



STATENS  
KVALITETS- OCH  
KOMPETENSRÅD

VERKSAMHETSUTVECKLING   
FÖRVALTNINGSKUNSKAP   
CHEFSUTVECKLING   
KOMPETENSFÖRSÖRJNING 

# Hantera kunskap strategiskt – om kunskapshantering i statsförvaltningen

JANUARI 2005



*Produktion:* Statens kvalitets- och kompetensråd

*Illustration:* Ozelot Konsult AB

*Tryck:* Globalt Företagstryck AB, 2005

ISBN 91-9749 34-5-7

# Hantera kunskap strategiskt – om kunskapshantering i statsförvaltningen

Statens kvalitets- och kompetensråd



# Innehåll

Förord.....	3
Inledning .....	4
Arbeta strategiskt med kunskap .....	5
Tre skäl att arbeta strategiskt med kunskapshantering .....	6
En strategi för kunskapshantering .....	7
Några teoretiska utgångspunkter .....	9
Kunskapsbegreppet .....	9
Tyst och uttalad kunskap utvecklas i växelverkan .....	11
Hantera kunskap utifrån en helhetssyn .....	13
Kunskapshanteringens fem delar .....	14
Hinder för kunskapshantering .....	19
Enkel självvärdering.....	23
Exempelsamling .....	29
Exempel på att identifiera kunskap .....	29
Exempel på att dela kunskap .....	30
Exempel på att lagra kunskap .....	32
Exempel på att använda kunskap.....	33
Exempel på att utveckla kunskap.....	34



# Förord

Statens kvalitets- och kompetensråd (KKR) har till uppgift att stödja och stimulera arbetet med strategisk kompetensförsörjning inom den statliga förvaltningen. Med utgångspunkt i regeringens övergripande bild av vad som kännetecknar en god statlig förvaltning har rådet identifierat nio prioriterade områden för långsiktig och strategisk kompetensförsörjning, varav ett är kunskapshantering.

Under våren 2004 lät KKR analysera alla myndigheters kompetensförsörjningsredovisningar utifrån ett kunskapshanteringsperspektiv. Arbetet resulterade i att ett dussintal myndigheter identifierades som särskilt intressanta och dessa bjöds in till ett gemensamt seminarium. Seminariet kompletterades därefter med fördjupande intervjuer. Parallellt med detta lät KKR genomföra en intervjuundersökning i syfte att kartlägga ett tiotal myndigheters arbete med elektronisk publicering av rapporter. Undersökningen resulterade i KKR:s rapport Elektronisk publicering i statsförvaltningen.

En sammanfattande slutsats utifrån allt detta arbete är att det pågår aktiviteter som syftar till att förbättra myndigheternas kunskapshantering men att mycket kvarstår att göra. Många myndigheter beskriver sig idag som kunskapsorganisationer men få tycks ha någon sammanhållen strategi för sin kunskapshantering, eller någon tydligt uttalad syn på kunskap och lärande. Syftet med denna skrift är att stimulera till fortsatta ansträngningar att förbättra kunskapshanteringen i staten.

Projektledare har varit Martin Sparr, utvecklingsledare vid KKR.

STOCKHOLM I JANUARI 2005

*Kerstin Borg Wallin*  
GENERALDIREKTÖR

# Inledning

Syftet med denna skrift är att väcka intresse hos myndigheternas ledning att arbeta mer strategiskt med myndighetens kunskapshantering. KKR bedömer att ett ökat fokus på kunskapshantering kan bidra till ökad effektivitet, bättre samverkan och högre kvalitet i exempelvis statsförvaltningens kunskapsgenerering och i utvecklingen av 24-timmarsförvaltningen.

Skriften består av fem olika kapitel med lite olika syften. De tre första kapitlen är avsedda att ge underlag för en diskussion om varför man bör arbeta strategiskt med kunskap, vilka begrepp som kan behöva diskuteras och hur kunskapshanteringens olika delar hör samman med verksamhetens mål. Därefter ges i kapitel 4 möjligheten att med ett 40-tal frågor skapa en bild av vad som kan förbättras i myndighetens kunskapshantering. Avslutningsvis finns i kapitel 5 ett antal exempel på hur man arbetar på olika håll med kunskapshantering. Syftet med detta är att visa på bredden av aktiviteter och att stimulera till nya grepp.

# 1. Arbeta strategiskt med kunskap

För att utveckla verksamheter behövs ofta nya perspektiv på organisationen. Ett sådant perspektiv som vinner ökad uppmärksamhet i förvaltningar världen över är det samspel mellan medarbetare, processer, system och strukturer som syftar till att kunskap identifieras, delas, utvecklas, lagras och kommer till användning. Det strategiska arbetet med kunskap i en organisation går i engelskspråkig litteratur under beteckningen *knowledge management* (tyskans Wissensmanagement, franskans gestion des connaissances) och har i Sverige kommit att kallas *kunskapshantering*. Området är omfattande och beforskas inom många discipliner, bl.a. informatik, företagsekonomi, biblioteksvetenskap och pedagogik.

Kunskapshantering handlar om ett helhetsperspektiv och om ledarskapets och medarbetarnas syn på kunskap och lärande. Vad vet vi vid ett givet tillfälle? Används denna kunskap vid det givna tillfället? Borde kunskapen ha varit någon annan? Vilka kunskapsprocesser är kritiska för att uppnå mål och skapa värde för dem myndigheten är till för? Vad karakteriserar relevant kunskap? Vad krävs för att generera och använda den relevanta kunskapen? Vilka strategiska beslut behövs för att förbättra förutsättningarna?

Lite mer konkret uttryckt kan myndighetens kunskapshantering exemplifieras med frågor om:

- hur medarbetare fås att dela med sig av sin kunskap,
- hur intranätet fås att fungera enligt intentionerna,
- bibliotekets dimensionering och tjänster,
- hur myndighetens samarbete med forskarvärlden kan stärkas,
- hur erfarenheter från olika projekt tas tillvara,
- uppbyggnaden av en kompetensdatabas,
- vilka incitamentsystem som bör finnas och organiseringen av omvärldsbevakning.

Varje myndighets kunskapshantering utgör en viktig del av hela statsförvaltningens kunskapshantering.

Kunskapshantering är en viktig aspekt av KKR:s kompetensidé som också presenteras i skriften *Om betydelsen av strategisk kompetensförsörjning*. Kompetensidén belyser dels den interna/externa aspekten av kompetensförsörjning och dels human- respektive strukturaspekten.

Kunskapshantering syftar till rätt kunskap hos rätt person vid rätt tillfälle och till rätt konstnad.

## 1.1 Tre skäl att arbeta strategiskt med kunskapshantering

Det finns åtminstone tre skäl att lägga ökat strategiskt fokus på frågor om hur kunskap hanteras i statlig förvaltning:

### **I. Statlig verksamhet materialiseras i hög grad genom kunskapshantering**

Statlig verksamhet i form av beslut, myndighetsutövning, tillsyn m.m. förutsätter en god hantering av kunskap och information för att vara effektiv, rättssäker och transparent. Det finns en näst intill oändlig mängd information samlad i register, utredningar, rapporter, lagar, arkiv och arbetsprocedurer m.m. Beslut ska fattas på saklig grund och kostnaden för att säkerställa denna sakliga grund beror på hur medvetet, strategiskt och strukturerat myndigheten arbetar med kunskap.

Lagstiftningen ställer därför också ett antal krav på förvaltningen som direkt har att göra med hur myndigheterna hanterar kunskap och information:

- Regeringsformens 1 kap. 9 § säger att myndigheter skall iakttä saklighet och opartiskhet.
- I enlighet med Tryckfrihetsförordningen skall varje svensk medborgare ha rätt att ta del av allmänna handlingar till främjande av ett fritt meningsutbyte och en allsidig upplysning.
- Förvaltningslagens 4 § ställer krav på myndigheten ”att lämna upplysningar, vägledning, råd och annan sådan hjälp till enskilda i frågor som rör myndighetens verksamhetsområde”.
- Verksförordningen 7 § anger att chefen skall se till att allmänhetens och andras kontakter med myndigheten underlättas genom en god service och tillgänglighet, genom information och genom ett klart och begripligt språk i myndighetens skrivelser och beslut.
- I enlighet med Skadeståndslagen 3 kap. 3 § ska staten eller en kommun ersätta ren förmögenhetsskada som vållas av att en myndighet genom fel eller försummelse lämnar felaktiga upplysningar eller råd, om det med hänsyn till omständigheterna finns särskilda skäl. Därvid skall särskilt beaktas upplysningarnas eller rådets art, deras samband med myndighetens verksamhetsområde och omständigheterna när de lämnades.

### **II. Regeringens förvaltningspolitik**

Regeringen skriver i ett av sina visionsdokument att det är viktigt att förvaltningen systematiskt omprövar verksamhetsprocesser och strukturer, och tar

tillvara alla de effektivitetsvinster som samverkan med andra kan ge.<sup>1</sup> Medborgarorientering, horisontell samverkan och processorientering förutsätter andra informationsvägar och annat kunskapsstöd än i hierarkiska strukturer och funktionsorienterade organisationer.

Regeringen betonar vidare vikten av att staten, kommuner och landsting bidrar till ökad innovations- och konkurrenskraft för en hållbar tillväxt samtidigt som de använder sig av innovation och förnyelse i de egna verksamheterna för att bättre tillgodose samhällsliga behov.<sup>2</sup> De blir då viktigt att reflektera över hur kunskap utvecklas och kommer till användning i statsförvaltningen.

Den stora informationsmängd som statlig förvaltning förfogar över skulle dessutom om den kom till bättre användning positivt kunde bidra till Sveriges utveckling.

### III. Den snabbt växande informationsmängden

Informationsmängden växer lavinartat från alla möjliga ”producenter”, såväl i som utanför Sverige. Några exempel:

- Det görs ett drygt hundratal offentliga utredningar om året.
- En genomgång av sex myndigheters rapporter de senaste fem åren visar på en sammanlagd produktion av över 700 rapporter.<sup>3</sup>
- Svenska högskolor presenterade 2700 doktorsavhandlingar under 2003
- Inom medicinsk forskning publiceras över en miljon vetenskapliga artiklar om året i hela världen.

Å ena sidan gör tillväxttakten av information att det blir allt svårare för myndigheterna att bevaka vad som skrivs. Att omvärldsbevakning har blivit ett allt mer uppmärksammat fält för myndigheter är därför inte särskilt märkligt. Å andra sidan gör statsförvaltningens växande utflöde av rapporter, skrifter, föreskrifter och informationsblad, vilka helt ostrukturerat görs tillgängliga i det allmänna webbhavet, att det paradoxalt nog blir svårare för medborgare, brukare och företag att ta del av det som är relevant just för dem.

## 1.2 En strategi för kunskapshantering

Utgångspunkten för ett förbättrat arbete kring kunskapshantering bör vara en engagerad ledning som lägger grunden genom en strategi. Vilken inriktning och vilket innehåll en sådan strategi får beror på en rad olika faktorer, t.ex. vilken typ av verksamhet som bedrivs, vad man väljer att inkludera i kun-

<sup>1</sup> På väg mot 24-timmarsmyndigheten (Regeringskansliet 2003)

<sup>2</sup> Innovativa Sverige (Ds 2004:36), s32

<sup>3</sup> Genom sökning i Libris institutionsindex på Ekonomistyrningsverket, Institutet för tillväxtpolitiska studier, Nutek, Riksrevisionsverket, Statskontoret och Vinnova under perioden 1998-2004.

skapshantering, hur man ser på kunskap, kunskapsutveckling och lärande. En klassisk "stridsfråga" är också vilken roll man ger människan respektive tekniken. Mindre vanlig i diskussionen är frågan om avvägningen mellan intern och extern kompetens och var kunskapsunderlaget till respektive kan sökas.

Under arbetet med att ta fram en strategi kan ledningsgruppen utgå från frågor som dessa:

- Definierar vi oss som en kunskapsorganisation? På vilka grunder?
- Vill vi definiera oss som en kunskapsorganisation? Vad behöver vi i så fall göra?
- Vad menar vi med kunskap respektive kompetens?
- Hur utvecklas kunskap (i denna organisation)?
- Varför anser vi kunskap vara viktigt?
- Vilken kunskap behöver myndigheten för att uppnå målen och för att ge nytta för dem myndigheten är till för?
- Hur når myndigheten denna kunskap?
- Vad gör vi idag (rutiner, arbetssätt, system, kultur etc.) för att främja att kunskap används, delas och utvecklas?
- Varför anser vi att vi skulle kunna bli bättre på att hantera kunskap?
- Vilka hinder finns i myndigheten för att hantera kunskap bättre? (kultur)
- Vilka åtgärder vill vi vidta för att förbättra myndighetens kunskapshantering?
- Varför antar vi att dessa åtgärder kommer att förbättra kunskapshanteringen?
- Vad menar vi med lärande?
- Vad vet vi om vuxnas lärande?
- Hur lär vi enskilt och tillsammans?
- Varför vill vi att organisationen ska vara lärande?

Den resterande delen av denna skrift är tänkt att ge underlag, i form av definitioner, modeller och exempel, som kan underlätta arbetet med att besvara frågor som dessa i syfte att förbättra statsförvaltningens kunskapshantering.

# 2. Några teoretiska utgångspunkter

## 2.1 Kunskapsbegreppet

Kunskap är inget lättbegripligt begrepp och det väcker många olika associationer. Samtidigt torde det vara fundamentalt att man i en organisation som kallar sig kunskapsorganisation också har en idé om vad man menar med kunskap. En alltför okomplicerad bild av kunskap leder sannolikt till felaktiga slutsatser om vilka åtgärder som kan leda till vilka resultat. Det mycket vanliga uttrycket att ”sprida kunskap” ger exempelvis bilden av att kunskap är något som kan distribueras på samma sätt som en reklamfolder och att denna spridning i sig ger fler upplysta personer. Så är givetvis inte fallet.

Kunskap kan sägas vara en verklighet sedd ur en viss synvinkel. Samma verklighet kan uppfattas olika beroende på ur vilken synvinkel den betraktas. Kunskap skapas av individen och är beroende av tid, rum, kulturella, språkliga och praktiska sammanhang. Sociala, kulturella och historiska sammanhang är därför viktiga eftersom de utgör individens bas för att tolka information och skapa mening.<sup>4</sup>

För att ge en viss struktur åt kunskapsbegreppet kan man liksom läroplanskommittén (SOU 1992:94) skilja på fyra olika kunskapsformer:

*Faktakunskaper* är kvantitativa kunskaper som kan mätas i termer av mer eller mindre och som vi har eller inte har. Vi vet *att* det förhåller sig på ett visst sätt, t.ex. att det finns konventioner, lagar, EU-direktiv och förordningar som reglerar den verksamhet vi håller på med. I ett specifikt arbete handlar det också om att veta vilka kriterier och processer som ska tillämpas i arbetet och vilka sakförhållandena är i ett visst ärende. Denna typ av kunskap är förhållandevis enkel att förmedla eller dela genom trycksaker och databaser även om det finns problem med bl.a. äkthet och aktualitet.

*Förståelsekunskap* betonar kunskapens kvalitativa aspekter och handlar om att begripa, att uppfatta mening eller innebörden i ett fenomen. Vi vet *varför* något förhåller sig på det ena eller andra sättet. Vi använder förståelsen för att se meningen i fakta. Det kan exempelvis röra kunskap om vilket uppdrag myndigheten har och hur ens eget arbete hänger samman med detta. Att förstå vilka konsekvenser ett visst handlande/beslut får hör också till denna kategori.

<sup>4</sup> Ikujiro Nonaka och Ryoko Toyama ”The knowledge-creating theory revisited: knowledge creation as a synthesizing process”, Knowledge Management Research & Practice (2003) 1.

Förståelsekunskap är en del av den ”tysta” kunskapen och delas främst genom reflekterande diskussion och samverkan människor emellan.

*Färdighet* är en praktisk kunskapsform som anger *hur* något skall göras. Färdighet kan gälla det fysiska utförandet men också det logiska tänkandet på ett intellektuellt plan. Hjälper till att hantera nya komplexa situationer utifrån tidigare kunskaper. Genom att veta hur man ska hämta in mer kunskap kan man öka förståelsekunskapen. Färdighetskunskap delas genom praktiskt arbete, samverkan och övning.

*Förtrogenhetskunskap* (”tyst” kunskap) är erfarenhetsmässig kunskap och tar sig uttryck i t.ex. omdöme och bedömningar. Genom erfarenhet av många unika situationer lär vi oss att se likheterna i olikheterna, liksom att vara uppmärksam på olikheterna.<sup>5</sup> Med denna typ av kunskap kan man exempelvis förstå vad som är politiskt möjligt och vilka effekter som kan uppnås genom en viss typ av insatser. Förtrogenhetskunskap torde vara en viktig hjälp i gallringen av vilken information som ska tas in.

### **2.1.1 Vad skiljer kunskap från kompetens?**

I utbildningsvärlden använder man ofta begreppet kunskap och i arbetslivs-sammanhang handlar det i stället om kompetens. Med *kompetens* avses här en individs potentiella handlingsförmåga i relation till en viss uppgift, situation eller arbete. Denna individuella handlingsförmåga kan, beroende på uppgiftens karaktär, avse såväl kunskaper, intellektuella och manuella färdigheter, som sociala färdigheter, attityder och personlighetsrelaterade egenskaper hos individen.<sup>6</sup>

Kunskap definieras här alltså som en delmängd av kompetens. Kunskap utvecklas av individer i ett sammanhang och i samspel med andra när man t.ex. tolkar information och löser olika problem.

### **2.1.2 Vad skiljer kunskap från information?**

Information kan likställas med faktakunskaper (se ovan) under förutsättning att den är saklig och objektiv. Information eller faktakunskaper är en nödvändig, men inte tillräcklig, förutsättning för de tre andra kunskapsformerna (i vilka alla krävs en form av djupare insikt). Information kan sägas syfta på själva meddelandet, dvs. det innehåll som förmedlas medan kunskap är knutet till individen och dennes förmåga att tolka meddelandet. Men till skillnad från kunskap så har information en förutbestämd livscykel. Den skapas, identifieras, anskaffas, organiseras, digitaliseras, tillkän-

<sup>5</sup> Lieberg, Mats, ”Kunskapsverkstad som arena för samverkan mellan forskare och praktiker”. Bidrag till HSS-konferensen i Halmstad 2001

<sup>6</sup> Per-Erik Ellström, Arbete och lärande: förutsättningar och hinder för lärande i dagligt arbete, (Arbetslivsinstitutet 1996)

nages, tillgängliggörs, sprids och lagras/arkiveras eller förstörs.<sup>7</sup> Hur dessa olika steg sköts av myndigheten får stor betydelse för kunskapsutvecklingen i förvaltningen och övriga samhället.

### 2.1.3 Olika "kunskapsmix" beroende på verksamhet

Alla ovan nämnda kunskapsformer blandas i olika omfattning beroende på uppgift och tillfälle. Att dela upp kunskap i fakta, färdighet, förståelse och förtrogenhet är givetvis en förenkling men syftet här är tydliggöra vikten av att välja rätt former och kanaler för kunskapshanteringen beroende på vilken typ av kunskap man i första hand har att göra med. Detta har i sin tur att göra med arbetets komplexitet. Kunskapshanteringen ser olika ut beroende på om arbetsuppgifterna är:

- Rutinuppgifter (enkla, repetitiva, väldefinierade).
- Logiska eller mindre vanliga variationer av rutinsituationer.
- Komplexa men ändå förväntade utvidgningar från rutiner integrerade med externa faktorer.
- Oväntade förhållanden men med inslag av rutiner och externa faktorer.
- Helt oväntade situationer och icke-repetitiva utmaningar, ändå inom ramen för det vanliga arbetet.
- Ovanliga utmaningar utanför de ordinarie arbetsramarna.<sup>8</sup>

## 2.2 Tyst och uttalad kunskap utvecklas i växelverkan

Kunskapsutveckling börjar med *socialisation*, det vill säga den process då ny, outtalad men underförstådd, (tacit) kunskap omvandlas genom erfarenheter som delas i social interaktion från dag till dag. Eftersom outtalad kunskap är svår att formalisera och ofta specifik i tid och rum kan den bara förvärfvas genom gemensam direkt erfarenhet, till exempel att man tillbringar tid tillsammans eller lever i samma miljö. Ett typfall är traditionellt lärlingskap, där lärlingar genom praktiska erfarenheter tar till sig den underförstådda kunskap som behövs i deras hantverk. Rutiner är exempelvis en del av den outtalade kunskapen eftersom de utvecklas i nära interaktion över en längre tid.

Denna outtalade underförstådda kunskap uttrycks i uttalad kunskap genom *externaliseringsprocessen*. På så vis kan kunskapen delas av andra och därmed bli bas för ny kunskap, till exempel begrepp, bilder och skrivna dokument. Under externaliseringsfasen försöker man sätta ord på den tysta kunskapen. Här är dialog en effektiv metod för att uttrycka den outtalade kunskapen

<sup>7</sup> A Comprehensive Assessment of Public Information Dissemination, Final Report, Volume 1, U.S. National Commission on Libraries and Information Science (2001)

<sup>8</sup> Wiig, Karl M, "Knowledge Management: An Emerging Discipline Rooted in a Long History" i Knowledge Horizons (Butterworth-Heinemann 2000)

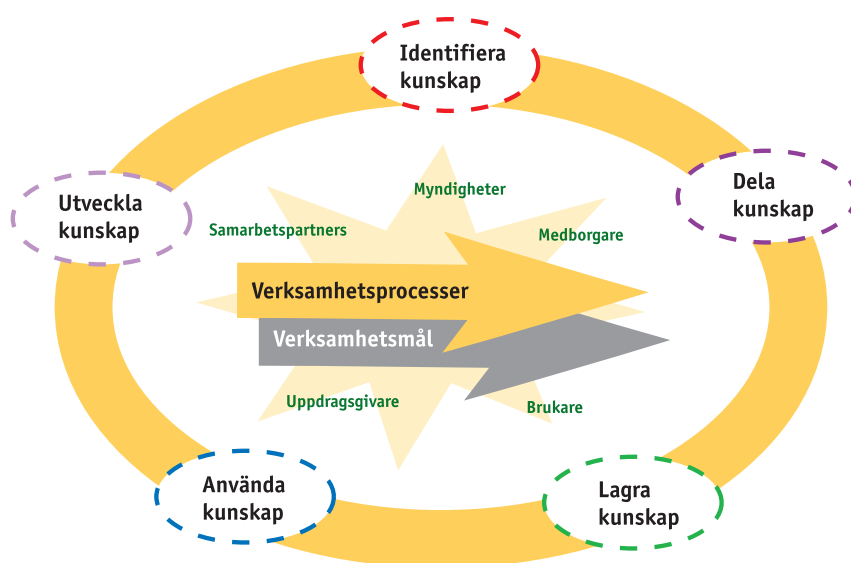
och dela den uttalade kunskapen med andra.

Uttalad kunskap kommer inifrån eller utifrån organisationen för att sedan kombineras, redigeras eller förädlas och - genom *kombinationsprocessen* - bilda mer komplex och systematisk, uttalad kunskap. Den nya, uttalade kunskapen sprids sedan bland organisationens medlemmar. Kreativ användning av datoriserade kommunikationsnätverk och storskaliga databaser kan underlätta denna variant av kunskapsomvandling.

Uttalad kunskap som utvecklas och sprids inom en organisation omvandlas sedan till outtalad kunskap av individer under *internaliseringsprocessen*. Detta stadium är praktiken, där kunskap tillämpas och används i konkreta situationer och därmed blir grund för nya rutiner. Uttalad kunskap, till exempel produktkoncept eller tillverkningsmetoder, måste således aktualiseras genom handling, tillämpning och reflektion så att den faktiskt blir egen kunskap. Till exempel kan praktikprogram hjälpa praktikanter förstå en organisation och sig själva. Genom att läsa dokument eller manualer om sina arbeten och sin organisation och sedan reflektera över dem kan praktikanter internalisera den uttalade kunskap som är nedskriven i sådana dokument och därmed berika sin bas av underförstådd kunskap. Pragmatismen i lära-genom-att-göra är en effektiv metod för att testa, modifiera och införliva uttalad kunskap som ens egen outtalade kunskap.

# 3. Hantera kunskap utifrån en helhetssyn

Varje myndighets verksamhet syftar till att skapa värde för dem man är till för. Ett värde som myndigheten själv eller tillsammans med andra kan skapa genom olika processer.<sup>9</sup> Runt verksamhetens processer hanteras kunskap på olika sätt – mer eller mindre medvetet – genom att den identifieras, delas, lagras, används och utvecklas. Genom att bättre utnyttja kunskap som finns och genom att utveckla kunskap adderas värde, t.ex. genom att sänka kostnader, utveckla nya tjänster, effektivisera processer, förstå behoven hos dem man är till för och genom att stärka bilden av en attraktiv arbetsplats.



Figur 1. Ramverk för kunskapshantering.<sup>10</sup>

<sup>9</sup> Se Processorientering i staten (KKR 2003) och Processbaserad verksamhetsstyrning i staten – från ärende till medborgare (KKR 2004)

<sup>10</sup> Bilden är en omarbetning av en bild i European Guide to good Practice in Knowledge Management CWA 14924-1:2004, s7, <http://www.cenorm.be/>

## 3.1 Kunskapshanteringens fem delar

Kunskapshanteringen syftar således till att uppnå verksamhetsmål för en eller flera myndigheter och förutsätter därför samverkan – mellan olika avdelningar inom en myndighet liksom mellan myndigheter. Det är givetvis viktigt att alla avdelningar i en myndighet gemensamt strävar efter samma mål. I arbetet med kunskapshantering är nära samverkan mellan exempelvis informationsavdelning, bibliotek, IT-enhet och utredningsavdelning en självklarhet.

Utifrån figur 1 beskrivs nedan ett helhetsperspektiv på kunskapshantering genom en uppdelning i fem delar.

### 3.1.1 Identifiera kunskap

Att identifiera kunskap handlar om att veta vilken kunskap som behövs för att uppnå verksamhetens mål och bedriva verksamhet effektivt. Det kan röra sig om att periodvis analysera vilken kunskap som behövs och ställa den mot kunskap som finns, men också om att skapa förutsättningar i organisationen att hitta rätt kunskap när den behövs genom rutiner och IT-stöd. Analysen kan göras såväl övergripande – för en process, ett politikområde eller en hel organisationen – som på individnivå.

Statlig förvaltning har en mängd olika typer av kunskap att identifiera, t.ex.:

- lagar, förordningar, föreskrifter
- uppdrag, uppgifter, mål
- beslutskriterier och procedurer
- sakförhållanden (forskning, utredningar, data om brukare etc.)
- vilka behov och önskemål som brukare, medborgare och andra myndigheten är till för har.

Att identifiera rätt kunskap vid rätt tillfälle är av stor betydelse för att stödja ett bra beslutsfattande. För att få ett bra inflöde till detta krävs en väl fungerande omvärldsbevakning och det är tydligt att detta är ett område som har väckt allt större uppmärksamhet de senaste åren i statsförvaltningen. Det nätverk för omvärldsbevakare som KKR startade hösten 2002 omfattade två år senare ett 80-tal personer från fler än fyrtio myndigheter.

Ett exempel på hur man i myndigheterna försöker identifiera vem som har vilken kunskap är uppbyggnaden av interna databaser, som lite missvisande ibland kallas kompetensdatabaser (se exempel 5.1.1).

### 3.1.2 Dela kunskap

Att dela kunskap handlar bl.a. om hur det gemensamma lärandet går till och om man ser sig som en del av andras lärmiljö. Det handlar också om arbetsformer och vilka rutiner som finns för att exempelvis dra gemensamma slutsat-

ser vid slutet av ett projekt. Men främst handlar det kanske om huruvida ledningen uppmuntrar medarbetare att dela kunskap genom att bygga förtroende, genom incitamentsystem och genom att ställa resurser till förfogande.

Att dela kunskap är inte enkelt, vilket framgår av såväl studier av statsförvaltningen som av forskning kring lärande. I en undersökning av tre medelstora myndigheter svarar 87 procent av de anställda att det inte finns tillräckligt med tid och resurser för att dela med sig av kunskap och 90 procent tycker inte det är enkelt att sprida kunskap mellan avdelningar. Detta trots att nästan hälften ansåg sig väl motiverade att dela med sig av sin kunskap.<sup>11</sup>

Lärandet i en organisation är en viktig del av kunskapsdelningen. Forskning pekar på att lärandet i en organisation begränsas eller möjliggörs av en rad olika faktorer, t.ex. vilken lärandepotential som finns i arbetsuppgifterna, hur delaktiga de anställda är i hantering och lösning av uppkomna problem och ledningens stöd, exempelvis i form av satsningar som premierar långsiktig utveckling av verksamheten och av de anställdas arbete.<sup>12</sup>

Att uttryckligen belöna medarbetare som delar med sig av sin kunskap och tar medansvar för kollegornas lärmiljö tycks inte vara förekommande i svensk statsförvaltning, men förekommer i andra organisationer och länder. Världsbanken har t.ex. kunskapsdelning som ett kriterium för de anställdas karriärutveckling.<sup>13</sup>

Statlig förvaltning tycks inte som de stora konsultbolagen ha byggt system för att samla lärandet som kommer ur olika projekt och aktiviteter, att systematisera och arkivera denna kunskap för att sedan kunna nå ut med den till dem i organisationen som kan behöva den (se exempel 5.2.3).

KKR har under 2004 låtit utveckla en webbtjänst som ska underlätta kunskapsdelning i statsförvaltningen genom att stödja diskussioner, arbete med gemensamma dokument, lagring av publikationer etc. i de statliga nätverk och projekt som arbetar med att utveckla förvaltningen (se exempel 5.2.2).<sup>14</sup>

### 3.1.3 Lagra kunskap

Mycket kunskap finns hos medarbetarna och i rutiner och processer utan att vara formellt beskriven. Den finns tillgänglig så länge medarbetarna förblir desamma. Databaser, filarkiv, intranät, externa webbplatser och i viss mån ärendehanteringssystem är exempel på hur viss kunskap lagras elektroniskt i myndigheter. Det mesta av denna typ av lagrad kunskap finns endast tillgänglig

<sup>11</sup> Tommy Gustavsson & Benjamin W. Printz, Kunskapsöverföring inom statliga myndigheter, magisteruppsats inom informatik, Högskolan i Jönköping (2004), s108

<sup>12</sup> Per-Erik Ellström, "Utvecklingsinriktat lärande i arbetet - vilka är förutsättningarna?", Centrum för studier av människa, teknik och organisation (CMTO), Linköpings universitet 2003

<sup>13</sup> Liebowitz, Jay, "Will knowledge management work in the government" i Electronic Government, Vol. 1, No. 1, 2004

<sup>14</sup> Tjänsten testas för närvarande av ett nätverk och kommer att lanseras under 2005.

för den egna myndigheten eller i fallet av elektroniskt publicerade rapporter tillgänglig i det allmänna informationshavet på Internet.

En del i arbetet med att lagra kunskap handlar om klassificering och organisering. Ett sätt att organisera kunskap är att föra den till en taxonomi, dvs. en hierarkisk eller flerhierarkisk lista av ämnen eller ämneskategorier. Taxonomier används för att ge möjlighet till en strukturerad navigering av information. Till skillnad från t.ex. böcker i svenska bibliotek som klassificeras enligt SAB-systemet<sup>15</sup> finns det ingen generell systematisk klassificering av information på webben, inte heller av offentlig information. Informationssökning underlättas inte av att flera parallella och olika taxonomier används, som är fallet för offentlig information i Sverige (jfr. exempelvis taxonomin för webbplatsen SverigeDirekt med taxonomin på regeringens webbplats). I Storbritannien har man upprättat en officiell taxonomi med tre nivåer omfattande totalt ca 450 ämnesord.<sup>16</sup>

Ett vanligare sätt bland myndigheter att organisera sin information på webben tycks vara genom olika dokumenttyper. Som exempel kan nämnas Socialstyrelsen som sedan 2001 klassificerar sin utgivning i tre huvudkategorier av dokumenttyper:

- Regler och rekommendationer (t.ex. föreskrifter, allmänna råd, riktlinjer)
- Andra ställningstaganden (t.ex. särskilda beslut, utvärderingar, skrivelser)
- Kunskap och information (t.ex. handböcker, kunskapsöversikter, expertunderlag).

Respektive huvudkategori innehåller ett antal underkategorier. En fullständig förteckning redovisas på Socialstyrelsens webbplats.<sup>17</sup>

En viktig del av statsförvaltningens lagring av kunskap sker genom de många utredningar, rapporter och skrifter som publiceras, inte minst på webben. KKR har genom en intervjuundersökning kartlagt delar av detta arbete, vilket beskrivs närmare i *Elektronisk publicering i statsförvaltningen. En lägesrapport byggd på intervjuer* (KKR 2004). Sammanfattningsvis konstateras i rapporten att många myndigheter tycks ha väl etablerade processer för snabb publicering på webben av rapporter. Det vanligaste formatet för publicering är det s.k. PDF som anges vara bra främst för de egenskaper som kommer till uttryck vid presentation av dokument och inte på de egenskaper som påverkar möjligheterna till sökning i dokumenten. Samtliga av de intervjuade myndigheterna är medvetna om de fördelar som användning av metadata för rapporter kan erbjuda, som att möjliggöra bättre sökfunktioner, men användningen av metadata för rapporter är inte särskilt stor.

<sup>15</sup> Se Kungl bibliotekets hemsida <http://www.kb.se/Bus/Klassifikation/default.htm>

<sup>16</sup> Office of the e-Envoy; GCL (Government Category List) Version 2.1

<sup>17</sup> <http://www.socialstyrelsen.se/Publicerat/Dokumenttyper>

I exempel 5.3.1 beskrivs hur Uppsala universitet har byggt upp ett system för lagring av alla sina akademiska publikationer.

### 3.1.4 Använda kunskap

Huruvida kunskap används eller inte i ett visst sammanhang är en komplicerad frågeställning, kanske särskilt i politiskt styrd verksamhet, och är ofta under debatt. Kvaliteten i kommittéväsendet har exempelvis under en längre tid diskuterats bl.a. med kritik av den sakliga grunden för kommittéernas resonemang liksom bristande kontakter med forskningen.<sup>18</sup>

Forskning om hur kunskap används i organisationer är ett relativt ungt forskningsområde. Frågeställningar man ägnat sig åt har exempelvis gällt enskilda arbetstagares utveckling inom yrket, om och hur utvärderingar och forskningsresultat nyttjas samt förutsättningarna för ett sådant nyttjande. Forskningen ger mer komplexa beskrivningar av kunskaps- och forskningsutnyttjandet än den vanligt förekommande rationella modell i vilken forskningsresultat tämligen enkelt och automatiskt överförs till en viss praktik. Forskningen pekar bl.a. på en rad olika förklaringar till varför kunskap inte används. Det kan t.ex. vara för att den helt enkelt inte är tillgänglig, att kunskap verkar hotfullt, att de organisatoriska eller kompetensmässiga förutsättningarna är dåliga eller strategiska och maktpolitiska övervägande.<sup>19</sup> Bland de viktigaste beteenden på en arbetsplats för att främja kunskapsanvändning är dock att kunskapsdelningen fungerar väl.<sup>20</sup> En delmängd av all kunskap som kan komma att tillämpas är den som forskningen levererar. All forskning är inte av tillräckligt god kvalitet för att utgöra ett bra underlag för beslut. Det kan vara studier med oklara syften, metodbrister, inadekvat statistik, selektiv användning av data och slutsatser som inte stöds av data. Beslutsfattande och politikskapande behöver därför ett mer systematiskt angreppssätt för att söka granskade bevis och bedömningar av vad forskningsresultaten säger och vilka styrkor och svagheter dessa resultat har. Inom vissa sektorer har det därför växt fram något som kallas *evidensbaserat beslutsfattande*.

Evidensbaserat beslutsfattande kan definieras som ett sätt att hjälpa beslutsfattare att fatta välinformerade beslut om policy, program och projekt genom att sätta de bäst tillgängliga bevisen från forskningen i centrum vid utvecklingen av politik och implementering.<sup>21</sup> Att arbeta evidensbaserat inne-

<sup>18</sup> Förändringar inom kommittéväsendet (Riksrevisionen 2004:2)

<sup>19</sup> Hultman, Glenn och Hörberg, Cristina, Kunskapsutnyttjande. Ett informellt perspektiv på hur kunskap och forskning används i skolan (Skolverket 1994).

<sup>20</sup> Kolsaker, Ailsa & Lee-Kelley, Liz, "Reconceptualising Government in the New Era", i Wimmer Maria A. (Ed), Knowledge Management in Electronic Government, 5th IFIP International Conference, KMGov 2004 Krems, Austria, May 2004, Proceedings (Springer 2004).

<sup>21</sup> Philip Davies, "Is Evidence-Based Government Possible?", paper presenterat vid 4th Annual Campbell Collaboration Colloquium 2004

bär teoretiskt att den befintliga forskningen tillsammans med beprövad erfarenhet omsätts i vardagen.

Intressanta exempel på hur man kan arbeta evidensbaserat är Institutet för utveckling av metoder i socialt arbete och Socialstyrelsens engagemang i Campbell Collaboration (se exempel 5.4.1).

### 3.1.5 Utveckla kunskap

Exempel på kunskapsgenererande aktiviteter är forskning, ”learning by doing” (t.ex. praktik eller simulering) och införskaffandet av extern kunskap (t.ex. nätverk eller allianser).<sup>22</sup> Det finns givetvis inte heller någon skarp gräns mellan att utveckla kunskap och att dela kunskap och lärande.

Utvecklandet av ny kunskap ligger nära det som ibland kallas ett utvecklingsinriktat eller kreativt lärande.<sup>23</sup> Utmärkande för detta lärande är att individen antas ha ett ifrågasättande och kritiskt reflekterande förhållningssätt såväl till sina egna invanda förhållningssätt, kunskaper och handlingsmönster, som till den uppgift eller situation som han eller hon står inför. Uppgiften blir därmed att lära sig att hantera komplexa situationer och problem, där det första steget inte blir att utforma och föreslå en lösning, utan snarare att identifiera och definiera vilken situationen, uppgiften eller problemet är. Istället för att enbart och främst ställa frågan: hur? kommer frågorna: vad? och varför? i förgrunden.

Det finns forskning som visar att kunskapsgenerering inte främjas i hierarkiska organisationer som har tydligt specialiserade produktionsenheter med avgränsade uppgifter. Kunskapsgenererande organisationer kan inte baseras på revirtänkande och gränsdragningar mellan olika enheter i organisationen utan måste snarare ha ett gränsöverskridande samarbete mellan olika professioner och kompetenser som skär genom hierarkin i organisationen. En effektiv decentralisering förutsätter att den samlade informationen kan befrias och göras tillgänglig för dem som behöver den.<sup>24</sup>

Annan forskning visar att det är fruktbart att se organisationer mer som företeelser där kunskap utvecklas genom handling och interaktion än som informationsbehandlande maskiner. Kunskap tycks utvecklas väl i organisationer som bejakar motsättningar mellan individerna och den organisation de tillhör och som ser sammansmältningen av dessa motsättningar som nödvändiga förutsättningar för kunskapsutveckling. Sammansmältning är

<sup>22</sup> Gran Robert M, ”Shifts in the World Economy: The Drivers of Knowledge Management” i Knowledge Horizons (Butterworth-Heinemann 2000)

<sup>23</sup> Per-Erik Ellström, ”Utvecklingsinriktat lärande i arbetet - vilka är förutsättningarna?”, Centrum för studier av människa, teknik och organisation (CMTO), Linköpings universitet 2003

<sup>24</sup> Anders Simonsson, Lars Lönnby och Peter Edvardsson, Community Of Interest - En undersökning av ett kunskapsdelningssystem, Institutionen för Informatik vid Göteborgs universitet (magisteruppsats 2002), mer specifikt hänvisas här till Lei, Slocum och Pitts (1999) respektive till Hedman och Pappinen (1996).

inte, menar man, liktydigt med att kompromissa. Snarare är det fråga om integrering av motsatta aspekter genom en dynamisk process av dialog och praktik. Perspektivet kan tyckas hissnande i relation till den svenska konsensuskulturen.<sup>25</sup>

I utredningen *Innovativa processer* (SOU 2003:90) betonas behovet i offentlig förvaltning av vad man kallar ett innovativt ledarskap, som ger utrymme för kreativt tänkande, som uppmuntrar idéer och öppna samtal och som inte är främmande för okonventionella lösningar.

*Ett sätt att arbeta med kunskapsutveckling är att samverka nära med högskolan, vilket många myndigheter gör på olika sätt. Det kan dock vara intressant att i sammanhanget nämna att myndigheter utifrån sin instruktion har mycket olika förutsättningar att bidra till utvecklingen av ny kunskap. Vissa myndigheter har ett tydligt formulerat uppdrag i instruktionen att främja *utveckling* av ny kunskap, t.ex. Socialstyrelsen ("följa forsknings- och utvecklingsarbete av särskild betydelse inom sitt ansvarsområde och verka för att sådant arbete kommer till stånd"). För en annan myndighet betonar instruktionen i stället att kunskap *delas*: "informera och sprida kunskap inom verksamhetsområdet och därvid medverka i spridning av resultat av forskning som genomförs vid universitet och högskolor" (Myndigheten för skolutveckling). För en tredje myndighet är själva arbetsformen för forskningsrelaterade frågor reglerad, som t.ex. för Konkurrensverket som har ett råd utsett av regeringen med uppgift att stimulera forskningen på konkurrensområdet.*

## 3.2 Hinder för kunskapshantering

Det finns en rad hinder i arbetet med att utveckla en bättre kunskapshantering. I detta avsnitt fokuseras på mjuka hinder i organisationskulturen och på hinder för lärande.

### 3.2.1 Organisationskultur

Huruvida en organisation är lärande och har en positiv syn på kunskap och kunskapsutveckling är till stor del beroende på vilken kultur och vilket arbetsklimat som råder. Organisationskultur är ett svårfångat men väletablerat begrepp.

<sup>25</sup> Ikujiro Nonaka och Ryoko Toyama "The knowledge-creating theory revisited: knowledge creation as a synthesizing process", Knowledge Management Research & Practice (2003) 1. I artikeln utvecklas Nonakas s.k. SEKI-modell utifrån detta resonemang.

Organisationskulturen påverkar kunskapshandlingen på åtminstone fyra sätt:

- Kulturen formar våra föreställningar om vad kunskap är och vilken kunskap som är viktig.
- Kulturen styr relationen mellan individens kunskap och organisationens kunskap.
- Kulturen skapar miljön för social interaktion. Det är denna sociala interaktion som gör att organisationerna kan dra nytta av individernas kunskap.
- Kulturen formar de processer som används för att fånga och distribuera ny kunskap i organisationen.

Organisationskultur kan sägas vara det synsätt och de värderingar som rotat sig i organisation och som har ett djupgående inflytande på attityder och beteenden. En organisations eller grupps kultur kan definieras som ett mönster av delade grundläggande antaganden som gruppen har lärt sig under det att den har löst sina problem med extern anpassning och intern integration. Dessa antaganden har fungerat tillräckligt väl för att de sedan ska läras ut till nya gruppmedlemmar som det rätta sättet att lära, tänka och känna.<sup>26</sup>

Organisationskultur uttrycker ”så gör vi på det här stället” och omfattar exempelvis:

- Observerbara beteendemönster som språkbruk, sedvänjor och traditioner och ritualer.
- Gruppnormer. De uttalade standarder och värderingar som växer fram i grupper.
- Värderingar utåt. De uttalade och officiella värderingar som gruppen påstår att de försöker åstadkomma.
- Formell filosofi. De policies och ideologiska principer som styr gruppen gentemot ägare, anställda, kunder och andra intressenter.
- Spelregler. Uttalade regler för att komma överens och det en nykomling måste acceptera för att bli en respekterad medlem.
- Klimat. Hur organisationens medlemmar uppträder mot varandra och interagerar med andra såsom kunder och andra utomstående.
- Inbäddade förmågor. De speciella kompetenser gruppmedlemmar uppvisar för att fullfölja en speciell uppgift. Dessa förmågor förmedlas vidare från generation till generation i gruppen, utan att nödvändigtvis blir artikulera.
- Tankemönster, paradigm och mentala modeller. De delade kognitiva ramar som styr perception, tankar och språk bland de medlemmar som ingår i organisationen. Dessa egenskaper lärs vidare av nya medlemmar då de *socialiseras* i gruppen.

<sup>26</sup> Edgar Schein i *Organizational Culture and Leadership*. In *Classics of Organization Theory*. Jay Shafritz and J. Steven Ott (eds.), Fort Worth: Harcourt College Publishers 2001.

- Delade uppfattningar. Den delade förståelsen som skapas av gruppen då medlemmarna interagerar med varandra.
- Metaforer eller integreringssymboler. De idéer, känslor och bilder grupper skapar för att karaktärisera sig själva. Dessa tar sig uttryck i gruppens materiella artefakter, vilket nödvändigtvis inte uppskattas av alla medlemmar.

### 3.2.2 Hinder för lärande

Det går att peka på sju faktorer som visat sig vara betydelsefulla vad gäller att begränsa eller möjliggöra lärande i en organisation:

- *Arbetsuppgifternas lärandepotential*, som kan sägas vara en funktion av arbetets komplexitet, handlingsfrihet och kompetenskrav.
- *Autonomi kontra standardisering*. Det har betydelse vilka uppgifter som standardiseras och hur standardisering genomförs.
- *Anställdas delaktighet*, bl.a. i hantering och lösning av uppkomna problem.
- *Kulturella och subjektiva faktorer* där t.ex. tolerans för olikheter i uppfattningar, osäkerhet och felhandlingar främjar utvecklingsinriktat lärande.
- *Förändringstryck*, som kan vara ett nödvändigt men knappast tillräckligt förutsättning för att bryta rutiner som hindrar utvecklingsinriktat lärande.
- *Ledningsstöd, tid och andra läranderesurser*. Ledningens betydelse handlar inte minst om dess förmåga till satsningar som premierar långsiktig utveckling av verksamheten och av de anställdas arbete, som involverar de anställda i uppföljning och utveckling av verksamheten, samt förmår skapa en integration mellan åtgärder för teknisk, organisatorisk och kompetensmässig utveckling inom organisationen. En annan central ledningsfunktion är att skapa materiella resurser, exempelvis i form av tid.
- *Verksamhetens mål och inriktning*. Klara och tydliga mål för en verksamhet framstår som viktigt för att främja människors motivation och möjligheter till lärande om vi begränsar oss till ett reproduktivt (anpassningsinriktat) lärande. Samtidigt tycks det som om ett utvecklingsinriktat lärande tvärtom kan gynnas av motsättningar och konflikter kring de mål och ideologier som dominerar en verksamhet.<sup>27</sup>

Frågor om motsättningar, konflikter och makt har i detta perspektiv ofta setts som barriärer för lärande, snarare än som grundläggande villkor i en verksamhet, vilka också kan utgöra drivkrafter för lärande och förändring. I dag finns dock en tämligen omfattande forskning som hävdar att motsättningar och konflikter vad gäller målen för en verksamhet inte behöver vara ett hinder för lärande, utan att lärande tvärtom förutsätter ett ifrågasättande av och en

<sup>27</sup> Per-Erik Ellström, "Utvecklingsinriktat lärande i arbetet - vilka är förutsättningarna?", Centrum för studier av mänskliga, tekniska och organisation (CMTO), Linköpings universitet 2003

diskussion vad gäller innebörden av såväl mål som medel i en verksamhet. Här finns alltså till synes en motsättning mellan två olika synsätt vad gäller mål och deras betydelse för handling och lärande i organisationer. Båda synsätten kan emellertid vara riktiga.

Eftersom individer har olika mål och befinner sig i olika sammanhang är det oundvikligt med motsättningar mellan individerna och den organisation de tillhör. Traditionella organisationsteorier försöker lösa sådana motsättningar genom organisationsstrukturens utformning, belöningsssystem, rutiner eller organisationskultur. Emellertid kan vi, om vi uppfattar organisationen som en enhet för kunskapsutveckling, se sådana motsättningar som nödvändiga förutsättningar för att utveckla kunskap och inte som hinder att övervinna. Kunskap utvecklas genom en syntes av motsättningar i stället för att man finner en optimal balans mellan motsättningar.

# 4. Enkel självvärdering

I detta avsnitt ges exempel på hur man kan konstruera en enklare självvärdering för att få en uppfattning om en avdelnings eller myndighets nivå med avseende på kunskapshanteringens fem delar. För varje del finns ett antal frågor som ger en bild av strategin, medarbetare, kompetens, struktur och system. De två sista frågorna i varje delområde (de kursiverade) ställs personligen till den som svarar på enkäten för att ge en bild av dennes attityd och faktiska beteende.<sup>28</sup>

Inledningsvis ställs några övergripande frågor som relaterar till myndigheten i dess helhet. Dessa lyfter inte specifikt fram kunskapsaspekterna utan syftar till att få en bild av huruvida dessa är tydliga eller inte i organisationen.

Den som svarar på frågorna kan poängsätta varje påstående från 1–5, där 1 betyder att man inte alls instämmer och 5 poäng betyder att man instämmer helt. När svarsformulären analyseras är det viktigt att identifiera de sämsta respektive bästa resultaten liksom att jämföra svaren från olika avdelningar eller grupper.

## Övergripande frågor

- a Har myndigheten en tydlig vision och strategi?
- b Finns det några intressekonflikter inom organisationen?
- c Baseras kulturen i organisationen på tillit, respekt, samarbete och professionalism?
- d Är medarbetarna väl motiverade att bidra till organisationens mål?
- e Har organisationen en kompetens som stödjer strategin?
- f Har myndigheten rätt organisationsstruktur och rätt processer för att uppnå uppsatta mål?

<sup>28</sup> Avsnittet bygger till stora delar på CWA 14924-4:2004 (E); Appendix 1: Example of a diagnostic tool: Knowledge Quick Scan. Dokumentet finns på webbplatsen för European Committee for Standardization: <http://www.cenorm.be/cenorm/businessdomains/businessdomains/iss/cwa/knowledge+management.asp>

## Identifiera kunskap

---

- Vi vet vilken kunskap som behövs för att uppnå verksamhetens mål.
- Oavsett vem i myndigheten man frågar om vilket vårt främsta kunnande är får man samma svar.
- Medarbetare uppmuntras att leta efter befintlig kunskap för att undvika att hjul återuppträffas.
- Det finns en organiserad och genomtänkt omvärldsbeskrivning.
- Medarbetare vet vem som vet vad i myndigheten.
- Medarbetarna vet vilka system (databaser, pärmar, arkiv,...) man ska söka i.
- Biblioteket har en tydlig bevaknings- och inköpsstrategi.
- Jag frågar mig ofta vilken kunskap jag behöver för att utföra mina nuvarande och framtida uppgifter.*
- Jag är medveten om vad jag vet.*

## Dela kunskap

---

- De flesta instämmer i att myndighetens verksamhetsmål endast kan uppnås effektivt om kunskap delas.
- Ledningen uppmuntrar medarbetare att dela kunskap genom att bygga förtroende, genom incitamentsystem och genom att ställa tid och andra resurser till förfogande.
- De hinder som finns för att dela kunskap mellan avdelningarna är identifierade och arbetet med att övervinna dessa hinder pågår.
- Myndigheten har hittat framgångsrika sätt att dela kunskap som förmedlas vidare i myndigheten och till andra myndigheter.
- Myndighetens system, arbetssätt, och organisation hindrar inte kunskapsdelning utan stödjer den.
- Rutiner finns för att dela kunskap vid t.ex. projektavslut eller från omvärldsbevakning.
- Jag brukar dela med mig av mina idéer och erfarenheter.*
- Genom att dela med mig av min kunskap har jag givit betydande bidrag till organisationen.*

## Lagra kunskap

---

- Det finns en tydlig strategi för att lagra kunskap.
- Medarbetare vet hur och var kunskap kan lagras så att den kan återanvändas av andra.
- Rutiner finns för lagring av kunskap vid t.ex. projektavslut eller från omvärldsbevakning.
- Rutiner finns för skapande, uppdaterande och användande av databas.
- Myndigheten har ett ärende- och dokumenthanteringssystem som fungerar och används.
- Intranätet fungerar som det är tänkt och alla avdelningar bidrar med relevant material.
- De digitala dokumenten som lagras förses med metadata (t.ex. "egenskaper" i MS Word).
- Lagrade dokument är klassificerade under ämnesord och/eller typ av dokument för att underlätta sökning och gruppering.
- Jag brukar bidra till den gemensamma databasen.*
- Min personliga kunskap görs tillgänglig för andra på ett bra sätt.*

## Tillämpa kunskap

---

- Rutiner finns för att säkerställa att rätt kunskap finns hos rätt person vid ett givet tillfälle.
- Fakta om medborgare, kunder, intressenter och om verksamheten används systematiskt för att tillgodose behov hos dem vi är till för och för att utveckla verksamheten.
- Rapporter, skrifter etc. skrivs i en öppen process så att många kan lämna synpunkter.
- Andra avdelningar och myndigheter involveras i arbetet för att fånga andras kunskap.
- Kunskap används för att förbättra och förnya vårt arbete.
- Jag är öppen för att använda andra människors kunskap i syfte att bli effektivare.*
- Jag föredrar att använda andras idéer och förslag istället för att tänka ut allt på egen hand.*

## Utveckla kunskap

---

- Vi har en uttrycklig strategi för kunskapsutveckling och kunskapsinhämtning (dvs. rekrytering, partnerskap, nätverk,...).
- Vi är överens i organisationen om hur vi ska få ny kunskap.
- Vi uppmuntrar att införskaffa och/eller utveckla ny kunskap.
- Personalen har fokus på lärande och utveckling av nya arbetssätt.
- Vi vet att vara innovativa.
- Vi har utvecklat metoder att stödja tillkomsten av ny kunskap (t.ex. genom högskolesamverkan, arbetsrotation, praktikanter,...).
- Vi har bra IT-stöd för att fånga och dela nya idéer och erfarenheter.
- Vi följer upp, utvärderar och utvecklar kunskapshanteringsprocessen.
- Jag tycker om att lära mig nya saker.*
- Jag tar alltid effektivt fram ny kunskap när jag behöver den.*

# 5. Exempelsamling

I detta avsnitt presenteras ett antal exempel från vart och ett av kunskaphanteringens i avsnitt 2 beskrivna fem delar. Det finns inga vattentäta skott mellan de fem delarna och nedanstående exempel är därför egentligen exempel på mer än det delområde där de redovisas.

## 5.1 Exempel på att identifiera kunskap

### 5.1.1 Kompetensdatabas i Exportkreditnämnden (EKN)

En myndighet som sedan något år tillbaka framgångsrikt implementerat och använder sig av en s.k. kompetensdatabas är Exportkreditnämnden.

Nämndens kompetensdatabas implementerades 2003 och används i verksamheten av myndighetens ca 100 anställda. Kompetensdatabasen innehåller information om samtliga anställdas kompetenser, utbildning som är betald av EKN, projekt man deltagit i på myndigheten samt arbetslivserfarenheter (frivilligt att fylla i). De anställdas förmågor ingår inte i databasen utan redovisas på en särskild blankett.

De anställdas kompetens värderas på en skala från 1–5 och varje anställd fyller själv i bedömningen av sin kompetensnivå. Vid det årliga medarbetarsamtalet stäms sedan nivån av/justeras med chefen och man sätter gemensamt upp mål för individen. Alla anställda har möjlighet att göra sökningar i kompetensdatabasen, men det är endast chefer som kan se samtliga anställdas kompetensnivåer.

Fördelarna med kompetensdatabasen är enligt EKN att myndigheten erhåller en bra information om kompetensen och kompetensförsörjningsläget i organisationen. Möjligheten till strukturerade medarbetarsamtal är positiv och att nyanställda på ett bra sätt snabbt kan sätta sig in i verksamheten. Det negativa anses vara risken att ”drunkna i strukturen”. Eventuella effektivitetsvinster av implementeringen av kompetensdatabasen har EKN i dagsläget ingen uppfattning om, men man tror sig dock vara för få anställda för att utvinna riktigt stora effektivitetsvinster med systemet. Kompetensdatabasen har efter tilläggsbeställningar och uppgraderingar kostat EKN ca 150 000 kr, exklusive internt nedlagd tid.

## 5.2 Exempel på att dela kunskap

### 5.2.1 Dialogmetoder för kunskapsöverföring hos Combitech Systems

Combitech Systems är ett högteknologiskt företag inom SAAB AB. Företaget expanderade mycket snabbt under mitten 90-talet och man fann att kunskaps-spridningen till de nya medarbetarna inte gick så fort som var önskvärt och att företaget blev allt mer beroende av de medarbetare som arbetat där länge. 1997 inleddes därför ett samarbete med Kungl tekniska högskolan (KTH) och forskningsområdet kring yrkeskunnande och teknologi.

Inom forskningsprojektet påbörjades ett utforskande av det egna yrkeskunnandet för att söka metoder för kunskapsöverföring på de mer kvalificerade områden där formella metoder inte är tillräckliga, nämligen erfarenhetsområdet. Detta skedde genom utarbetandet av en metod där dialogen lyftes fram som verktyg för att skapa en kreativ miljö. Dialogseminarierna initierade ett arbete att identifiera delar i systemutvecklarens yrkeskunskap som är för komplexa eller oförutsägbara för att kunna styras av formella regler.

Att dialogseminariet som metod fungerat har påvisats i forskning och yttrar sig t.ex. genom att anställda spontant och på spridda håll i organisationen identifierar situationer där dialogseminarier kan passa och tar egna initiativ till att genomföra dessa med stöd från erfarna seminarieledare. Dialogseminarierna har bl.a. använts för att överföra kunskap och erfarenheter från en grupp människor till en annan, som ett sätt att förbereda sig inför en viktig fas i ett projekt, i arbetet med att utarbeta och etablera en ny praxis och i förändringsledning inom organisationer.

Under projektets gång utvecklades en intern utbildningsstege med en grundutbildning som är gemensam för alla konsulter samt en vidareutbildning i flera nivåer för de mer seniora teknikledarna – nivåer som också omfattar de metoder för erfarenhetsöverföring och reflektion kring egna erfarenheter från forskningsprojektet med en möjlighet att gå vidare med egen forskning.

År 2000 startades Combitech Learning Lab för att sprida insikterna och för att pröva arbetsmetoderna inom hela företaget. Metoden sprids sedan flera år till andra branscher och verksamheter, främst genom KTH och Combitech Systems i samverkan med Dialoger förlag som samlat en omfattande resurs av de texter och den litteratur som spelar en avgörande roll i metodiken.

### 5.2.2 Webbstöd för statliga nätverk

I syfte att stödja statliga nätverk som arbetar med att utveckla statsförvaltningen har Statens kvalitets- och kompetensråd med hjälp av WM-data låtit utveckla en webbtjänst som kommer att lanseras under våren 2005.

Tjänsten syftar till att dels vara en katalog för den som söker ett nätverk

inom ett specifikt område och dels att ge varje nätverk en egen webbplats. Tjänsten administreras innehållsmässigt av den medlem som är nätverkskoordinator och det är öppet för alla medlemmar i nätverket att skicka meddelanden, diskutera, lagra publikationer i ett bibliotek, arbeta med gemensamma dokument med dokumenthantering, arbeta med en gemensam kalender och fördela arbetsuppgifter.

### 5.2.3 Privat konsultbolag

Konsultorganisationer tillhandahåller kompetent resursförstärkning till företag, organisationer och myndigheter över en begränsad tidsperiod. Oftast arbetar man i projektform och i syfte att åstadkomma förändring. Den kunskap som man tillför sina kunder bygger delvis på de individuella medarbetarnas kompetens men även i hög grad på den institutionaliserade kunskap som man tillsammans byggt upp under lång tid. Många gånger handlar det om att i konsultorganisationen dela på angreppssätt, metoder och jämförande analyser som projektledare kan ha som utgångspunkt för att skapa ett oftast nytt och kundspecifikt projektupplägg. För att kunna skapa, samla, sprida och även återsamla ny kunskap i en nationellt eller globalt spridd organisation har man utvecklat olika former av processer, system, organisationer och, inte minst viktigt, en med avseende på kunskapshandling förstärkande företagskultur.

I ett här icke namngivet konsultbolag har man valt att fokusera på nyckelpersoner som är ansvariga för att det gemensamma intranätet fungerar och används. Konsultbolaget har över 30 000 anställda i 30-talet länder världen över. De tillhandahåller konsulttjänster inom bl.a. management.

Den tekniska lösning som man nu valt kan liknas vid en stor "hink" i vilken all samlad kunskap hålls. Som hjälp till medarbetarna i sökningen efter information har man skapat portaler - för såväl affärsområden som för speciella industrier (bilindustrin, finans, statliga myndigheter etc.) och funktioner (försäljning etc.). Varje grupp inom bolaget har utsett en person, vanligtvis en konsult, som utöver sina normala arbetsuppgifter har som uppgift att också vara "Knowledge Manager". Det innebär bland annat att ansvara för att uppdatera den gemensamma kunskapsbanken med alla projekts godkända och granskade slutprodukter. En annan mycket viktig uppgift för dem som är "Knowledge Managers" är att bland projektledare utbilda, informera samt driva processen. Härutöver finns för Norden en KM-manager på heltid och i varje land finns en halvtids KM-resurs.

Utöver den gemensamma kunskapsbanken har man även ett system för hantering av 'Personal Development Review' som ges dels efter varje projekt, dels varje år. Detta system innehåller utvärderingar, utvecklingsbehov och utvecklingsplaner på individnivå. Därutöver finns även en databas med alla CV:n för externt bruk mot kunder.

Man har nu, efter en del initiala svårigheter, ett globalt och välfungerande system och processer kring detta.

## 5.3 Exempel på att lagra kunskap

### 5.3.1 Digital vetenskaplig publicering och arkivering vid Uppsala universitet

Digitala Vetenskapliga Arkivet (DiVA) är namnet på ett system för elektronisk publicering och långtidslagring av dokument, som utvecklats och drivs av Uppsala universitetsbibliotek. Utvecklingsprojektet startade i september 2000 och den första versionen av systemet togs i drift i januari 2003. Sedan 2002 bedrivs det fortsatta arbetet i ett konsortium, där biblioteken vid Stockholms universitet, Umeå universitet, Örebro universitet och Södertörns högskola ingår. Under 2003 anslöt sig biblioteket vid universitet i Århus i Danmark till konsortiet.

Den centrala tanken i systemet är att ett dokument i elektronisk form utgör basen för alla kopior i olika format, såväl elektroniska som tryckta. Den information som behövs ska skrivas endast en gång, av dokumentförfattaren själv. Till sin hjälp har denne särskilt utvecklade formulär som används tillsammans med ordbehandlingsprogrammet. Det dokument som författaren skriver transformeras av systemet till ett särskilt utvecklat, strukturerat format, kallat DiVA Document Format, och lagras i ett dokumentlager. Det strukturerade dokumentet används sedan för att ta fram olika produkter för olika ändamål. DiVA Document Format är i sin nuvarande version definierat som ett XML-schema och innehåller bland annat 99 olika element för metadata.

En portal, kallad DiVA-portalen, har skapats för sökning och bläddring bland publikationer från medlemmarna i konsortiet. Tack vare att alla medlemmarna använder en gemensam ämneskategorisering är det möjligt att leta sig fram till publikationer baserat på intresse för ett visst ämne. Portalen kan också användas för att hämta meta-dataposter för publikationerna, baserat på OAI-PMH.

De som utvecklar DiVA förordar att använda programvara med öppen källkod, s.k. "open source", överallt där det är möjligt. Av praktiska skäl används för närvarande en kombination av öppen och kommersiell programvara. Systemet är komponent-baserat, vilket innebär att enskilda moduler och komponenter kan bytas mot nya, bättre versioner, när sådana utvecklats, utan att påverka andra delar av systemet.

OPUS täcker alla vetenskapsområden och fakulteter och innehåller i dagsläget kring 47 000 publikationer, från 1995 och framåt. Databasen har utvecklats under det senaste året, av samma grupp som står bakom DiVA, systemet för digital publicering av avhandlingar. Det är ett dyna-

miskt system, vilket innebär att det när som helst går att få en uppdaterad översikt över en institutions eller en enskild forskares publicering.

Det är forskarna själva som lägger in material i databasen. Det finns två krav: För det första ska artikeln ha publicerats och nått ut till en vidare krets. För det andra ska författaren vara verksam vid Uppsala universitet, eller så ska forskningen ha finansierats med medel från Uppsala universitet. Projektet att skapa en publiceringsdatabas för hela universitetet har pågått i fem år. Tidigare fanns Bibliografiska databasen, som var gemensam för humaniora/samhällsvetenskap och naturvetenskap/teknik, medan forskare inom medicin och farmaci använde sig av sin egen Artikeldatabas. Samtliga poster från dessa baser återfinns nu i det nya systemet.<sup>29</sup>

## 5.4 Exempel på att använda kunskap

### 5.4.1 Systematiserad forskning som underlag vid beslut

Inom socialt arbete, kriminalvård och skola finns starka behov av att veta vad som fungerar och vad som inte fungerar, inte minst bland praktiker och brukare. Campbell Collaboration är ett internationellt nätverk för forskare och praktiker, som arbetar med att ta fram svaren på dessa frågor. Svensk deltagare i nätverket är Centrum för utvärdering av socialt arbete (CUS) vid Socialstyrelsen.<sup>30</sup>

Initiativet till Campbell Collaboration kan ses mot bakgrund av tre viktiga erfarenheter:

- Den ständigt ökande mängden vetenskapliga publikationer väcker behov av att effektivt tillvarata internationell forskning och göra den lättillgänglig.
- Den ökande medvetenheten om vikten av en kunskapsbaserad praktik inom socialt arbete, kriminalvård och skola.
- De positiva erfarenheterna av Cochrane Collaboration, den medicinska motsvarigheten som etablerades för drygt tio år sedan.

Campbell Collaboration gör systematiska litteratursökningar och granskar ett stort antal vetenskapliga studier av effekterna av insatser och sociala program inom socialt arbete, kriminalvård och utbildning. Resultaten av granskningen sammanställs sedan i systematiska kunskapsöversikter. De visar vilka insatser eller sociala program som fungerar, inte fungerar, verkar lovande eller som vi vet för lite om.

De systematiska kunskapsöversiktarna är tänkta att fungera som beslutsunderlag för både praktiker och beslutsfattare. Men även studenter, forskare och allmänhet kan ha stor nytta av översiktarna. Materialet publiceras elektroniskt för att underlätta snabb spridning och uppdatering. Campbell Collaboration

<sup>29</sup> Se: <http://opus.uu.se/bibliografi/>

<sup>30</sup> Information hämtad från <http://www.sos.se/socialtj/CUS/campb.htm#eus>

verkar även för att sprida och uppmuntra användning av systematiska kunskapsöversikter.

Campbell Collaboration har två övergripande syften:

- Att göra den internationella forskningens samlade erfarenheter om verkningfulla insatser och program mer lättillgängliga för praktiker och beslutsfattare.
- Att ta ansvar för kvalitetsgranskningen av forskningen.

## 5.5 Exempel på att utveckla kunskap

### 5.5.1 Högskolans seminariekultur

Seminarier som vetenskaplig arbetsmiljö är en intressant och väl beprövad form för att dela och utveckla kunskap som borde kunna inspirera utredare och andra i myndighetsvärlden. I en handbok för forskarutbildning vid Umeå universitet uppges seminarier ha tre huvudfunktioner:

*En socialiserande och social funktion.* Det utgör ett sätt att få tillträde till och medlemskap i forskarsamhällets inre rum, att i ett intensivt gemensamt arbete tillämpa ett vetenskapligt tänkande och att skärpa det egna ämnets konturer i det tvärvetenskapliga ramverk som akademien som helhet utgör.

*En kontinuerligt kunskapsbevarande och kunskapsproducerande funktion.* Det öppna vetenskapliga samtalet utgör en grogrund för en kunskapsutveckling med en kombination av bevarande och förändring, med nytänkande och omtänkande, reflektion och vidsyn.

*En kontrollerande funktion.* Särskilt inom de vetenskapliga fält där kvalitetskontroll inte sker genom upprepade laboratorieexperiment eller andra typer av intersubjektivt grundade metoder fyller seminarier en synnerligen viktig funktion som kontrollinstans av metod- och teoritillämpning samt för en fortlöpande forskningsetisk diskussion.

För att dessa funktioner skall kunna uppfyllas krävs att seminarier sköts målmedvetet och seriöst och undgår att fastna i fällor som stagnation, liknöjdhet, mobbning, uppvisning, tristess, maktfullkomlighet, aggressivitet, tystnad, uppblåsthet, ignorans, självgodhet, hämnd, rivalitet, osynliggörande, splittring, otydlighet och låt-gå-mentalitet. Seminarier måste kunna hantera enskilda personers framgångar och motgångar, kunna vara öppna utan att bli förflockade, kunna använda såväl beprövade som nya vägar samt kunna vara kritiska utan att vara represiva. Allt detta kräver mycket av såväl seminarieledare som seminariedeltagare.

För att verkligen få konstruktiva seminariemiljöer föreslås i handboken bl.a. kontinuerlig diskussion rörande de allmänna seminariernas uppläggning och innehåll, fungerande rutiner för kallelse till de allmänna seminarier, utskickade textunderlag i förväg till alla, rotation av seminarieledarskap,

variation av formerna för seminariets genomförande (rundor, ”bikupor”, särskilda inledare, granskningsgrupper, sista ordet etc.) och uppföljning av seminarier i form av minneanteckningar, tillbakablickande diskussioner och diskussion om hur man på bästa sätt går vidare för att inte tappa bort intressanta ämnen eller insikter.<sup>31</sup>

### **5.5.2 Nationellt centrum för erfarenhetsåterföring**

Regeringen gav år 2001 Räddningsverket i uppdrag att i samverkan med myndigheter, näringsliv och organisationer, bygga upp Nationellt centrum för erfarenhetsåterföring från olyckor (NCO). Räddningsverket står för värdskapet under uppbyggnaden, men frågan om slutligt huvudmannskap och organisationsform är öppen. En vision har utarbetats och lyder

”Ett effektivare säkerhetsarbete genom förbättrat gemensamt lärande från olyckor, skador och tillbud.”

Huvuduppgifterna att ge en samlad bild och bedömning över olycksutveckling och säkerhetsarbetet i Sverige, engagera intressenter och vara en mötesplats och ett innovationscentrum i Karlskoga, utveckla metoder och system för erfarenhetsåterföring från olyckor, skador och tillbud samt att återföra erfarenheter från inträffade olyckor, skador och tillbud.

Den bärande idén bakom NCO är att tillsammans med andra utvinna, sammanställa och analysera, förmedla och återföra kunskap om olyckor och tillbud. Man vänder sig till alla som behöver denna kunskap för att förhindra upprepning, begränsa skador och förbättra säkerhetsarbetet. NCO ska i all verksamhet aktivt identifiera och på ett tillgängligt sätt förmedla forskningsresultat, statistik, analysresultat och annan information till en bred skara av intressenter.

Den tvärssektoriella ansatsen för NCO:s verksamhet bygger på samverkan med och stöd från många intressenter, t.ex. myndigheter, industrier, universitet och högskolor, präglad av långsiktig och ömsesidig nytta. Formella avtal om samverkan kan träffas och antingen omfatta principiella åtaganden och/eller konkreta samarbeten i olika projekt, exempelvis i forskningsprojekt. Man betonar att alla har möjlighet att vinna på en samverkan kring den gemensamma uppgiften att ständigt bli bättre på att lära av det som inträffar och genom att bygga nätverk mellan aktörerna försöker man att ta del av spetskompetensen inom olika sektorer.

<sup>31</sup> Britta Lundgren Handbok för forskarutbildning vid institutionen för kultur och medier (Umeå universitet 2000)

Det tvärssektoriella samarbetet bygger på varje intressents vilja att dela med sig av kunskaper och erfarenhet. Deltagande kan ske genom att:

- göra information om olyckor, tillbud och säkerhetsarbetet tillgänglig
- identifiera lämpliga områden/ämnen som behöver utvecklas för det egna säkerhetsarbetet
- bidra med experter i projekt och utbildningar
- ingå i gemensamma nationella och internationella projekt
- ta på sig projektledarskapet för vissa projekt
- ansvara för att hålla samman nätverk och grupper
- finansiera gemensamma experter och projekt
- lägga uppdrag på NCO

Gemensamma utvecklingsprojekt medger kvalificerade satsningar som varje organisation var för sig inte har möjlighet att driva. Genom att utgå från de behov av erfarenhetsåterföring och metodik som den enskilda kommunen, företaget, myndigheten och andra målgrupper har för det egna arbetet kan vi gemensamt åstadkomma ett mer resultatstyrt och systematiskt säkerhetsarbete.

Olyckor i siffror och Äldres skador i Sverige är exempel på publikationer som utgivits av NCO. De är framtagna i samarbete med bland andra Konsumentverket, Karlstads universitet, Statistiska Centralbyrån, Socialstyrelsen, Karolinska Institutet, Stockholms läns landsting, Svenska kommunförbundet och Landstingsförbundet. Ett annat exempel är en kurs i kvalificerad olycksutredningsmetodik som genomförts i samarbete med KTH.



Statens kvalitets- och kompetensråd (KKR) arbetar för en effektivare statsförvaltning i medborgarnas tjänst. Rådet erbjuder myndigheter stöd i form av kunskaper, erfarenhetsutbyte och metoder inom områdena verksamhetsutveckling, förvaltningskunskap, chefsutveckling och kompetensförsörjning.



STATENS  
KVALITETS- OCH  
KOMPETENSRÅD

BOX 3117, 103 62 STOCKHOLM  
TFN 08-786 97 00, FAX 08-786 97 99, [KKR@KKR.SE](mailto:KKR@KKR.SE), [WWW.KKR.SE](http://WWW.KKR.SE)