



LUNDS
UNIVERSITET
Lunds Tekniska Högskola

Knowledge Management Strategy

Kunskapshantering och projekttyper inom managementkonsultbranschen

Kandidatexamensarbete
Produktionsekonomi

Timmy Andersson
VT 2015

Handledare

Ola Alexanderson

Sammanfattning

Syftet med denna rapport är att undersöka hur samspelet mellan individbaserad och systembaserad kunskapshantering samt arbetet med Knowledge Management påverkar managementkonsultfirmors arbetsformer och projekttyper. Studien bygger på intervjuer med fyra olika managementkonsultföretag med verksamhet i Sverige.

Knowledge Management handlar om hur kunskap hanteras inom företag samt vilka strategier som användas för att optimera denna hantering. Genom att bemästra konsten att kunna lagra och återvinna kunskap kan företag dra många fördelar och öka konkurrensförmågan. Inom Knowledge Management finns det två huvudsakliga strategier för kunskapshantering, individbaserad och systembaserad. Företagen som intervjuades hade inslag av båda strategierna.

Med rötter i teorin har det tagits fram modeller som visar på sambanden mellan kunskapshanteringsstrategier och projekttyper. Baserat på den empiriska data som insamlades under intervjuerna kunde sedermera dessa modeller appliceras på företagen och tydligt påvisa sambanden mellan de olika dimensionerna.

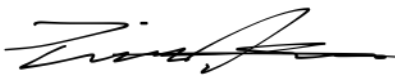
Beroende på vilken typ av strategi som företagen tillämpade renderade detta olika typer av projekt. Företagen som arbetade med en mer individbaserad kunskapshantering tenderade att arbeta med strategiska projekt där klienterna efterfrågade skräddarsydda lösningar, där problemlösningsmetodiken baserades på implicit kunskap och där konsulterna hade närmare relationer med klienterna. De företag som utgick från en systembaserad kunskapshantering arbetade med strategiska projekt med inslag av implementering. På dessa projekt var lösningarna, projektprocessen och modellmallarna mer standardiserade och i problemlösningsförfarandet användes mycket explicit kunskap.

Förord

Följande kandidatexamensarbete omfattar totalt 15 högskolepoäng och markerar slutet på min kandidatutbildning inom industriell ekonomi vid Lunds Tekniska Högskola.

Först och främst vill jag ge ett stort tack till min handledare, Ola Alexanderson, för all hans input, feedback och stöd under hela projektiden. Utan hans reflektioner och kunskap hade detta arbete varit väldigt svårt att genomföra.

Utöver detta vill jag även tacka de managementkonsultföretag och deras representanter för att de ställde upp på de intervjuer som låg till grund för detta arbete.



Timmy Andersson
Lund, maj 2015

Innehållsförteckning

SAMMANFATTNING	2
FÖRORD	3
1. INLEDNING	5
1.1 PROBLEMFORMULERING.....	5
1.2 SYFTE	6
1.3 FRÅGESTÄLLNING	6
1.4 AVGRÄNSNING	7
2. METOD	8
2.1 INTERVJUOBJEKT OCH FÖRETAG	9
2.1.1 Företag Global	9
2.1.2 Företag Internationell.....	9
2.1.3 Företag Regional	10
2.1.4 Företag Lokal.....	10
3. TEORI	11
3.1 MANAGEMENTKONSULTBRANSCHEN.....	11
3.1.1 Vad är ett managementkonsultföretag.....	11
3.1.2. Managementkonsultation genom tiderna.....	11
3.2 KUNSKAP	11
3.3 KNOWLEDGE MANAGEMENT STRATEGY	12
3.3.1 Codification	12
3.3.2 Personalization.....	13
3.3.3 Strategival.....	13
4. EMPIRI	15
4.1 RESULTAT AV TEORI.....	15
4.1.1 Systembaserad kunskapshantering.....	16
4.1.2 Individbaserad kunskapshantering.....	17
4.1.3 Projekt samt arbetsformer	19
4.2 RESULTAT	20
4.2.1 Företag Global	20
4.2.2 Företag Internationell.....	21
4.2.3 Företag Regional	23
4.2.4 Företag Lokal.....	24
5. ANALYS	26
5.1 FÖRETAGSANALYS	26
5.1.1 Företag Global och Internationell.....	26
5.1.2 Företag Regional och Lokal	29
5.2 SAMBANDSANALYS	31
5.2.1 Tre dimensioner.....	31
5.2.2 Organisation och strategival.....	33
6. SLUTSATS	34
6.1 STUDIENS GILTIGHET	35
6.2 FÖRSLAG TILL UPPFÖLJNINGSTUDIER	36
7. KÄLLFÖRTECKNING	37
BILAGOR	38

1. Inledning

Det kan sägas att en organisation byggs upp av finansiellt och intellektuellt kapital. Det intellektuella kapitalet utgörs av affärsmodellen samt human-, struktur-, och relationskapital. Inom strukturkapital finner vi "Knowledge Management", eller kunskapshantering som det också kallas. I en värld i förändring har kunskap och kompetens kommit att bli två av de mest attraktiva elementen som arbetsgivare söker till sin organisation. Kunskap skapar värde och utgör ett medel för konkurrens på marknaden. En industri där kunskap och kunskapshantering är av särskild betydelse är managementkonsultbranschen.

Det som managementkonsultföretagen erbjuder är i mångt om mycket kunskapsrelaterade tjänster där kunskap överförs från konsulterna till klienten. Detta kan vara kunskap i form av problemlösningsförmåga och logiskt tänkande, men också ren teoretisk kunskap. Det som skiljer konsultfirmorna åt är med vilken kvalitet och effektivitet den här överföringen kan ske. För att kunskapsutbytet mellan konsult och klient ska bli optimalt måste den interna kunskapsöverföringen inom managementkonsultfirman vara strategiskt planerad och väl strukturerad. Vissa konsultföretag har en enorm databas av kunskap där juniora medarbetar forslas in för att kunna hantera systemen, medan andra lägger mer tyngd på individer och dess expertis. Oavsett hanteringssystemet förblir Knowledge Management och vilka strategier konsultföretagen har för kunskapsöverföring viktiga komponenter för framgångsrikt managementkonsultföretagande. Har du en gång uppfunnit hjulet, varför göra det igen?

För att kunna vara med och konkurrera i en allt mer globaliserad värld gäller det att se till att organisationens alla delar kan nås av den kunskap som finns inom företaget. Det gäller att utveckla strategier för att kunna dokumentera, lagra och sedermera dra nytta av den kunskap och erfarenheter som konsulterna och klienterna förvärvar. På så sätt förhindras att onödigt tid och resurser läggs på att reinkarnera något som redan skapats av företaget i tidigare projekt. Detta gör firman mer effektiv och gör att konsulterna kan lägga kraft och tid på ytterligare aktiviteter som tillför värde, vilket ökar konkurrensförmågan. Med tanke på konsultbranschens höga personalomsättning och omtalade "up or out"-strategi är det än viktigare i denna bransch att se till att kunskapen finns inom firman och inte är allt för beroende av individer.

Med tanke på kunskapshanteringens centrala roll i konsultvärlden och det konkurrensmedel som en lyckad kunskapshantering kan medföra är det av yttersta vikt att kunna bemästra denna konst, oavsett om du är en global eller regional aktör på marknaden. Som tidigare nämnts, en effektiv kunskapsöverföring i samspelet konsult och klient grundar sig i ett bra flöde av kunskap inom konsultfirman. Genom att välja klokt, noga tänka igenom och strategiskt planera sin kunskapshantering är det möjligt att uppnå en kombination av olika kunskapshanteringsstrategier som genererar konkurrensfördelar på marknaden.

1.1 Problemformulering

Internet och datakommunikation har gjort det möjligt att lagra och nå kunskap i en helt annan utsträckning än vad som var möjligt för exempelvis 20 år sedan. Kunskap går att tillskansa sig

var som helst i världen och mängderna är gränslösa. Historiskt sett har finansiellt kapital, råmaterial och humankapital ansetts viktigare än att skapa och tillämpa kunskap. Detta har förändrats och denna kunskapsrevolution har skapat många organisatoriska problem för företag och företagsledare (Smith, E. 2001). Att finna väl fungerande system för hantering av all denna kunskap och kunna navigera i denna mängd av kunskap ses som ytterst aktuellt och av stor vikt.

Att studera just managementkonsultbranschen utifrån ett Knowledge Management-perspektiv är intressant av många skäl. Först och främst är många av konsultföretagen internationella och har kontor i många olika världsdelar och länder. Kraven på den interna kunskapsöverföringen blir här höga och den måste hanteras på ett väl fungerande sätt för att nå alla delar av organisationen och kvalitetssäkra tjänsterna som erbjuds. Vidare är mycket av den kunskap som förvärvas inom konsultbranschen erfarenhetsbaserad. Konsulterna tillskansar sig färdigheter och kunskap via sina olika projekt och svårigheten ligger i hur dessa erfarenheter sedan ska tillfalla firmorna de arbetar för och gagna dessa i framtida projekt, utan att det uppstår ett administrativt hinder där resurser läggs på fel ställe. Slutligen har kunskapen en vital roll i konsultbranschen och hanteringen av denna får påverkan på konkurrensförmågan.

I denna studie ställs frågan hur olika kunskapshanteringsstrategier påverkar den interna kunskapsöverföringen och på vilket sätt samspelet mellan individ- och systembaserad kunskapshantering influerar firmors arbetsformer och projekt. Tidigare studier på ämnet har diskuterat de två kunskapshanteringsstrategierna och då kollat på bland annat fördelar/nackdelar, eventuella hinder som kan uppstå kopplat till en viss strategi, samband mellan de två strategierna med mera. Den här studiens bidrag till ämnet är adderingen av den tredje dimensionen, det vill säga hur valet av kunskapshanteringsstrategi står i relation till vilken projekttyp konsultföretagen arbetar med.

1.2 Syfte

Syftet med denna studie är att undersöka hur samspelet mellan individbaserad och systembaserad kunskapshantering påverkar konsultfirmors arbetsformer och projekttyper, det vill säga vilka samband som råder mellan dessa tre dimensioner.

1.3 Frågeställning

Denna rapport utgår från följande huvudfrågeställning:

- Hur påverkar managementkonsultföretags olika system och strategier för kunskaps-hantering vilken typ av projekt som managementkonsultföretagen arbetar med?

Frågeställningen har i sin tur brutits ned och preciserats i två delfrågor:

- Vilka samband finns det mellan de två olika strategierna för att hantera kunskap och företagens organisation och arbetsformer?
- Vilka samband finns det mellan valet av kunskapshanteringsstrategi och typen av projekt som managementkonsultföretag arbetar med?

1.4 Avgränsning

I denna studie kommer fokus att ligga på två huvudsakliga strategier inom Knowledge Management; individbaserad och systembaserad kunskapshantering. Vidare kommer endast managementkonsultbranschen att studeras och inom dess ramar kommer fyra konsultföretag med varierande storlek, global verksamhet och affärsplan att undersökas. Kunskapshantering avgränsas till att endast beröra den systematiska och individualiserade kunskapshanteringen och på vilket sätt olika typer av konsultföretag strukturerar, lagrar och återanvänder kunskap inom firman för att understödja kunskapsöverföringen mellan medarbetarna.

2. Metod

Kommande teorikapitel är resultatet av en litteraturstudie där relevanta teoretiska källor som berör managementkonsultation, kunskap, Knowledge Management etcetera, har studerats för att ge läsaren en allmän, teoretisk, objektiv bild av det ämnesområdet vilken denna studie behandlar.

Som nämndes i problemformuleringen utgår detta arbete från en explorativ ansats där kunskapshanteringsstrategiers inverkan på projekttyper ska undersökas. Det innebär att studien inriktas på att undersöka ett område där kunskaperna kring området är små eller nästintill obefintliga. Problemen i denna studie är därmed mångfacetterade och på grund av den bristfälliga kunskapen råder det oklarheter kring vilka modeller och teorier som är tillämpliga. Med tanke på detta kommer denna studie resultera i framtagandet av egna modeller som förklarar ämnet och som en konsekvens kommer det finnas stycken där teori beblandas med egna tankar. Detta poängteras i de stycken där detta gör sig gällande. (Wiedersheim, P. F., Eriksson, L. 1991)

I denna rapport kommer en fallstudie att genomföras. Anledning att en fallstudie väljs framför exempelvis en enkätundersökning är bland annat att det ska ske en djupare analys av ämnet där detaljer och nyanser är vitala för att upptäcka skillnader. Dessa detaljer är svåra att uppfatta i en enkätundersökning då det inte råder någon konsensus kring svaren och bilden som ges kan bli tagen ut sitt sammanhang och därmed bli inkorrekt. Vidare är fallet som utgör undersökningens utgångspunkt något som redan existerar och inte en konstlad situation i forskningssyfte. Det kommer inte genomföras ett experiment där det målmedvetet ska försöka kontrolleras variabler så att en viss komponents inverkan går att mäta. Tvärtom är fallet ett ”naturligt förekommande” fenomen, vilket är en stark anledning till varför fallstudie ska väljas. Slutligen anses fallstudien vara ett korrekt val i de fall då skälig uppmärksamhet riktas till relationer och processer, vilket görs i denna studie. Sociala relationer och processer är i detta fall sammanlänkade och påverkar varandra ömsesidigt, vilket gör att fallstudie kan användas för att gå på djupet och reda ut komplexiteten i en sådan situation. (Denscombe, M. 1998)

När det kommer till fallstudiens relevans kan det konstateras att företagen i studien, i linje med vad Denscombe, M. (1998) rekommenderar, valts med utgångspunkt i deras utmärkande kännetecken och inte slumpmässigt. Det har varit viktigt att välja konsultföretag med varierande storlek, geografisk utspridning och affärsplan för att få en omfattande och nyanserad bild av ämnet. Företagen har alltså valts för att täcka in en så stor del av managementkonsultbranschen som möjligt och förhoppningsvis har hela spektret täckts. Vidare, när det kommer till fallstudiens trovärdighet i generaliseringar kan det sägas att generaliseringar kan göras om fallen är representativa, om resultaten inte anses vara unika för just detta specifika fall och dess omständigheter, samt om undersökningen baseras på mer än en enhet. (Denscombe, M. 1998)

För att få en verklighetskoppling till teorin har fyra olika managementkonsultföretag av varierande storlek, geografisk utspridning och erbjudande intervjuats. Intervjuerna har skett

via telefon eller samtal ”öga mot öga”. Genom intervjuerna har företagets erfarenheter på ämnet Knowledge Management och hur dessa jobbar med detta område dokumenteras och kopplats till teorin. Intervjuobjekten på respektive företag har önskat att förbli anonyma och likaså företagen de representerar. Orsak till detta är att respondenterna vill kunna ge en så pass ärlig och rättvisande bild av företaget som möjligt. Detta har respekterats och företagen kommer att benämnas Global, Internationell, Regional och Lokal.

Vid urvalet av företag har det försökts skapa bredd när det kommer till storlek och tillämpade kunskapshanteringsstrategier. Vissa av företagen är implementationsinriktade och andra mer strategiska medan några arbetar med system vid kunskapshanteringen och några förlitar sig på individerna. I valet av intervjuobjekt har det, i den mån det är möjligt, strävats efter seniora intervjuobjekt med mycket erfarenheter av ämnet och firmorna. Detta för att kunna skapa en nyanserad och objektiv bild av hur företagen arbetar med kunskapshantering.

Innan intervjuerna ägde rum fick intervjuobjekten utskickat en sammanfattning av ämnet. För att förbereda och för att skapa förutsättningar för att få genomtänkta och utförliga svar skickades det också ut ett antal exempel på intervjufrågor ut till intervjuobjekten. Intervjufrågorna som lade grund för den faktiska intervjun med företagen återfinns i rapportens bilagor. Frågorna utformades på ett sätt så att ledning i frågorna inte skulle förekomma. För att få ett rättvisande resultat fick alla intervjuobjekt samma frågor.

2.1 Intervjuobjekt och företag

2.1.1 Företag Global

Företag Global är en global managementkonsultfirma med många år i branschen. Företaget har kontor i ett stort antal länder över hela världen med drygt 11,000 anställda varav 200 av dessa är anställda i Sverige. Likt många konsultfirmor arbetar de anställda i projekt där projektgrupperna består av 2-5 konsulter, ofta med olika bakgrund och på olika nivåer i hierarkistrukturen. Denna hierarki är baserad på prestation och antalet verksamma år i firman. Konsulterna rangordnas som juniorer, seniorer, projektledare, seniora projektledare och partners. Firman fokuserar nästan uteslutande på strategiarbete även om det förekommer en mindre del implementationsarbete. Årligen rekryteras ungefär 10-20 personer i Sverige.

2.1.2 Företag Internationell

Företag Internationell är ännu en global aktör inom managementkonsultbranschen och är också verksam inom ”technology services” och outsourcing. Globalt sett har firman över 300,000 medarbetare och 1000 av dessa är arbetsamma i Sverige. Till skillnad från företag Global är Internationell mycket mer implementationsinriktade. Projektgrupperna är något större i detta företag och det är inte ovanligt att det är upp till femton konsulter i ett team. Internationell ser gärna att konsulterna på projektet kommer från olika avdelningar inom firman och på så sätt kan komplettera varandra kompetensmässigt och erbjuda helhetslösningar. Med tanke på firmans starka operationsfokus spenderar konsulterna nästan

all tid hos klienten, i deras lokaler och fabriker. Även denna firma har en hierarkiskstruktur men rekryterar betydligt fler juniora konsulter än företag Global.

2.1.3 Företag Regional

Företag Regional är en managementkonsultfirma med huvudsaklig verksamhet i Norden, även om de på senare tid blivit allt mer aktiva i Europa. Antalet anställda uppgår till runt 230 stycken och organisationen är relativt platt. Regional arbetar mestadels med strategiprojekt men även en del med mindre implementering och vanligtvis är de 3-4 konsulter i ett team.

2.1.4 Företag Lokal

Företag Lokal är ett managementkonsultföretag som endast existerar och verkar på den svenska marknaden, mot svenska klienter. Firman är den minsta sett till antalet anställda, runt 60 stycken. De arbetar med strategiska lösningar och deltar inte i det operationella förändringsarbetet. Organisationsstrukturen är plattare än de tre tidigare exemplen och projektgrupperna består allt som oftast av 1-8 konsulter. Firman är relativt nystartad och har till en början fokuserat på att rekrytera topppresterande konsulter från andra managementkonsultfirmor och chefer från näringslivet, men nu även börjat med nyutexaminerade.

3. Teori

3.1 Managementkonsultbranschen

3.1.1 Vad är ett managementkonsultföretag

Enligt Andersson, C. (2001) definieras en managementkonsults roll som ”att medelst olika koncept och metoder medverka till att organisationer blir både hälsosammare och effektivare att verka i”. Med detta klargjort konstateras vidare att managementkonsultföretagens uppgift är att identifiera, analysera och lösa olika organisatoriska problem i såväl privat som offentlig sektor. I vissa fall följer även en implementering av den föreslagna lösningen. Firmorna arbetar med allt från effektiviserings- och förbättringsarbete, kulturanalyser, organisationsanalyser till kompetensutveckling och konflikthantering. (Andersson, C. 2001)

3.1.2. Managementkonsultation genom tiderna

Den första kända managementkonsultfirman startades 1890 av Arthur D. Little som var teknikinriktade och hade industrin som sitt största verksamhetsområde. Denna firma följdes av företaget Booz Allen Hamilton som, utöver industrin, även servade staten. År 1920 bildades den första, rena management- och strategikonsultfirman McKinsey & Company. Idag finns dessa firmor utspridda över hela jorden och servar de största företagen i världen. Ökningen av antalet konsultföretag har under 1900-talet och början av 2000-talet varit stor och konkurrenssituationen tätar. Dessutom visar studier på att allt fler organisationer köper in managementkonsulttjänster. (O'Mahoney, J. 2010)

3.2 Kunskap

Innan det kan börja pratas om Knowledge Management är det viktigt att förstå vad kunskap är. Smith E. (2001) definierar kunskap som fakta, information och färdigheter som förvärvats genom erfarenheter eller utbildning. När det talas om kunskap är det främst två olika typer som står i fokus: den explicita och den implicita kunskapen. Den explicita kunskapen beskrivs ofta som den akademiska kunskapen, den som är formellt dokumenterad och enkel att tillgå samt delge. Kunskapen är möjlig att lagra och hämta i databaser. Att hantera denna kunskap kräver i många fall akademisk utbildning eller djupare förståelse, då den kan vara väldigt avancerad. Den implicita kunskapen, å andra sidan, är outtalad kunskap som är svår att definiera, mer intuitiv och består ofta av ackumulerade erfarenheter. Kunskapen är ofta starkt kopplad till individer och kan inte hittas i manualer, böcker, databaser eller filer. Filosofen Polanyi beskriver kunskapen som ”att veta hur man gör något utan att tänka på det, exempelvis hur man cyklar”. Den implicita kunskapen anses av många vara den mest värdefulla typen och den som skapar störst värde för firman som innehar den. (Smith, E. 2001)

En svårighet som konsultfirmorna ställs inför är att transponera den implicita kunskapen till explicit. Detta är av vikt då den implicita kunskapen inte vill förloras vid exempelvis personalnedskärningar, ”out-sourcande” eller hopslagningar av firmor. (Stegier, R. 2001)

3.3 Knowledge Management Strategy

Knowledge Management handlar om hur kunskap hanteras inom företag och vilka strategier som användas för att optimera denna hantering. Genom att bemästra konsten att kunna lagra och återvinna kunskap kan företag dra många fördelar och öka konkurrensförmågan. Speciellt i en bransch som konsultbranschen där tjänsten som i huvudsak ges till klienten är kunskapsrelaterad. I en artikel i Harvard Business Review (1999) skriven av Hansen, Nohria och Tierney med fokus på managementkonsultbranschen lyfts det fram olika strategier för kunskapshantering. Framförallt är det två strategier som gör sig utmärkande.

Den första strategin är en systembaserad sådan som bygger på att kunskap lagras och tillgängliggörs via databaser eller andra digitala lagringsplattformar. Kunskapen tillförs företaget då den dokumenteras, sammanställs och görs åtkomlig för alla medarbetare inom företaget. Denna strategi benämns *codification strategy*. Den andra strategin, den individbaserade, bygger på att kunskapen är personförankrad och att den utvecklas av individen som förvärvat den samt sprids genom att medarbetare interagerar med varandra. Istället för att datorerna används som lagringsplattform utnyttjas de snarare som redskap för medarbetarna att kommunicera och dela kunskap från person till person. Strategin kallas *personalization strategy*.

Anledningen till varför managementkonsultfirmor arbetar med Knowledge Management är i mångt om mycket att de vill skapa värde för deras klienter. Konsultföretagen tillfredsställer sina klienter genom att, på ett effektivt sätt, överföra den kunskapen som finns inom firman till klienten. För att det ska vara möjligt att överföra kunskap till klienten på ett optimalt sätt måste den interna kunskapsöverföringen vara väl genomtänkt och ytterst funktionell. Beroende på vilken typ av strategi firmorna använder skapas detta värde på olika sätt. När det kommer till den systemberoende kunskapshantering kan man dra paralleller till lego-bygge där konsulternas uppgift blir att använda existerande legobitar för att konstruera något nytt. Den mer individbaserade strategin tillämpas ofta inom de firmor där klienterna kräver lösningar på svårare, mer unika problem. Här söks det expertis från kollegor med erfarenhet av affärsområdet och tidigare studier för att därefter kunna ha med sig detta i framtagandet av en helt skraddarsydd lösning på det unika problemet. (Hansen, Nohria och Tierney 1999)

3.3.1 Codification

Den systembaserade kunskapshantering har kommit att bli vanlig i större, globala företag. Företagen finner olika tillvägagångssätt för att transponera kunskapen från individerna i företaget till dokumenterad kunskap som kan bearbetas, lagras och återvinnas av företagets medarbetare. På grund av klientkänslig information är det vanligt att texterna först genomarbetas innan kunskap publiceras och görs tillgänglig på interna digitala plattformar. Medarbetarna kan därefter med hjälp av olika sökverktyg finna relevant kunskap som tidigare förvärvats av firman. Detta hanteringssätt leder till ett minskat individberoende för firman eftersom konsulterna inte längre behöver kontakta medarbetare eller före detta anställda som har erfarenheter av tidigare, liknande studier då allt material redan finns tillgängligt var som helst i världen, oavsett tid. (Hansen, Nohria och Tierney 1999)

Med hjälp av denna systemhantering öppnas möjligheter för företagen att uppnå skalfördelar när det kommer till kunskap. Anledningen till detta är att medarbetare inom firman inte behöver lösa problem, skapa förbättringsförslag och ta fram presentationsmaterial från grunden på varje nytt projekt. Istället kan de utnyttja den kunskap som anskaffats i tidigare studier som är relevanta och kan tillämpas på nya situationer. Detta innebär en generell reduktion av den tid konsulterna behöver lägga på varje studie, vilket ökar konkurrensförmågan. Det är även vanligt att konsultfirmorna har anställda som hjälper till med lagring av kunskap samt navigering i kunskapsdatabaserna. Utöver detta tåls det att nämnas att en systembaserad kunskapshanteringsstrategi inte nödvändigtvis betyder att kunskap inte delas mellan medarbetare, från person till person. Viktigt är dock att fokus i firmor med denna strategi ligger på att kunna hantera och utnyttja de kunskapskällor som finns. (Hansen, Nohria och Tierney 1999)

3.3.2 Personalization

I kontrast till ovan nämnda strategi finns den individbaserade kunskapshanteringen som är mer frekvent förekommande på de mindre konsultfirmorna. Till skillnad från den systembaserade kunskapshanteringen ligger fokus här på dialogen mellan individerna. Kunskap överförs genom möten mellan medarbetare, epost, telefonkonferenser etcetera och digitala plattformar används istället för att göra kunskap och expertis tillgänglig genom välutvecklade, interna kommunikationsnätverk. Vanliga sätt att främja den dagliga kommunikationen mellan medarbetarna är att exempelvis göra det enklare för de anställda att transfereras mellan olika kontor, skapa en kultur där det är obligatoriskt att svara i telefonen när kollegor ringer om hjälp, använda sig av interna experter och så vidare. (Hansen, Nohria och Tierney 1999)

Det tåls att nämna att på den här typen av mer individberoende firmor är det inte ovanligt att det också används kodifierad kunskap, dock mer som ett komplement. Ofta har firmorna utvecklat databaser där det läggs in dokument från tidigare studier innehållande de slutsatser och lärdomar som dragits av projekten. Därefter kan konsulterna söka och läsa dokument som är relevanta för deras nuvarande projekt och därigenom kontakta de som har gjort de tidigare studierna och skrivit om ämnet. (Hansen, Nohria och Tierney 1999)

3.3.3 Strategival

Valet av strategi är ofta sammanlänkat med typen av firma, firmans affärsplan och dess konkurrensstrategi. Beroende på vilken typ av klientel som servas bör strategin anpassas. Utgår klientbasen av företag med relativt likartade problem där det finns många gemensamma faktorer kan det ses lämpligt att implementera en systembaserad kunskapshantering medan ett företag som specialiserar sig på bredd och unika problem kan dra mer nytta av den mer individbaserade kunskapshanteringen. Vidare spelar det också roll huruvida de anställda tillämpar explicit eller implicit kunskap i sitt problemlösande. Även storleken på konsultfirman, när det kommer till antalet anställda, tenderar att påverka. Mindre

firmer har exempelvis inte samma behov för stora kunskapssystem när medarbetarna och deras kunskap finns runt hörnet eller i fikarummet. (Hansen, Nohria och Tierney 1999)

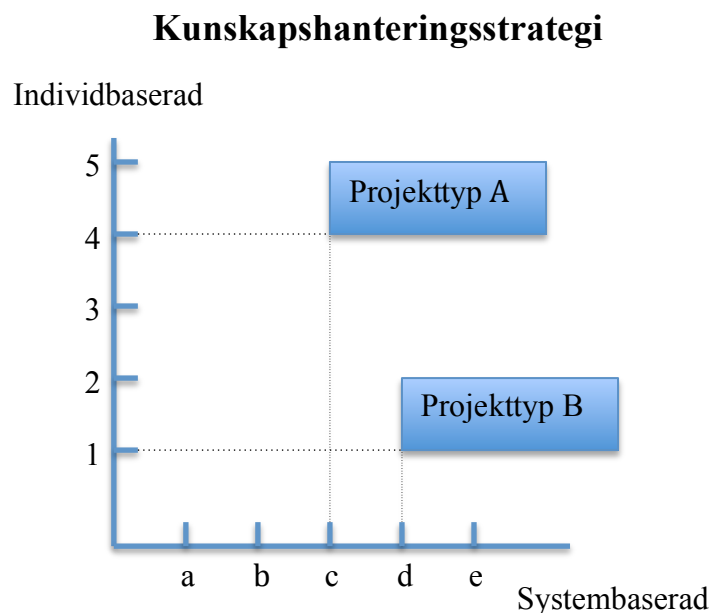
Det hör även till vanligheterna att konsultfirmorna använder bägge strategierna, där den ena är huvudstrategin och den andra fungerar som ett komplement. I dessa sammanhang pratas det om en ”80-20-regel”, vilket betyder att 80% av kunskapshanteringen följer en strategi och 20% den andra. Anledningen till detta är exempelvis att den implicita kunskapen är problematisk att framföra genom en systemberoende kunskapshantering av kodifierad kunskap. Att tillämpa bägge strategier likafullt har visat sig historiskt vara en dålig idé och skapa mer problem än fördelar. (Hansen, Nohria och Tierney 1999)

4. Empiri

Följande Empiri-avsnitt är uppdelat i två delar. Den första delen syftar till att få en förståelse för teorin i föregående avsnitt och hur denna kopplas samman till den undersökning och de intervjuer som gjorts med managementkonsultföretagen. Del två fokuserar på intervjuerna och de svar som företagen förmedlat genom intervjuer.

4.1 Resultat av teori

De dimensioner som kommer att begrundas i denna studie är systembaserad kunskapshantering, individbaserad kunskapshantering och projekt samt arbetsformer. Inom varje dimension finns det en rad olika faktorer som har identifierats och kommer att studeras för att sedermera kunna avgöra företagens placeringar på nedanstående modell. Detta för att därefter kunna dra slutsatser av hur dessa dimensioner hänger ihop och samspelar. Faktorer som tagits fram grundar sig i teorin i föregående avsnitt och används för att möjliggöra en rättvis och heltäckande jämförelse företagen emellan. De olika nivåerna och faktorerna som tas upp är något som har identifierats och definierats i denna studie men som är baserat på en mängd olika skribenter och artiklar. Beroende på hur framstående och välutvecklade företagen är inom varje dimension, desto längre bort på axlarna kommer de att placera sig. Frågorna som ställdes till företagen är framtagna för att täcka de faktorer som anses vara av vikt att studera inom varje dimension för att ge en överblick över i vilken utsträckning företaget arbetar med dimensionen. Inom varje dimension finns det fem olika nivåsteg. Nedan beskrivs de tre olika dimensionerna och dess olika nivåsteg.



Figur 1 Undersökningsmodell över de tre dimensionerna

4.1.1 Systembaserad kunskapshantering

Den första dimensionen att undersöka är systembaserad kunskapshantering. Inom denna dimension ryms de faktorer som krävs för att avgöra hur bra företagets arbete med att hantera kunskap och sköta kunskapsöverföringen med hjälp av system är. I och med att undersökningsmodellen för detta arbete, vilken det redogjordes för tidigare, är framtagen som ett resultat av den här studien finns det ingen klar teori att referera till. De olika nivåerna och faktorerna som studeras inom varje dimension är en blandning mellan egen intuition och publicerad vetenskap. När det kommer till den systembaserade kunskapshanteringen har utgångspunkt legat i de faktorer som identifierats av Grundstein, M. (2008) och Gallupe, R. (2000). I dessa publikationer presenteras aspekter som är väsentliga för ett välfungerande kunskapshanteringssystem. Grundstein, M. går även in på de olika mognadsprocesserna för diverse kunskapshanteringssystemen. Utifrån dessa identifierade faktorer har det sedan skett nivåindelning utifrån hur väl företagen presterar inom respektive faktor. Denna nivåindelning bygger mestadels på egen intuition men med inspiration av Grundsteins mognadsprocess.

Exempel på några av de faktorer som dessa skribenter tar upp och som kommer att studeras är hur pass välutvecklade system som innehas, hur frekvent de används, vilken typ av kunskap som lagras, hur användarvänliga de är, vem som använder systemen och på vilket sätt samt i vilka situationer de används. Nedan beskrivs de fem olika nivåstegen av systembaserad kunskapshantering:

- a) Steg "a" innebär att konsultföretaget arbetar med ytterst utvecklade system. Från ledningen finns det inga krav på att projekten ska dokumenteras eller att erfarenheter ska sammanställas och tillfalla företaget. Det finns heller inga tydliga riktlinjer när under projektens gång som systemen ska användas eller vem på företaget som ska nyttja dem. Systemens största syfte är att tjäna som en intern databas för lagring av artiklar och annat som kan komma till nytta vid projekt och ge konsulterna samt teamen en kunskapsbas kring det ämne de ska arbeta med.
- b) Vid nästa nivåsteg är kunskapshanteringssystem mer utvecklade och användningsfrekvensen av dessa högre. Artiklar, studier och statistik lagras i systemen och olika sökverktyg gör det enkelt att snabbt finna relevant kunskap om projektområdet. Systemen uppdateras kontinuerligt med aktuell och giltig fakta. Databasen är tillgänglig för alla medarbetare. Systemen används fortlöpande under projekttiden av firmans medarbetare för att ge dessa en bra bas när det kommer till kunskap inom olika affärsområden samt för att förse dessa med de mest aktuella rönen inom olika branscher. Dock finns det, inte heller här, några särskilda krav från ledningen att projekt och erfarenheter ska dokumenteras och tillgängliggöras för framtida teams projekt. Ett antal anställda ansvarar för att uppdatera systemen med fakta.
- c) Detta nivåsteg kännetecknas av ett kunskapshanteringssystem som inte bara lagrar explicit kunskap i form av artiklar och fakta, utan också lagrar projekterfarenheter. Själva kunskapsbasen används på samma sätt som i ovanstående nivåstegs beskrivning,

men skillnaden är att det här existerar krav från ledningen att förvärvade projekterfarenheter ska ställas samman och gagna framtida projekt såväl som firman i sig. Ansvarig för sammanställandet av projektet är projektledaren inom respektive team. Denne ska dokumentera projektet från start till mål, erfarenheter och lärdomar, utvärdera vilka problem de stötte på och effektiviseringsmöjligheter, samt ge tips inför liknande, framtida projekt. Det ska även framgå tydligt vem som är upphovsmakare till texten och det får gärna finnas kontaktuppgifter till denne. Information kan sedan användas av andra projektledare som står inför starten av ett nytt projekt. Den kan även användas av ledningen för att kunna dra slutsatser kring hur strategiarbetet på firman ska fortskrida, om rekryteringsprocessen behöver förbättras, vilken typ av kompetens som behövs i nuläget och så vidare.

d) Det som skiljer detta nivåsteg och föregående är i mångt om mycket med vilken frekvens och när under projektets gång som systemen används. Projektledaren har här ytterligare krav från ledningen att i större utsträckning, och mer detaljerat, logga om de olika faserna i projektet. Denne ska dokumentera projektet och hela arbetsprocessen fortlöpande för framtida bruk. Allt från beräknad tidsåtgång i varje steg och vilka modeller som ska användas för att lösa vilka problem till hur gruppkonflikter och annat ska hanteras. Innan ett projekt påbörjas är det projektledarens ansvar att samla på sig relevant kunskap om hur projektet bör hanteras. Det ska i princip finnas en tydlig mall för hur lösningsprocessen ska gå till.

e) I det slutgiltiga nivåsteget är systemen så pass välutvecklade och invävda i den dagliga verksamheten att de används vid start, under och vid avslut av ett projekt. De är en central del av managementkonsultföretagets affärsplan och vitala för att verksamheten ska flyta på. Systemen används av alla medarbetare och de används hela tiden. Användandet av systemen kan liknas vid användandet av en lathund eller ett recept. Det finns tydliga restriktioner på hur ett projekt av en viss karaktär och inom en viss bransch ska gå till, vilka lösningsmodeller som ska användas, hur lång tid varje projektfas ska ta med mera. I dessa projektlathundar är det också tydligt vilka roller konsulterna ska ha inom projektet och vem som är ansvarig för vad. Alla teammedlemmar bär här ansvar för att kontinuerligt dokumentera allt om projektet, även om projektledaren bär det huvudsakliga ansvaret. Trots systemens enorma storlek finns det avancerade verktyg för att finna relevant data. Systemen är utformade för att även, till en viss grad, kunna fånga upp implicit kunskap.

4.1.2 Individbaserad kunskapshantering

Den andra dimensionen som ska granskas är företagets arbete med den individbaserade kunskapshanteringen. Inom denna dimension finner vi faktorer som anses centrala för att bestämma företagets nivå av förträfflighet när det kommer till att överlåta hanterandet av kunskap och kunskapsöverföring till firmans individer. Likt föregående avsnitt om systembaserad kunskapshantering är även detta kapitel baserat på dels egen intuition och dels

vetenskapliga artiklar. I artiklarna skrivna av Hansen, T., Nohria, N. & Tierney, T. (1999) och CEN (2004) identifieras de faktorer som anses viktiga inom detta område och därefter har denna information, tillsammans med egen ingivelse, legat till grund för nivåindelningen.

Exempel på några av de områden som tas upp i artiklarna och som ska undersökas inom denna dimension är vilka möjligheter det skapas för medarbetare att interagera och överföra kunskap, om det finns incitament att hjälpa varandra, hur företagen arbetar med mentorskap, hur kulturen är på firman när det kommer till att hjälpa medarbetare, hur problemlösningstekniken ser ut och så vidare. Som i föregående avsnitt kommer de fem olika nivåstegen av individbaserad kunskapshantering att beskrivas nedan:

1) Det första nivåsteget inom denna dimension, nivåsteg "1", innebär bland annat att managementkonsultföretagets problemlösningssmetodik karaktäriseras av att explicit kunskap används i stor utsträckning för att lösa problemen. Konsulterna som rekryteras ska kunna använda sig av existerande, explicit kunskap och problemlösningssmallar för att finna en lösning till klienten. Det finns inga existerande eller tydliga kommunikationsnätverk där medarbetare kan upptäcka och nå varandra baserat på tidigare erfarenheter, expertis inom affärsområden eller eftersökt kompetens. Kommunikation är oftast begränsad till de egna teammedlemmarna och de är upp till dessa och den explicita kunskap som finns tillgänglig att lösa problemen.

2) Det andra steget är likt förra, men skiljer sig på det sätt att det krävs lite mer av företagets medarbetare än att bara kunna pussla ihop explicit kunskap för att lösa problem. Det ställs högre krav på konsulternas problemlösningssförmåga och att kunna skapa lösningar som även involverar en del implicit kunskap. På detta nivåsteg skapar managementkonsultföretagen, i mindre skala, möjligheter för dess medarbetare att träffas och utbyta erfarenheter under workshops, utbildningar med mera.

3) Skillnaden mellan detta och tidigare nivåsteg är exempelvis att det ställs ännu större krav på problemlösningssförmågan hos medarbetarna och att dessa ska kunna lösa en mängd problem av olika natur utan några förkunskaper om området. Firmorna rekryterar inte enbart nytexaminerade studenter utan även kandidater med erfarenheter eller expertis från andra firmor eller andra branscher. Inom firman finns det intranät och andra kommunikationsmöjligheter som underlättar kontakten och kommunikation mellan medarbetare. Telefonnummer, e-postadresser, bransch- och projekterfarenhet finns samlad i detta nätverk och det går att finna medarbetare som bär på nyttig information och kunskap om aktuella projekt genom utarbetade sökfunktioner. Lösningssmetodiken för projekten är fortfarande huvudsakligen baserade på hantering och återvinning av explicit kunskap, men med inslag av implicita kunskapselement.

4) Nivåsteg "4" är ganska likt föregående nivåsteg, men med vissa skillnader. I detta nivåsteg går problemlösningssmetodiken från att vara baserad på explicit kunskap till att involvera mer implicit kunskap och konsultens kompetens att lösa problem. Teamen sätts ihop efter de kunskaper och erfarenheter som krävs för att leverera en unik lösning

till klienten och få ett så pass välfungerande team som möjligt. Nätverken för att kommunicera med varandra internt är mer utvecklade och används mer frekvent. Det hör till den dagliga verksamheten att aktivt söka upp kollegor med erfarenheter av det aktuella projektet för att kunna få den bästa kunskapen som finns tillgänglig, både implicit och explicit sådan. Inom den här typen av firmor är det kultur att teamen består av konsulter som arbetat olika länge på firmorna och att de juniora konsulterna ska kunna lära av de äldre av att se de arbeta. På så sätt kan de juniora konsulterna se och lära sig saker som inte går att lära via skrift och explicita kunskapskällor. När teamen ska komponeras läggs det mycket resurser på att få rätt konsult på rätt plats, i och med att kunskapen i stort sett ligger hos individen.

5) I det sista nivåsteget är kunskapshanteringen och kunskapsöverföringen väldigt individbaserad, nästintill individberoende. Konsulter rekryteras med hög precision genom väldigt långa och krävande anställningsprocesser och kompetenskraven på de sökande kandidaterna är högst i branschen. Förutom nyutexaminerade, topppresterande studenter vill firmorna även locka till sig de bästa konsulter från branschen och expertis inom olika affärsområden. Projekten som firmorna åtar sig är oftast unika och komplicerade. Klienten såväl som dennes problem kräver ofta skräddarsydda och kreativa lösningar. Som ett resultat av detta ligger huvudfokus hos firmorna som befinner sig i detta nivåsteg på användandet av implicit kunskap vid problemlösning, snarare än explicit.

Kommunikationsnätverken på firmorna är avancerade och välgenomtänkta. Det går enkelt att finna experter internt via intranät där det tydligt framgår vem som är expert inom vad, vilka projekt denne har medverkat i och annat som kan vara till hjälp. Även kulturen på företagen är utformad på ett sätt att man alltid ställer upp och hjälper sina kollegor och det är enkelt att transferera mellan olika kontor och så vidare. Det är heller inte ovanligt att det finns upparbetade avdelningar med experter inom olika områden som finns nära till hands vid problemlösning.

Avslutningsvis är det också vanligt att firmorna arbetar effektivt med mentorskap för att föra vidare kunskap och expertis till nya generationer av medarbetare inom firmorna. Genom dessa mentorskap ges det möjlighet att föra vidare kunskap som är problematisk att dokumentera, den implicita kunskapen, och göra att denna behålls inom företaget.

4.1.3 Projekt samt arbetsformer

Efter att ha studerat de två ovanstående dimensionerna är det tid att addera den tredje och sista, vilken typ av projekt samt arbetsformer som företagen arbetar med. Med tanke på studiens explorativa ansats kring just denna dimension, vilken nämndes i metodavsnittet, finns här ingen teoretisk data och därmed inga direkta förväntningar på resultatet. Det ska helt enkelt undersökas vilken typ av projekt som genereras som följd av ett visst strategival för kunskapshantering. När det kommer till denna dimension studeras faktorer som, intuitionsmässigt, tros vara relevanta för att kunna dra slutsatser kring hur företaget arbetar

och hur den karakteristiska ”projekttypen” för företaget ser ut. Tillskillnad från de andra två dimensionerna finns det inte inga tydliga nivåsteg utan projekten kommer att kategoriseras utefter projekttyper. Faktorer som kommer att vara dominerande när det kommer till fastställandet av projekttyp är till exempel tiden som spenderas på varje projekt, hur teamen till projekten väljs ut, hur länge en konsult arbetar med samma klient, hur teamen är strukturerade, storleken på klienten, vilken typ av problem som är vanliga, problemens originalitet med mera.

4.2 Resultat

I följande kapitel ska det, med hjälp av dokumentation från genomförda intervjuer samt tidigare teoretiskt material, identifieras samt beskrivas hur företagen arbetar med Knowledge Management kopplat till de tre dimensioner som presenterade i föregående avsnitt. Varpå detta är gjort ska de intervjuade företagen, i den utsträckning som det är möjligt, kategoriseras efter vilket nivåsteg av kunskapshantering som överensstämmer mest med deras sätt att arbeta. Även nu kommer den modell som presenterades tidigare att användas där nivå ”a” eller ”1” ses som den mest primitiva dimensionen av hantering och ”e” eller ”5” som den mest välutvecklade och där hanteringen är centraliserad. Avslutningsvis kommer det kartläggas vilket som är firmans ”typ-projekt”.

4.2.1 Företag Global

Företag Global har en stor, global kunskapsdatabas där de samlar all typ av relevant kunskap. Här går det att finna allt från explicit kunskap till erfarenheter och lärdomar. Kopplat till detta kunskapssystem finns även ett socialt intranät där personer som författat dokument enkelt kan finnas med tillhörande kontaktuppgifter. På detta sociala nätverk finns det bilder på de anställda, hur länge de har arbetet på firman och inom vilka branscher samt länder de har varit verksamma.

Vidare finns det en global research-avdelning på firman vars uppgift är att förse konsulter med data och statistik. Varje kontor har sin egen avdelning som är experter på närområdet och ansvarig ifall något projekt behöver data om någon industri inom just den regionen. Research-avdelning har även kunskap om vilka på företaget som är experter inom vilka områden och vilka som har mycket erfarenheter av en speciell typ av projekt. Därför kan konsulter kontakta denna avdelning när de behöver hjälp med att finna experthjälp. Utöver att förse konsulter med efterfrågad information på begäran har de också i uppgift att uppdatera datasystemet med nödvändig information och gallra bland informationen som redan finns där.

Efter varje projekt har teamet som ansvar att dokumentera projektet, det vill säga sammanställa en slutrapport där de samlar kunskap och erfarenheter som erhållits under projektet samt bifoga slutpresentation. Med tanke på den konfidentiella och klientkänsliga informationen i rapporten måste dokumenten anonymiseras. För detta arbete har firman en global avdelning som enbart arbetar med att anonymisera material. Det finns krav från ledningen att varje projekt ska dokumenteras och publiceras på databasen, märkt med industri, affärsområde, tjänst och vilka som har varit delaktiga i projektet. Det upplevs inte som något

hinder att göra detta efter varje projekt. Inför varje nystartat projekt har teamen som vana att ägna en till två arbetsdagar med att söka i databasen efter relevant information som kan komma att bli värdefull för framtida projekt. De ska gärna kontakta personerna bakom texterna för att få ännu mer information om det tidigare projektet.

När det kommer till kunskapsöverföring mellan firmans medarbetare har Global arbetat hårt med att skapa en kultur där alla hjälper alla. Det är kutym att svara i telefonen eller på mail om någon kontaktar en och behöver hjälp. Företaget anordnar även globala utbildningar och workshops som är fria att anmäla sig till. Varje sådan har ett specifikt tema och tanken är att medarbetar från alla delar av världen ska träffas, utbyta erfarenheter och lära känna varandra. Efter varje beföringssteg är det också obligatoriskt att åka iväg på en veckas utbildning med andra medarbetar som har befordrats till samma position. Här sker kunskapsöverföring genom interaktion mellan de anställda från de olika hierarkiska nivåerna och kompetensområdena.

Varje nyanställd får en senior partner, en mentor, som är ansvarig för ens utveckling. Denna är ansvarig för att utvärdera och utveckla personen efter varje projekt. Helst ska det ske månadsvisa möten där dessa träffas för att utbyta kunskap, dock är det från fall till fall hur ofta mötena sker.

Projekten som Global arbetar med kräver i mångt om mycket skräddarsydda lösningar. Global arbetar med världens största företag och i många fall har klienterna interna konsulter på företaget som provat att lösa problemen, men ej lyckats. Därför är det oftast lönlöst att komma med en modell och tro att problemet ska lösa sig. Företag Global bygger upp en grund med information från liknande studier för att i ett senare skede använda teamets kompetenser och kunskaper för att utveckla modeller och analyser för att lösa problemen.

Projekten är till stor del strategiska men sedan en tid tillbaka har det startats en avdelning som enbart sysslar med implementering av framtagna strategier. Ett typiskt team består av fyra konsulter och projektet pågår i genomsnitt i tre månader. Konsulterna är sällan längre än tre månader hos samma klient utan rör sig mellan olika branscher och klienter.

4.2.2 Företag Internationell

Företag Internationell har ett stort, globalt, webbaserat system för att lagra kunskap och detta är centralt i verksamheten. Detta system är brukarbart och åtkomligt för alla medarbetar på firman, globala sett. I detta system lagras allt från omvärldsdata, marknadsanalyser, statistik och hårddata till projektbeskrivningar, modeller, lösningsmetodik, dokumenterade lärdomar och erfarenheter. När något läggs upp i systemet märks det med en viss kategori, exempelvis efter industri eller affärsområde. Inom denna kategori finns det sedan en rad underkategorier som också används för att ge dokumentet rätt söknycklar. Systemet är utrustad med ett avancerat söksystem där det är möjligt att söka mellan relevanta kategorier och underkategorier. Det upplevs inte som att det finns ett överflöd av information i systemet då sökverktygen fungerar bra och det arbetas inte i någon större utsträckning med att rensa upp bland data.

Detta system för kunskapshantering är sammanlänkat med ett annat system, nämligen företagets sociala, webbaserad system. Här går det att finna uppgifter om företagets anställda, kontaktuppgifter till dessa, eventuella expertisområden och så vidare. Med tanke på denna sammankoppling samt att varje dokument har en tydlig avsändare, den som författat och publicerat dokumentet, går det enkelt att få kontakt med varandra om det finns frågor på materialet som publicerats.

På företaget finns en research-enhet som är utspridd över hela världen. I Sverige finns det tre anställda som tillhör denna enhet. Varje person här är ansvarig för ett eller flera globala affärsområden. De har som uppgift att förse systemet med relevant marknadsdata och omvärldsinformation inom respektive ansvarsområde.

I slutet av varje projekt rekommenderas det att en ansvarig inom projektteamet samlar slutprodukt, lärdomar samt erfarenheter, märker detta med relevanta kategorier, och sedan publicerar i systemet. För att göra detta måste dokumenten först anonymiseras på grund av de konfidentiella klienterna och materialet. Det finns inga krav från ledningen på att den här typen av dokument ska publiceras, även om det rekommenderas. Intervjupersonen nämnde att en av de största anledningarna till att dokumenten inte publiceras är svårigheterna och tiden att få ned allt i text för att senare anonymisera dokumenten.

När det kommer till den individbaserade kunskapshanteringen sker denna i mindre utsträckning. Medarbetarna på företaget uppmanas att prata med varandra och hjälpa varandra när hjälp efterfrågas. Det går att finna varandra på det interna, sociala nätverket och söka medarbetare som kan ha expertis inom ett visst område. Det finns inga egentliga formella möten där konsulter möts och utbyter kunskaper och erfarenheter mer än de utbildningar som äger rum när en konsult blir befordrad och klättrar på konsultrappan. Självklart besitter individerna på företaget kunskap utöver den som finns dokumenterad i systemen och denna sprids naturligt i en viss utsträckning mellan konsulter genom det vardagliga arbetet, så kallad "on the job training". Men det finns inget aktivt arbete med att sprida den här kunskapen mellan företagets medarbetare.

När det kommer till projekt och arbetsformer skiljer det sig mycket från fall till fall. Företaget sysslar inte enbart med strategiarbete utan har även enheter för teknik och implementering. Vanligt är att klienterna först ber om en förstudie och framtagning av strategi och därefter väljer att utveckla och få hjälp med att implementera denna. Ett rent strategiprojekt brukar hålla på i två-tre månader medan ett projekt som även inkluderar operativt arbete och implementering av strategi kan vara runt ett år.

Företag Internationell använder sig i relativt hög grad av standardiserade metoder och modeller för att lösa problem hos klienterna. Både när det kommer till lösningsmetodik och projektprocessen i sig. Alla nya konsulter får lära sig att söka och använda dessa i början av sin karriär. Det tåls dock att tilläggas att det inte alltid går att lösa ett problem på enbart de grunder som finns utan ibland krävs det någon typ av addering. En addering som sedermera,

enligt rekommendation från ledningen, ska bli dokumenterad och tillföras systemet. Intervjupersonen nämner att det företaget har många områden som de är starka inom och letar klienter inom de industrier där de vet att de har stor kompetens.

4.2.3 Företag Regional

När det kommer till systembaserad kunskapshantering använder sig företag Regional av två olika typer av metoder. På firman finns det en grupp individer som dagligen läser av nyheter och analyser av omvärlden för att därefter kunna göra utskick av nyheter och minianalyser till relevanta delar av bolaget som arbetar inom de områden där nyheterna gör sig gällande. Det andra systemet för att dela kunskap är via en databascentral lik SharePoint. På denna databas kan firmans medarbetare ladda upp information och explicit kunskap som är relevant för företaget. Dock laddas det inte upp något klientspecifikt på dessa baser, till exempelvis projektrapporter eller leveransmaterial. Denna information anses vara konfidentiell och anses vara till för de som var med i projektteamet. Dock kan den laddas upp efter en längre tid när informationen inte längre är konfidentialitetsklassad. Det som kan göras är att någon i teamet får i uppgift att sammanställa ”branschspecifik” information, det vill säga information som inte kan kopplas till klienten i sig, som är fakta som är tillgänglig och relevant för hela branschen. Systemet har ingen utvecklad sökfunktion utan är mer som en samlingsplats för all data, detta har gjort att det kan upplevas som ett överflöd av information i systemet och svårigheter i att hitta relevant data.

Den kunskap som inte dokumenteras i dessa system är den som företag Regional anser vara viktig för att vara en bra konsult. Den kunskapen finns hos firmans konsulter och främst i partnerledet. Partnerledet ses som firmans största kunskapstillgång och den största källan till utveckling för de mer juniora konsulterna.

På firman finns det en stark kultur att medarbetarna hjälps åt och att firman ses som ett stort team. Mycket av den interna kunskapsöverföringen sker via möten, telefonsamtal och mailkorrespondens. Det finns även incitament för att medarbetare att dela med sig av kunskap då konsulterna utvärderas bland annat efter hur mycket kunskap de tillför sina kollegor. Detta är en av de största och viktigaste mätfaktorerna efter ett projekt och något som spelar roll när en konsult ska befordras.

Regional arbetar starkt med att skapa mötespunkter för deras anställda så att de ska kunna lära av varandra. De har bland annat ett mentorskapsprogram där ett antal mer seniora konsulter bär ansvar för de mer juniora konsulternas utveckling. Det handlar om allt från utbildningar och workshops till tips och delgivning av erfarenheter ett antal gånger om året.

Projekten som företaget antar sig är i mångt om mycket strategiska, även om viss kortare implementering kan förekomma, och de är ofta problemlösningstunga. Ett projekt varar i genomsnitt fyra-fem månader. När firman tar sig an ett projekt finns det inga tydliga recept på hur projektet ska redas. Enligt firman är varje klients situation unik och kräver följaktligen en unik lösning, vilket är svårt att uppnå genom att följa mallar och modeller. Projekten kräver

ofta skräddarsydda lösningar och sättet att lösa problem vilar mycket kring konsultens och teamets kompetenser, erfarenheter och kunskap.

Det är relativt vanligt att en konsult är hos en klient under en längre tid. Företag Regional anser att klientrelationen tillsammans med slutresultatet är det viktigaste i verksamheten och ofta byggs det förtroende för konsulterna som är på plats, vilket gör att dessa får stanna kvar. Om klienten är nöjd är det vanligt att firman försöker identifiera ytterligare förbättringspotentialer och för att sedermera anta sig dessa projekt. Fokus ligger på att de klientrelationer som finns och att finna mer arbete där, samtidigt som det pågår ett kontinuerligt arbete med att hitta nya klienter.

4.2.4 Företag Lokal

Företag Deltas huvudsakliga strategi för kunskapshantering är att låta denna vila hos firmans medarbetare. Med tanke på firmans, relativt korta, historia och storlek har det inte funnits något behov av kunskapshanteringssystem eftersom kunskap har kunnat överföras ”runt fikabordet”. Att i ett tidigt stadium med få anställda kräva att projekt ska dokumenteras och att allt ska lagras upplevdes som tidsineffektivt och som ett administrativt hinder. Men på senare tid, kontinuerligt med att firman har expanderat, har det växt fram ett behov av att samla modeller och information, ett arbete som firman påbörjat i mindre skala. Ett nästa steg är att försöka dokumentera erfarenheter och lärdomar från de olika projekten. Anledningen till detta är att bygga strukturkapital och skapa möjligheter för effektivisering snarare än att utveckla konsulterna. Om hjulet har uppfunnits en gång vill de inte uppfinna det igen.

Lokal har en plattare organisation än många andra konsultfirmor, något som de ser som en fördel. Firman har bara ett kontor och försöker skapa en kultur där folk delar med sig. Det sker informella samtal där kunskaps sprids mellan medarbetare när de berättar om sina olika projekt. Det finns incitament för att dela med sig då detta är något som mäts vid utvärderingar.

Projekten som Lokal antar sig är varierande och de arbetar med stora så väl som mindre klienter, med team som består av allt från en till åtta konsulter. Projekten kan vara allt från två veckor till flera månader, med ett genomsnitt på ungefär fyra månader. Det är inte ovanligt att en konsult är hos samma klient under en längre tid. Firman ser stor vikt i att konsulten bygger på sin kunskap om företaget och ha koll på allt som händer för att kunna serva denne på bästa sätt. Dock vill de att konsulter som är juniora och nya i firman ska flytta runt och prova på så mycket som möjligt.

Enligt Lokal är klienterna idag mycket ”smartare” än vad de var för ett antal år sedan. Det är svårt idag att komma med en färdig modell och en standardiserad process och applicera denna på klienten. Det räcker inte då klienten också har tillgång till dessa modeller och typen av lösningar. Därför arbetar Lokal med en problemlösningsmetodik som bygger på implicit kunskap, konsulternas gemensamma kunskap, för att skräddarsy en lösning åt klienten.

Avslutningsvis finns det en tro på att vårda den klientbas som finns och vara denna tillmötesgående. Att försöka identifiera ytterligare problem hos redan existerande klienter inom de branscher som Lokal är starka anses betydelsefullare än att försöka finna nya klienter i nya affärsområden.

5. Analys

5.1 Företagsanalys

I följande analysavsnitt kommer resultatet av företagsintervjuerna att analyseras. Företagens strategier och system kommer att jämföras för att finna likheter och skillnader. Efter intervjuerna kunde det konstateras att Global och Internationell, vilka var de två största företagen, hade liknande system och strategi för kunskapshantering medan Regional och Lokal hade liknande. För att undvika repetitiva analysstycken har det därför beslutats att dessa kommer analyseras parvis i nedanstående paragrafer.

5.1.1 Företag Global och Internationell

Företag Global och Internationell använder sig båda av väl utvecklade system för lagring och hantering av kunskap. Dels pågår ett aktivt arbete med att uppdatera systemen med artiklar, fakta, omvärldsanalyser, modeller med mera, och dels ett arbete med att dokumentera och lagra erfarenheter och information från genomförda projekt. Båda företagen har avdelningar med administratörer som aktivt förnyar kunskapsbasen med relevant information. Denna typ av kunskap är artikulerad och explicit eftersom den är formell och följer mallar. Dock påträffas det skillnader i hur systemen används.

Företag Global använder systemet som ett sätt att ”komma i fas” innan ett projekt, det vill säga samla på sig all nödvändig kunskap om branschen och tidigare studier. Det händer också att systemen används under projektets gång om information skulle behövas. Dock används materialet bara som en grundstomme för att sedan vidareutvecklas av konsulterna och kompetenserna i temat för att på så sätt forma en skraddarsydd lösning. Den explicita kunskapen i systemen möter konsulternas implicita kunskap och erfarenheter i problemlösningsprocessen. Det sker en form av cirkelslutning då den organisatoriska kunskapen, kunskapen från systemen, övergår till individuell kunskap hos konsulterna som tar del av den. Kunskapen beblandas då med kunskap som är inneboende hos konsulterna och i slutet av ett projekt, när slutresultatets ska dokumenteras och lagras, transformeras individernas kunskap återigen till organisatorisk, fast nu mer värdefull än tidigare på grund av den tillkomna kunskapen. Företag Internationell använder mer systemet som ett tillvägagångssätt för att lösa problemen. I systemet finns det modeller och lösningsmallar för att hantera olika typer av problem. Det första de juniora konsulterna, som är nya på firman, lär sig är att hantera detta system och lära sig att involvera detta i problemlösningen. Det finns tydliga riktlinjer för vad som ska göras och verksamheten bygger i mångt om mycket på att systemet används. I slutet av projekten är det snarare modellerna och lösningsmallarna som uppdateras än erfarenheterna och lärdomarna.

Utöver detta kan det sägas att kunskapen som lagras i systemen skiljer sig åt. Globals system innehåller i större utsträckning erfarenheter och lärdomar medan Internationells fokuserar mer på explicit kunskap. I och med att det finns en avdelning på företag Global som arbetar med att anonymisera slutrapporter kommer alla dessa upp i systemen medan Internationell upplever hinder med att anonymisera och därmed inte gör det. Att Globals system har

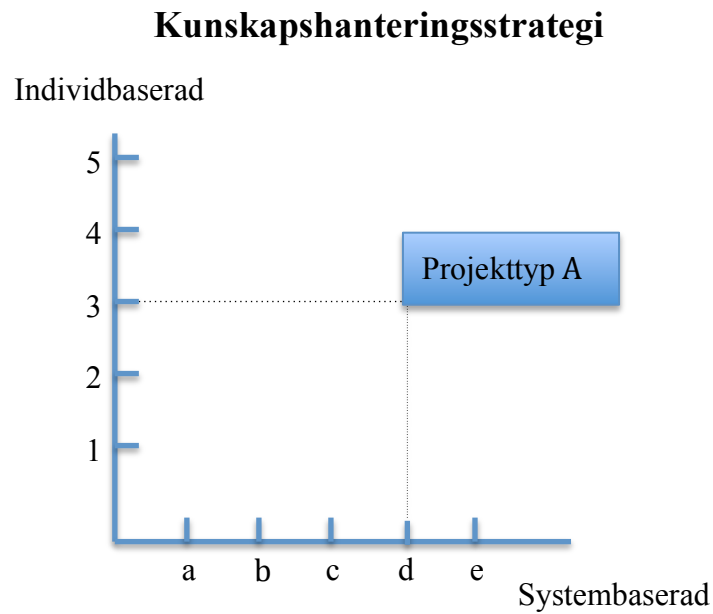
förmågan ta upp implicit kunskap och transformera denna till explicit, organisatorisk kunskap ger systemet ytterligare en dimension.

Även om stor del av kunskapshanteringen kretsar kring systemen på företagen finns det även en del kunskapshandling som är individbaserad, framför allt på företag Global. Här pågår ett aktivt arbete med att skapa möten mellan företagets anställda, både över nationsgränser och hierarkinivåer. De använder sig av mentorsprogram för att få ett utbyte av kunskap mellan de juniora och seniora konsulterna och det uppmanas till kommunikation över hela firman. Detta arbete med individbaserad kunskapshandling återfinns inte hos Internationell där kunskapsutbytet mer sker av en slump och inte är något som ledningen försöker fordra. Båda företagen har dock sociala system för att enkelt kunna finna kompetenser och nå varandra.

Om denna analys av företagen ska kopplas samman med den undersökningsmodell som togs fram i empirikapitlet kan det konstateras att företag Global placerar sig på nivå ”d” medan företag Internationell placerar sig på nivå ”e” sett till förträfflighet när det kommer till systembaserad kunskapshandling. Internationells system har en central plats i verksamheten och är vital för det dagliga arbetet. I Globals fall spelar systemen inte en lika viktig roll men är ändå en av huvudkällorna kring den interna kunskapsöverföringen. När det kommer till individbaserade kunskapshandling hamnar Global på nivå ”3” medan Internationell blir placerad på nivå ”1”. Internationell arbetar i princip inget med denna typ av kunskapsöverföring medan Global i högre grad lägger mer tyngd på individerna och deras kunskap.

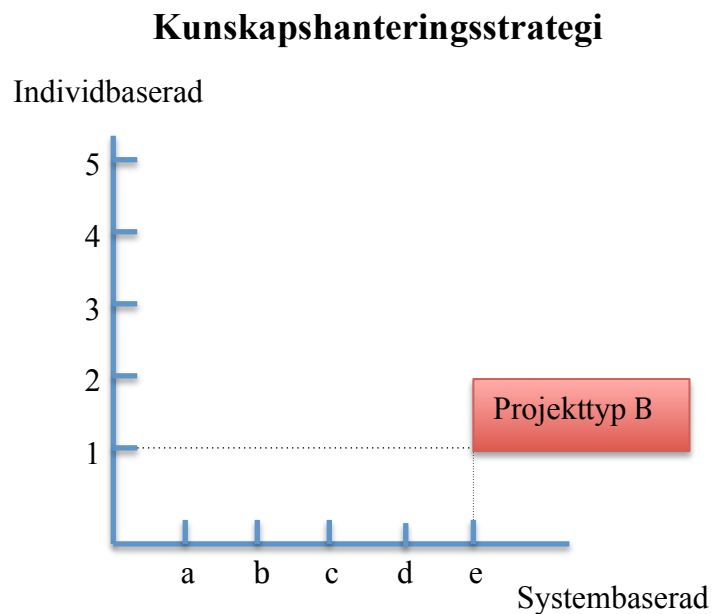
Vidare kan det konstateras att denna undersökningsmodell primärt säger något om hur utvecklade företagen är på varje område, men den ger även en indikation på vilken strategi som tillämpas och hur strategiförhållandet ser ut. Om det ska beslutas vilken strategi som de två olika företagen har för sin kunskapshandling kan det konstateras att båda tillämpar en systembaserad kunskapshandling. Dock skiljer de sig när det kommer till vilken utsträckning de kombinerar denna strategi med en individbaserad kunskapshandlingsstrategi. Enligt teorin skulle förhållandet mellan strategierna vara 80/20 för att vara optimalt. Hur förhållandet ska bedömas är svårt och det finns ingen formell skala att utgå ifrån utan detta förhållande handlar mer om ”en känsla” av var fokus ligger och anses därför vara relativt subjektiv. Global använder systemen i stor utsträckning men kombinerar detta med en stor del individbaserad kunskap medan Internationell nästintill enbart använder systemen. Med tanke på detta anses Global ha en strategi som har förhållandet 70/30 och Internationell 90/10 där systembaserad kunskapshandling står för den dominerande parten.

Företag Globals projekttyp, kallad Projekttyp A, är ett strategiprojekt där klienten förväntar sig en skräddarsydd lösning. Även om huvudfokus ligger på strategi har de på senare tid även infört en mindre del implementering. Konsulterna plockas till ett projekt baserat på deras kompetensområden och erfarenheter, snarare än vilken relation de har till klienten och om de har varit där tidigare. Om detta skulle plottas i tidigare nämnda undersökningsmodell skulle Globals profil ha följande utseende:



Figur 2 Modell över företag Globals dimensioner

Företag Internationells projekt är mer operativa och projektprocessen, modellerna och lösningarna som ges är mer standardiserade. Ofta är de fler konsulter på ett projekt i jämförelse med de andra firmorna och projekttiden är oftast längre. Internationell tenderar att vara starka inom vissa typer av problem och arbetar med att aktivt söka klienter som behöver hjälp inom just dessa områden. Deras profil ser ut som följer:



Figur 3 Modell över företag Internationells dimensioner

5.1.2 Företag Regional och Lokal

När det kommer till kunskapshanteringen på företag Regional och Lokal skiljer sig denna kraftigt mot föregående företag. På dessa företag är det den individbaserade kunskapshanteringen som står i fokus. Istället för att förlita sig på ett system arbetar företagen med implicit kunskap som i huvudsak består av lärdomar och erfarenheter från tidigare projekt eller annan arbetslivserfarenhet. Det är upp till medarbetare att förmedla kunskap mellan varandra och utveckla varandra som konsulter. Detta sker ”mun till mun”, via telefon eller via mail. Kulturen på företagen är att medarbetare hjälps åt och tar sig tiden att underlätta för varandra. Med tanke på att företagen är mindre än de föregående, sett till antalet anställda, finns det inte samma behov av att lagra all kunskap när den kan berättas i fikarummet eller i korridorerna, vilket tros vara en av förklaringarna till att fokus ligger på detta kunskapshanteringssätt.

På båda firmorna finnes incitament att dela med sig av kunskap då detta är en av de punkter som utvärderas efter varje projekt och som sedermera ligger till grund för en eventuell befordring och därmed löneökning. En annan likhet är att båda firmorna arbetar med mentorskap, vilket gör att det skapas möten mellan firmans olika hierarkinivåer och en möjlighet att föra kunskap vidare under mer avslappnade former. I tillägg till detta arbetar båda företagen med en problemlösningsmetodik som bygger på implicit kunskap.

Även om merparten av kunskapshanteringen är individkopplad förekommer också kunskapssystem och databaser. Det som lagras i dessa system är mångt om mycket artiklar och branschinformation. Det som skiljer företagen åt är att Regional har ett system där det också inryms projekterfarenheter, även om denna i många fall publiceras långt efter genomförandet av projektet på grund av den klientkänsliga informationen.

När det kommer till hur dessa två företag placerar sig på strategiaxlarna sett utifrån prestation inom respektive område kan det fastställas att företag Regional placerar sig på nivå ”4” och Lokal på nivå ”5” när det kommer till individbaserad kunskapshantering. När det gäller den systembaserade hanteringen landar Regional på nivå ”b” och Lokal på nivå ”a”. Det som skiljer företagen åt är bland annat att Regional har mer utvecklade system som också kommer till användning i projektarbetet och Lokal tenderar att i större utsträckning förlita sig på den tysta kunskapen hos konsulterna och skapar mer möten, formella som informella, mellan deras medarbetare.

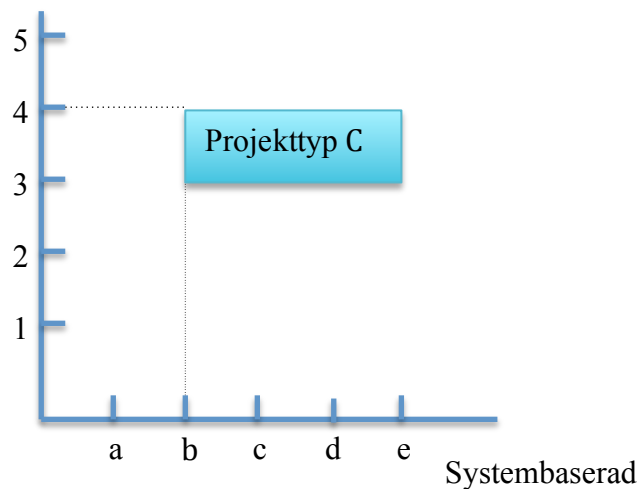
Med detta sagt går det nu att dra slutsatser kring vilka kunskapshanteringsstrategier dessa två företag arbetar efter och det råder inga tvivel om att båda företagen arbetar utefter en individbaserad kunskapshantering. Dock tåls det att, även här, påvisa att båda företagen arbetar med bägge strategierna, men likt föregående jämförelse påträffas skillnader i förhållandet mellan företagen. Regional har en strategi som förhåller sig 20/80 och Lokal 10/90 med övertag för den individbaserade hanteringsstrategin.

Eftersom Regional och Lokal arbetar med liknande projekt på liknande sätt kommer projekttyp C och D att beskrivas tillsammans. Företagen arbetar nästan uteslutande med

strategiska projekt, men i något enstaka fall kan det förekomma något slags mindre implementeringsarbete. Klienterna söker allt som oftast skräddarsydda lösningar, varpå företagen lutar sig mot konsulternas inneboende kunskap istället för standardiserade modeller och lösningsförslag. Vidare är det vanligt att samma konsult stannar hos samma klient under en längre tid för att bygga relation och för att ha koll på bolaget och vad som händer. Projektteamen är mindre och projekttiden något längre än hos de två andra företagen. . En skillnad mellan projekttyperna är att företag Lokal förlitar sig mer på den individbaserade kunskapen än företag Regional, vid problemlösningen. En ytterligare olikhet är att Regional har mer utvecklade system för sin kunskapsöverföring och därmed en större bas med aggregerad kunskap som nyttjas vid projekten och i lösningsprocessen. Genom att applicera undersökningsmodellen på dessa två företag fås följande:

Kunskapshanteringsstrategi

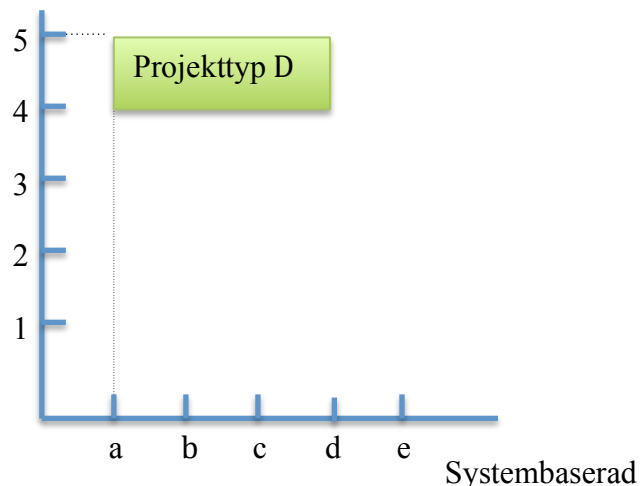
Individbaserad



Figur 4 Modell över företag Regionals dimensioner

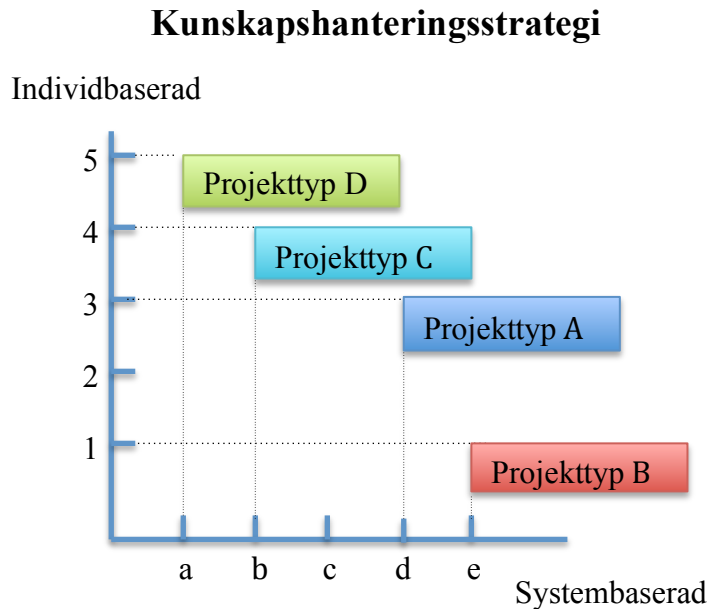
Kunskapshanteringsstrategi

Individbaserad



Figur 5 Modell över företag Lokals dimensioner

För att få en bild över hur företagen och kunskapshanteringsstrategierna förhåller sig till varandra har alla företag sammanställts i nedanstående undersökningsmodell:



Figur 6 Samlad modell över alla företagens dimensioner

5.2 Sambandsanalys

Kommande sambandsanalys är uppdelad i två delar. Den första delen behandlar sambanden som upptäckts mellan valet av kunskapshanteringsstrategi och vilken projekttyp företagen arbetar med. Den andra delen är mer inriktad på sambandet mellan företagen och dess organisation kontra vilken kunskapshanteringsstrategi som används.

5.2.1 Tre dimensioner

Först och främst påträffas samband mellan valet av kunskapshanteringsstrategi och vilken karaktär projekten har. Det observerades att företagen med mer systembaserad kunskapshantering tenderade att i större utsträckning arbeta med implementeringsprojekt vid sidan om de mer frekvent förekommande strategiprojekten. Det kan finnas många anledningar till varför det är så här, men en stark parallell kan dras mellan detta och vilken typ av roll konsulterna spelar på de olika företagen. Ett företag som arbetar med en individbaserad kunskapshanteringsstrategi är beroende av de specifika konsulterna och deras kunskaper. Konsulterna och deras förmåga är den största tillgången i problemlösningen.

Ett implementeringsprojekt pågår ofta under en längre tid eftersom målet är att få en organisation att anamma ett nytt arbetssätt eller skapa förändring i nuvarande rutiner. Ett sådant projekt handlar mer om ledning än problemlösning eftersom denna del redan är avklarad. Att låta konsulter göra ett implementeringsprojekt låser nödvändiga

problemlösningsskällor vid en klient när de kan behövas någon annan stans. Det finns ingen möjlighet att få tillgång till erfarenheten och kompetensen om inte konsulten kan närvara vid problemlösningen. Detta problem uppstår inte i samma utsträckning i de företag som har system där det går finna dokument från tidigare projekt med problemlösningsskällorna de behöver. Alltså blir det svårare för ett företag med individbaserad kunskapshantering att syssla med implementeringsprojekt.

Följaktligen kan det även konstateras att det finns ett samband när det kommer till problemlösningsskällor och lösningar. Företagen som tillämpar en individbaserad kunskapshantering använder mer implicit kunskap i problemlösningsskällor. Detta samband har en relativt enkel förklaring, det vill säga att konsulterna själva besitter kunskapen i form av erfarenheter och annan tyst kunskap, vilket logiskt leder till att tyst kunskap används för att lösa problem. Detta sätt att problemlösa genererar i sin tur mer skraddarsydda lösningar åt klienten med tanke på att varje konsult är unik och har sina egna erfarenheter. Med tanke på att lösningarna måste skraddarsys förklarar detta varför projekttiden för de här företagen är generellt längre. Används standardiserade modeller och tidigare material för att utforma en lösning säger det sig självt att detta arbete kan ske mer tidseffektivt, vilket gör att projekttiden blir kortare. Därmed kan det konkluderas att en individbaserad kunskapshanteringsstrategi renderar tidsmässigt längre projekt.

Vidare finns det samband mellan valet av strategi och sättet man letar nya klienter och uppdrag på. Firmorna som praktiserade en individbaserad kunskapshantering tenderade att utgå från befintlig klientbas och identifiera förbättringspotentialer och finna uppdrag hos denna. De övriga, det vill säga de systembaserade företagen, utgick istället från några branscher och problemtyper, där företagen har sin kärnkompetens, för att finna klienter inom denna typ av problemområden. Det råder en viss skillnad mellan dessa två sätt att söka nya projekt. Likt det som nämndes i ovanstående paragraf kan även detta förklaras med att de systembaserade företagens standardiserade lösningsprocesser gör det enkelt att lösa problem som är liknande de som redan genomförts. En lösning kan tillverkas efter samma bruksanvisning som använts tidigare. De individbaserade företagen lägger mer vikt vid att bygga relationer och serva klienten. Det är viktigt att de är uppdaterade på vad som händer och hur bolaget fungerar. Eftersom dessa konsultföretag arbetar med skraddarsydda lösningar blir det mer tidseffektivt att arbeta med klienter som de redan är pålästa på och gjort projekt för tidigare.

Avslutningsvis går det också att finna ett tydligt samband mellan valet av kunskapsstrategi och tiden en konsult arbetar hos en klient. Både Regional och Lokal uppger att det rekommenderas att en konsult arbetar hos och bygger upp en relation med klienten under längre tid, att hen bygger på sin kunskapsbas om bolaget och ständigt är uppdaterad på vad som händer för att kunna serva klienten på bästa sätt. Företag Global och Internationell, å andra sidan, förespråkade att deras konsulter skiftar mellan klienter och projekt i högsta möjliga utsträckning. En förklaring till detta är att de mindre bolagen, som arbetar med en individbaserad kunskapsstrategi, inte lagrar bolagsinfo och uppdateringar i system utan hos konsulterna. Om en konsult lämnar en klient så lämnar även den kunskap om klienten som

konsulten besitter då denna är starkt förankrad med den individuella konsulten. De mer systembaserade företagen har inte detta problem då de lagrar och uppdaterar systemen med allt som händer på bolagen. Information som sedan delges konsulter som är nya hos klienten och som uppdaterar konsulterna på läget.

5.2.2 Organisation och strategival

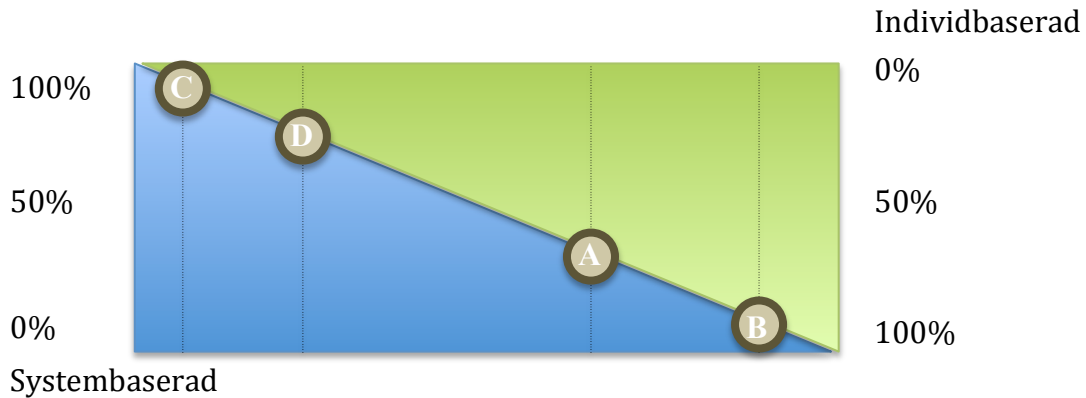
När det kommer till samband mellan företagens organisation och valet av kunskapshanteringsstrategi kan det också dras en del slutsatser. Företagen som tillämpar en systembaserad strategi är större, sett till antalet anställda, och har mer omfattande, global verksamhet. En stor global verksamhet försvårar arbetet med att skapa möten mellan de anställda och bygga en strategi som grundar sig på att kunskap ska spridas ”mun till mun”, därav kan det bli det mer naturligt, i takt med att en firma växer, att en systemstrategi implementeras.

Vidare har företagen som arbetar efter en individbaserad kunskapshantering en plattare organisationsstruktur. I en stark hierarki är det vanligt att de anställda kommunicerar med folk på samma ”nivå” och att resultatet förmedlas uppåt snarare än att det finns en kontinuerlig dialog som bygger på ömsesidigt givande och tagande. Att en första-års-konsult skulle diskutera något med en senior partner kan ses som tidsineffektivt. Detta gör att kunskap inte kan spridas lika väl mellan de anställda. Är hierarkin plattare är det större chans att de juniora samtalar med de mer seniora och på så sätt utbyter lärdomar och erfarenheter som gagnar deras utveckling. Något som kan förklara varför starka hierarkiska organisationer väljer att tillämpa en systembaserad strategi.

Slutligen kan det konstateras att firmorna som tillämpar en individbaserad strategi uppger att de värdesätter klientrelationen högt och att det är en av deras USP:ar (Unique selling points). Eftersom det är kultur på dessa firmor att kunskap sprids genom möten mellan medarbetare är det inte konstigt att även denna strategi används när det gäller kunskapsöverföring till klient. Ju mer vardaglig och ”ansikte mot ansikte”-interaktion med klient desto personligare blir relationen, vilket sedermera gör relationen mer vänskaplig och kanske till och med starkare.

6. Slutsats

Efter genomförd analys kan det nu konstateras att det finns tydliga samband mellan sättet att hantera kunskapsöverföring och projekttyper som managementkonsultföretag arbetar med. Arbetet med Knowledge Management har alltså konkret påverkan på konsultföretagens projekt. Ju mer ett företag hemfaller till en enskild strategi, desto mer specifika blir projekten företaget antar sig. För att åskådliggöra detta samband har följande modell konstruerats.



Figur 7 Modell som beskriver samband mellan kunskapshanteringsstrategi och projekttyp

Denna modell används för att beskriva sambandet mellan kunskapshanteringsstrategier och projekttyper. Genom att fastställa ett företags kunskapshanteringsstrategi kan man avgöra dess placering på "projekttyps-hypotenusan" och därefter konkludera vilken typ av projekt som genereras. Ett företag som placerar sig långt till höger, det vill säga ett mer individbaserad kunskapshanteringssystem tenderar att vara och att i högre utsträckning arbeta med projekt som karaktäriseras av:

- Skräddarsydda lösningar
- Problemlösningsmetodik som bygger på implicit kunskap
- Strategiska projekt
- Tidsmässigt längre projekt
- Konsulter stannar längre perioder hos samma klient
- Mentorskaporienterad utveckling
- Färre antal anställda
- Plattare företagshierarki

Medan företag som placerar sig längre till vänster, och därmed har en mer systembaserad kunskapshantering, arbetar med projekt som kännetecknas av:

- Standardiserade problemlösningsmetoder, -modeller och -processer
- Problemlösningsmetodik som bygger på explicit kunskap
- Mer implementationsinriktade projekt
- Konsulterna skiftar mellan olika klienter

- Fler anställda på firman
- Tydligare roller och hierarkisk struktur

Men detta konstaterat syns det bestämt att det finns ett samband mellan dessa tre dimensioner och hur valet av kunskapshanteringsstrategi influerar företagets projekt, vilket betyder att syftet med studien är uppnått.

Det tåls även att dra paralleller mellan denna slutsats och det som lyftes fram i teorin när det refererades till Hansens, Nohrias och Tierneys artikel i Harvard Business Review (1999). De påstod att den optimala fördelningen bör vara 80% kontra 20% mellan de olika strategierna och att en 50/50 fördelning inte var att rekommendera. När modellen ovan studeras går det att se att alla företag har sin tyngdpunkt i en av strategierna och komplimenterar med den andra. Inget av företagen tillämpar bägge strategierna likafullt, vilket verifierar den beskrivning som angavs i teorin.

Slutligen har det, i detta arbete, blivit tydligt att Knowledge Management är en viktig del i en av de fyra byggstenar som utgör en organisation, nämligen strukturkapital. Men förutom detta har det också uppdagats att ett framgångsrikt arbete med Knowledge Management även kan få positiva konsekvenser för resterande områden som utgör det intellektuella kapitalet såsom affärsplan, humankapital och relationskapital. Genom att bemästra kunskapshanteringskonsten kan det uppstå synergieffekter som, utöver ett effektivare sätt att hantera kunskap, också bidrar till en starkare organisation sett ur flera perspektiv.

6.1 Studiens giltighet

Resultatet och slutsatserna av denna kvalitativa studie är ett försök att beskriva och analysera ett visst område inom managementkonsultbranschen. Det vill säga de konklusioner som denna rapport mynnar ut i behöver inte spegla hela populationen, vilket i sin tur betyder att de inte heller behöver gälla för alla managementkonsultföretag och deras kunskapshantering. Dock tåls det att nämna faktumet att informationen i rapporten är baserad på intervjuer med fyra olika managementkonsultföretag som har blivit ombedda att ge en så pass verklighetsförankrad bild som möjligt av företagen och det dagliga arbetet. Resultatet och slutsatserna är baserade på dessa intervjuer och de teoretiska källor som använts i arbetet har valts ut genom en källkritisk gallring.

Vidare kan det konstateras att fallen i denna rapport anses representativa, något som Denscombe, M. (1998) pekar ut som en väsentlighet för att kunna dra generella slutsatser. De har blivit noga utvalda för att täcka in samtliga delar av managementkonsultföretagsspektret. Undersökningen baseras på flera enheter och även om resultaten till viss del är unika då det finns nyanserade skillnader mellan företagen, anses det ändå var rimligt att dra generella slutsatser utifrån de resultat som har uppdagats.

6.2 Förslag till uppföljningsstudier

Denna studies bidrag till ämnet har varit hur valet av kunskapshanteringsstrategi påverkar vilken typ av projekt som managementkonsultfirmorna antar sig och det finns indikationer på att det råder tydliga samband mellan dessa dimensioner. Förslag till vidare forskning och något som skulle vara ett intressant bidrag är en bredare studie som kan verifiera det som konkluderas i denna studie och göra en djupare analys. Exempelvis studera vilka aspekter i kunskapshanteringen som påverkar vilken typ av projekt som är lämpliga. Vidare lägger detta arbete inte några värderingar i eventuella fördelar och nackdelar med de olika strategierna och vilka konsekvenser som följer av valet av en strategi. Detta är därför ett intressant område att studera och ett förslag till fortsatt forskning.

7. Källförteckning

Tryckta källor:

Andersson, C. (2001) I konsultens värld. Studentlitteratur AB. 19-21.

CEN CWA14924-1. (2004) Knowledge Management Framework. In: European Guide to Good Practice in Knowledge Management (Part 1). CEN - European Committee for Standardization. 10-17.

<http://research.fraserhealth.ca/media/Euro%20Guide%20to%20good%20practice%20in%20KM%20Part%201.pdf>

Denscombe, M. (1998) Forskningshanboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna. Studentlitteratur AB. Upplaga 2:8. 25-72.

Gallupe, R. (2000) Knowledge Management Systems: Surveying the Landscape. Queen's Management Research Centre for Knowledge-Based Enterprises. Queen's University. 4-14.
<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.104.7777&rep=rep1&type=pdf>

Grundstein, M. (2008) Assessing Enterprise's Knowledge Management Maturity Level. France Paris Dauphine University, 384 - 386
<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.424.8238&rep=rep1&type=pdf>

Hansen, T., Nohria, N. & Tierney, T. (1999). What's your strategy for managing knowledge? Harvard Business Review. 106-116.

O'Mahoney, J. (2010) Management Consultancy. OUP Oxford. 20-45.

Smith, E. (2001). The role of tacit and explicit knowledge in the workplace. Journal of Knowledge Management. Volume 5. 311-321.
<http://www.emeraldinsight.com.ludwig.lub.lu.se/doi/pdfplus/10.1108/13673270110411733>

Stegier, R. (2001). Tacit to explicit knowledge conversion: knowledge exchange protocols. Journal of Knowledge Management. Volume 5. 107-116.
<http://www.emeraldinsight.com.ludwig.lub.lu.se/doi/pdfplus/10.1108/13673270110384455>

Wiedersheim, P. F., Eriksson, L. (1991). *Att utreda, forska och rapportera*. Karlshamn. Lieber-Hermöds.

Bilagor

Intervjuguide

Inledning

1. Berätta lite kort om dig själv och din roll i företaget. Hur länge har du arbetat där? Arbetar du inom Sverige?

Systembaserad kunskapshantering

2. Har ni något system eller databas för att lagra information? Vilka har åtkomst till detta och finns det någon som är ansvarig för att uppdatera systemen med kunskap? Vad lagras det för kunskap? Beskriv hur systemet fungerar.

3. Sammanställs samt lagras kunskapen som erhålls efter ett projekt och i så fall hur?
- vem sammanställer detta?

4. Sammanställs samt lagras erfarenheter och kompetens som erhålls under ett projekt och i så fall hur?
- vem sammanställer detta?

5. När och i vilken utsträckning använder ni den lagrade kunskapen?

6. Inför ett projekt, hur går du tillväga för att finna relevant kunskap?

7. Hur agerar ni efter att ett projekt är avslutat, finns det några krav från ledning eller dylikt att kunskap ska dokumenteras? Vem är ansvarig för dokumentationen och när? Utvärderingar? Slutsatser och lärdomar?

8. Upplever du att det finns ett informationsöverskott i kunskapssystemen? Om ja, vad gör ni för att hantera informationen och motverka överskottet?

Individbaserad kunskapshantering

9. Hur ser organisationen ut? Är rollerna tydliga eller otydliga, beskriv strukturen.

10. Vilka kommunikationsnätverk finns det inom firman?

11. Har ni regelbundna möten och sammanträden? Är dessa formella eller informella? Hur sker kunskapsöverföringen under dessa möten?

12. Finns det incitament på företaget att dela med sig av kunskap och erfarenheter efter ett projekt? Upplever du att det finns en konkurrenssituation mellan medarbetarna? (kultur)

13. Arbetar ni något med mentorskap och hur fungerar detta i så fall?

Arbetsformer/Projekt

14. Hur ser det typiska projektet ut? (Hur långt är det, hur många är man på teamet, någon speciell bransch?)

15. Hur ser den typiska klienten ut? (Storlek, återkommande uppdrag, bransch, nya eller gamla kunder?)

16. Hur länge arbetar en viss konsult med klienten? (Är det samma konsult som har hand om samma klient i flera år eller är man där endast några månader? Byter konsulterna mellan branscher eller arbetar de inom samma)

17. Använder ni standardiserade modeller för att lösa problem och leverera förbättringsförslag eller skräddarsys dessa efter varje klient?

18. Skulle du påstå att projekten ni åtar er behandlar problemen som ni stött på tidigare eller är det problem som är unika i dess natur?

19. Skulle du påstå att ni använder er av implicit eller explicit kunskap vid problemlösning? Motivera.