

# 2/05

En sjätte reflektion från forskningsprojektet *Verksamhetsnyttig information och kommunikation*

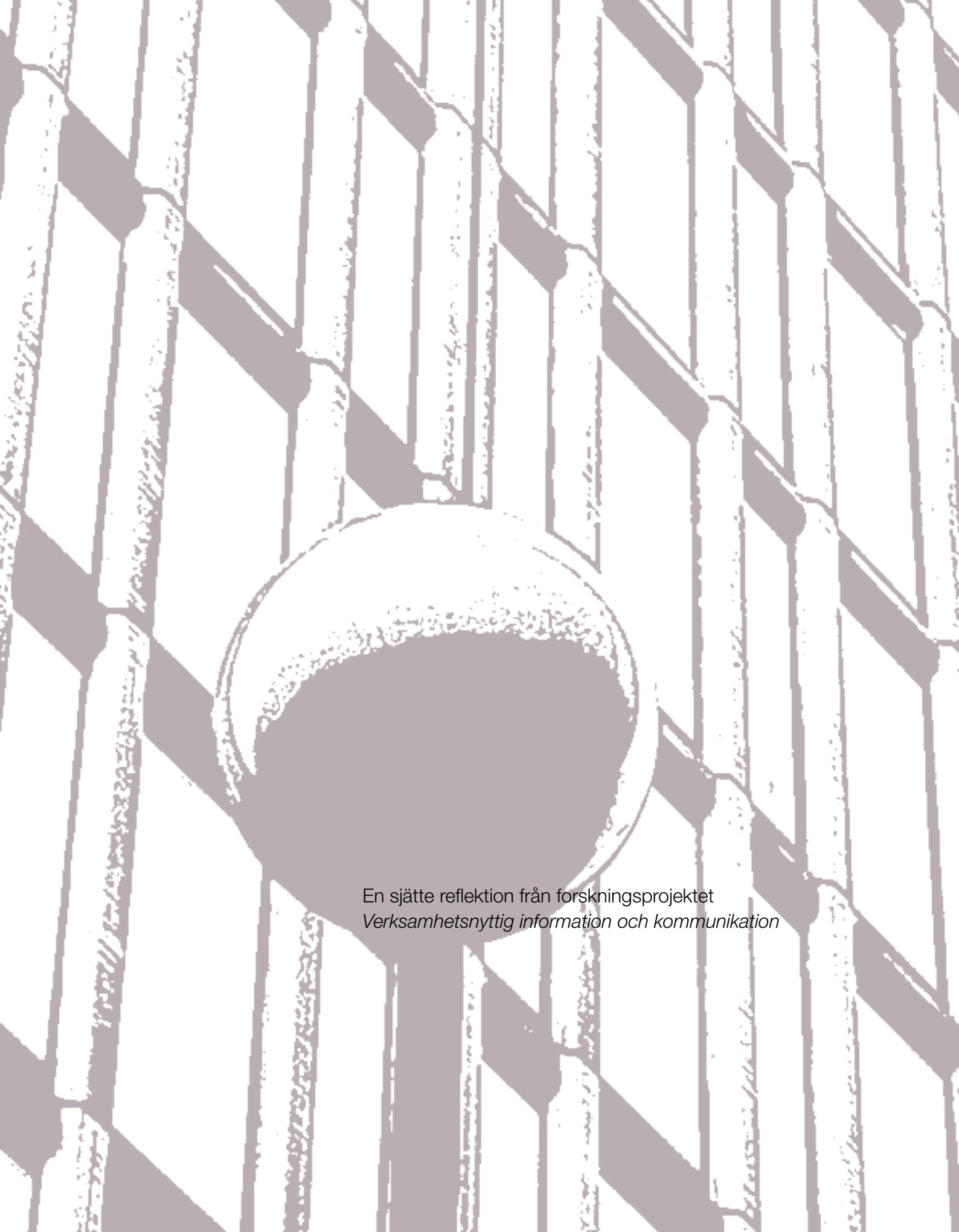


## Utveckling av kommunikations- nätverk i kunskapsföretag

Robin Teigland  
Handelshögskolan i Stockholm

Sven Hamrefors  
Handelshögskolan i Stockholm  
Mälardalens högskola





En sjätte reflektion från forskningsprojektet  
*Verksamhetsnyttig information och kommunikation*

## Inledning

Den här reflektionen är en direkt fortsättning på föregående reflektion (Nr 1/05). I den förra behandlades informatörens roll som ledare i organisationer som är aktiva i det nya nätverks-samhället. De utmärks ofta av att de är så kallade ”kunskapsföretag”, alltså sådana som överlever genom att utveckla sitt intellektuella kapital i form av kunskaper hos människor (human-kapital) och kunskaper integrerade i system (strukturkapital). En viktig uppgift för ledningen av sådana organisationer är att utveckla de nätverk som säkerställer att organisationen gynnas i sin fortsatta kompetensutveckling. Det ger informatören en speciell möjlighet att bidra till organisationens ledning.

Det går knappast en dag utan att man hör att kunskap är den viktigaste resursen för företags överlevnad. Som ett resultat av detta fokus investerar många företag i system för ”knowledge management” och IT-installationer i hopp om att det skall leda till högre konkurrenskraft. Emellertid är det inte självklart att sådana installationer leder till att organisationen ökar sin förmåga att skapa och förmedla just den kunskapen som är viktig för den egna överlevnaden på sikt. Faktum är att forskningen på detta område visar att mellan 50-70% av knowledge management-projekten inte leder till önskat resultat.

Trots att ett företag har en process för knowledge management kan det inträffa att kunskap fastnar någonstans eller att den läcker på ett okontrollerbart sätt. Det är vanligt att företagsledningarna finner att kunskap inte kan hanteras på det traditionella sätt som man brukar använda sig av för mer fysiska föremål. Kunskap blir lätt för ledningen som tvålen i ett badkar – den är svår att få grepp om. Utmaningen för en ledning av ett kunskapsföretag ligger därför i att hantera den situationen att kunskapen kontrolleras av personer längre ned i organisationen och de bestämmer i hög utsträckning själva vilka de skall dela kunskapen med.

Basen för kommunikation av kunskap ligger i de sociala relationer som utvecklas mellan individer. Forskningen har visat om och om igen att sociala relationer är viktiga för människors insamling av kunskap och att det är i samvaron mellan individer som ny kunskap formeras. Ofta tar inte organisationers formella strukturer hänsyn till dessa sociala relationer, utan de är ofta osynliga för företagsledningen. Eftersom individer normalt interagerar med ett ganska stort antal personer i sitt arbete kan de utveckla relationer med dem baserade på deras egna preferenser och perspektiv, vilka inte alltid är i linje med vad organisationen dikterar. Dessa relationer bildar sedan informella, naturliga nätverk, som brukar betecknas praktikernätverk. In den här reflektionen kommer vi att diskutera två former av praktikernätverk: Fysiska praktikernätverk och elektroniska praktikernätverk. Vi kommer att beskriva hur de är uppbyggda och de krav de ställer på ledarskapet.

Robin Teigland



Sven Hamrefors



## Fysiska praktikernätverk

När man arbetar med kunskapsintensiva uppgifter har man ofta svårt att lösa dem på egen hand eftersom man inte vet allt man behöver veta, vilket kan exemplifieras med detta citat:

*"Det finns så mycket man måste veta inom det här fältet och nya metoder och applikationer är introducerade hela tiden. Jag vet aldrig när jag kommer att behöva en viss typ av kunskap i mitt dagliga arbete eller för ett nytt projekt. Det enda jag vet är att jag hela tiden måste lära mig nya saker!"*

För att hjälpa medarbetarna i denna läroprocess spenderar man åtskilliga resurser på att dokumentera arbetsmoment och skapa kunskapsdatabaser. Det finns dock åtskilliga forskningsresultat som pekar på att människor hellre talar med andra människor när de vill veta något än att de söker i tryckta publikationer eller databaser. Dessutom är det så att människor hellre vänder sig till medarbetare som finns i deras närhet eller andra som är väl bekanta och är mer tillgängliga istället för att söka efter den bästa möjliga



informationskällan (såsom databaser eller okända kollegor som finns i okända miljöer). Ett exempel på detta fenomen är en framstående forskare i ett forskningsföretag som visade totalt ointresse för det nya intranätet som företagsledningen hade spenderat mycket pengar på. När han tillfrågades om han använde intranätet sade han att han enbart använde det för att söka information om triviala saker såsom vilka semesterdagar som fanns tillgängliga att boka. Han hävdade att intranätet enbart tillhandhöll "bredbandsinformation" och att det var mer effektivt att tala med hans egna kollegor på avdelningen.

Detta kommunikationsmönster beskrevs i en berömd studie från 1980-talet av Julian Orr, som visade att servicetekniker på Xerox i USA inte utförde sitt arbete på det sätt som var föreskrivet i företagets formella direktiv och rutiner. När de stod inför ett problem som den formella strukturen inte kunde ge någon vägledning om litade de hellre till mer informella informationskällor, såsom historieberättelser, småprat, mentorskap och lärde sig genom att pröva sig fram. Medarbetarna samarbetade i ett löst sammansatt och föränderligt nätverk av personliga kontakter för att reducera osäkerheten i sina arbeten.

De processer, som dessa servicetekniker använde för att klara av sina arbetsuppgifter, utvecklades successivt i dessa informella nätverk och det innebar att de utvecklade kunskap samtidigt som de använde kunskap under tiden de löste problem. Allt skedde samtidigt.

Det är dessa informella nätverk som består av samarbetande individer som vi betecknar "praktikernätverk" och en mer precis definition av ett sådant nätverk är:

Ett framväxande socialt kollektiv i vilket individer, som arbetar med likartade uppgifter, organiserar sig själva för att hjälpa varandra och dela med sig av kunskapen om sin praktik, vilket underlättar nyskapande och lärande i gruppen.

Progressiva ledare underlättar därför uppkomsten av sådana informella nätverk som en viktig komponent i företagets struktur och man ser det som ett av företagets viktigaste konkurrensmedel.

De senaste decenniernas teknologiska utveckling inom information och kommunikation har gjort det möjligt för människor att delta i praktikernätverk som etablerats i andra organisationer. Därför är personer på olika nivåer i organisationen och i olika funktioner inte längre begränsade av den egna organisationen i sitt sökande efter kunskap och råd. De kan lika gärna kontakta vänner, före



detta kollegor, bekanta och kanske till och med kollegor på konkurrerande företag. Detta leder till att företaget blir indirekt involverat i ett komplicerat nätverk av relationer med andra företag. Många forskningsresultat tyder på att det externa kontaktskapandet är mycket omfattande i de flesta organisationer. Ju mer tekniska uppgifter medarbetare har desto högre benägenhet har de att utveckla sådana nätverk, jämfört med medarbetare som har säljande uppgifter, speciellt då de måste lösa svåra problem.

## Elektroniska praktikernätverk

Eftersom den tekniska utvecklingen möjliggjort informationsutbyte på distans har många företag investerat i elektroniska nätverk för utbyte av kunskap. Det kan vara diskussionsfora, anslagstavlor, mejlinglistor eller andra sätt för människor att utbyta kunskap utan att behöva vara nära bekanta. En mer precis definition av sådana elektroniska praktikernätverk är:

Ett framväxande socialt kollektiv som arbetar med likartade arbetsuppgifter och kommunicerar med hjälp av datorstöd för att hjälpa varandra att dela perspektiv på sitt arbete.

Progressiva ledare investerar i uppbyggnaden av elektroniska praktikernätverk för att de inser att sådana nätverk skapar tillgänglighet för sådan kunskap som inte är tillgänglig lokalt. Ledningen hoppas, med andra ord, att detta skall leda till att företaget och individerna presterar bättre resultat för att de fått ett större antal informationskällor tillgängliga genom nätverket.

Som ett komplement till interna elektroniska nätverk har Internet gjort det möjligt att bygga elektroniska praktikernätverk som spänner över organisationsgränser genom att tillhandahålla olika externa diskussionsfora, såsom "chat rooms", "listservers" etc. Det gör det möjligt för individer att få tillgång till många nätverk från olika organisationer, nationer och kulturer utan att de behöver veta speciellt mycket om dem. Dessa elektroniska praktikernätverk kan bestå av många tusen deltagare som alla har en gemensam nämnare i det de gör men i övrigt är spridda kulturellt och geografiskt. De gemensamma intressena kan avse såväl tekniska frågor (såsom programmering och oljeutvinning), som andra frågor (såsom lagar, personalfrågor och undervisning). Vem som helst kan delta i dessa nätverk, det finns inga inträdesbarriärer och antalet möjliga deltagare är praktiskt taget obegränsat. Vad deltagarna talar om i dessa nätverk bestämmer de själva utan något större reglerande inflytande från någon annan.

I dessa nätverk delar deltagarna med sig av sin kunskap och hjälper varandra att lösa sina problem genom att lägga in frågor och besvara frågor, berätta om sina personliga erfarenheter och diskutera frågor som är relevanta för den egna professionen. Deltagarna gynnas också av att de får tillgång till slumpmässigt vald information i nätverket, som kan utgöra det senaste tänkandet på området och som de inte ens skulle kunna komma på tanken att fråga om. I en intervju uttryckte en person detta behov på följande sätt:

*"Varför skulle jag inte delta? Kunskap förlorar snabbt sitt värde och vem vill sitta ensam med gårdagens kunskap i knäet?"*

I den undersökningen som detta citat är hämtat från framgick att personerna tyckte att det var en naturlig del av sitt arbete att delta i dessa nätverk och att det var av stor betydelse för att utveckla det egna företags konkurrenskraft. En person beskrev det på följande sätt:

*”Vi är ett kunskapsföretag. Mitt företag utvecklas mer ju högre kunskapsflödet är. Detta kunskapsflöde skapar nöjdare kunder och bättre affärer.”*

Det finns emellertid även andra skäl till att delta i elektroniska praktikernätverk. Tekniker, såsom programmerare och ingenjörer värderar sina externa kunskapskällor, som de når via Internet, högre än andra källor för att generera nya idéer och lösa besvärliga problem. Många använder hellre sina Internetkontakter än sina nära kollegor även om dessa sitter på andra sidan skrivbordet. Det faktum att deltagarna i ett elektroniskt nätverk inte har kravet på sig att hjälpa andra innebär att de som tillhandhåller hjälp gör det frivilligt, vilket ofta förbättrar kvaliteten i hjälpen. Genom att gå ut i den elektroniska världen behöver man inte störa den nära medarbetaren i hans/hennes arbete vilket minskar risken för relationsproblem. Eftersom den nära medarbetaren också har svårare att neka hjälp kan hjälpen bli mindre värd – man erbjuder hjälp utan att egentligen leverera hjälp. Man kan också nå ett mycket större spektrum av expertis om man går utanför den egna organisationen. Vissa anser att den egna organisationen inte kan tillhandahålla en kritisk massa av kunskap utan att denna endast finns att tillgå externt. Där kan man finna många andra som arbetar under olika omständigheter, men med samma typ av uppgifter. Det ökar sannolikheten för att man skall få tillgång till den senaste kunskapen på området, vilket är viktigt i många branscher som utvecklas mycket snabbt. Värdet av deltagandet i sådana elektroniska praktikernätverk har i vissa fall blivit så stort att det ger deltagarna speciell prestige att delta – deltagandet ger en image av att vara mer kvalificerad än andra.

Ytterligare att skäl till att delta i externa elektroniska praktikernätverk är att kunna ställa frågor utan att förlora ansiktet. Det kan vara svårt att ställa ”dumma frågor” internt i organisationen utan att de andra medarbetarna börjar undra över hur kompetent man egentligen är. Eller som någon uttryckte det:

*“You turn to the Internet where no one knows you are a monkey!”*

Detta fenomen är i linje med den teori som brukar betecknas som ”Zipf’s Law of Least Effort” (på svenska ofta refererat som ”minsta motståndets lag”). Den säger att en person väljer den väg mot ett mål som erbjuder den minsta risken för ansträngning och den största chansen för att få en belöning. Ansträngning kan avse såväl fysisk som mental ansträngning. Även om man kan öka sannolikheten för att få en viss hjälp från andra genom att fråga internt kan den fördelen motbalanseras av en mycket högre kostnad att framstå som okunnig. Följande citat exemplifierar detta:

*”Vissa medarbetare verkar vara rädda för att fråga om hjälp. Istället sitter de själva och försöker lösa alla problem på egen hand.”*

Så Internet erbjuder en viss form av lösning på problemet att fråga utan att behöva visa sig dum. Detta kan dock ha viss effekt på organisationens prestationsförmåga, vilket vi skall beröra så småningom i denna reflektion.

Om man jämför lokala elektroniska praktikernätverk med motsvarande externa finner man att det kan vara lättare för människor att bygga förtroenden och utbyta information i de lokala nätverken än i de externa. Orsaken till det kan vara att de lokala nätverken är knutna till den gemensamma organisationen och kan därför bättre fungera som ett bidrag till organisationens prestation. Det kan också bero på att lokala nätverk är mer stabila i termer av medlemskap och deltagande. Samtidigt är det lättare att identifiera och välja ”rätt” person i de lokala nätverken. Om man missköter sig i ett lokalt nätverk har det i regel större negativa konsekvenser än om man gör detsamma i ett externt nätverk samtidigt som ”bra” beteende internt kan innebära att den egna statusen ökar i organisationen. Därför kan beteendet i ett lokalt nätverk bli mer ”civiliserat” än i ett externt och det kan underlätta kunskapsutbytet.

## Implikationer för ledningen

Praktikernätverk, antingen de är fysiska eller elektroniska, har inga egentliga gränser och är under konstant förändring eftersom medlemmar ständigt byts ut och nivån på deras deltagande förändras ständigt. Det skapar problem för ledningen att hantera nätverket. Det är svårt





att identifiera nätverket, överblicka dess gränser och formulera några regler för deltagande i det. Vissa forskare och även praktiker påstår emellertid att sådan kontroll inte är möjlig på grund av nätverkets informella natur. Därför blir det inte möjligt att formulera direkta recept för hur man kan hantera ett sådant nätverk. Vi skall därför istället erbjuda ett antal knäckfrågor man måste kunna förhålla sig till och vi skall nu diskutera några speciella utmaningar för den företagsledning som vill utveckla väl fungerande kunskapsnätverk:

- | Prestation
- | Centrala roller i nätverket
- | Strategier för Knowledge Management
- | Informationsutbyte och läckage
- | Lojalitet till organisationen

## Prestation

Som vi redan nämnt väljer en person vilket nätverk han/hon vill delta i. En intressant fråga blir därför om ett deltagande i ett visst nätverk påverkar deltagandet i ett annat. För att analysera detta måste man dock först kontempera lite över vad som utgör individers prestation. Å ena sidan kan individer prestera på ett mycket effektivt sätt inom ramen för den uppgift man har, till exempel att leverera ett resultat inom föreskriven tid eller inom ramen för budgeten. Å andra sidan kan prestationen avse att hitta på något nytt eller pröva nya möjligheter, vilket är tidskrävande och kostar pengar. Detta är beskrivet i litteraturen som paradoxen mellan exploatering<sup>1</sup> och explorering<sup>2</sup> (Detta problem har delvis berörts i reflektion Nr 1/04). Om man talar om prestation måste man därför ta med båda dessa aspekter. Det är givetvis inte så att en individ antingen är bra på att hitta på nya saker eller göra det man gör effektivt, utan en viss prestation ligger på ett kontinuum från hög effektivitet till hög kreativitet.

De personer som arbetar mycket i personliga nätverk i den egna lokala miljön utvecklar oftast förmågan att utföra sitt arbete på ett effektivt sätt. De utvecklar en förmåga att finna och återvinna redan kända lösningar som utvecklats av andra i samma lokala miljö, vilket gynnar effektiviteten i deras arbete. Samtidigt utvecklar inte dessa personer så mycket kreativitet, vilket minskar deras förmåga att driva förändringsprocesser.

De personer som arbetar mycket i interna elektroniska praktikernätverk utvecklar en högre grad av kreativitet än de som arbetar i fysiska lokala nätverk. De blir exempelvis bättre på att ta till sig nya upptäckter från nätverket, som en person uttryckte det:

*”Jag lär mig av varje samtal, även när det gäller sådant jag inte jobbar med själv.”*

Sammanfattningsvis kan man därför förvänta sig att personer som interagerar mycket i lokala nätverk tenderar att bli mer effektiva i sina prestationer medan de som interagerar i elektroniska nätverk blir bättre på att utveckla sina prestationer. Detta stöds av en teori som brukar kallas för ”Styrkan i svaga länkar” myntad av den välkände sociologen Granovetter. Han undersökte hur människor hittade nya jobb. I sina studier fann han att människor troligare fann nya jobb baserade på tips från ytliga bekanta än från sina nära vänner. Orsaken till detta fenomen är att ytliga bekanta umgås i en vidare krets av personer och därmed kommer i kontakt med nya affärstillfällen. De som är ens

nära bekanta rör sig mer i den miljö som man själv är familjär med, vilket inte ökar uppfångsten av nya signaler lika mycket.

Om man applicerar denna teori kan man förvänta sig att finna att personer som arbetar mycket tillsammans utvecklar ett stort överflöd av kunskap sinsemellan. Alla vet samma sak och om man deltar mycket i den samvaron bidrar inte miljön med så många nya signaler. En sådan miljö kan dessutom utveckla en mentalitet av typen ”not invented here”, vilket skapar en sorts immunitet mot ny kunskap och man blir inte så benägen att förändra det arbetssätt man redan har. Detta kallas ibland för ”kompetensfällan” och tenderar att bevara status quo i organisationen.

Om man istället studerar personer som är aktiva i externa praktikernätverk så finner man en del överraskande resultat. Då det gäller kreativitet så är resultaten samstämmiga med dem som beskrivits ovan; de som ofta söker kunskap i fjärran informationskällor tenderar att utveckla mer kreativitet. Däremot när det gäller effektivitet blir bilden en annan. Det uttrycks i följande citat:

*”Jag får svaren på svåra frågor mycket fortare i det lokala nätverket än om jag skall försöka finna dem själv.”*

När det gäller att hitta rätt information snabbt innebär uppenbarligen nätverket en viktig produktionsresurs. Detta behöver dock nödvändigtvis inte innebära att det bidrar till högre effektivitet. Tvärtom visar det sig ofta att de som interagerar mycket i externa nätverk tenderar att utveckla en sämre effektivitet. Det kan finnas flera förklaringar till det förhållandet. Det kan bero på att extern informationssökning tar mycket tid i anspråk för att man måste hitta rätt informationskälla och sedan vänta på att källan presterar en frivillig hjälpsats. Så även om denna sökmetod är snabbare än alternativen så är den i alla fall tidskrävande. När man därefter får hjälp med frågan så måste den kunskapen översättas till de egna lokala förhållandena och det sätt man arbetar på företaget. Det kan ta mycket tid i anspråk beroende på komplexiteten i frågan och förhållandena. Medan de personer som deltar i informationsutbytet i nätverket delar likartad syn på den gemensamma professionella kunskapen så har de inte samma syn på organisation, språk och kultur. Därför leder deltagande i sådana nätverk till en ökad individuell kreativitet men det finns viss tröghet i hur denna kreativitet kan överföras till den egna organisationen så att man

<sup>1</sup> exploatering: hur effektiv man är i nuvarande verksamhetsområden i samspel med omvärlden

<sup>2</sup> explorering: hur effektiv man är att utveckla nya verksamhetsområden som har relation till de nuvarande



kan utveckla lösningar som passar företaget.

Ett annat fenomen som uppstår i externa elektroniska praktikernätverk är att man måste dela med sig av den kunskap man har för att få den kunskap man behöver. Man måste alltså bedriva en byteshandel med kunskap. Att hjälpa andra med deras problem kan vara mycket tidsödande, vilket kan leda till att man spenderar mer tid på att lösa andras problem än sina egna. Om detta beteende blir omfattande kan det leda till att den egna effektiviteten blir lidande. Slutsatsen blir därför att om man bygger starka relationer med deltagare i det externa nätverket kan det vara mycket effektivt om man har målen att öka kreativiteten men vara kontraproduktivt om man vill öka effektiviteten.

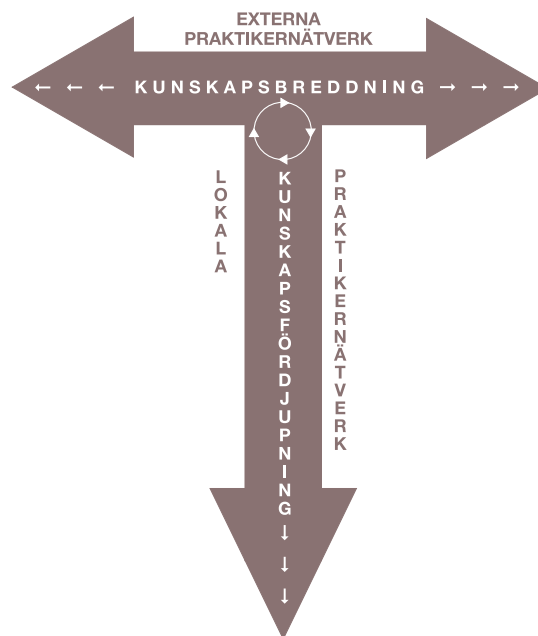
Teorin om ”styrkan i svaga länkar” implicerar att det är viktigt att bygga olika former av nätverk för att skapa korsbefruktnings av kunskap mellan nätverken. Man bör därför inte låta ett nätverk dominera över ett annat. Elektroniska nätverk bör utvecklas som ett komplement till lokala, konventionella nätverk. Lärandet som sker i breda elektroniska nätverk sker på en bred generell nivå (till exempel lärande om nya kunskapsområden), medan lärandet i de lokala nätverken är av en djupare och mer specifik natur (till exempel speciella applikationer). När idéer passerar över nätverksgränserna resulterar det i korsbefruktnings av perspektiv vilka i sin tur ger näring till kreativa processer. De starka banden i de lokala nätverken medför att man kan diskutera alternativa lösningar i en familjär miljö vilket kan bädda för att man kan nyttiggöra sig kunskapen i de egna processerna. På det sättet kan korsbefruktnings mellan nätverk bidra till att mildra effekten av den kompetensfälla som vi beskrivit ovan.

Nätverksöverskridande kunskapsöverföring kan även medföra att den interna kunskapen inte riskerar att bli alltför redundant. Sammanfattningsvis kan man därför konstatera att det är effektivt att bygga externa länkar bestående av svaga relationer mellan organisationer som har lokala nätverk med starka länkar. På det sättet kan man åstadkomma en bas för kunskapsutveckling som kan nyttiggöras i produktionen.

Det här resonemanget symboliseras med den ”T-figur” som visas i figur 1. Vi påstår att en organisation kan utveckla förmågan att skapa ny kunskap och samtidigt utveckla förmågan att integrera kunskap på ett konstruktivt sätt om man bejaktar utvecklingen av externa elektroniska nätverk med svaga länkar i kombination med lokala nätverk med starka länkar och stimulera interaktionen

mellan dessa nätverk. Genom ett aktivt deltagande i båda typerna av nätverk blir deras organisatoriska former mer integrerade vilket resulterar i ett utbyte och omformning av kunskap som i sin tur ökar konkurrenskraften och motverkar ”not-invented-here” syndromet.

Figur 1. T-baserad nätverksinteraktion för lärande



## Centrala roller i nätverk

Ledningen bör vara uppmärksam på vilka som spelar centrala roller i organisationens informella nätverk. Dessa personer har ett stort inflytande på organisationens konkurrensförmåga genom att de påverkar dess kunskapsutveckling. Genom sin centrala placering påverkar de organisationens kunskapsflöde mellan individer och organisatoriska enheter. Dessa centrala aktörer kan influera organisationen genom sin egen kunskap och/eller tillhandahålla pekare till relevanta experter inom och utanför organisationen. De inverkar också starkt på urvalet av information och hur information kombineras till utvecklingsbar kunskap.

Det är vanligt att ledningar tror sig ha en bra bild av vilka dessa centrala personer är och vilken roll de spelar, medan de i verkligheten har en ganska begränsad bild av

hur rollfördelningen egentligen ser ut. De mer progressiva ledarna är mycket uppmärksamma på detta fenomen och gör ibland regelrätta undersökningar om vem som spelar vilken roll i kunskapsnätverken. En sådan medveten inventering bör genomföras regelbundet eftersom nätverken tenderar att förändras ganska snabbt.

## Strategier för Knowledge Management

Många företag har anledning att reflektera över sina strategier för knowledge management. En viktig fråga är hur väl dess system för knowledge management täcker externa källor. Det vanligaste perspektivet är att knowledge management-systemet endast avser att förädla den kunskap som redan finns i organisationen. I vissa fall är dessa system utformade så att de inkluderar externa informationskällor (ibland kallade ”extranät”) men i de flesta av dessa fall är systemet begränsat till den egna verksamhetsmiljön och inkluderar dem man har formella relationer till, såsom kunder och partners.

Eftersom människor själva knyter kontakter med externa informationskällor blir kontakten olika med omvärlden även om man har sådana extranät. Som vi tidigare nämnt resulterar många externa kontakter i en tilltagande kreativitet men en avtagande effektivitet. Det blir därför inte helt oproblematiskt hur ledningen skall utveckla sina strategier för knowledge management och knäckfrågan blir hur man skall underlätta kontakten med externa informationskällor.

Med den snabba utvecklingen av hjälpmedel för informationsökning på Internet, genom förekomsten av till exempel intelligenta sökmotorer och specialiserade diskussionsfora, kombinerad med en ökad vana att söka information på Internet kan man förvänta sig att externa elektroniska nätverk utvecklas till att bli en allt viktigare resurs för kunskapsförsörjning. Dock har ju deltagande i externa nätverk en positiv inverkan på kreativiteten medan det är det lokala engagemanget som ger högre effektivitet.

Därför blir det en viktig uppgift för ledningen att samordna strategierna för utveckling av företagets knowledge management med dess generella konkurrensstrategi. Om den generella strategin pekar i den riktningen att företaget bör prioritera skapandet av ny kunskap då bör man prioritera användningen av externa informationskäl-

lor. Om strategin istället pekar i riktningen att återanvändning och fördjupning av kunskap ligger i linje med den generella strategin bör man prioritera interna källor i sin knowledge management. Detta är i och för sig inte någon ny utmaning för en ledning utan snarare den klassiska balanseringen av exploatering och utforskning i en ny skepnad. Måhända har denna utmaning spetsats till genom den snabba utvecklingen av informationsteknologin så ledningen har svårt att hänga med i den senaste utvecklingen. Detta skapar en osäkerhet hos ledningen om medarbetarna arbetar med de rätta sakerna och om detta kommer att leda till ett optimalt värdeskapande. En ledare uttryckte detta problem så här:

*”Programmerarna tar oss som gisslan. Vi vet inte om de jobbar med spektakulära saker för att imponera på kamraterna eller om det handlar om värdeskapande för kunden.”*

Ytterligare en komplicerande faktor är att det inte är självklart att implementeringen av generisk knowledge management för alla funktioner och kompetenser inom en organisation blir effektivitetshöjande. Människor skiljer sig åt i sitt beteende att välja informationskällor. Tekniker deltar i lokala nätverk och använder tryckta informationskällor på ett annat sätt än den som arbetar med icke-tekniska uppgifter. Detta innebär att man sannolikt måste utveckla olika typer av knowledge management-system för olika yrkesroller och kompetenser.

Ett generellt problem, som de flesta människor har, är att de har svårt att hitta rätt informationskälla i tid. När arbetstakten ökar, ökar även kravet på att hitta rätt information i tid och att man så snabbt som möjligt kan tillgodogöra sig kunskapen från källan. Detta innebär att kanske en av de viktigaste funktionerna i ett knowledge management-system är att underlätta för människor att hitta rätt källa i tid och ha rutiner och möjligheter för människor att träffas i tid och på ett sätt som gör att överföringen av perspektiv blir effektiv. En systematisk utveckling av en effektiv miljö för företagsdialog blir därför en viktig del av ett integrerat knowledge management-system.

## Informationsutbyte och läckage

När medarbetare deltar i konversationer med utomstående genom deltagande i externa nätverk får de tillgång till den kunskap som finns lokalt i andra organisationer. Denna konversation sker på ett informellt sätt, vilket innebär att den inte är bunden av lokala regler och de begränsningar som följer på den lokala hierarkin. Forskningen om många teknikintensiva branscher, såsom stål, halvledare, bioteknik eller mjukvara, visar att informationsutbytet mellan aktörer i externa nätverk sker över företagens legala gränser och att denna aktivitet inte är bunden av kontrakt eller andra formella överenskommelser. I vissa av dessa professioner uppmuntras detta kontaktskapande för att man skall hålla sig à jour med senaste nytt i branschen.

Kommunikationen i nätverken är inte envägs. Den är ett utbyte och ibland sker detta utbyte mellan personer i konkurrerande verksamheter. Därför uppstår risken att det sker läckage av information. I en studie av ett discussionsforum om programmering på Internet visade det sig att 42% av meddelandena inkluderade hemliga källkoder för programmen man konverserade om. En av de mest kända studierna av detta slag, som utfördes av AnnaLee Saxenian om Silicon Valley, visade att ett av de viktigaste skälen till att Silicon Valley var en sådan framgångsrik region var att deltagarna i nätverken lätt kunde utbyta information med varandra, trots att man i övrigt var konkurrenter. Vissa företag brydde sig inte ens om att låta personalen skriva på sekretessavtal. I andra regioner var det vanligare med sådana begränsande avtal och dessa regioner var mindre framgångsrika.

Många ledare ser på denna utveckling mot ökad öppenhet med skepsis och anser att ett aktivt informationsutbyte har en negativ effekt på den egna konkurrensförmågan. Dock är många ledare omedvetna om det utbyte som medarbetarna de facto är involverade i.

Det finns dock mycket forskning som indikerar att denna farhåga är överdriven. Även om informationsutbytet innebär att en hel del ”hemlig” information spillas över till konkurrenten har den ofta stora svårigheter att tillgodogöra sig informationen på ett sådant sätt som kan vara till skada. Det finns ofta aspekter på informationen som är specifik för en viss miljö och den har inte alls samma effekt i en annan miljö. Så var också fallet med det gamla Sovjetunionen som bedrev ett omfattande industrispionage gentemot västerlandet. Vissa anser att den verksam-

heten var direkt skadlig för den sovjetiska utvecklingen för dels kunde man inte tillgodogöra sig den kunskap man fick tag på för att man inte hade organisationer som kunde göra det, dels blockerade den nyvunna kunskapen utveckling av egen kunskap. Att stjäla från andra kan alltså verka fördummande.

Verkligheten pekar i en helt annan riktning än den farhåga som många ledare har och den indikerar att informationsutbyte oftast har en positiv effekt. Även om medarbetare tenderar att byta bort viktig information till rivaliserande företag i den externa konversationen så öppnar det upp för att få den hjälp man behöver. Skillnaden ligger i att parterna utvecklar ett beteende där man får ett ömsesidigt intresse att hjälpa varandra. Det ökar möjligheten för parterna att hantera informationen så att man gynnas själv av den samtidigt som man kan minimera skadan för motparten.

Forskningen på det här området visar också att medarbetare inte byter bort speciellt känslig konfidentiell information om:

- motparten arbetar för ett företag som är en direkt konkurrent
- det är svårt att få informationen från alternativa källor
- kunskapen är extremt värdefull för den egna organisationen

Ett aktivt utbyte av information tränar människor i konsten att göra intelligenta val. Det innebär att medarbetare inte byter bort vad som helst utan de gör medvetna val i byteshandeln baserade på hur långvarig och förtroendefull relation man utvecklat med motparten. Människor bygger också upp osynliga kontrakt sinsemellan för att få information efter att man bytt bort information. Det skapas ömsesidiga beroendeförhållanden med uppbyggnad av tacksamhetsskulder. En intervjuad person uttryckte det så här:

*”Det är så det funkar! Jag hjälper dem och de hjälper mig.”*

## Organisationsidentitet och engagemang

Deltagande i sådana här nätverk baseras därför på att man kan visa att man är beredd att anamma spelreglerna. För att få inträdesbiljett till nätverket måste man därför visa att man är beredd att följa den regeln. Klarar man av att visa den förmågan blir man inbjuden till att delta i den inre diskussionen. De moraliska reglerna för deltagande blir därför mycket stränga och risken att bli utslängd från nätverket om man missbrukar de ömsesidiga förtroendena är stor. Nätverket är skoningslöst.

Om man i en sådan kunskapsmiljö väljer att begränsa sitt informationsutbyte kan detta därför bli kontraproduktivt. Eftersom medarbetarna vet att deras eget värde på marknaden ligger i att de utvecklas professionellt så kan en sådan begränsande policy innebära att man ökar sin lojalitet till nätverket och minskar sin lojalitet till den egna organisationen. Eftersom byteshandeln av information baseras på ett ömsesidigt utbyte medför en sådan begränsning av utflöde en ännu värre begränsning av inflödet. Den information som kommer att flöda in kommer att fastna på individnivå och de kommer att ta den med sig då de slutar sin anställning. Den paradoxala effekten av en protektionistisk policy blir därför att man minskar det egna organisatoriska lärandet och utvecklar potentiella konkurrenter.

En implikation av detta resonemang är att då man anställer en person, anställer man automatiskt hans/hennes nätverk. Det borde därför vara en viktig del av anställningsbeslutet att bedöma vilka nätverk en person är aktiv i och hur centralt personen är placerad i nätverket. Det är också viktigt att ta reda på för att bedöma hur väl personen kan bidra till kreativiteten eller effektiviteten och hur han/hon kan bidra till kunskapsförskingningen.

Även om man således kan inse att informationsutbyte är väsentligt för en kunskapsintensiv verksamhet är det svårt att mäta den effekt det kan ha på det slutliga resultatet. Dels beror detta på att den traditionella mätningen av effektivitet inte tar hänsyn till kunskap och dels beror det på att det är många faktorer som kan inverka på resultatet.

Samma kunskap kan alltså ha olika effekter beroende på i vilket sammanhang den skruvas in i (se resonemang om Sovjet ovan). Dock förefaller det klart att en effektiv policy och organisation för informationsutbyte är en viktig komponent i organisationens kommunikativa förmåga.

Professionella personer har dubbla lojaliteter, dels mot den egna organisationen, dels mot den egna professionella kåren. Inom vissa professioner kan de normer som utvecklats i kåren vara så starka att de dominerar över de normer som utvecklats inom den egna organisationen. Detta skapar relationer mellan professionella i nätverk som kan vara starka trots att avståndet mellan personerna är avsevärt. Det har alltid varit fallet inom den akademiska miljön, vilket ibland har inneburit en huvudvärk för respektive universitet.

En implikation av detta är att personer kan ha multipla identiteter. Å ena sidan har man en identitet i den egna organisationen, å andra en identitet i det professionella nätverket utanför organisationen. Ibland kan det innebära att personer kan råka ut för situationer när dessa identiteter står i konflikt med varandra (se figur 2). I en intervju beskrev en man att han började arbeta med ett projekt i Stockholm för att han ville bevisa för nätverkskamraterna i Kalifornien att man kunde utveckla intressanta lösningar på ett visst IT-problem utanför Kalifornien.

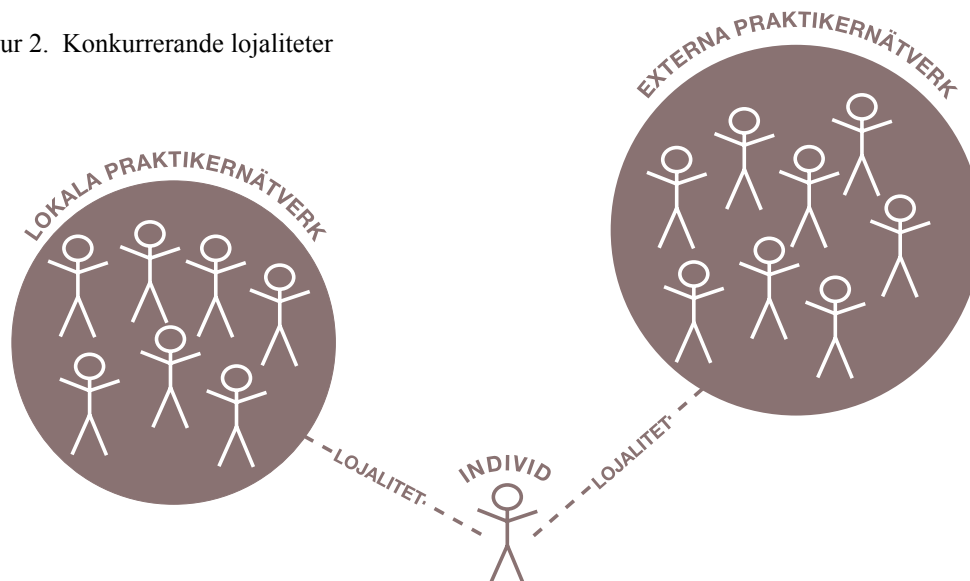
Det pågick alltså någon slags global skönhetsstävling i detta professionella nätverk. Effekten av den aspirationen blev att det företag han arbetade på gynnades, men det var snarare en bieffekt av prestationen. Det är inte heller självklart att prestationen skulle få denna positiva effekt för organisationen. Lösningen kunde lika gärna ha blivit elegant men inte applicerbar för företaget.

Risken med ett sådant här beteende är att medarbetarna kan ägna mycket tid på lösningar som gynnar nätverket men inte har så stor betydelse för företaget, vilket vi redan behandlat ovan. I förlängningen kan det också innebära att vissa professionella medarbetare får en maktposition i organisationen för att ledningen saknar den professionella kunskap som de har och att organisationen är beroende av den. Därför krävs att ledningen lägger mycket engagemang på att skapa en väl fungerande dialog för kunskapsöverföring internt och processer för fördjupning av kunskap.

Det finns också anledning att fundera på hur man skall knyta till sig medarbetare en längre tid. Om man blir en station för genomströmning av professionella medarbetare kan man utvecklas till en vidareutbildningsanstalt och den kunskapsstillväxt man finansierar från den egna resultaträkningen tillgodogörs av andra.



Figur 2. Konkurrerande lojaliteter



Vi kan anta att personer kontinuerligt väger fördelarna mot nackdelarna mellan att befinna sig i externa respektive lokala nätverk. I vissa fall kan de känna att medlemskap i den egna organisationen är underordnat medlemskapet i nätverket. De kan känna att de alltid kan få jobb någon annanstans i nätverket och de tar alltid med sig nätverket då de byter jobb. Det leder till frågan om Internet har skapat en professionell miljö som är extern till den man arbetar i och som kanske till och med kan ersätta företaget som professionell arena.

Personens egen framgång kanske därför inte blir enbart beroende på hans/hennes framgång inom företaget. Detta fenomen kan skönjas i Silicon Valley. Om man frågar folk där var de jobbar får man ofta svaret "In the Valley" och det är inte så viktigt för dem vilket företag de råkar befinna sig i för närvarande. När dessa professionella grupper växer kan därför nätverket få ökad betydelse för individerna och vid någon punkt kan därför individerna få högre lojalitet till nätverket än till företaget. Så därför är det viktigt att företaget inte vänder ryggen åt nätverken, som vi tidigare konstaterat. I en kunskapsrik värld leder protektionistiskt beteende ofrånkomligt till isolering och utestängning från de nätverk som skapar värde för kunderna.

## Uppnå balans

Det grundläggande temat i denna reflektion, vilket vi hoppas har framgått med tydlighet, är att ledningen bör försöka åstadkomma en balans mellan deltagande i externa nätverk och interna grupperingar för att uppnå en optimering av kreativitet och effektivitet. Man kan då ställa sig frågan hur man kan åstadkomma detta och vi skall här ge några tips utan att göra anspråk på att komma med de "slutgiltiga lösningarna".

Viktigast är att underlätta deltagande i de nätverk som passar till företagets övergripande strategi. Eftersom det finns en viss tröghet i att ändra beteende så bör detta arbete bedrivas proaktivt. Man måste alltså förutse vilken kompetens som organisationen kommer att behöva och i god tid initiera deltagande i de nätverk som är relevanta för just den kunskapen.

En annan viktig fråga är att finna rätt nätverk för rätt person. Man måste försöka undvika en generisk syn på nätverk och inse att företagets medarbetare behöver vara aktiva i ett spektrum av nätverk som passar var och en bäst. Denna uppdelning på olika nätverk blir åtminstone på gruppnivå och är verksamheten tillräckligt kunskapsintensiv blir uppdelningen ända ned till individer. I sådana organisationer behöver varje medarbetare en unik uppsättning nätverkskontakter.



Som framgått av vår reflektion är försök från ledningens sida att bygga restriktioner mot deltagande i nätverk sannolikt helt kontraproduktiva. Det krävs inte mycket kunskapsintensitet för att denna effekt skall uppstå. Om man lyckas så kommer lojaliteten med organisationen minska och om man inte lyckas i sitt uppsåt kommer medarbetarna byta information i alla fall och då finns risken att de blir mindre nogräknade i sin byteshandel och det kan i sin tur skada företaget svårt, medan de individer som gör det gynnas och sannolikt lämnar organisationen och tar kunskapen med sig. För att undvika detta kan ledningen intervjua kandidater för nyanställning för att utvärdera deras sökbeteende och intresseområden så att man tillför företaget personer med rätt profil ur nätverkssynpunkt.

En annan åtgärd handlar om att ledningen utarbetar en klar verksamhetsidé (se den tidigare reflektionen Nr 1/04) som kan översättas till en effektiv policy för knowledge management och kunskapsförsörjning. Det innebär att man måste se över personalpolicy och belöningssystem. Olika socialisationsåtgärder kan underlätta denna strävan på två sätt:

- Underlätta förmedlingen av kunskap i de lokala nätverken och de interna kunskapsdelningssystemen.
- Skapa förutsättningarna för lojalitet till företaget som medför att medarbetarna gör intelligenta och strategiska val i informationsbyteshandeln i de externa nätverken.

## Framtidens organisation

Hur kommer företag att se ut i framtiden? Precis som Mark Twain har sagt är det svårt att förutse, speciellt om framtiden, så det är svårt att beskriva hur framtidens organisation kommer att se ut. En sådan beskrivning kommer alltid att vara någon form av spekulering. Vi skall här presentera två spekuleringar som behandlar framtidens medarbetare och framtidens organisation.

Dagens medarbetare har i regel inte växt upp med Internet utan har kommit i kontakt med det på ett begränsat sätt, om man överhuvudtaget har utvecklat någon relation till det. Nutidens barn är framtidens medarbetare. De växer upp med Internet, SMS och annan nätverkskommunikation som en del av sin vardag. Medan de äldre är hänvi-

sade till personliga, nära relationer för sin kunskapsförsörjning kommer de framtida medarbetarna lättare kunna använda elektronisk medier och ändå bygga den grad av förtroende som behövs för att åstadkomma informationsutbyte. Genom att delta i olika chatgrupper lär de sig att läsa av motpartens intentioner och trovärdighet genom det sätt som motparten svarar på meddelanden, timing i svaret, sätt att formulera sig osv. Ju fler som är initierade i spelreglerna för denna typ av kommunikation, desto fler kommer att kunna delta i uppbyggnaden och utvecklingen av elektroniska nätverk för kunskapsöverföring.

Eftersom chefer tenderar vara något äldre än sina underordnade innebär detta en ordentlig utmaning för cheferna att hantera och utan förståelse för den kommunikativa aspekten i denna problematik blir det svårt.

Framtidens företag kommer sannolikt ha mindre definierade gränser mot sin omvärld. Det kommer att vara en aktör i ett nätverk och ha en flytande form. Det innebär att förändringstakten blir hög och organisationen måste uppvisa en stark anpassningsförmåga. En sådan organisation måste ha ett starkt ideologiskt ledarskap (se tidigare reflektion Nr 1/05) kombinerat med ett ledarskap som kan hålla en vidvinkellins mot omvärlden och säkerställa att nätverksrelationerna är optimala vid varje tidpunkt.

Så i denna framtida, lättroliga nätverksorganisation blir den kommunikativa aspekten alltmer viktig i ledarskapet för att organisationen ständigt är kopplad till de relevanta nätverken för att stödja dess kreativitet och effektivitet.

### Sven Hamrefors

Sven Hamrefors är professor i omvärldskommunikation vid Mälardalens högskola och är även forskare vid Handelshögskolan i Stockholm. Han är ledare för forskningsprojektet ”Verksamhetsnyttig information och kommunikation”.

Svens forskningsintresse kretsar kring frågor om organisationers kommunikativa förmåga och hur den påverkar deras förmåga att utveckla sina verksamheter på ett effektivt sätt.

Sedan mer än 20 år har Sven varit en frekvent anlitad föreläsare på företag, konferenser och inom akademien. Han är programansvarig för ”Communication Executives Program”, sedan starten 1997.

Sven har en lång erfarenhet av praktiskt informationsarbete i näringsliv och förvaltningar och har varit med i starten av ett flertal företag och verksamheter. Sven kan nås på [sven@hamrefors.se](mailto:sven@hamrefors.se)

### Robin Teigland

Robin Teigland är forskare vid Handelshögskolan i Stockholm och tillhör fakulteten för skolans MBA.

Robins forskningsintresse kretsar kring frågor om hur organisationer deltar i nätverk och hur sådant deltagande har inverkan på deras konkurrenskraft. Hon har publicerat ett flertal artiklar och bokkapitel i detta ämne.

Vid sidan om forskningen är hon en uppskattad föreläsare om sociala nätverk, socialt kapital, Knowledge management och strategi för såväl grundutbildning som vidareutbildning.

Robin har ett förflutet som konsult vid McKinsey & Co. Hon doktorerade vid Handelshögskolan i Stockholm och har innan dessa studerat vid Stanford University, Wharton School of Business och University of Pennsylvania. Robin kan nås på [robin.teigland@hhs.se](mailto:robin.teigland@hhs.se) och mer information finns på [www.teigland.com](http://www.teigland.com).





Verksamhetsnyttig information och kommunikation är ett femårigt forskningsprojekt som drivs gemensamt mellan *Handelshögskolan i Stockholm* och *Sveriges Informationsförening*. Från och med våren 2005 ingår även *Mälardalens högskola*.

Projektet startade hösten 2003 och forskningsledare är professor Sven Hamrefors. Syftet med projektet är att utveckla kunskap om hur information och kommunikation kan användas i organisationsledning så att man uppnår en högre grad av yttre effektivitet. Varje kvartal under projektets fortlevnad kommer denna skriftserie att publiceras.

Finansiärer bakom projektet är *Alecta*, *Ericsson*, *Folksam*, *Hyresgästföreningen*, *JKL*, *KK-stiftelsen*, *NCC*, *Observer*, *Posten*, *Scania*, *Skanska*, *Vasakronan*, *Vattenfall* och *Volvo*.

## **Sveriges Informationsförening**

Besöksadress Hantverkargatan 71, Stockholm

Postadress Box 12230, 102 26 Stockholm

Tel 08-653 18 00, Fax 08-651 10 88

E-post [info@sverigesinformationsforening.se](mailto:info@sverigesinformationsforening.se)

[www.sverigesinformationsforening.se](http://www.sverigesinformationsforening.se)