tillräckligt med annat att göra för att verkligen kunna sätta sig ned och formulera sig på ett sådant sätt att budskapet verkligen går hem. Här skulle man istället kunna tänka sig att projektadministratören eller ännu hellre någon från marknads- eller reklamavdelningen steg in och tog över ansvaret för att driva dokumenteringen och utforma den på samma sätt som om man skulle sälja in resultatet till en extern kund. När det handlar om kunskap så är de egna anställda också kunder och bör därför behandlas som sådana varför detta att låta "proffsen" ta hand om projektens slutrapporter inte alls är att överdriva.

Denna lösning på problemet är antagligen den bästa även om alla företag istället borde sträva efter att ta bort alla överlappningar som deras projektledare drabbas av. Med hjälp av denna lösning skulle dock projektledaren verkligen få en mindre stressig arbetssituation då man tar bort ett tidskrävande moment. Rent kostnadsmässigt är denna lösning en direkt vinst då den möjliggör för projektledaren att ägna sig åt mer direkt vinstskapande verksamheter. Ytterligare vinster med denna avlastning beskrivs i kommande problem och dess lösningsförslag samt längre fram.

## Transformeringsproblemet

En persons kunskap är en annan persons data och vice versa. Detta faktum beskrevs tidigare i kapitlet *Transformeringsprocessen* på sida 14 och behandlar svårigheterna med att faktiskt få ned kunskap på pränt överhuvudtaget. Svårigheten ligger *inte* i att det inte går att dokumentera kunskap, för det är fullt möjligt, utan snarare att det hela tiden krävs att författaren använder exempel som visar på hur den nya kunskapen kan överföras på en annan situation.



Figur 18 Transformeringsprocessen.

Om projektledaren inte *kan* formulera inhämtade kunskaper så spelar det ingen roll om han har månader på sig för att skriva sin slutrapport. Är den inte möjlig för en läsare att ta till sig så kommer den obönhörligt att hamna i arkivskåpet. Då är det viktigt att komma ihåg att kunskapen inte finns i det där dokumentet inne i arkivskåpet utan *hos läsaren*.

## Fokusering

Ett enkelt, men ändå förvånansvärt kraftfullt, sätt att förenkla det för projektledaren att formulera inhämtad kunskap och erfarenhet är att ge klara riktlinjer om vilken *minsta mängd överförd kunskap* projektet måste efterlämna. Om detta finns med redan i projektspecifikationerna så kommer projektledaren redan ha idéer om vad som är viktigt att bevara och har antagligen anteckningar om just detta, gjorda under projektets gång. En bra framförhållning kan antagligen vara det enda som behövs för att projektledaren ska kunna fokusera på det som verkligen är intressant för kommande projekt och deras projektledare.

Denna metod att förenkla projektledarens dokumentationsarbete är verkligen en bra lösning rent kostnadsmässigt varför den inte borde vara några problem med att implementera. Det enda merarbete sättet kräver är att företaget och dess ledning verkligen analyserar sina projekt så att det blir fullständigt klart vilken *minsta mängd överförd kunskap* som är rimlig.

## Verbal komplettering

Om det är något projektledare är bra på så är det att prata inför andra, vilket leder till att ett bra sätt att komplettera den skriftliga dokumentationen är att låta projektledaren få hålla i ett föredrag. Denna verbala komplettering ökar kunskapsspridningen eftersom att slutrapporten blir ett stöd till föredraget och vice versa. Den som var på föredraget kommer enklare kunna ta till sig slutrapporten även om den är något svårformulerad.

Detta sätt att lösa transformeringsproblemet är en av de vanligaste lösningarna och används alltså redan flitigt i industrin. Det kan ses som ett gott tecken att industrin åtminstone låter projektledaren få tid till detta.

### Dokumenteringshjälp

Denna lösning är i princip densamma som under *Överlappningsproblemet*. Projektledaren tar hjälp av någon som verkligen är bra på att formulera sig och detta leder till att slutrapporten får större genomslagskraft och därför fyller sin funktion genom att åtminstone inkludera *minsta mängd överförd kunskap*. Precis som tidigare beskrivits är denna lösning ett sätt som ger mer tid åt projektledaren men det intressanta för transformeringsproblemet är alltså att den också möjliggör en bättre skriven slutrapport.

Eftersom att denna lösning både ger projektledaren mer tid och får en bättre och mer genomslagskraftig slutrapport som följd är den en bra lösning det beskrivna problemet.

### Lagrings- och spridningsproblemet

En slutrapport måste tas om hand för att dess inneboende kunskapsinnehåll ska komma någon till godo. Om den inte kommer någon till godo så spelar det ingen roll om den är välformulerad. Detta problem kan verka snarlikt det tidigare beskrivna *transformeringsproblemet* men där den förra handlade om svårigheterna att formulera kunskapen så handlar detta problem om att bevara kunskapen genom att antingen lagra eller sprida den.



Lagring och spridning av kunskap blir egentligen samma sak eller i alla fall två sidor av samma mynt. Om slutrapporten kan spridas korrekt så lagras den nämligen korrekt – i mottagarnas medvetande. En korrekt lagring betyder dock tyvärr inte att slutrapporten sprids korrekt per automatik.

Figur 19 Lagrings- och spridningsproblemet.

### Intranät

Den vanligaste lösningen på detta problem är att lägga ut slutrapporterna på företagets Intranät. Som många vet är denna lösning inte särskilt effektiv eftersom att lagringen endast är passiv i den mening att de som söker informationen själva måste veta vad man letar efter. Man kan alltså inte få kunskap som man själv inte söker aktivt. Det är som om du la ut en hemsida på Internet om ett ämne som är fullkomligt okänt för alla andra. Den hemsidan hade inte fått många besökare eftersom att ingen skulle leta efter den.

Intranät är en alltför överskattad lösning på lagrings- och spridningsproblemet. Ett Intranät fungerar som anslagstavla åt ett projekt där alla dess dokument finns samlade på en och samma plats men inte som en sammanfattning av projektet.

## Granskare

Den mest effektiva av alla lösningar på detta problem vore att låta någon eller några bedöma och sätta sig in i gamla och nya slutrapporter enligt Blomés idéer om *kunskapsteamet*. Dessa personer lyfter ut de mest viktiga fakta i samråd med respektive projektledare och publicerar en artikel om det hela i företagets veckobrev. Denna linjära metod kan passa för att påminna om gamla misstag eller framgångar och även väcka intresse för nya om det sedan kan följas upp med någon överföringsmetod med högre interaktivitet enligt nästa lösning.

Lösningens effektivitet beror på om granskarna har ytterligare uppgifter, exempelvis i kombination med andra lösningar som den nästkommande och den tidigare beskrivna *dokumenteringshjälp*. Anledningen till det är att de olika uppgifterna är inom samma område varför det är kostnadsineffektivt att inte utnyttja lösningens hela potential. Nackdelar med lösningen beskrivs i nästa lösningsanalys.

## Seminarium och workshops

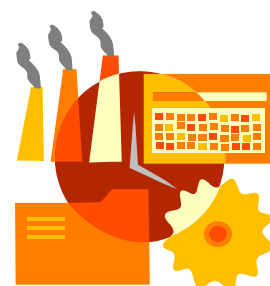
Den dokumenterade kunskapen lagras och sprids *aktivt* av en företagsenhet, ett *kunskapsteam*, som i sin tur utformar seminarium och workshops. På den senare får deltagarna arbeta med problem framtagna av enheten relaterade till den aktuella händelsen. Detta säkrar en *deltagande* kunskapsöverföring där fokus ligger på ett enskilt problemområde. Precis som i det föregående problemet ökar kunskaps-spridningen om man låter projektledaren hålla ett muntligt föredrag om projektet i seminarieform där slutrapporten blir ett stöd till föredraget. Detta säkrar då en *interaktiv* kunskapsöverföring.

Återigen en lösning som handlar om att sätta dokumenteringsfolk och analytiker på delvis nya uppgifter. Nackdelarna med att skapa en ny sådan enhet vore bland annat det självklara att det faktiskt kräver ett skapande av en helt ny enhet. Det är alltid svårt att skapa någonting utan andra referenser men här finns flera alternativ. Exempelvis att starta i liten skala med endast ett par anställda för att se vad de kan åstadkomma och sedan fortsätta därifrån. Det är självklart en nackdel att det hela handlar om något så abstrakt som kunskap. Det är ju så svårt att mäta. Hur mäter du exempelvis vinsten i att fler får mer kunskap? Ett intressant faktum här är Blomés tankar om att enkom kännedomen om att ett företag satsar på sina anställdas kunskapsutveckling ökar det företags borsvärde eftersom att dess humankapital är kopplat till det direkt vinstgivande kundkapitalet.

## Tidsperspektivproblemet

Många företagsledningarna känner att det inte lönar sig att satsa på kunskapsutveckling eftersom att dess resultat ligger så långt in i framtiden. Frågan är om detta inte bara är ett problem i deras sätt att se på lönsamhet och återbetalning.

Ledningen känner alltså att utväxlingen mellan satsning och resultat inte är tillräcklig och att perspektivet är längre än vad som syns i ekonomirapporterna. Vad förlorar företaget i och med denna fokusering på tidsperspektivet? Faktum är att de förlorar väldigt mycket eftersom att all satsning på kunskap och personalen egentligen ger effekt omedelbart.



Figur 20 Tidsperspektiv.

Det hela är faktiskt mer en myt än kalla fakta. Något som också bekräftas av Blomés beräkningar som visar att humankapitalet ger direkt avkastning genom ett förändrat börsvärde.

### Attitydförändring

Detta problem är det som enklast kan lösas eftersom att det kan avhjälpas genom förändringar av ledningens attityd. Begreppet *minsta mängd överförd kunskap* kanske skulle kunna få genomslag hos ledningen genom dess enkelhet. Projektet måste åtminstone överföra information om vad nästa projekt ska och inte ska göra. Den negativa attityden härrör ur missförståndet att kunskapslagring och kunskapsutveckling inte ger *ekonomiska* vinster utan bara personalmässiga vinster. Visst är det märkligt att ingen kopplat samman de två på samma sätt som Blomé? En personalmässig vinst inom kunskapsområdet säkerställer högre kvalitet (vet hur man ska göra), högre effektivitet (vet hur man *inte ska göra*), lägre kostnader (gör inte om gamla misstag) etc. Denna lösning kräver alltså att ledningspersoner får böcker likt Blomés och detta dokument eller får höra hur det egentligen ligger till av någon föreläsare eller dylik auktoritet.

Att problemet är enkelt att lösa teoretiskt betyder tyvärr inte att är enkelt att lösa i praktiken. Det kan vara nog så svårt att få företagsledningen att ändra attityd och det krävs antagligen många workshops, skrifter och seminarier innan budskapet går fram.

### Katalysator

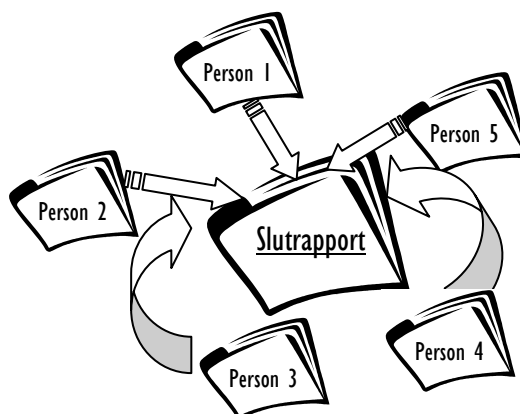
En annan lösning på problemet är att på något sätt visa att kunskapsöverföring och kunskapslagring faktiskt *ger* snabba resultat. Företagen behöver någon slags katalysator som snabbar upp utväxlingen på de satsade pengarna. Katalysatorn skulle till exempel vara att ha ett kunskapsteam enligt Blomés beskrivning. Det hade kunnat föra ut inhämtad kunskap till personalen på en kontinuerlig basis så att de kände att de får dra nytta av projektens kunskap. Om personalen känner sig delaktiga och viktiga nog att satsa på så kommer det att återspeglas på personalandan.

Framtagande av en katalysator skulle kunna förändra ledningens och företagens syn på det tidsperspektiv som kunskapsinhämtning dras med. Svårigheten med denna lösning är att hitta den rätta katalysatorn som bäst snabbar upp återföringen av kunskapsinhämtningens vinster. Detta problem är svårlöst och kan måhända vara omöjligt att lösa det med direkta medel. Det kan vara så att problemet får bero till dess att andra problem löses och resultaten från dem indirekt kan användas som katalysatorer.

### Jämkningsproblemet

Ofta är det projektledarens ord som gäller i en projektslutrapport men vad händer om de övriga gruppmedlemmarna inte håller med om vad som står? Kan man jämka samman gruppens åsikter till ett enhetligt dokument som innehåller alla gruppmedlemmarnas erfarenheter och inte bara projektledarens? Det kan ju vara så att projektledaren inte uppfattat alla händelser på samma sätt som de andra om ens alls.

Bilden till höger är den samma som användes i kapitlet *Slutrapporter och kontinuerlig rapportering* (se sida 7), vilket bland annat handlade om vikten att ta vara på alla projektmedlemmarnas erfarenheter och inte bara projektledarens. Men om inte ens projektledaren tillåts göra avbrott från projekten för att skriva en projekt-slutrapport – kan man då kunna få loss hela projektgruppen?



Figur 21 Jämkning från alla i projektgruppen.

### **Multipel dokumentation och sammanställning**

Ett sätt att ta till vara på allas erfarenheter är att låta alla åstadkomma var sin slutrapport vilka sedan sammanställs till en enda slutrapport av projektledaren eller någon utomstående. Denna lösning har fördelen att alla får möjlighet att uttrycka sina erfarenheter och upplevelser och att de därigenom blir delaktiga i slutrapporten. Nackdelarna är tyvärr ganska många. Det är inte säkert att projektmedlemmarna är motiverade alls att sätta sig ned och författa det gångna projektets inhämtade kunskaper. Inte heller är det säkert att de kan formulera dessa överhuvudtaget enligt samma problematik som varje projektledare utsätts för vid varje slutrapportering. Risken ökar ju att det blir dåligt författade rapporter eftersom att ett större antal personer skriver. Frågan är också om företag har råd att låta hela projektgruppen skriva rapporter i veckor om man inte ens har tid och råd att låta projektledaren göra det.

Detta är alltså inte ett så bra sätt att lösa jämningsproblemet eftersom att det inte går att säkerställa att de ökade finansiella resurserna ger någon effekt.

### **Workshops och mix av överföringsmetoder**

En bättre lösning på jämningsproblemet är att klara av den med hjälp av metoder likt den av Upstride utvecklade pedagogiken "Vinnande kundservice" (se sida 30). Med projektledaren som handledare kan projektgruppen få vara med och forma projektets utseende och upplägg i projektets inledning, exempelvis i samband med en kick-off eller liknande. På samma sätt kan projektgruppen delta i analys- och dokumentationsprocessen av projektet, vilket säkerställer att projektets alla erfarenheter och upplevelser tas tillvara. Alla projektmedlemmar blir således även ansvariga för projektslutrapporten jämte projektledaren.

Kostnaden för att åstadkomma dessa workshops, där en mix av överföringsmetoder säkerställer att alla får komma till tals, är mycket låg då samma pedagogik och arbetsmetod kan användas till alla företagets projekt och därför bara behöver införskaffas eller tas fram en gång. Som vanligt är det kostnaden för att ha en kick-off eller projektavslutning som syns i projektets ekonomi. För företag som dock använder sig av dessa typer av projektinkörningsmetoder blir det alltså inte särskilt mycket dyrare att även lägga in ett möte där ovanstående behandlas. Det vore i själva verket en mycket

passande aktivitet på alla kick-offer och projektavslutningar då alla projektmedlemmarna direkt blir delaktiga och engagerade.

### Dokumenteringshjälp

Jämkningsen mellan de olika personerna i projektet skulle också kunna genomföras i samband med att någon utifrån skriver slutrapporten och då intervjuar alla i projektgruppen inklusive projektledaren. Med hjälp av detta angreppssätt blir det enklare för gruppmedlemmarna att uttrycka sig och få med sina uppfattningar i slutrapporten.

Eftersom att många andra vinster också görs genom att använda denna lösning så verkar det som om det vore rätt att investera i att ta in hjälp utifrån för att sammanställa projektslutrapporterna. Detta problem löses alltså enklast genom en kombination av de två sista lösningarna. Den förra lösningen kommer på så sätt in via projektets *workshop* och *dokumenteringshjälpen* säkerställer att det som kommit fram där tas till vara.

### Formalitetensproblemet

Det sista problem som tas upp här är det som handlar om ledningens oförmåga att skilja på formalia och verklighet. De tycker att det är viktigare att rapporten från projektslutet innehåller budgetuppföljning och tidsredogörelse för projektets olika delar än att den innehåller nyttiga lärdomar och framtida vägledning. Detta eftersom att dessa formalia *måste* finnas i arkivskåpet om i fall någon i framtiden behöver veta hur mycket just detta projekt drog över budget.

Personalen och ledningen tyngs alltså ned av alla formalia som säger att vissa saker *måste* dokumenteras (och andra inte!) bara för att det förväntas. Vad spelar då detta för roll för kunskapshandlingen i projektet? Framförallt stjäl det tid från en redan stressad projektledare samtidigt som det ju egentligen inte är dessa formaliteter som bör bevaras åt eftervärlden. Hur intressant är det, ur kunskapsynpunkt, att veta att ett projekt för ett par år sedan gick si eller så mycket under utsatt budget?



Figur 22 Formalitetensproblemet.

Utöver detta så visar erfarenheten att många rapporter förblir olästa när de väl förpassats till arkivet. Något som blir tydligt när man hör hur papperskorgar refereras till som "det runda arkivet". Är det inte dags att göra denna liknelse även åt det andra hållet och referera till arkivet som "den fyrkantiga papperskorgen"?

### Fokusering

Precis som under *Transformeringsproblemet* är denna lösning enkel och kostnadseffektiv genom att den helt enkelt ger klara riktlinjer om vilken *minsta mängd överförd kunskap* projektet måste efterlämna. Skillnaden är att fokuseringen inte åsyftar projektledarna utan själva *ledningen*. Denna lösning strävar alltså efter att få ledningen

att inse att det inte är formalia som ska tynga ned en hårt pressad projektledare. *Minsta mängd överförd kunskap* som begrepp innehåller alltså inte formalia som budgetuppföljning och åtgången tid utan snarare *analyser och diskussioner* kring dessa som ledstjärna för nästa projektledare så att denne vet hur mycket resurser som kommer att krävas i finansiella medel och tid.

Problemet med denna lösning är att den trampar på de gamla föreställningarnas tår om att vissa saker måste dokumenteras av den ansvarige eftersom att *det måste dokumenteras av den ansvarige*. Lösningen antyder att om nu projektledaren *måste* skriva ned dessa formalia (det måste ju finnas papper i arkivet!) så kanske det kan göras på ett *fokuserat* sätt? Varför inte en mall för den formalia som ska dokumenteras? Exempelvis ett "Ja-och-Nej"-formulär med frågor om budget och tidsåtgång. Slutligen, varför inte låta *någon annan* än projektledaren fylla i dessa enkla formalia?


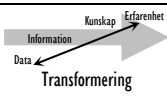




### Dokumenteringshjälp

Det finns egentligen inte någon anledning till att det måste vara just projektledaren som ska skriva slutrapporten projektet, speciellt inte om den ändå bara ska innehålla formalia för den fyrkantiga papperskorgen. Detta kan istället överlåtas åt projektadministratören, speciellt om man utnyttjat föregående lösning till fullo och omvandlat all eftertraktad formalia till ett standardiserat formulär till vilket budgetuppföljning och en kort sammanfattning av projektet bifogas. *Om* det trots allt är intressant med mer än torr formalia så ger denna lösning mer tid åt projektledaren för det som egentligen är det intressanta – projektets lärdomar och erfarenheter.

Denna lösning var alltså inte riktigt likadan som under exempelvis *Jämkningsproblemet* och *Överlappningsproblemet* eftersom att det här inte handlar om att låta en dokumenteringsexpert ta över dokumentationen utan istället låta projektledaren slippa skriva om sådant som denne ändå inte behöver göra. Denna lösning är inte kostsam varken för budgets eller tidplaner och bör därför vara genomförbar.

Sammanställning av problem och deras lösningar

Genom att sätta samman en matris över de ovanstående problemen och deras lösningar kan man utröna vilka lösningar som ska prioriteras. Alltså, desto fler problem lösningen är tillämpbar på, desto bättre lösning.

Problem	Lösning	Undvika projektöverlappning	Dokumenteringshjälp	Fokusering riktlinjer	Verbal komplettering	Granskare kunskapsteam	Seminarium workshops	Attitydförändring	Katalysator
	Överlappning	X	X					X	
	Transformering	X	X	X	X	X	X		
	Lagring och spridning	X			X	X	X		
	Tidsperspektiv			X				X	X
	Jämknig	X	X			X	X		
	Formalia		X	X				X	

Som synes av ovan är inte ens alla lösningsförslag representerade (exempelvis *Intranät* och *Tvångsdokumentering*). Det är alltså bara de lösningar som har möjlighet att lyckas som tagits med till denna matris. De ljusgråa kolumnerna är alla kopplade till skapandet av en ny enhet, ett *kunskapsteam*. Om man räknar samman alla "X" för kunskapsteamlösningen får man hela nio stycken tillämpningar av denna. Skapandet av ett kunskapsteam är alltså det som ska prioriteras högst för företagen enligt detta sätt att beräkna tillämpbarhet.

Om man istället tittar på vilken enskild lösning som är tillämpbar på flest problem så ser man, inte så överraskande, att det vore att helt *undvika projektöverlappning*. Denna lösnings vara eller inte vara är dock osäker detta till trots eftersom att den antagligen innebär en större omställning för företaget än vad det vore att ta in ett kunskapsteam. De två billigaste lösningarna *Fokusering* och *Verbal komplettering* borde däremot kunna tillämpas oavsett vad eftersom att de inte tär nämnvärt på någon projektbudget.

Låt oss återigen titta på de ljusgråa kolumnerna. Lösningen med kunskapsteam löser inte problemen med överlappning och tidsperspektiv och egentligen inte heller de kring nedtyngande formalia. Här är det istället *attitydmässiga* lösningar som är mest tillämpbara. Med detta konstaterat så skulle man kunna säga att det är här dokument i din hand kommer in med sitt mål att påverka attityden hos läsaren kring vikten av och svårigheterna med kunskapshantering i projekt. Om du som läsare har tagit till dig av detta så har också dokumentet (och dess författare) uppfyllt sina ambitioner.

## Sammanfattande diskussion – det nya synsättet

Vad är det nya synsättet? Hur ser det ut? Hur ska man agera för att bättre passa in i ett kunskapssamhälle där det snarare är *kunskapen* som är ett projekts frukter än *produkten* som projektet skulle ta fram? Det nya synsättet kan angripas på flera håll och förhoppningsvis får dokumentet i din hand resultatet att fler förstår att det är viktigt att bevara alla resultat från ett projekt och inte bara de rent substantiella.

Tyvärr finns det ingen enkel lösning som får effekt som genom ett trollslag utan här gäller det att pröva sig fram eftersom att ingen lösning kan passa alla företag. Utöver att påverka ledningens och företagets *attityd* till kunskap, projekt och dokumentation så följer några korta, mer handgripliga rekommendationer nedan.

### **Inför begreppet *minsta mängd överförd kunskap***

Genom dess enkelhet kan ledningen komma att ta beslut om införlivning i projektspecifikationerna. Finns det med där så kommer projektledarna att tänka på dokumentationen på ett annat sätt, vilket i sin tur möjliggör att andra lösningar får bättre resultat.

### **Nöj er inte med att rapporterna hamnar i *den fyrkantiga papperskorgen***

Se till att era rapporter skrivs för medarbetarna och inte arkivet. Rapporter som hamnar i arkivet kommer aldrig att sprida någon form av kunskap och kommer heller inte att gynna någon förutom arkivskåpstillsverkarna. Ha en läsare i åtanke när rapporterna skrivs och försök göra rapporten så tydlig och genomslagskraftig som möjligt. Tänk alltså på få fram ett budskap även om det handlar om en avrapportering för ett projekt som misslyckats med att ta fram en framgångsrik produkt. Vad gick fel och vad ska nästa projekt undvika?

### **Skapa någon form av *kunskapsteam***

Med ett *kunskapsteam* som ansvarar för att utforma workshops, dokumenteringsmallar, processer för hela dokumentationsarbetet etc. så skapas en enhetlighet i företaget vad gäller dokumentens utseende och hur kunskap ska hanteras, lagras och spridas. Dessutom avlastar kunskapsteamet projektledarna så mycket att det snabbt kommer att innebära en resursbesparing.

### **Undvik projektöverlappning**

Med projektledare som jobbar med flera parallella projekt samtidigt så löper företaget risk att tappa projektledarna till sjuksängen eller konkurrenter med bättre personalpolitik. Projektöverlappningen går inte heller hand i hand med begreppet *minsta mängd överförd kunskap* eftersom att projektledarens värdefulla kunskap varken får hamna i sjuksängen eller hos konkurrenterna.

### **Utnyttja *alla* metoder för kunskapsöverföringen**

Lås er inte fast vid någon speciell överföringsmetod! Speciellt inte den rent *linjära* eftersom att den inte kan överföra någon djupare kunskap. Den linjära överföringen ska användas tillsammans med den *interaktiva* och den *deltagande* för att på så sätt skapa en kraftfull och flexibel överföringsmetodik. Utnyttjas inte *alla* överföringsmetoderna så kommer projektens breda kunskap att gå förlorad. Skapa också en bestämd pedagogik för hur ni ska gå till väga vid utnyttjandet av alla överföringsmetoderna. En uppgift för kunskapsteamet kanske?

### **Slutord**

Om ni inte blivit övertygade vid det här laget, att kunskapshanteringen i ert företag kan utvecklas, så ställ er frågan om vad det är som fattas för att ni ska bli det. Är det starka bevis för att förändringarna ger resultat som saknas eller är ni skeptiska till om det finns några metoder för att åstadkomma några förändringar överhuvudtaget? Om ni inte kan bestämma er redan idag för att se över er kunskapshanteringsprocess så bestäm er bara inte för att *inte* göra det. Leta vidare i all den uppsjö av litteratur det finns i ämnet (Blomés "Kunskapsföretaget – Kort och brett" från 2000 rekommenderas). Ämnesområdet kring kunskapshandling är så viktigt att det inte finns plats för rivaliteter mellan författare. Tycker ni att någon annan bok är bättre än den här så är det bara bra. Kanske hittar ni där det som saknades i detta dokument.

# Litteraturförteckning

Blomé, Anders (2000): *Kunskapsföretaget – Kort och brett*, Liber Ekonomi, Malmö.

Edvinsson, Leif & Michael S. Malone (1997): *Intellectual Capital*, Biddles Ltd., Guildford and King's Lynn.

Engwall, Mats (1995): *Jakten på det effektiva projektet*, Nerenius & Santéus Förlag AB, Stockholm.

Gerdin, Niclas & Henrik Svensson (2000): *Kunskapsöverföring mellan projektledare*, Högskolan i Halmstad.

Nonaka, Ikujiro (1994): *A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation*, Organization Science, Vol. 5, Nr 1, s.14-37.

Nørretranders, Tor (1993): *Märk världen, en bok om vetenskap och intuition*, Bonnier Alba, Stockholm.

Persson, Bengt (1997): *Kunskapsöverföring till yrkesverksamma inom landskapsarkitekternas arbetsfält*, Institutionen för landskapsplanering, Alnarp.

## Internetkällor

Upstride AB (020820): <http://www.upstride.se>