



LUNDS
UNIVERSITET

Pedagogiska institutionen
Box 199, 221 00 Lund

Kurs: PED 441/622
Kandidatuppsats 10 poäng
41-60 poäng
Datum: 2005-08-30

”Knowledge Sharing” som stöd för utveckling av organisatoriskt lärande

En utforskning av möjlighet till förbättrad kommunikation
globala ledare emellan inom Sony Ericsson

Yoshiko Kitagawa Jönsson
Charlotte Rosendahl

Handledare:
Glen Helmstad

ABSTRACT

| | |
|-----------------|---|
| Arbetets art: | Kandidatuppsats 10p |
| Sidantal: | 32 |
| Titel: | ”Knowledge Sharing” som stöd för utveckling av organisatoriskt lärande; En utforskning av möjlighet till förbättrad kommunikation globala ledare emellan inom Sony Ericsson |
| Författare: | Yoshiko Kitagawa Jönsson, Charlotte Rosendahl |
| Handledare: | Glen Helmstad |
| Datum: | 2005-06-03 |
| Sammanfattning: | <p>Globalisering är ett ord på allas läppar och i globaliseringens spår följer ett behov av globala ledare. En global ledare är en person som behärskar förmågan att hantera personal av olika nationaliteter, kulturer och team som befinner sig i olika världsdelar.</p> <p>Sony Ericsson, ett ”joint venture” företag i mobiltelefonbranschen, tog kontakt med pedagogiska institutionen på Lunds Universitet för att få utomståendes syn på globalt ledarskap. Inom detta område har vi valt att fokusera på ”knowledge sharing” av ledarskapsrelaterade frågor och hur detta kan leda till organisatoriskt lärande.</p> <p>Vår undersökning har utförts med hjälp av semistrukturerade intervjuer av ledare på olika nivåer som alla har konfronterats med utmaningen att leda team i en global organisation. Alla har svårt för att finna den gemensamma värderingen för vad som krävs av globala ledare inom Sony Ericsson. De saknar ett verktyg för ”knowledge sharing” av ledarskapsrelaterade frågor. Även HR avdelningen vill ha gemensamma värderingar när det gäller vad som krävs av globala ledare. En del av deras strategiska arbete är att skaffa ett underlag för rekrytering och utveckling av globala ledare. För att uppfylla både de globala ledarnas och HR avdelningens önskemål föreslår vi inrättandet av ett virtuellt forum. Detta kan ses som ett stöd för förbättrad kommunikation globala ledare emellan samt utvecklingen av organisatoriskt lärande för Sony Ericsson.</p> |
| Nyckelord: | Global organisation, organisatoriskt lärande, ”knowledge sharing”, global ledare, kommunikation |

Innehållsförteckning

| | |
|---|----|
| Förord | i |
| 1. Introduktion | 1 |
| 1.1 Faktorer som påverkar möjligheter till organisatoriskt lärande i en global organisation | 2 |
| 1.1.1 Litteratursökning och urval | 2 |
| 1.1.2 Globalisering och dess effekt på organisationer | 3 |
| 1.1.3 Organisationsstruktur och dess betydelse för organisatoriskt lärande | 4 |
| 1.1.4 ”Knowledge sharing” och dess betydelse för organisatoriskt lärande | 4 |
| 1.1.4.1 Kommunikation och dess betydelse för ”knowledge sharing” | 5 |
| 1.1.5 Kulturens betydelse för organisatoriskt lärande | 6 |
| 1.1.6 Organisatoriskt lärande i en global organisation | 7 |
| 1.2 Sony Ericsson som organisation i en global kontext | 8 |
| 1.2.1 Bakgrund till behovet av ”knowledge sharing” | 9 |
| 1.3 Syfte | 10 |
| 1.3.1 Frågeställningar | 10 |
| 2. Metod | 11 |
| 2.1 Metodologiska utgångspunkter | 11 |
| 2.1.1 Kvalitativ studie | 12 |
| 2.1.2 Etik och kvalitet | 13 |
| 2.2 Genomförande | 15 |
| 2.2.1 Sony Ericsson i Lund | 15 |
| 2.2.2 ”Center of Excellency” | 16 |
| 2.2.3 Utformning av intervjuguide | 17 |
| 2.2.4 Urval av intervjudpersoner | 17 |
| 2.2.5 Intervjugenomförande | 19 |
| 2.2.6 Bearbetning av intervjumaterial | 19 |
| 3. Intervjudpersonernas förståelse av sin situation som globala ledare inom Sony Ericsson | 20 |
| 3.1 Synen på organisationsstruktur och organisationskultur | 20 |
| 3.2 Synen på vad som krävs av globala ledare | 21 |
| 3.3 Synen på arbetsuppgifter, samarbete och kommunikation. | 22 |

| | |
|--|----|
| 3.4 Självförståelsens betydelse för ”Center of Excellency” | 25 |
| 4. Avslutande reflektioner | 26 |
| 4.1 Möjligheter och hinder för ”knowledge sharing” av ledarskapsrelaterade frågor | 26 |
| 4.1.1 Reflektion om arbetsbördans betydelse | 27 |
| 4.1.2 Kommunikation och dess betydelse | 28 |
| 4.2 ”Center of Excellency” som en möjlighet till organisatoriskt lärande | 28 |
| 4.3 Hur kan ”Center of Excellency” påverka bildandet av en gemensam syn på globala ledare..... | 30 |
| 4.4 Vidare forskning | 31 |
| Referenser..... | 33 |
| Bilagor | a |
| Guide för att uppnå informerat samtycke | a |
| Intervjuguide | b |
| Interview Guide..... | d |

Förord

Olika orsaker inspirerade oss till att vilja studera hur ledare påverkas av att företaget är verksamt på en global arena. Naturligtvis först och främst tillfället som gavs av vår kontaktperson på Sony Ericsson i Lund. Han kunde matcha vår inbyggda nyfikenhet på olika kulturer genom att föreslå bland annat globalt ledarskap som föremål för en studie. Denna nyfikenhet för olika kulturer kommer sig av att en av skribenterna har jobbat utomlands och den andra har en mångkulturell bakgrund. Båda har bott i flera olika länder och därmed upplevt olika kulturer. En annan anledning är att vi i vårt kommande yrke som personalvetare med stor säkerhet kommer att stöta på situationer där vi ska stötta ledare som arbetar globalt. Det blir då genast intressant för oss att reda ut komplexiteten och därmed få bättre förståelse för de ingående komponenterna.

Vi vill tacka alla som hjälpt oss göra verklighet av vår c-uppsats och som lyssnat på våra idéer och sträckt ut handen. Familjerna tackar vi för deras tålamod och förståelse när vi varit instängda i vår lilla cell.

Sony Ericsson vill vi tacka för chansen, speciellt intervjupersonerna får ett stort tack för att de ställde upp med så kort varsel. Ni berikade vår uppsats med era ärliga åsikter och tankar.

Sist men inte minst vill vi tacka Glen som räddat oss flertalet gånger från att drunkna och för hans "Sokrates" förmåga vilken satte igång våra tankeprocesser.

Tack

Lund i juni 2005

Yoshiko och Lotta

1. Introduktion

Som framgår av vår titel och vårt abstract handlar vår uppsats om personella förutsättningar för organisatoriskt lärande inom Sony Ericsson. Vi har valt att fokusera på globala ledares ”knowledge sharing”¹ rörande ledarskapsrelaterade frågor och hur detta kan leda till ett organisatoriskt lärande. Uppkomsten till behovet av studien grundar sig i två olika problematiker. Den första är de globala ledarnas behov av att få kunskap och erfarenheter från kollegor. Den andra är HR avdelningens önskan att arbeta fram en strukturerad metod som underlag vid rekrytering och utveckling av nya globala ledare. En tydligare precisering av undersökningens syfte och frågeställningar återkommer vi till i avsnitt 1.3. Undersökningen har utförts med hjälp av semistrukturerade intervjuer av chefer på olika nivåer som alla har konfronterats med utmaningen att leda globala team i sitt dagliga arbete.

Innan vi kommer djupare in i uppsatsen vill vi förklara begreppet ledarskap och global ledare. Särskilt ledarskap eftersom det är ett vitt begrepp med många definitioner där oenighet råder. Man kan till och med konstatera att *”no paradigm of leadership has emerged in the diverse constituencies of social science”* (Heller, 2002. s 3794). Litteraturen som vi har sökt oss till delar ledarskap i två huvudriktningar, en universell och en situationsanpassad. En universell syn förknippas ofta med stora historiska personligheter. Man hittar egenskaper i deras personlighet som anses vara universellt giltiga. En klar nackdel med en sådan syn är att den inte gör någon skillnad på gott och ont, t ex. George Washington och Benito Mussolini. Även om man skulle kunna tillämpa dessa egenskaper på alla ledare är det inte självklart att det skulle ha en viktig tillämpning i en företagsledning. Dessa egenskaper är, med få undantag, svåra att mäta och träna. Situationsteorier å andra sidan försöker identifiera vissa ledarskapsegenskaper som matchar livets komplexitet. Effektivitet är beroende på samspelet mellan ledarens personlighet eller motivation å ena sidan och de positiva eller negativa förhållandena som denna förväntas fungera under. Positiva förhållanden kan t ex. vara när ledaren får stöd av sina medarbetare och vet hur han/hon ska utföra vissa specifika uppgifter och dessutom får tillräcklig makt för att hantera sina anställda. Dessutom pratas det mycket om ”participative leadership” vilket är starkt anknytet till arbetsglädje. Genom att använda sig av denna metod kan organisationens konkurrenskraft öka (Heller, 2002).

Genom att dra upp grova drag för ledarskap kan vi använda det som bas för att definiera vad en global ledare är. Enligt Suutari (2002) kan vissa egenskaper från forskning i mer traditionellt ledarskap tillämpas på globala ledare. Dessa är; en ledare måste ha förmågan att vara visionär, ska kunna inspirera andra och uppmuntra medarbetarna till delaktighet, skapa och bibehålla organisatoriska nätverk samt sortera fram relevant information och se den stora bilden. En global ledare är någon som kan jobba med de olika kulturer som han/hon möter och som dessutom är kompetent i internationella affärer. Till sist måste en global ledare vara stresstålig då han/hon utsätts för mycket

¹ Se avsnitt 1.1.3 för en definition av ”knowledge sharing”.

stress genom t ex. resande mellan olika tidszoner, långa arbetsdagar och exponering av stora mängder information. Det viktigaste attributet är dock denna ledares förmåga att snabbt anpassa sig till en ny kultur. En annan empirisk studie (Gregersen [1998] refererad i Suutari, 2002) identifierade fyra nyckelegenskaper. Den första är frågvishet dvs. en äventyrlig känsla där man vill uppleva nya saker. Den andra är att vara ärlig och att visa sina känslor. Dessutom måste ledaren kunna balansera motpoler, som global integration och lokal mottaglighet. Till sist gäller det att vara expert på sitt område. Många av de aspekter som nämns i samband med globala ledare kan också användas hos en vanlig ledare och tvärtom.

Ännu en aspekt som man kan nämna, gäller forskning om globala ledare vilket ofta sker antingen i samband med begreppet ledarskap i allmänhet, eller på globala ledare i egenskap av "expatriates". "Expatriates" innebär en anställd som åker ut på kontrakt i ett annat land, och bosätter sig där under en kortare period (flera månader till max något år) för att sedan återvända hem eller flytta till ett nytt land (Suutari, 2003). Dessa perspektiv vill vi lämna därefter. Vår inriktning är att studera globala ledare som aktörer i en organisation som rör sig på en global arena. Denna vinkling inom forskningslitteraturen är begränsad, vilket har väckt vår nyfikenhet, speciellt då arbetsuppgifter på det globala planet har börjat bli allt mer vanliga i dagens samhälle.

När det gäller dispositionen av uppsatsen så inleder vi med den teoretiska inramningen i vilken vi börjar med en diskussion av vårt källmaterial. Därefter presentera vi några tankar om globaliseringen och dess effekter på organisationer, för att sedan direkt gå in på organisationsstruktur, "knowledge sharing", kommunikation, kultur samt organisatoriskt lärande. Därefter introducerar vi Sony Ericsson i en global kontext. Sedan preciserar vi vårt syfte och våra frågeställningar, för att vidare ta upp vår metod, empiri och slutligen vår avslutande reflektion.

1.1 Faktorer som påverkar möjligheter till organisatoriskt lärande i en global organisation

Innan vi kommer in på den teoretiska inramningen vill vi först tydliggöra hur vi gjort litteratursökning och våra val av den litteratur som ligger till grund för den.

1.1.1 Litteratursökning och urval

Teorierna inom området utvecklas snabbt, därför har vi föredragit nyskrivna källor framför äldre sådana, men eftersom ämnet i sig är så pass nytt, finns det inte mycket äldre material att sortera bort. Vi har också varit noggranna med att våra källor har vetenskaplig klass. De artiklar som vi har använt som källor har alla varit publicerade i ansedda vetenskapliga tidsskrifter med hög trovärdighet. Vi tycker själva att vi har varit kritiska i vårt urval av källor, vi har valt bort åtskilligt som vi anser inte har varit tillräckligt relevant, eller som inte har haft tillräckligt vetenskaplig karaktär. De källor som vi slutligen har valt att behålla har vi också behandlat på ett kritiskt sätt, vi har låtit bli att använda slutsatser som vi inte anser vara ordentligt underbyggda, eller som verkar ofullständiga.

I vår uppsats har vi använt sökmotorer, både universitetets LIBRIS och LOVISA samt Emerald Insight och ERIC i vårt källinsamlande. Tanken bakom dessa olika uppgiftskällor är att vår bild inte skulle bli enkelspårig, utan att vi i stället skulle hämta information från vitt skilda källor. Dessutom finns det inga stora mängder forskning inom området tidigare, så vi har behövt utnyttja alla till buds stående medel.

De sökord vi har använt oss av är följande: organisation, kompetens, ”knowledge sharing”, organisatoriskt lärande, global ledare, global organisation, ledarskap, kommunikation, organisationsstruktur, nationell kultur, organisationskultur och företagskultur.

I våra sökningar har vi även använt förkortningar, engelska översättningar av sökorden, och kombinationer av dessa. Vi har även använt oss av kunskap som vi har haft sedan tidigare om författare och teorier som vi bedömde som intressanta för ämnet vi valt t ex. Argyris. Via de källor som vi har hittat genom våra sökningar har vi sedan kunnat hitta både referenser till annat material, som ibland har varit mer detaljerat, och primärkällor. Vi har försökt att använda oss av primärkällor i så stor utsträckning som möjligt.

Naturligtvis kommer resultatet av denna uppsats ändå att vara färgat av våra värderingar och vår bakgrund, men enda sättet att hantera det är att be läsaren att vara kritisk mot både våra källor och våra slutsatser.

1.1.2 Globalisering och dess effekt på organisationer

Dagens samhälle är inne i en omvandlingsfas som innebär att vi lämnar senindustrialismen för att träda in i Informationsåldern. Denna sägs ha framdrivits av den snabba utvecklingen av informationsteknologi (IT) och massförflyttning av både människor och affärsverksamheter på ett globalt plan (Harris, 2002). Utvecklingen av informationsteknologi har medfört att vi lever i en interaktiv audiovisuell värld. Denna påverkar vår mentala närvaro och kommunikation överallt och smälter samman den kulturella mångfalden i en virtuell värld (Castells, 2000). Inom ramen för denna omvandling suddas nationsgränser ut. Gränslinjer mellan nationella kulturer, tid och rum samt industrier löses upp och blir mer öppna för omflyttning av affärsverksamhet och individer (Parker, 1996). Omvandlingen har flera dimensioner där förändringar sker parallellt med varandra, interagerar för att sedan skapa nya förändringar.

Man kan se på den globalisering som organisationer genomgår från två håll. Det ena är att de *påverkas* av själva globaliseringen. I globaliseringens kölvatten skapas nya förutsättningar för att öppna upp världsomspännande samarbeten som leder till olika former av sammanslagningar. Det andra är att organisationer *påverkar* globaliseringen. För att hålla sig marknadsledande inom sin bransch krävs det ett närmande till de marknader som företagets produkter är ämnade för. Globaliseringen blir på så sätt en viktig strategi (Parker, 1996). Att genomföra en ny organisationsstrategi är svårt, trots stöd både uppfifrån och nerifrån. Detta beror oftast på att den gamla strukturen med dess inbyggda system såsom process, belöningsystem och riktlinjer är oförenlig med den nya strategin (McCalman, 1996). Hur som helst så innebär globaliseringen en etablering av en eller flera delar av organisationen i ett flertal länder. De ställs inför nya och utmanande uppgifter och nya perspektiv krävs rörande ledning, arbetsprocesser och organisationsstruktur (Harris, 2002).

1.1.3 Organisationsstruktur och dess betydelse för organisatoriskt lärande²

Matrisorganisation kan beskrivas som en kombination mellan funktionella och avdelningsmässiga organisatoriska strukturer och är oftast team baserad. Matrisstruktur innebär att det inom en och samma hierarkiska organisation ingår både en beslutsfattande vertikal del och en beslutsfattande horisontell del, exempelvis både linjeorganisation och projektorganisation. Denna struktur tillåter både en geografisk indelning och en produktindelning (Mintzberg, 1993; Morgan, 1997/1999). Enligt McCalman (1996) kan matrisorganisationen anses ha likheter med heterarki modellen, då den också ger möjlighet för organisationen att jobba både globalt och lokalt. Heterarki handlar om geografisk spridning, geografisk struktur och geografisk kontroll. Svårigheten i en heterarki, eller matrisorganisation, ligger i att man försöker förena den traditionella vertikala strukturen med den horisontella. Fördelen enligt Morgan (1997/1999) är att denna organisationsstruktur gör det lättare att anpassa sig efter en föränderlig omgivning. Den kan också samordna funktioner och utnyttja de mänskliga resurserna på ett bättre sätt.

En lärande organisation tenderar att vara en löst strukturerad organisation. Den karaktäriseras av en horisontell organisations struktur med spindelnäts liknande uppbyggnad och kan liknas vid en adhocрати (James, 2003). Adhocрати är enligt Mintzberg en komplex form av matrisorganisation. Denna kallas ibland för virtuell organisation, eller nätverksorganisation. Oftast använder de sig av elektroniska hjälpmedel för att kommunicera med varandra. En virtuell- eller nätverksorganisation kännetecknas av en geografisk spridning av team och teammedlemmar. (Mintzberg, 1993; Morgan, 1997/1999). Dessa geografiskt spridda team kan likställas med begreppet transnationella team som i sin tur kännetecknas av att de är multinationella och att deras aktivitet spänner över flera världsdelar. Det finns två viktiga nyckelfaktorer som påverkar dessa teams sammansättning, prestation och arbetssätt. Det ena är att de jobbar i komplexa projekt med lite vägledning och den andra är att de måste vara duktiga på att hantera kulturella frågeställningar som rör professions- och företagskultur. Transnationella team kan utnyttjas för att stödja det organisatoriska lärandet genom att samla kunskap, erfarenheter och innovationer från olika delar av företaget och sedan sprida dem vidare (Snow, Snell, Davison & Hambrick, 1996).

1.1.4 ”Knowledge sharing” och dess betydelse för organisatoriskt lärande

Vikten av att dela med sig är något som Handy [1994] (refererad i Parker, 1996) förespråkar: *”Because individuals own knowledge, it becomes an organizational asset only when people share it”* (s. 495). Viktiga synpunkter på detta är att man måste omvandla osynliga kunskaper och erfarenheter till någonting synligt och att man måste utveckla synergismen mellan individ – grupp - organisation – individ – osv. (James, 2003; Probst & Büchel, 1997). Inom företagsvärlden finns ett ökat behov av att globala ledare ska dela med sig av kunskaper och erfarenheter. Detta har uppstått som följd av

² Se avsnitt 1.1.5 för en definition av organisatoriskt lärande.

att utbildningsutbudet på marknaden för ledarskapsutveckling av globala ledare är tämligen minimal och att forskningen inom området är knapphändig (Suutari, 2002; Harris & Moran, 1996; McCalman, 1996). Bristen på forskning och kursutbud inom området gör att ledarna är mer beroende av varandra för att utveckla sitt globala ledarskap. Det krävs att de delar med sig av sina egna kunskaper och erfarenheter och sprider ut det i organisationen så att andra i sin tur kan dra nytta av det. Vi likställer denna process att dela med sig av sina kunskaper och erfarenheter med ”knowledge sharing”. ”Knowledge sharing” har sina rötter inom ”knowledge management” teorierna. Dessa åberopar ”know-how”, skicklighet och erfarenheter som intellektuellt kapital³ (Kalling & Styhre 2003). Man skiljer mellan explicit och implicit kunskap. Explicit kunskap är den som krävs för ett analytiskt, kunskapsbaserat handlande. Det innebär det som kan sägas med ord och kan kommuniceras till andra människor. Implicit kunskap är den ”tysta kunskapen” som inte kan uttryckas i ord av den handlande individen (Ellström, 1992; Kalling & Styhre, 2003). Kunskap och erfarenheter är av stor vikt för organisationens konkurrenskraft men hur de anställda bearbetar kunskapen för företaget är dock det viktigaste, (Kalling & Styhre 2003).

Enligt Davenport och Prusak [1998] (refererad i Groth, 1999) finns det tre faktorer som bidrar till ineffektiv bearbetning av kunskap. Det första är att informationen om var man hittar kunskapen saknas. Den andra är att samma kunskap finns på olika nivåer och på olika avdelningar i organisationen och att det därför är svårt att bestämma vilken man ska välja och vilken som passar situationen bäst. Till sist är det lättare att fråga grannen än att söka kunskap någon annanstans i organisationen. Ett annat hinder som tas upp av Matson, Patiath och Shavers (2003) är att individen alltför ofta inte vet att de behärskar den specifika kunskap som är eftersökt av organisationen. För att undvika ineffektiv bearbetning kan man enligt Husted och Michailova (2002) systematisera ”knowledge sharing”. Detta innebär, förutom att hantera explicit kunskap, även att säkerställa användandet av implicit kunskap. Den ideala situationen för ”knowledge sharing” grundar sig på samspelet mellan de som innehar en specifik kunskap och de som är i behov av just den kunskapen. Det krävs att individen är villig att dela med sig när behovet uppstår. Tillit krävs av båda parter, vilket är svårt att uppnå, då det oftast finns en inbyggd motsträvighet mot att dela med sig av sitt kunnande. Enligt Kalling och Styhre (2003) finns det inte så mycket forskning om vilka motivationskällor som finns för att stödja ”knowledge sharing”. Detta kan bero på att motivation inte är någonting som behövs för en redan befintlig kultur som redan anammar ”knowledge sharing” utan snarare är till för dem som vill implementera det.

1.1.4.1 Kommunikation och dess betydelse för ”knowledge sharing”

Den kunskap som genereras via ”knowledge sharing” betecknas som organisatorisk kunskap och kan sägas vara det som sker mellan det man ser och det man säger. Den har uppstått genom olika kommunikationsprocesser och kommunikationsaktiviteter mellan anställda. Hur som helst är kommunikation en viktig faktor i genererandet av organisatorisk kunskap. Kommunikation är en process i vilken två eller flera deltagare skapar och utbyter information för att komma till ömsesidig förståelse. Man kan skilja på intrapersonell och interpersonell kommunikation. Med intrapersonell menas den

³ Vi vill översätta know-how, skicklighet, erfarenheter m.m. till kunskaper, erfarenheter och färdigheter.

process som pågår inom individen för att välja ut och tyda symboler. Interpersonell innefattar utbyte av information mellan två eller flera individer, ansikte mot ansikte. Avsikten är inte att sända budskap utan snarare att skapa en mening om tankar och uppfattningar (Rogers & Steinfatt, 1999). Alvesson (1991) menar dessutom att kommunikation avbildar, förmedlar och skapar organisationen.

Vid kommunikation kan det uppstå en situation där meddelandet har flera tolkningsalternativ. Denna otydlighet försvårar kommunikation mellan två eller flera personer. Otydlighet som bygger på att man inte kan förutsäga den andra personens reaktion eller svar kan också leda till osäkerhet. Detta upplevs av många som obehagligt och därför försöker man att minska uppkomsten av sådana situationer (Rogers & Steinfatt, 1999).

Kommunikationsprocessen i en hierarkisk organisation sprider formell information uppifrån och ned, för att garantera att alla nås av samma information med fokusering främst på arbetsuppgifterna. En nackdel är att det är en långsam kommunikationsväg och att informationen förvrängs på vägen. Dessutom skapar det ett slutet kommunikationsklimat (Simonsson, 2002). Det organisatoriska lärandet i stora komplexa organisationer underlättas av en platt organisationsstruktur i vilken man samarbetar i team som kommunicerar via nätverk. Team används ofta för att sammanföra kompetens och föra den vidare till andra inom organisationen (James, 2003). Nätverksbaserad och decentraliserad organisationsstruktur lägger tonvikt på både horisontell och vertikal kommunikation. Det läggs också stor vikt vid informell kommunikation (Simonsson, 2002). När organisationen är framgångsrik beror detta ofta på att det har kommunicerats rika och komplexa värderingar och att de anställda verkligen agerar på dessa. Det har då uppstått en ny organisationskultur (Bjerke, 1998; Harris, 2002).

1.1.5 Kulturens betydelse för organisatoriskt lärande

Organisationskultur är en miniatyrbild av det samhälle som en organisation befinner sig i. Denna kultur består av grundläggande normer, värderingar och antaganden vilka styr de anställdas beteende och kan liknas med nationell kultur som sker på omedveten nivå (Bjerke, 1998). *"Kultur är förknippad med mänskliga värderingar på ett eller annat sätt"* (Bjerke, 1998, s 11-12). När man studerar kulturen kan man tänka på de olika mentala program som den innehar. Ibland händer det att olika kulturer inte kan bemöta varandra, detta kan förklaras med hjälp av de mentala program vilka, enligt Hofstede [1980] (citerad i Bjerke, 1998), varje individ är präglad av. Det individuella mentala programmet formas tidigt i barndomen och förstärks senare genom skolan och olika institutioner.

Det finns tre olika nivåer av mentala program nämligen universell, kulturell och individuell. Den universella nivån, som är objektiv, är ärvd tillsammans med ens gener och omfattar vår kropps biologiska system och sociala beteenden som skratt, kärlek och gråt. Det är den mest grundläggande och visar sig i alla kulturer och hos alla människor. Hur man hanterar dessa beteenden, dvs. hur man uttrycker sig, är modifierat av kulturen. Nästa nivå är den kulturella nivån, vilken är intersubjektiv dvs. mentala program som är inlärd genom t ex. skolan. Detta är den kollektiva inläringen som man delar med andra som har vuxit upp i samma sociala miljö och som har genomgått samma inlärningsprocess. Det är viktigt att notera att denna del är ingenting som vi har

ärvt utan allt är inlärt. Till sist har vi den individuella nivån, vilken är subjektiv till sin natur. Här har man individens unika bild av sig själv, vilken dels är medfödd och dels påverkas av miljön. Denna nivå delas inte med någon annan utan tillhör individen exklusivt. Alla dessa olika nivåer är blandade i individen och kan inte urskiljas. En sak som är gemensamt för alla definitioner av kultur är att den är inlärd, gemensam och överförd från en generation till nästa (Bjerke, 1998; Hofstede, 1991).

Nationell kultur och organisationskultur är starkt förknippade med varandra, då nationell kultur och förståelse har konsekvenser för företagsekonomiska faktorer såsom organisation, arbetsfördelning, koordinering, karriärsystem och ledarskap. Gemensamma organisatoriska värderingar skapas bäst genom nätverk som förbinder människor med varandra där de kan tolka meningen med och betydelsen av information (Bjerke, 1998). Alvesson (1991) anser att dessa gemensamma verklighetsuppfattningar både skapas och omskapas i en ständigt pågående process. Varje företag som rör sig på ett multinationellt plan bör ha en strategi för ledare att förbättra sin kulturhantering. Om ledarna har en bättre kulturhantering blir de mer globala i sin syn och dessutom mer lönsamma i sin prestation. Detta kan också förbättra balanseringen av internationella nätverk, så att de förenar organisationens olika verksamheter men ändå tillåter lokala skillnader och behov (Bjerke, 1998). Om kulturtänkande blir en del av företagets globaliseringsstrategi kan det bidra till det organisatoriska lärandet (Suutari, 2002).

1.1.6 Organisatoriskt lärande i en global organisation

Organisatoriskt lärande definieras av Probst och Büchel (1997) som: ”*Organizational learning is the process by which the organization’s knowledge and value base changes, leading to improved problem-solving ability and capacity of action*” (sid. 15). Denna definition innehåller både kunskapsaspekten och handlingsaspekten vilka är två grundläggande drag för att man ska kunna tala om organisatoriskt lärande. De menar också att förutsättningen för organisatoriskt lärande är att det sker individuellt lärande och att individen lär för företaget. Inom individen finns det enligt Argyris (1999) en omedveten motvilja till inläring och därmed ett motstånd mot lärande. För att förklara detta fenomen har han utvecklat ”*espoused theory of action*” och ”*theory in use*”. ”*Espoused theory of action*” är den bild som individen har av sitt eget beteende och agerande. Verkligheten kan dock vara annorlunda, individen kan rent av agera tvärtemot sin egen bild, detta kallas för ”*theory in use*”. Denna skillnad i hur de tänker mot vad de egentligen gör sker helt omedvetet. Dessa principer är överförbara till organisationen eftersom organisationen består av individer.

Argyris (1982) har tillsammans med Schön utvecklat begreppen *enkelkretslärande* och *dubbelkretslärande* i sina teorier om organisatoriskt lärande. Vid enkelkretslärande sker ingen reflektion, vilket innebär att man inte kan lära av sina misstag även om man lyckas lösa ett problem. Dubbelkretslärande innebär att man genom reflektion bedömer och utvärderar sina valmöjligheter. Detta leder till att man omvandlar sina grundläggande värderingar och ändrar sitt agerande. Man kan säga att man lär av sina misstag. March (1999) beskriver en liknande inläring med utforskning och utnyttjande. Utnyttjande innebär att man lär sig att utnyttja de resurser man har till sitt förfogande och kan liknas vid enkelkretslärande. Utforskning går ett steg längre och innebär att man lär sig att se saker ur nya perspektiv och kan då liknas vid dubbelkretslärande.

Enligt James (2003) utesluter inte den ena sortens lärande den andra utan hon menar att det inom lärande organisationer finns både utnyttjande- och utforskningslärande.

Gupta och Thomas (2001) talar om två typer av organisatoriskt lärande: ”*generative learning*” respektive ”*collective learning*”. ”Generative learning” implicerar att det sker ett dubbelkretslärande. Det handlar om att uppmuntra anställda till ett systemtänkande för att se helheten i företaget. Med helhetsbilden ska de anställda tänka utanför sina vanliga tankebanor och bli ifrågasättande. Detta ska leda till en djupare förståelse och kvalitativt förbättrade beslut. ”Collective learning” implicerar både enkelkrets och dubbelkretslärande och går ytterligare ett steg när den också fokuserar på de processer som möjliggör spridning av kunskap inom företaget (James, 2003).

1.2 Sony Ericsson som organisation i en global kontext⁴

Sony Ericsson är ett joint venture företag inom mobiltelefonbranschen i vilket Sony och Ericsson äger 50 % vardera. Det bildades i oktober 2001 och i mars 2002 släpptes deras första produkt på marknaden. Sony Ericssons mission är: ”*Establish Sony Ericsson as the most attractive and innovative global brand in the mobile handset industry*”. De erbjuder multimedia produkter för mobiltelefoner och tillbehör (www.sonyericsson.com).

Sony Ericsson är ett företag med 5000 anställda inom produktion och utveckling. Utvecklingsenheter, i fortsättningen benämnda som enheter, finns i Sverige, England, USA, Kina och Japan. Vår undersökning är helt och hållet förlagd till enheten i Sverige, närmare bestämt i Lund, där det i dagsläget finns ungefär 2000 anställda. Vi återkommer lite mer till Sony Ericsson i Lund i metodavsnittet .

Sony Ericsson är en växande organisation med ökande försäljningssiffror och ökande vinster. Sista kvartalet 2004 såldes 56 % fler enheter och bruttovinsten ökade med 204 % (www.sonyericsson.com). Som ett led i denna ökning expanderar Sony Ericsson som helhet i rask takt, bara i Lund anställdes ungefär 300 nya medarbetare mellan augusti 2004 och april 2005. Denna expansion har dessutom medfört att det skett, och sker, omorganisationer. I början av 2004 gjordes en omorganisation och i skrivande stund är det en ny omorganisation på gång.

För ett till två år sedan var Sony Ericssons organisationsstruktur överlag sådan att en sektion, avdelning eller sektor hade alla gruppmedlemmar på hemmaplan. Deras globaliseringsstrategi innebär att gruppmedlemmar numera ofta rent fysiskt sitter i ett eller flera länder och ofta i olika världsdelar. Tanken med förändringen är att kunna samordna utvecklingen och även på längre sikt produktionen. Man kan utveckla en del i en produkt för att senare använda den i utvecklingen av andra produkter. Det blir dessutom lättare att skaffa lokala underleverantörer och produktionsställe för de landsspecifika detaljerna.

⁴ Information i detta avsnitt är hämtad från hemsida och från diskussioner med vår kontaktperson på Sony Ericssons.

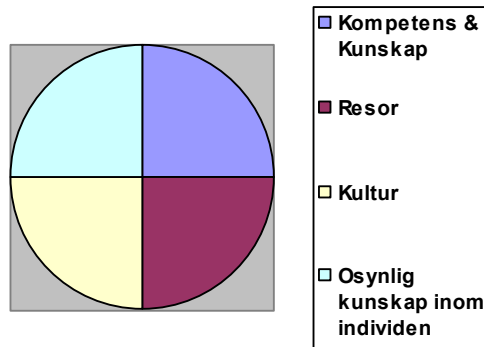
1.2.1 Bakgrund till behovet av ”knowledge sharing”

Som nämndes i föregående avsnitt var den gamla organisationsstrukturen hos Sony Ericsson sådan, att alla gruppmedlemmar befann sig på hemmaplan. Under den nya organisationsstrukturen, däremot, verkar nu många av de chefer som anställdes som nationella ledare istället som globala ledare. Nu har de personal som är utspridd i hela världen, som är delaktiga i olika gemensamma projekt som löper över flera månader. En enhet kan vara involverad i tio- till tjugo projekt som löper parallellt med varandra. För att vara en global ledare krävs det att man är beredd på att resa mer för att hålla kontakt med all personal ute i världen. Det ställer krav på en förståelse för olika kulturer och andra sätt att tänka. De måste också kunna kommunicera på ett sätt som är förståeligt för alla oavsett språk. Det ställs höga krav på flexibilitet när det gäller arbetstider för att kunna samtala med personal på andra enheter när de är vakna. Detta kan vara svåra förändringar att hantera med tanke på om man har familj eller vill ha ett liv förutom arbetet. Vi vill understryka att Sony Ericsson inte enbart har globala ledare idag, men att det är en förteelse som tenderar att öka.

I de globala ledarnas yrkesroll har det också uppstått problem som rör de formella riktlinjerna och ramarna för hur de ska sköta sina arbetsuppgifter. Det finns tydliggjort hur arbetet ska gå till om du endast har underställd personal på plats. Det som saknas är hur globala ledare ska bete sig i frågor rörande utvecklingssamtal, kompetensutveckling och dubbelt ledarskap. Det medför att det blir upp till varje individ att själv sätta upp arbetssätt och därmed blir man väldigt beroende av att skaffa sig ett solitt nätverk så att man på informell väg kan lösa sina arbetsuppgifter. Om man lyckas lösa sina arbetsuppgifter den informella vägen är det en väldigt frihet. Om man å andra sidan inte kan lösa det på informell väg, har den globala ledaren inget regelverk att luta sig på och det kan upplevas som väldigt frustrerande.

HR avdelningen för en av utvecklingsenheterna inom Sony Ericsson vill jobba mer strategiskt, dvs. proaktivt istället för reaktivt. De har ställt frågor till chefer för att undersöka vad som kan förbättras och vad de känner att de har problem med. Bland de förslag som nämndes kom ämnet globala ledare upp och utmaningarna med att leda ett globalt team. HR har fått höra att det saknas information och kunskap om hur man ska bete sig som global ledare. För att få ett nytt perspektiv kontaktade Sony Ericsson Pedagogiska Institutionen vid Lunds Universitet, som i sin tur förmedlade kontakten till oss. Vi tyckte ämnet verkade mycket intressant och efter diskussioner med kontaktpersonen inriktade vi oss på ”knowledge sharing” och dess inverkan på organisatoriskt lärande. Som ett verktyg för att främja denna process föddes tanken på ett virtuellt forum.

HR avdelningen har själv identifierat ett annat behov. De är intresserade av att ha en strukturerad metod som underlag vid rekrytering och utveckling av nya globala ledare. Underlaget ska baseras på de delar som är viktiga för det globala ledarskapet. Följande figur visar vilka dessa delar är:



Figur1. Delar i det globala ledarskapet

Som en del i HR avdelningens proaktiva strategi vill de använda sig av en strukturerad rekryteringsmetod av globala ledare. För att kunna göra upp denna vill de ha kunskap om vilka kärnpunkterna är inom de 75 % som utgörs av kompetens och kunskap, resor samt kultur. Till viss del har de detta idag men ytterligare kunskap behövs vilket skulle kunna bidra till att få en mer heterogen grupp globala ledare. De 25 % som utgörs av individens personlighet får HR inte grepp om idag. Med detta menas den osynliga kunskapen och erfarenheten som individen äger. Om de globala ledarna delade med sig av detta skulle det även komma organisationen till nytta.

Det är ur dessa problem som vi har bestämt oss för att göra en undersökning. Vi har kommit fram till att det bland globala ledare finns ett behov av att få kunskap och erfarenheter från andra globala ledare samt att HR vill jobba mer proaktivt. Vilka har lett in oss till syftet med vår undersökning som vi diskuterar nedan.

1.3 Syfte

Vi kommer att inrikta oss på det mjuka innehållet i forumet, såsom vem som ska använda det och vilka funktioner det ska innehålla. Med grund i det resonemang vi fört ovan, gällande betydelsen av "knowledge sharing" för organisatoriskt lärande, har vi formulerat följande syfte.

Vårt syfte är att analysera möjligheter till organisatoriskt lärande genom "knowledge sharing" globala ledare emellan inom Sony Ericsson. Med hjälp av denna studie ämnar vi föreslå en teoretisk konstruktion av ett virtuellt forum.

En förutsättning för organisatoriskt lärande ligger i att det sker individuellt lärande och att individen lär för företaget (Probst & Büchel, 1997). Detta är något vi är väl medvetna om men vi har valt att inte gå in på individuellt lärande i förhållande till "knowledge sharing" utan fokusera på organisatoriskt lärande.

1.3.1 Frågeställningar

För att få en tydligare inramning för vår uppsats kommer vi nedan att förtydliga vårt syfte genom att formulera forskningsfrågor.

Vilka organisatoriska förhållanden hämmar och främjar "knowledge sharing" bland globala ledare inom Sony Ericsson, Lund idag?

Hur behöver ett virtuellt forum vara utformat för att "knowledge sharing" ska bidra till organisatoriskt lärande?

2. Metod

Efter att ha preciserat vårt syfte och frågeställningar så har vi kunnat göra metodval. I detta avsnitt kommer vi att presentera dessa genom att först ta upp utgångspunkter följt av hur vi genomförde undersökningen.

2.1 Metodologiska utgångspunkter

Helenius (1990) talar om att den förstående samhällsforskningen, i vilkens paradigm hermeneutiken omfattas, har en strävan efter att förstå det undersökta objektet inifrån individens egen synvinkel (subjektiva skäl) i ett större sammanhang. Hermeneutikens motsats, den positivistiska vetenskapsmetoden, försöker förstå det undersökta objektet utifrån, där forskaren iakttar händelser som enskilda och isolerade processer. Holme och Solvang (1991) beskriver subjektiva skäl i mening av förförståelse och underliggande antaganden. Dessa skapar ens subjektiva referensramar. De menar vidare, i enlighet med Helenius (1990), att man aldrig kan frigöra sig ifrån dessa referensramar och att de samtidigt styr på vilket sätt man utför en undersökning. I det sammanhanget känns det viktigt att tydliggöra våra subjektiva referensramar så att läsaren kan anta vår synvinkel och bättre förstå vår tolkning i slutet av arbetet.

Vi har egna upplevelser av att ha flyttat mellan flera olika länder och förstår vikten av att visa förståelse och ödmjukhet inför kulturella skillnader, vilket också är egenskaper globala ledare förväntas ha. När vi tänker på Sony Ericsson så får vi bilden av ett väldigt tekniskt, multinationellt företag med mycket kontakt med Japan och Asien. Ett företag av sådan omfattning anser vi måste ha en väl utvecklad HR funktion och väl utvecklade ledarskapsstrategier, för att kunna konkurrera inom telekommunikationsbranschen. Vår förförståelse är att Sony Ericsson i stort har fler anställda män än kvinnor, eventuellt med undantag för anställda inom försäljning och kundtjänst. När det gäller ledare, särskilt på den nivå som globala ledare befinner sig, har vi utgått ifrån att de måste ha det som krävs för att vara en ledare.

Vi arbetar med tolkning på två sätt i vår undersökning. Vi är ute efter de globala ledarnas tolkningar och gör även egna tolkningar baserade på bearbetning av data. Tolkning är en central del i den hermeneutiska pedagogiken enligt både Egidius (2000) och Helenius (1990). Helenius menar också att det handlar om *hur* och *vad det innebär* att tolka, vilket vi likställer med att tydliggöra våra val av metoder. Vikten av att vara tydliga har vi anammat och detta gör att vi ansträngt oss för att tydliggöra våra val genom hela arbetet.

Induktiv respektive deduktiv ansats anger hur teorin behandlas i förhållande till empirin. Induktiv ansats betyder att man utgår från undersökningen och dess resultat för att sedan gå vidare i teorin. När det gäller deduktion har man istället teorin som utgångspunkt för att därefter fortsätta med undersökningen och dess resultat (Bryman, 2002; Helenius, 1990). Ansats som innebär ett växelspel mellan teori och data kallas abduktion och används i fall då forskaren har svårt att anta en rent utpräglad induktiv eller deduktiv ansats (Kirkeby, 1990/1994). Vi vill likna abduktion med hermeneutiskt tolkningssätt. Enligt Helenius (1990) kan hermeneutiskt tolkningssätt på en och samma gång väva teori och empiri om varannan, vilket han anser vara det mest förekommande. Vårt syfte i kombination med det hermeneutiska tolkningssättet gör det svårt för oss att ha en renodlad ansats och därav gör vi gällande att ha en abduktiv ansats.

Vårt uppsatsarbete började med att vi i litteraturen sökte efter förklaringar till olika begrepp som global ledare, ledare och "knowledge sharing". Med stöd av de teorier vi fann enades vi om utformningen av intervjuguiden. Intervjuerna gav en mängd information som vi inte hade räknat med och insåg därav att teorin behövde kompletteras för att möjliggöra analysen av empirin.

2.1.1 Kvalitativ studie

Inom samhällsvetenskaplig forskning finns det två övergripande strategier: kvalitativa och kvantitativa. Kvantitativ studie inriktar sig på en kvantifiering av data och fokuserar på variabler och reliabilitet. I strategin inryms synen på den sociala verkligheten som en yttre och objektiv sanning. Kvalitativ forskning söker däremot inga generella svar utan bygger på ett intresse för rik och fyllig data. Kvalitativ strategi används när man strävar efter att förstå de kontextuella, materiella samt existentiella omständigheter som påverkar individens handlande (Bryman, 2002). Vi menar att ett organisatoriskt lärande, som en följd av individuellt lärande, innebär en förändring av individens förståelse och kan därför anses som insamling av kvalitativa data. Det faktum att vi ämnar fokusera på insamling av kvalitativ data samt har ett hermeneutiskt tolkningssätt leder oss till en kvalitativ strategi.

Vid kvalitativ forskning kan man använda sig av etnografi, deltagande observationer, kvalitativa intervjuer eller fokusgrupper som datainsamlingsmetod. Att använda sig av etnografi eller deltagande observation är lämpligt när man vill studera en grupp under en lång tidsperiod och det krävs ett varaktigt engagemang av forskaren. Att använda sig av fokusgrupper som metod brukar vara lämpligt när man vill studera individer i egenskap av gruppmedlemmar (Bryman, 2002). Då vi ville fånga enskilda individers syn på globalt ledarskap och inte hade så lång tid till vårt förfogande valde vi att utföra kvalitativa intervjuer.

Kvalitativa intervjuer är lämpliga om man vill göra en rekonstruktion av tidigare händelseförlopp och studera sporadiska händelser (Bryman, 2002). Vi hade bland annat två intressen som styrde vårt val av insamlingsmetod. För det första ville vi undersöka frågor som rör ledarskap och enligt Bryman (2002) så är detta fenomen inte en kontinuerlig process utan betraktas som sporadiska händelser. För det andra ville vi dessutom studera ett händelseförlopp, vilket gjordes med retrospektiva intervjufrågor, som rörde förskjutningen av ledarskapet från att vara nationellt till globalt. På grundval av dessa två intressen har vi valt kvalitativa intervjuer som insamlingsmetod.

Den kvalitativa intervjuens ostrukturerade eller semistrukturerade utformning anses vara flexibel till skillnad från den kvantitativa intervjuens strukturerade utformning. Intervjupersonen ges stor frihet i formuleringen av svaren och det finns även utrymme för tilläggsfrågor under intervjuens gång (Bryman, 2002). Med flexibilitetens fördelar i åtanke valde vi att ha en utformning som gav oss möjligheten att följa intervjupersonernas infall. Detta gav oss möjlighet att anpassa oss efter de frågor som dök upp under intervjuens gång. Enligt Alvesson (1991) gör en alltför ostrukturerad intervju att inga genuina upplevelser fångas. Detta eftersom respondenterna kan ha många omedvetna synpunkter och att de kan ha svårt för att verbalisera sina tankar. Även detta hade vi i åtanke vilket ledde till en semistrukturerad utformning. Vi tematiserade våra frågor och täckte in de områden vi var intresserade av utan att för den sakens skull vara begränsade till just dessa frågor. Genom detta förfarande så kunde eventuella omedvetna aspekter lyftas fram och intervjupersonen kunde få lite stöd att klä sina tankar i ord. Konsekvensen av detta tillvägagångssätt är att vi kanske färgade intervjuerna med vår ide om forumet. Denna nackdel övervägs av fördelen med att iden kunde användas som ett diskussionsunderlag vilket ledde till att informationen blev fylligare.

2.1.2 Etik och kvalitet

De forskningsetiska principerna har en styrande funktion för undersökningens utförande genom att den ställer krav på forskarens agerande. Vi vill därför lägga fram de fyra kraven och beskriva hur de påverkat vårt uppsatsarbete.

Samtyckeskrav innebär att deltagarna själva får bestämma över sin medverkan. De har rätt att självständigt bestämma hur länge de ska delta och de har rätt att avbryta sin medverkan utan att bli drabbade av negativa följder. När det gäller informationskravet måste forskaren informera de berörda om undersökningens syfte (Vetenskapsrådet, 2005). Genom att kontakta intervjupersonerna innan intervjun och använda oss av informerat samtycke (se bilaga a) har vi uppfyllt både samtyckes och informationskravet. Det uppstod ett problem i samband med detta som fick konsekvenser för vår uppsats. Problemet bestod av att alla intervjupersoner förutom en kontaktades innan intervjun. Vi försökte nå även den sista intervjupersonen, men denne var inte nåbar. Denna intervju blev kortare än de övriga och det kändes att intervjupersonen var oförberedd. Detta kunde vi se följderna av, eftersom intervjumaterialet blev betydligt mindre i omfång och därmed avviker från de övriga intervjuerna. Vi trodde därför till en början att denna intervju inte gav något, men det visade sig att vi kunde använda oss av materialet på ett konstruktivt sätt och i ganska stor utsträckning. Hur detta påverkade vår uppsats återkommer vi till i den avslutande reflektionen.

Nyttjandekravet innebär att alla uppgifter som är insamlade om individerna endast får användas i forskningssyfte. Konfidentialitetskravet förknippas med tystnadsplikt, där all information måste bevaras på ett säkert sätt, så att den inte kommer ut till allmänheten. Dessutom ska man t ex. ta bort alla namn ur dokumenten (Vetenskapsrådet, 2005). I samband med informerat samtycke försäkrade vi intervjupersonerna att material endast kommer att användas i vår uppsats, vilket vi anser uppfyller nyttjandekravet. Konfidentialitet för de inblandade är något som vi har tagit på stort allvar, vilket kanske syns tydligast i vår empiridel.

När det gäller kvalitet i kvalitativa undersökningar har Helenius (1990) samt Holme och Solvang (1991) ett gemensamt synsätt. De anser att begrepp som validitet och reliabilitet inte har samma centrala plats för bedömning av kvalitativa metoder som för kvantitativa. Vi vill lyfta fram följande fyra begrepp och beskriver hur de har påverkat vår uppsats.

Tillförlitlighet innebär att läsaren skall kunna avgöra om forskaren gör en trovärdig beskrivning av det undersökta fenomenet samt om undersökningen utförts enligt rådande vetenskapliga normer (Bryman, 2002). Det är avgörande att redogöra för de förutsättningar som ligger till grund för det perspektiv som forskaren haft i sin process. En läsare som antar samma synsätt och utgångspunkt som författaren ska kunna komma fram till samma tolkningar, oavsett om han håller med eller inte (Kvale, 2005). Viktigast i en studie uppfattar vi som en väldokumenterad process. Vi har försökt att ha en tydlig framställning av våra val genom hela uppsatsen för att läsaren lättare ska kunna ta till sig resultaten. Genom detta förfarande hoppas vi ha ökat tillförlitligheten i vår uppsats.

Pålitligheten kan ökas genom att ta del av flera metoder, informationskällor och många respondenter (Bryman, 2002). Å andra sidan anser Kvale (2005) att det endast krävs ett fåtal intervjupersoner. Genom att endast analysera ett fåtal personers relation till omgivningen är det möjligt att få fram vanliga sammanhang. Förutsättningarna ökar då för att göra en ingående och systematisk analys av innehåll och struktur. Förutsättningarna att kunna analysera sina egna utgångspunkter och sina frågor till texten ökar också. För att hålla oss inom tidsramen för vår uppsats har vi inte använt oss av olika metoder. Istället har flera informationskällor i form av vetenskapliga böcker, artiklar och Internet blivit viktigare för oss i ett försök att ha pålitlighet i vårt material. Huruvida åtta intervjupersoner är ett ”pålitligt” antal respondenter eller ej har vi svårt att kommentera. Däremot känner vi att det varit greppbart att analysera åtta intervjupersoners utsagor och att vi har lyckats få fram en verklighetstrogen bild genom vår analys, vilket ger vår uppsats en ökad pålitlighet. Genom att vår studie behandlar relativt få respondenter kan det blir lättare för personer i deras närhet som läser uppsatsen att gissa deras identitet. Som ett led i att få balans mellan pålitlighet och konfidentialitet har vi använt oss av symboler i empirin för att tydliggöra intervjupersonernas representativitet i empirin. Användandet av symboler vid citat underlättar för läsaren att följa vår analys samtidigt som vi bevarar våra intervjupersoners identitet. De olika citaten är dock inte kopplade till tabell 1 (sid. 18), för att läsaren inte skall kunna förstå vem ett visst citat tillhör.

Överförbarhet innebär att de resultat man får kan överföras till andra miljöer eller till samma miljö vid en annan tidpunkt. Ett krav för detta är att man tydligt redogör för forskningsprocessen i sin text (Kvale, 2005). Försöken att tydliggöra vår forskningsprocess i vår framställning kan ge kontaktpersonen på Sony Ericsson den överförbarhet han önskar. Han har en vision om att resultaten från vår undersökning ska kunna användas inom hela organisationen, trots att enbart två enheter ingått i studien.

Äkthetskravet innefattar att ge en rättvis bild av de olika åsikter och uppfattningar som framkommer ur intervjuerna. Dessutom ska undersökningen bidra till att intervjupersonerna får en bättre förståelse av sin sociala situation s.k. ontologisk autencitet samt en bättre bild av hur andra i samma miljö uppfattar saker och ting s.k. pedagogisk autencitet (Bryman, 2002). Man kan hoppas att respondenterna genom att

delta i våra intervjuer har börjat fundera på lösningar till sina önskemål. Inte bara att de funderar i de banor som vi stakat ut, utan även att de kommer fram till alternativa lösningar. Hade undersökningen skett på fler enheter, i flera länder, hade intervjupersonerna fått en bättre förståelse av hur globala ledare inom Sony Ericsson världen över uppfattar sin situation. Detta hade kanske bidragit till den förbättrade kulturhantering som är så viktig i en global organisation.

2.2 Genomförande

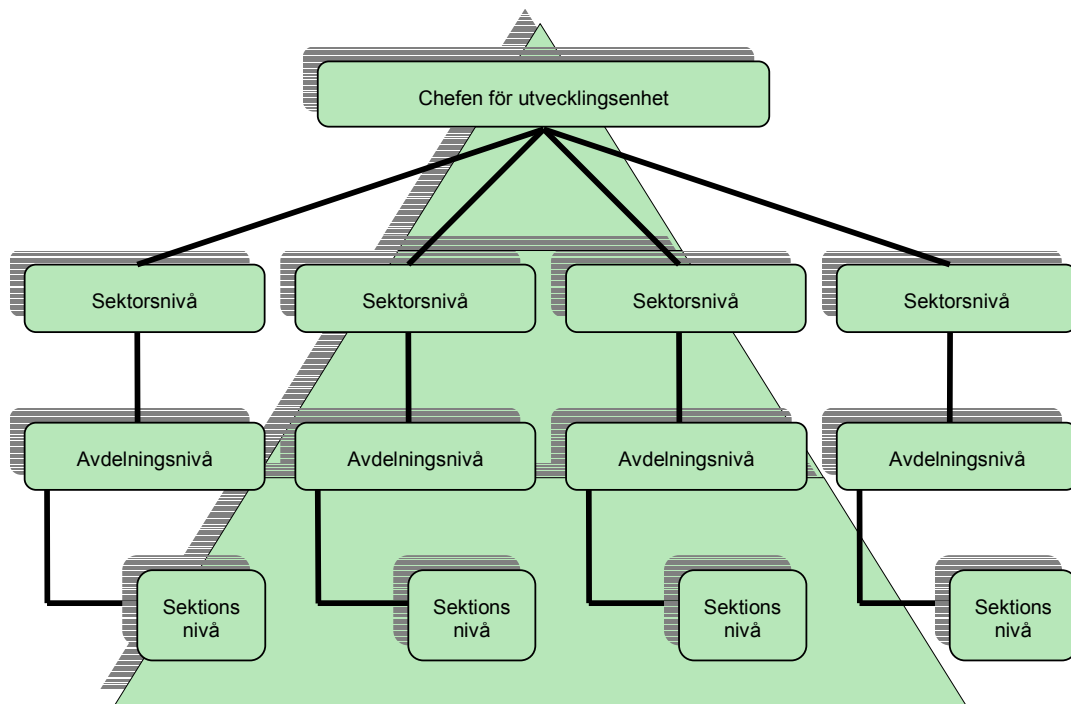
Under resans gång har vi kunnat använda oss av den hermeneutiska spiralen för att ständigt gå in och ut ur materialet för att ändra på uppbyggnaden av vår uppsats. I de kommande avsnitten redovisar vi undersökningens gång och genomförandet.

2.2.1 Sony Ericsson i Lund

Vårt kriterium i valet av företag var att det skulle vara ett tillräckligt stort företag med en väl etablerad HR avdelning med eget intresse för vår studie. Urvalet gick till som nämnts i 1.3.1, Sony Ericsson tog kontakt med vår institution och ville att någon eller några skulle skriva sin uppsats hos dem. Vi träffade kontaktpersonen som är personalansvarig för en av utvecklingsenheterna. Vid första mötet erbjöds olika teman som de var intresserade av att vi skulle undersöka, varav vi valde globalt ledarskap. Genom ett flertal möten med vår kontaktperson har vi kunnat reda ut vad problemet är och därefter utveckla ett förslag på en lösning.

Sony Ericsson är ett stort företag med kontor över hela världen, men vi har valt Sverige. Där har man visserligen kontor på två olika ställen men av bekvämlighetsskäl (Bryman, 2002) så har endast Lund ingått i undersökningen. Detta eftersom Lund rent geografiskt ligger nära och bra till.

Enheten i Lund är en pyramidformad organisation med flera hierarkiska nivåer. Vi ska här försöka illustrera hur organisationen där vi gjort vår undersökning ser ut. Illustrationen är på inget vis en bild av verkligheten då organisationen är mer komplex än så och en sådan total illustration inte skulle rymmas på det sidantal vi har till förfogande inom ramen för uppsatsen. Så därför ber vi läsaren att ha i minne att det är en förenkling av organisationen.



Figur2. Illustration av Sony Ericssons hierarkiska nivåer

Det finns ett flertal grupperingar inom varje nivå samt några tillhörande stabsfunktioner. Ovanför dessa nivåer finns ytterligare två nivåer samt VD:n för Sony Ericsson, Miles Flint.

2.2.2 ”Center of Excellency”

Idén till ett virtuellt forum som stöd för organisatorisk lärande föddes ur positiva erfarenheter som båda skribenterna har upplevt på olika Internetforum. Vi tycker att det är ett smidigt, snabbt och billigt sätt att få svar på en fråga eller få kunskap om olika funderingar. Efter att ha bearbetat idén kom vi fram till följande förslag:

”Center of Excellency” är en teoretisk konstruktion av ett forum där globala ledare kan diskutera och kommunicera för att lära sig av varandra. Detta ska fungera som en katalysator till den process som organisationen vill förverkliga, nämligen ”knowledge sharing”. Vår tanke är att utforma ett virtuellt chattrum där globala ledare kan utbyta erfarenheter och tankar. Det ska vara en informell mötesplats som sträcker sig ovanför det formella och byråkratiska. Här ska man våga prata fritt och öppet. För att detta skall vara möjligt kan man välja att vara anonym eller ej. Det ska vara stängt för omvärlden så att inga andra än de som är globala ledare har tillgång till det. Däremot anser vi att senior manager på HR ska få tillgång till forumet, men endast som observatör. Från detta forum ska han/hon få tillgång till information som kan användas för att bättre hjälpa globala ledare i sin utveckling. Tanken är att det ska påverka den nuvarande kommunikationsprocessen så att det går snabbare och lättare att få information. Språket

som vi rekommenderar är engelska då nästan all kommunikation med de andra enheterna redan sker på detta språk.

Denna idé har påverkat utformningen av intervjuguiden då den ingick som en andra avslutande del i intervjun (se bilaga b och d). Att denna idé presenterades under intervjun har påverkat vårt uppsatsarbete vilket vi diskuterar i avsnitt 4.2.

2.2.3 Utformning av intervjuguide

Viktigast med utformningen av intervjuguiden är att få fram intervjupersonens bild av verkligheten, dvs. hur denna upplever sin omvärld och sitt liv. Intervjuguiden ska ha utrymme för flexibilitet, dvs. frågeställningarna ska inte vara så specifika att det hindrar andra idéer och tankar att uppstå under intervjuns gång. Språket ska vara enkelt och begripligt och frågorna ska ha en viss tematisering för att det ska flyta smidigt. Man ska dock vara förberedd på att ändra ordningsföljden. Det är viktigt att inte ha allt för mycket förutfattade meningar då detta kan färga intervjun (Bryman, 2002). Vi ser utformningen av intervjuguiden som en process från ett specifikt allomfattande underlag med många frågor till ett öppnare med färre frågor. Vi bestämde oss tidigt för att börja intervjun med att ställa bakgrundsfrågor för att intervjupersonen skulle koppla av och komma in i intervjun. Sedan följdes dessa av frågor relevanta för vår studie (för intervjuguide se bilaga b och d). Tack vara intervjuguidens öppenhet framkom ett tema i de första tre intervjuerna som vi inte hade förväntat oss, och detta använde vi oss av i de övriga fem intervjuerna. Detta är ytterligare ett kännetecken på det hermeneutiska forskningssättet då det medger att man ändrar på teorier och frågor under arbetets gång (Helenius, 1990).

2.2.4 Urval av intervjupersoner

Att använda sig av sannolikhetsurval vid kvalitativa undersökningar anses inte som god forskningspraxis och används därför sällan. Detta urvalsförfarande ger en allt för begränsad spridning då man vill ha individer med olika bakgrund (Bryman, 2002). Bekvämlighetsurval är ett icke-sannolikhetsurval, vilket vi har använt oss av. Det kan grunda sig på faktorer som rör hur pass svårt det är att få tag på de personer man vill intervjua (Bryman, 2002). Det var vår kontaktperson som gjorde urvalet och intervjupersonerna som ställde upp var de som hade tid. Enligt kontaktpersonen var många chefer positiva och intresserade av vår uppsats, vilket medförde att de var villiga att hjälpa oss. Dessutom skulle det inte vara några problem att hitta intervjupersoner som skulle ställa upp. Trots det positiva intresset visade det sig att det ändå var svårt att få tag på globala ledare med kort varsel. Detta påverkade vår uppsats genom att vi inte fick den bredden vi önskade oss. I slutänden hade vi velat intervjua ytterligare en sektorschef och då kanske en kvinna. Eftersom vi inte hade möjlighet att ställa upp urvalskriterier, förutom att dessa chefer skulle arbeta i den globala delen av verksamheten, har vi valt att presentera de olika intervjupersonerna i tabell 1.

Intervjuaren försöker få så många olika individer som möjligt att besvara frågeställningen (Bryman, 2002). Enligt Kvaless (2005) mening ger intervjuer av endast en handfull människor bättre förutsättningar för att göra en ingående och systematisk analys av data. Detta för att få så bred spridning som möjligt i sina tolkningar. Vi ansåg att åtta intervjupersoner var ett rimligt antal för att genomföra vår studie. Vi intervjuade

tre sektionsledare, fyra avdelningsledare och en sektorsledare. Alla intervjupersoner uppfyllde kravet på att jobba i den globala arenan. Av de åtta personer som vi intervjuat är en av icke svensk nationalitet. Av de intervjuade är två kvinnor. Respondenternas ålder är mellan 30 och 50 år. Alla förutom en har en teknisk studie- och yrkesbakgrund.

Den hermeneutiska forskningsinriktningen understryker att man söker förståelse utifrån intervjupersonens tolkningar. Då är det viktigt att lyfta fram delar som kan ha betydelse för personens tolkning av sin nuvarande situation. Därför vill vi presentera det som framkommit ur våra intervjuer angående respondenternas bakgrund fram till deras nuvarande position.

I tabell 1 använder vi oss av uttrycken arbetat *mot* respektive arbetet *i* när vi talar om internationell erfarenhet. *Mot* betyder att man haft arbetsuppgifter där man arbetat ifrån sitt hemland mot kontakter på andra geografiska platser. *I* betyder att man arbetat i ett annat land i vilket man också varit bosatt. I sina nuvarande positioner arbetar alla intervjupersoner (*IP*) mot hela världen på ett eller annat sätt. Vilka sätt kommer att klargöras när vi presenterar vilka arbetsuppgifter de har i avsnitt 3.3.

Tabell 1. Nuvarande position, studiebakgrund, internationell erfarenhet och tidigare chefsfarenhet redogör vi för i en översiktstabell

| <i>IP</i> | <i>Nuvarande position</i> | <i>Studie bakgrund</i> | <i>Tidigare internationell erfarenhet</i> | <i>Tidigare ledarerfarenheter</i> |
|-----------|--|------------------------|--|-----------------------------------|
| 1 | Sektorsledare personal på 3 andra enheter | Universitets examen | Arbetat mot hela världen Arbetat i Europa | Projektledare Sektionsledare |
| 2 | Avdelningsledare personal i Lund | Universitets examen | Arbetat mot hela världen | Sektionsledare |
| 3 | Avdelningsledare personal i Lund och i Asien på kontrakt | Universitets examen | Arbetat mot hela världen Arbetat i Europa och Asien | Projektledare |
| 4 | Avdelningsledare personal i Lund och på 1 annan enhet | Universitets examen | Arbetat mot hela världen Arbetat i Europa | Projektledare Sektionsledare |
| 5 | Avdelningsledare personal i Lund | Högskole examen | Arbetat mot Europa Arbetat i Europa och Asien | Projektledare Sektionsledare |
| 6 | Sektionsledare personal i Lund | Gymnasiet | - | Ingen |
| 7 | Sektionsledare personal i Lund | Gymnasiet | Arbetat mot Europa | Ingen |

2.2.5 Intervjugenomförande

När vi kontaktade de tilltänkta intervjupersonerna per telefon för att uppnå informerat samtycke upplyste vi om att en bandspelare skulle användas för att spela in intervjun. Dessutom blev intervjupersoner försäkrade om att allt intervjumaterial skulle förstöras efter godkänd uppsats. Varje intervju varade mellan 1 och 1½ timmar.

Den interaktion mellan forskaren och intervjupersonen som utspelas i en kvalitativ metod kan medföra det som kallas intervjuareffekt. Det innebär att de förväntningar forskaren och intervjupersonen har på varandra påverkar vilken information som framkommer. När denna effekt är verksamt uttrycker intervjupersonen vad denne tror forskaren vill höra och inte sina egna åsikter (Bryman, 2002; Holme & Solvang, 1991). Fördelen med en kvalitativ intervju är närheten till intervjupersonen. Denna närhet hjälper till att etablera förtroende mellan intervjuaren och intervjupersonen så att undersökningssituationen blir meningsfull för båda parter. Forskaren kan vidta åtgärder för att minska intervjuareffekten. Detta genom att understryka att det är intervjupersonens uppfattningar som är det väsentliga (Holme & Solvang, 1991). I våra intervjuer kan denna effekt ha uppkommit eftersom både intervjupersonen och vi själva färgas av vår förförståelse och våra underliggande antaganden. Genom att ha formulerat våra intervjuteman så allmänt som möjligt har vi gett intervjupersonerna möjlighet att svara enligt sina egna åsikter. Förhoppningsvis kan detta minimera intervjuareffekten.

I samband med presentationen av intervjugenomförandet vill vi dela med oss av våra iakttagelser av intervjupersonerna till våra läsare. Det gäller en följdfråga som vi ställde till alla intervjupersonerna, angående arbetssituationen och hur mycket man egentligen jobbar över. Eftersom de flesta medgav att det finns en hård arbetspress på Sony Ericsson ställde vi frågan hur mycket de jobbade extra i genomsnitt. Svaret varierade mellan tre till tjugo timmar i veckan. Följdfrågan blev om de tog med sig jobbet hem eller om man jobbade extra på kontoret. Denna följdfråga bemöttes kyligt av alla. Vår iakttagelse var att det här ämnet var något man inte talade öppet om. Att alla reagerade på samma sätt var någonting som vi tidigt började reflektera över och vi kommer att diskutera detta närmre i avslutande reflektioner.

2.2.6 Bearbetning av intervjumaterial

För att underlätta bearbetningen av intervjuerna och för att fånga intervjupersonernas egna ord spelades intervjuerna in på band. Bearbetning av data sker i olika steg, ju tidigare desto bättre. Efter varje intervju transkriberade vi materialet ordagrant. Detta var ett tidskrävande jobb men hjälpte oss senare genom att underlätta identifieringen av olika teman och mönster, vilka vi skrev ner på olika post-it lappar för att utföra en ”mind map”. Detta lade grunden till empirin som vi senare kunde vidareutveckla. Eftersom intervjuerna var semistrukturerade kunde vi också använda oss av intervjuguiden med sin struktur och sina färdiga teman för att vidareutveckla data.

Genom att ha färdiga, pålitliga utskrifter av intervjuerna kunde vi återkomma till dessa flera gånger för att söka efter nya ledtrådar.

3. Intervjupersonernas förståelse av sin situation som globala ledare inom Sony Ericsson

I detta kapitel kommer vi att redovisa vad vi fått ut om hur globala ledare upplever sin situation. Dispositionen på detta kapitel är indelad i fyra underrubriker. Vi börjar med att presentera synen på organisationsstruktur och organisationskultur och i nästa steg synen på vad som krävs av en global ledare. Vidare tar vi upp intervjupersonernas syn på arbetsuppgifter, samarbete och kommunikation. Slutligen presenterar vi självförståelsens betydelse för ”Center of Excellency”.

3.1 Synen på organisationsstruktur och organisationskultur

De flesta intervjupersonerna underströk att det finns stora skillnader mellan de olika enheterna när det gäller hur hierarkisk organisationen är. Detta beror på att kulturen är bunden till vilket av Joint Venture företagen de härstammar från och hur den nationella kulturen är i det land enheten verkar i. Som exempel gavs att Ericssons svenska kultur innebär en mindre hierarkisk företagskultur medan Sonys japanska kultur innebär en mer hierarkisk företagskultur.

Den gemensamma synen på den enhet som ligger till grund för vår studie är en komplex organisationsstruktur med många led, både linjemässigt och projektmässigt (se 2.2.1). Vissa kände att det finns fler nivåer idag än på Ericsson tiden, men för den sakens skull gäller inte strikt vertikal kommunikation. Dock känner de flesta att det är lätt att kommunicera både uppåt och nedåt mellan de olika nivåerna. Emellertid ansåg några personer att man använder vertikal kommunikation uppifrån samt att det inom företaget är en formell ton.

Enligt de intervjuade är det svårt att sammanföra de olika kulturerna för att få en enad företagskultur för Sony Ericsson. Någon anmärkte att företagskultur är något som utvecklas med tiden och då Sony Ericsson är ett ungt företag är möjligen företagskulturen svag. I arbetet med att få en enad företagskultur så har man, enligt några intervjupersoner, inom ledningen tagit fram det som man *tror* är gemensamma värderingar. En intervjuperson kände emellertid att detta var fel strategi:

“Management have picked some values that we think should be the common values. Values in a company is not something you dictate it is something that comes by itself, you should see what people are doing and then you decide what the values are.” (#)⁵

Många har påpekat att de undersökta enheternas kultur är påverkade av att vara en del av Ericssons historia. En detalj som lyfts upp är att den formella tonen kommer sig av att det i ledningen finns många från ”det gamla gardet” och att de är inlärd på en mer formell organisationsstruktur. De driver fortfarande företaget enligt hur det var i Sverige för 20 år sedan. En annan sak som lyfts fram om ”Ericssonandan” är att många som för åtskilliga år sedan kom direkt från universitetet idag sitter som högre chefer.

”Man får inte glömma att de flesta människorna i det här bygget har en Ericsson historia. De har gått ut skolan tillsammans och de står och klipper häcken tillsammans.” (£)

3.2 Synen på vad som krävs av globala ledare

För att ta reda på intervjupersoners syn på globala ledare ställde vi följande fråga, vilken vi hämtat ur vår intervjuguide (bilaga b), ”Vad har du fått för uppfattning av vad som menas med detta uttryck (global ledare)? Vad menas med det inom Sony Ericsson?” Alla intervjuade svarade på den första frågan genom att ge oss sina personliga åsikter på globalt ledarskap och vad det bestod av, vilket detta avsnitt behandlar. Däremot var det helt annorlunda när det gällde Sony Ericssons bild av en global ledare. Antingen var svaret att det inte finns någon sådan bild hos Sony Ericsson, hit hörde majoriteten av de intervjuades åsikter, eller så utgick de ifrån att deras egen syn på ledarskap var Sony Ericssons bild. Alla var överens om att det saknas en klar bild och riktlinjer på hur en global ledare på Sony Ericsson skall vara. Vi ber därför läsaren att ta hänsyn till ovan nämnda information och ha det i åtanke under läsningen av detta avsnitt.

När vi ställde den första av de ovan nämnda frågorna i våra intervjuer, fick vi en del olika svar, men den största gemensamma nämnaren var ett behov av öppenhet. Man måste vara öppen för andra nationaliteter och kulturer och försöka förstå och acceptera att de gör och tycker på andra sätt än man själv gör. En viktig insikt är också att ens egen kulturella bakgrund, som svensk, bara utgör en väldigt liten del av helheten.

”Du måste ha den bredden att du ser alla människor som människor oavsett vilket land de kommer ifrån...oavsett om de fungerar på ett helt annat sätt än jag normalt fungerar på.” (§)

Ibland blir resultatet annorlunda, inte nödvändigtvis bättre eller sämre, utan bara annorlunda och detta är något man måste kunna acceptera. Utöver att man måste vara öppen för andra kulturer är det naturligtvis också en tillgång att ha bred kunskap om dessa kulturer. Det kan därför vara praktiskt om de som skall jobba som globala ledare har erfarenhet av arbete utomlands och av hur det känns att leva som utlänning i ett annat land. En annan gemensam nämnare var flexibilitet, en global ledare måste kunna hantera sådana saker som tidsskillnader och avstånd, planeringen måste vara delvis annorlunda och delvis noggrannare. Att arrangera telefonmöten med deltagare från både

⁵ Symbolerna inom parentes markerar vilket intervjuprotokoll som citaten hämtas ur.

Sverige, Japan och USA till exempel, kräver både flexibilitet och att åtminstone en, helst två, av deltagarna gör uppoffringar i fråga om sin arbetstid.

Vidare måste globala ledare kunna hantera bilden av sig själv som chef. Även på det lokala planet finns det olika chefsstilar på olika företag och när man samarbetar med människor från andra länder och kulturer så kommer dessa att förvänta sig helt andra saker av en än vad som hade förväntats på hemmaplanet. Det är också viktigt att inse när man når sin begränsning och att ha ett tillräckligt stort nätverk för att kunna ta reda på hur man skall bete sig i en given situation, med givna medarbetare.

Vi fick också ett mer pragmatiskt svar från en av intervjupersonerna, ett rent konstaterande av faktiska omständigheter:

"..en ledare som har ansvar för en verksamhet som spänner över många länder...och förmodligen också över flera världsdelar. För mig handlar det om var du har din personal om du är en global ledare eller inte." (§)

Frågan är, om detta beror på att intervjupersonen har tolkat frågan väldigt bokstavligt, vår avsikt med frågan var väl snarare vad som var en bra global ledare. Dock skall man påpeka att samma intervjuperson sedan går in i andra argument som mycket liknar de andras.

3.3 Synen på arbetsuppgifter, samarbete och kommunikation

När vi ställde frågan om samarbete och kommunikation till intervjupersonerna svarade majoriteten genom att berätta om sin verksamhet och den hierarkiska uppbyggnaden av företaget. Deras arbetsuppgifter består av att utveckla verksamheten i det strategiska arbetet samt dela ut och underhålla resurser. Att utveckla samarbetet mellan olika organisationselement är en daglig sysselsättning där de flesta har mycket kontakt med kunder och leverantör. Dessa kontakter kan exempelvis vara med de olika enheterna runt om i världen. Alla intervjuade jobbad mest administrativt och med processutveckling. Det var få som jobbade operativt eftersom detta skulle ta för mycket av deras tid. Att jobba operativt innebär att syssla med den rent tekniska sidan av verksamheten.

Att ge stöd till de anställda är en av de arbetsuppgifter som alla intervjuade är överens om kräver mycket engagemang. Stödet ges i form av att de coachar och utvecklar sina medarbetare, att de ger personalen förutsättningar för att kunna utvecklas och gå vidare för att kunna ta allt större ansvar själv. Det är genom att ge stöd som man kan leda sin grupp och se till att de gör sitt jobb. Stödet kan bestå av utbildning, eftersom det krävs ett kontinuerlig lärande för att företaget skall behålla sin konkurrenskraft. En av intervjupersonerna påpekade att genom att utbilda sina egna chefer kunde denna utveckla sig själv. Det är viktigt att ha personal som är välutbildad och det kan man bara uppnå genom kontinuerlig vidareutbildning.

"Knowledge sharing and getting new knowledge and knowledge spreading are things that I emphasize." (#)

Många är överens om att det är en del av vardagen att syssla med globala frågor eftersom man har kontakter med resten av världen ett par gånger i veckan. Större företag måste idag vara globala eftersom man har personal överallt i världen.

"Våra referenspunkter, våra kunder, allting är liksom globalt det är väldigt sällan det är lokalt..." (£)

Vissa av de ledare som vi intervjuat har ett uppgiftsrelaterat samarbete med fabriker i form av en stödjande funktion t ex. vid lanseringen av en ny telefon. Gemensamt för de intervjuade är att alla har kontakt med personer både på den egna och andra utvecklingsenheter över hela världen. Samarbetet med dem går ut på att mötas i projekt eller inom ramen för linjens specifika teknik. Detta för att återanvända och bygga vidare på utvecklingsmaterialet för flera varianter av en och samma telefon. Man vill även få saker levererade på ett sätt och till den kvalitet som beslutats. Vikten av samarbete är något som alla identifierat.

"Det blir ju mycket större tyngd om man driver saker gemensamt inom organisationen än om man försöker driva dem som en ensam enhet. Därför att allting vi gör påverkar alltid någon annan." (%)

Viljan att samarbeta globalt är väldigt stark vilket framhävs genom att det finns en strävan att tänja på sina arbetstider för att alla enheter ska kunna delta i telefonkonferenser. Med tanke på tidsskillnaden mellan USA, Europa och Asien är det inte lätt att hitta en tid som passar alla enheter. Samarbete kräver ett väl utvecklat nätverk. De lägger ned mycket tid på att skaffa sig ett nätverk och att underhålla det. Nätverk bygger på vilken funktion man har men kan också baseras på intresseområden, exempelvis ledarskap och ledning. Nätverket är pragmatiskt i bemärkelsen att det hjälper en att lösa problem fortare, ser till att man får tillgång till kunskap och att man får inflytande. Nätverket identifieras som en mycket viktig del av yrkesutförandet.

"The information you get from your network is vital to operate." (#)

Vissa ledare arbetar som operativ ledare för personer som fysiskt sitter i ett annat land. Den personen är "hostad" av en enhetschef som sköter allt det praktiska såsom utvecklingssamtal, lönesättning och budgetering. Hur samarbetet mellan enhetschefen och operativa chefen ska gå till råder det förvirring om och ofta sköts det lite från fall till fall. För att underlätta samarbetet har det uttalats en önskan om formella riktlinjer för hur globala ledare ska kunna lösa dessa komplexa problem.

"Eftersom det nu är en så stor del av organisationen som jobbar på det här viset med hostade funktioner efterlyser jag att det sätts upp något slags generellt regelverk för hur det fungerar. När det gäller det vanliga som man kör på sin egen enhet så finns det ju hur mycket regler som helst." (§)

Ett viktigt verktyg i ledarnas uppgiftsrelaterade samarbete med andra är kommunikation. Det gäller att få ut rätt information till alla för att göra det som behövs. Kommunikationen inom linjeorganisationen försöker man hålla globalt tvärvetenskaplig men även specifikt teknisk. Detta sker inom olika nivåer och på olika sätt. Strukturen för denna kommunikation verkar vara liknande för alla intervjuade.

Formell "ansikte-mot-ansikte kommunikation" inom linjen sker vanligtvis med möten en gång i veckan. Stora möten med hela organisationen sker någon gång i kvartalet eller i halvåret. Vidare hålls globala träffar en till två gånger om året där alla som jobbar med

samma sak kommer till en av utvecklingsenheterna. Kommunikation inom projekten anses som lätt att få till stånd då det bygger på ett intresse av att lösa gemensamma problemställningar. Däremot är det svårare att kommunicera mellan två parallella projekt. Detta verkar många ha löst genom att använda sig av olika Internetbaserade verktyg för att kommunicera i olika forum. Även inom den specifika tekniken finns ”ansikte-mot-ansikte kommunikation” i form av ”cross-site” projekt. Denna kommunikation sköts bland annat genom ”workshops”. Detta innebär att man träffas fysiskt och diskuterar kring problem som rör det tekniska område man arbetar inom, exempelvis mjukvara.

E-post och telefon ses som komplement till ansikte mot ansikte kommunikation och används till stor del för att sköta den uppgiftsrelaterade kommunikationen. Detta fungerar bra från och till beroende på hur hög belastningen är.

”Är man jättstressad är det svårare att komma ihåg att informera om man inte måste för att nå målet. Det varierar väldigt mycket med belastningen.” (%)

Av många ses e-post som ett ovärderligt hjälpmedel för att ha snabba kommunikationer. Det kan krävas kommunikation varje timme, varje dag, ett par gånger i veckan eller ännu mer sällan, det beror helt på situationen. Några påtalade att e-post är ett bra hjälpmedel vid kommunikationen med Japan då Japanska ledare ofta inte talar så bra engelska men däremot kan skriva på engelska. E-post ses som opålitligt av en intervjuperson, då denna person inte räknar med att få svar. Detta på grund av att informationsflödet är för stort och att man inte kan välja den information man vill ha.

Informell ”ansikte-mot-ansikte kommunikation” är också något som några anser vara av värde. Det är viktigt att kunna prata med personer som man möter i korridoren, vid kaffeautomaten eller att kunna gå ut och ta en öl:

“What is even more important is the informal communication, dinners at nighttime networking and so on.” (#)

Behovet av att kommunicera om ledarskapsrelaterade erfarenheter och kunskaper på informell väg har uppstått då hjälpmedel saknas för det formella samarbetet. Ledarna har uttryckt en vilja av att kommunicera sinsemellan för att utveckla sig själva som globala ledare. Detta för att stärka personalen och vidareutveckla arbetsprocesserna så att de är bättre anpassade för den globala organisationen.

Av de intervjuade efterlyste sektionsledare i större grad än övriga behovet av ”knowledge sharing” om ledarskapsrelaterade frågor. Detta sades vara ett resultat av att globala ledare är mindre förekommande ju längre ned i hierarkin man kommer. De flesta underströk att det finns stora skillnader mellan ledarnivåerna när det gäller hur kommunikationen fungerar horisontellt och vertikalt. Detta beror på att det är olika roller och problemställningar som ledaren möter.

Ledarskapsrelaterad kommunikation mellan globala ledare ansåg många handla om hur man hanterar kulturella skillnader. Detta är det svåraste området att få grepp om. Ett bra sätt att kommunicera ut erfarenheter inom detta område är att dra nytta av erfarenheter och kunskaper från personer med liknande kulturell bakgrund som en själv och som faktiskt har jobbat utomlands. De kan förmedla en förståelse för båda kulturerna och förstår skillnader mellan dem.

3.4 Självförståelsens betydelse för ”Center of Excellency”

När vi presenterade vår idé om ”Center of Excellency” så var många positiva och delade med sig av sina egna tankar. Alla var överens om att introduktionsmetoden var viktig och skulle avgöra om forumet blir en framgång eller ej. Viktigt att tänka på är dels hur man designar och implementerar forumet, dels hur man marknadsför det internt, så att den tilltänkta målgruppen verkligen använder verktyget. Vi upplystes om att det inom Sony Ericsson finns ett antal verktyg som somliga av intervjupersonerna vill att ”Center of Excellency” skall integreras med, för att göra forumet mer lättillgängligt. Ett exempel på detta är att man vill kunna prenumerera på en viss del, exempelvis diskussioner i vilken man själv deltagit i, och när ett nytt inlägg görs får man automatiskt ett mejl i sin mejlbox. Intervjupersonerna uttryckte en önskan om att forumet ska vara interaktivt, dvs. det skall finnas en möjlighet att påverka informationen. Detta möjliggör att det kan växa och, förhoppningsvis, ge mer och mer för dem som utnyttjar det. Många var ense om att en webbmaster bör finnas och ha en övervakande roll över forumet, för att bibehålla strukturen. Strukturen ska för övrigt vara enkel, den får inte bli komplicerad.

Det var många som ansåg att behovet finns för ett forum där man kan diskutera ledarskap, och där möjligheten finns att kunna ta del av andras erfarenheter. Alla befintliga forum som finns på Sony Ericsson är verksamhetsorienterade. Många upplever att det är svårt att hitta information om hur det har gått för andra och hur de löste vissa problem när de konfronteras med dem i andra sammanhang.

Ett par citat ur våra intervjuer:

”Just den erfarenheten som finns där ute är ju den som man vill åt liksom, det är ju inte den som sitter i en pärm.” (α)

”Ju mer krav det ställs på oss att vi skall kunna hantera olika typer av situationer i olika kulturer, så blir det allt svårare att ha all kunskap själv. Då måste man kunna byta kunskap och dela med sig och kunna få hjälp och andra infallsvinklar på ett problem.” (%)

För att forumet ska bli givande uttryckte alla att det är viktigt med en heterogen grupp bestående av människor med olika bakgrund och erfarenheter. Eftersom man får olika information beroende på vem som svarar är det viktigt att man har mångfald i sitt nätverk. De anser också att det är lika viktigt att man delar med sig av sina erfarenheter och sin kunskap för att alla skall utvecklas gemensamt. Som många påpekade är det avgörande att det fungerar bra de första gångerna man går in på forumet. Fungerar det inte, eller om man inte hittar den information man söker, så tappar man snabbt intresset.

” Men man ska komma ihåg att om folk inte blir nöjda första eller andra gången, så går de inte in en tredje. Det är tyvärr så.” (=)

Har man en fråga som ingen svarar på, eller om kvalitén på diskussionen är för låg, så minskar intresset för att delta i den. Dessutom påpekade en av de intervjuade:

“...en tom webbplats där alla vi som vill ha svar är, men det finns ingen som kan ge oss svar.” (&)

Å andra sidan kan man kontra detta med hjälp av en annan intervjupersons svar:

”Jag har erfarenheter från mina tidigare yrken som kan hjälpa honom på vägen trots att han sitter på ett helt annat ställe...” (+)

Det finns en önskan att deltagarna i forumet inte ska stirra sig blinda på titlar, utan delta anonymt. Man ska våga ställa vilken fråga som helst utan att bli utpekad.

Hur pass ofta forumet kommer att användas är väldigt situationsbundet. De flesta tror inte på varje dag. Däremot om det verkligen finns aktivitet på forumet kan de flesta tänka sig att lägga ner tid även om det skulle ta på deras fritid. Ser man intressanta diskussioner på forumet och ser det som en informationskälla kan man börja bidra. Det är först när man får någonting tillbaka av forumet som det blir intressant. Annars är det bara ytterligare en sak som man måste hinna med och det blir nedprioriterat. Folk måste känna att de får någonting tillbaka av att delta.

“Om det ger något då kan jag lägga ner tid, men det måste finnas en vinning annars vill jag inte lägga ner en sekund.” (□)

4. Avslutande reflektioner

Efter att ha använt oss av den hermeneutiska spiralen genom hela uppsatsen har vår kunskap om ämnesområdet fördjupats och förändrats under resans gång. Nu kommer vi äntligen till det sista varvet, nämligen våra egna reflektioner där vi ställer teori och empiri mot varandra och kopplar detta till organisatoriskt lärande. Avsnittet är uppbyggt med att vi först analyserar möjligheter och hinder för ”knowledge sharing” av ledarskapsrelaterade frågor. Detta följs av ”Center of Excellency” som en möjlighet till organisatoriskt lärande och hur ”Center of Excellency” kan bidra till en gemensam syn på globala ledare inom Sony Ericsson. Slutligen ger vi förslag till vidare forskning.

4.1 Möjligheter och hinder för ”knowledge sharing” av ledarskapsrelaterade frågor

Informationsåldern har lett till att det krävs en utveckling mot en organisationsstruktur som tillåter företagen att vara mer anpassningsbara och förändringsbenägna. Genom vår kontaktperson har vi fått delar av Sony Ericssons organisationschema för den enhet som vi har undersökt. Enligt schemat är organisationsstrukturen en pyramidformad hierarki. Våra intervjupersoners utsagor talar för att de arbetar i en teambaserad matrisstruktur. Att det finns två olika strukturer kan finna sin förklaring i två orsaker. Dels ser vi det som en utdragen process att gamla projekt avslutas inom ramen för den inbyggda strukturen samtidigt som man startar upp nya projekt med den nya strukturen i åtanke. Förändringen kan inte ske över en dag utan utförs i olika steg, allt efterhand som organisationen hinner med. Andra förklaringen som vi ser är att de två strukturerna motsäger varandra på grund av att man försöker förena den traditionella vertikala strukturen med den horisontella. Eftersom dessa två är oförenliga stagnerar utvecklingsprocessen, organisationen kan inte gå framåt mot det önskade målet. Denna ambivalenta situation påverkar de anställda då det skapas flera tolkningsalternativ och leder till kommunikationssvårigheter mellan personer från olika kulturer och till och

med mellan olika avdelningar. ”Knowledge sharing” mellan globala ledare påverkas av dessa kommunikationssvårigheter genom att interaktionen mellan den som behöver kunskapen och den som behärskar den försvåras. Det blir en ineffektiv bearbetning av kunskapen inom organisationen vilket påverkar det organisatoriska lärandet på ett negativt sätt.

Intentionen att gå över till en teambaserad matrisstruktur anser vi är bra då den inbjuder till att dela med sig av sin kunskap. Detta är något som fungerar väl när det gäller den uppgiftsrelaterade kommunikationen. Det finns ett väl utvecklat nätverk för att stödja den interpersonella kommunikationen om verksamhetsrelaterade frågor och denna kommunikation fungerar bäst inom den egna avdelningen. Kommunikationen mellan parallellt löpande projekt är däremot inte lika utvecklad. Inom Sony Ericsson handlar det mycket om att mötas i projekten för att lösa de tekniska frågeställningarna. Därför präglas ”knowledge sharing” på Sony Ericssons av en teknisk vinkling och rör inte de mjuka⁶ frågeställningarna som är efterfrågade bland de anställda.

4.1.1 Reflektion om arbetsbördans betydelse

Här vill vi återknyta till våra iakttagelser av de globala ledarnas arbetsituation, närmare bestämt deras hårda arbetspress som vi beskrev i 2.2.5. Vi har funderat på varför vi bemöttes så kyligt av alla intervjuade rörande övertid och varför de inte ville tala öppet om just denna fråga när de var så samarbetsvilliga i övrigt. Vad kan vi utläsa av detta? Visserligen kan det vara så enkelt som att de inte vill prata om sitt privatliv på jobbet. Å andra sidan är en av våra funderingar att det finns en outtalad förväntan om att man skall jobba mer än 40 timmar i veckan. Arbetsbördan blir efter organisationens mått och inte efter individens. När arbetsbördan gör att globala ledare inte hinner med sina arbetsuppgifter inskränker det på deras fritid och då känner de sig otillräckliga. Arbetsbördan kan också ökas av att personalen på utvecklingsenheterna inom Sony Ericsson är välutbildade. Denna uppfattning har vi fått av de globala ledare som vi intervjuat, då de berättar om sin stab som består av tekniker som är bland de 100 bästa i världen. Eftersom det finns välutbildad personal på lägre nivåer, blir kravet underifrån högre på ledarna. Det blir därför ett tryck underifrån att man som ledare måste prestera bättre beslut. Ett enkelt sätt att ta reda på deras arbetsbörda skulle ha varit genom att ställa frågan om dessa globala ledare tar ut sin semester, hur mycket och under vilka omständigheter (utanför ordinarie semesterperiod). Hinner de inte med semester är det ett tydligt tecken på att arbetsbördan kanske är för stor. Detta var dock ingen fråga vi ställde under intervjuerna.

Otillräckligheten leder, som vi ser det, till vissa problem när det gäller det organisatoriska lärandet. Det ena är att för hög arbetsbörda leder till att ”knowledge sharing” blir nedprioriterat på grund av tidsbrist. Det andra är att otillräckligheten leder till en känsla av att deras kunskap och erfarenhet inte är tillräckligt bra och att de därför inte vill dela med sig. Dessutom vet de inte att de behärskar kunskap som är eftersökt av organisationen. Positiva förändringar kan inte ske i smyg utan måste behandlas öppet för att det ska ske en modifiering av beteendet.

⁶ Mjuka definierar vi som implicit kunskap och erfarenhet som träder fram genom dialog och samtal om ledarskapsrelaterade frågor.

4.1.2 Kommunikation och dess betydelse

Av vår kontaktperson har vi fått reda på att det inom Sony Ericsson finns riktlinjer för chefer i allmänhet men till vilken omfattning dessa är kända inom organisationen kan vi inte svara på. Däremot saknar globala ledare riktlinjer och verktyg för vad som förväntas av dem i deras arbete, men deras personliga uppfattningar stämmer väl överens med det som tas upp i litteraturen. Riktningar och verktyg likställer vi med organisationens mål och strategi. Avsaknad av mål och strategi medför att alla går åt sitt eget håll och gör egna lösningar, som passar individen, utan tanke på organisationen som helhet. Detta är slöseri med resurser vilket är helt emot en av Sony Ericssons målsättningar, nämligen att bli kostnadseffektivare i resursanvändandet. På sikt leder detta till en stagnerad organisation där inget organisatoriskt lärande sker. Intervjuerna visar att de globala ledarna förstår att om de försöker driva allting som en ensam enhet så blir det svårare, mer tidskrävande och ökar risken för dubbelarbete. Trots denna vetskap tvingas de globala ledarna att agera mot den övergripande målsättningen och man kan då konstatera att det blir diskrepans mellan "espoused theories" och "theories in use". För att minska diskrepansen måste organisationen ge möjligheter för individen att agera i enlighet med målet. Detta sker genom att förtydliga vad som krävs av en global ledare. Eftersom dessa riktlinjer saknas tvingas de i stor utsträckning förlita sig på sina nätverk. För att ge möjlighet till att bygga ledarskapsrelaterade nätverk föreslår vi att man skall inrätta ett virtuellt forum som stöd för de globala ledarna.

4.2 "Center of Excellency" som en möjlighet till organisatoriskt lärande

Här vill vi ta upp olika trådar när det gäller idén med "Center of Excellency" och möjligheterna för dess användande. Dessförinnan vill vi berätta om "Center of Excellency" och dess påverkan på uppsatsen.

Tanken till "Center of Excellency" föddes när vi träffade vår kontaktperson på Sony Ericsson för första gången och har sedan varit den röda tråden i uppsatsarbetet. Det började ta mer konkret form när vi formulerade vårt syfte och har sedan vidareutvecklats till en mer fullständig idé när vi utarbetade vår intervjuguide. På vilket sätt har då "Center of Excellency" styrt utformningen av intervjuguiden? Målet med forumet är att det ska fungera som en katalysator för organisatoriskt lärande genom att ge globala ledare en möjlighet att komma i kontakt med varandra. Via denna förbindelse kan de tillsammans tolka meningen med, och betydelsen av, globalt ledarskap. För att organisatoriskt lärande skall ske krävs det kommunikation, i detta fall globala ledare emellan. Resultatet blev att vi ställde frågor som handlade om globala ledares arbetssituation, samarbete och kommunikation och till slut om "Center of Excellency". Vår preliminära idé om "Center of Excellency" fick representera frågor kring "knowledge sharing" vilket medförde att intervjuerna mynnade ut i ett naturligt samtal om behovet av ett sådant forum och hur globala ledare vill att det skall se ut. Det är lättare att forma en öppen dialog mot en greppbar idé än att prata om någonting som är abstrakt. Genom att ha deltagit i intervjuerna tror vi att intervjupersonerna kan ha fått en ökad förståelse, genom att börja fundera kring globalt ledarskap och betydelsen av "knowledge sharing". Att intervjupersonerna sedan tar del av den färdiga uppsatsen tror

vi kan bidra till deras förståelse för hur andra kollegor upplever globalt ledarskap, ”knowledge sharing” och organisatorisk lärande.

Centrala termer i vår uppsats är begreppen global ledare och global organisation. Dessa två begrepp verkar ha en bred mening. Då vi ställde frågan, ”hur många globala ledare finns det på Sony Ericsson”, fick vi väldigt olika svar beroende på vilka värderingar individen lade i dessa ord. Hur definierar de intervjuade en global ledare? Vissa har nämnt att det innebär att ha personal i andra länder och andra har beskrivit det som att ha dagliga arbetsuppgifter på den globala arenan. Siffran vi fick var från 50 personer till 10 % av de totala anställda hos Sony Ericsson dvs. 500 globala ledare. Denna skillnad i siffror påverkar vår idé om anonymitet, då man med 50 användare lätt kan lista ut vem som är vem, däremot är det svårare med 500. Frågan som måste ställas här är *vem* som ska använda sig av det här forumet och *vem* det är som bestämmer vilka som är en global ledare? En annan intressant situation som kan uppstå är konflikten mellan chef och underchef där båda två har tillgång till forumet. Hur ska man hantera denna situation? För att svara på dessa frågor är det av stor vikt att Sony Ericsson först och främst bestämmer en gemensam definition av global ledare. Dessutom ser vi att ett forum med bara femtio deltagare riskerar att dö svältdöden, då kanske bara var tionde har något att tillföra i den aktuella diskussionen. Sannolikt är det inte tillräckligt med bidrag för att forumet ska upplevas som ett snabbt och praktiskt hjälpmedel.

Både genom våra teoretiska och empiriska studier har vi blivit uppmärksamma på hur den nationella kulturen påverkar individen och hur denna i sin tur påverkar organisationskulturen. Nationell kultur är en del av individen och befinner sig på dennes omedvetna nivå, som även återspeglas i organisationskulturen. Enligt empirin kom det fram att de olika enheternas kultur är beroende på vilken av parterna i ”joint venture” som grundade enheten dvs. antingen Sony eller Ericsson. Därför är företagskulturen hos Sony Ericsson svag och kan inte överrösta den svenska respektive japanska nationella kulturen. Ett mål med ”Center of Excellency” är att det skall vara öppet för alla globala ledare inom Sony Ericsson koncernen, oavsett vilken enhet man tillhör. Ett problem som våra intervjupersoner har gjort oss uppmärksamma på, är att japaner inte skulle delta i ett sådant forum pga. deras nationella kultur. Varför skulle inte japaner delta i detta forum? Svaret som vi fick var, *”Våra japanska kollegor svarar inte på mejl från någon som de inte känner. Om man inte är presenterad kan man inte svara.”* (=) Japaner vill inte visa sina svaga sidor och i den delen av världen är relationen allt, det är så starkt inpräglad i deras kultur att de inte kommer att använda sig av ett sådant här verktyg. Huruvida detta stämmer eller om det kan överföras till alla japaner är svårt för oss att bedöma då vi inte har studerat japansk kultur.

Tillhör individen ett transnationellt team ökas dennes tolerans och förståelse för kulturella skillnader. Vi upplever att Sony Ericsson befinner sig i en omvandlingsfas där de går mot uppbyggandet av just sådana transnationella team. I ett sådant team är det viktigt att gruppmedlemmar kan dra nytta av erfarenheter och kunskaper från varandra. Detta ser vi som ett steg till att få en bättre kulturhantering inom Sony Ericsson och det kan hjälpa de globala ledarna i svårigheterna att balansera lokala skillnader med global verksamhet. Bättre kulturhantering är något som våra intervjupersoner har efterlyst eftersom de anser att det svåraste är att hantera de kulturella skillnaderna. Därför föreslår vi ”Center of Excellency” som verktyg åt de globala ledarna för att de ska bli bättre rustade att hantera kulturella skillnader. Huruvida japaner kommer att använda vårt forum eller ej finns det enligt vår åsikt olika sätt att se på. Det ena är att de inte

använder sig av ”Center of Excellency” på grund av ovanstående resonemang om kulturens inverkan på individen. Det andra talar för användandet av forumet då japaner är bättre på att kommunicera på engelska i skrift än i tal. En annan sak som talar för, är gruppsycket. Om forumet används av alla andra i det transnationella team som de själv tillhör, kommer nog japanerna också att använda sig av det så småningom. Men som vi ser det kan man aldrig vara säker förrän man har provat.

En av cheferna nämnde en redan befintlig webbmiljö, där personal från alla projekt kommunicerar med varandra på tvären. Detta forum används för att diskutera den tekniska sidan av verksamheten. Om ett sådant forum redan existerar på Sony Ericsson skulle vi vilja dra en parallell här. Eftersom intresse finns för att diskutera rent tekniska frågor så vill vi presentera ett liknande forum för diskussion av mjuka frågor. Att det finns intresse av att diskutera mjuka frågor och en vilja att samarbeta globalt var något som framkom ur intervjuerna. Enligt vår åsikt är det viktigt att Sony Ericsson agerar på denna önskan som de anställda har uttryckt. Kan de anställda och ledningen mötas i en gemensam värdering skapas en trygghet där de anställda uppmuntras att dela med sig av sina kunskaper och erfarenheter. Grunden läggs på så sätt till en organisationskultur som styrker ”knowledge sharing” av mjuka frågor. Är globala ledare stressade och har ont om tid blir all kommunikation nedprioriterad om det inte handlar om de specifika projekten. För att undvika nedprioritering av ”Center of Excellency” krävs det en bra motivation till varför de ska använda sig av forumet.

Vad kan man då använda som bete? Hur skall man motivera globala ledare att delta och vara aktiva i ett eventuellt forum? Ett sätt skulle kunna vara att göra dem delaktiga i att bygga upp riktlinjer om vad som krävs av en global ledare. Detta kan ske genom att de delar med sig av sina erfarenheter som kan användas av dagens globala ledare men även av morgondagens. Genom att delta i diskussionen får man informell makt att kunna påverka sin omgivning. Det är viktigt att tänka på att just detta informella sätt att påverka lockar ledare att välja ”Center of Excellency” i mängden av andra forum. Det är viktigt att få en bra start, om forumet är lugnt och inaktivt så tappar folk intresset väldigt fort. Om det å andra sidan pågår intressanta diskussioner så dras nya användare med friska idéer till ”Center of Excellency”.

4.3 Hur kan ”Center of Excellency” påverka bildandet av en gemensam syn på globala ledare

I ljuset av våra empiriska studier har vi kommit fram till att det behövs en webbmaster till ”Center of Excellency” som ska övervaka strukturen i forumet. En person som ser till att allt fungerar funktionsmässigt men även kan bygga upp ett enkelt och okomplicerat system. Forumet måste fungera bra och vara inbjudande annars tar användarna inte sig tid att nyttja det. En pedagogisk webbmaster⁷ behövs som ser till att kvaliteten på dialogen som sådan är hög. Diskussionerna måste vara intressanta och givande annars tappar användarna snabbt intresset. En av de viktigaste funktionerna för denna webbmaster är pedagogik. Med detta menar vi en person som kan gå in och starta en diskussion eller rent av styra den, så att deltagare uppmuntras till att dela med sig. I

⁷ Vi anser att pedagogisk webbmaster ska se till att miljön blir och förblir genuint ”educative”.

ett pedagogiskt perspektiv kan vi se att denna pedagogs uppgift är att främja och underlätta ”knowledge sharing” i forumet. Efterhand som diskussioner utvecklas kan pedagogen även hjälpa till att uppmuntra vissa kunskaper och färdigheter som bygger underlaget till den gemensamma synen på globala ledares roll inom Sony Ericsson. På så sätt kan kommunikationen som finns i forumet på samma gång avbilda, förmedla och skapa organisationen. Agerar sedan de globala ledarna efter de gemensamma värderingar som kommit till stånd under diskussionerna kan vi säga att det har skett organisatoriskt lärande.

Eftersom HR vill arbeta mer strategiskt vill de ingå i ”Center of Excellency”. Hur kan de delta och dra nytta av detta forum? Vi föreslår att en pedagogisk webbmaster ska ingå i HR avdelningen. Genom att ha en pedagogisk webbmaster som hjälpmedel kan globala ledare utvecklas och utforma mallen till Sony Ericssons officiella bild av en global ledare. Denna mall kan samtidigt försäkra att rekryteringen av nya globala ledare skapar en mer heterogen grupp och kan betraktas som ett steg bort från kompisrekryteringen och den gamla ”Ericssonandan”. Med ”Ericssonandan” menar vi de som blev rekryterade från Ericsson och som tog med sig Ericssonkulturen. Genom denna företeelse stöps alla globala ledare i en och samma form och alla får en ensidig syn, vilket motsäger det organisatoriska lärandet som förordar att man ska gå utanför sina invanda tankebanor. Vissa av de globala ledarna kan kanske uppleva HR avdelningens insyn som inskränkande och då uppstår en fråga om hur man skapar en balans mellan HR avdelningens önskemål och de globala ledarnas integritet. Mycket beror på hur forumet marknadsförs inom organisationen och dess atmosfär. Vi skulle vilja föreslå att globala ledare och HR skriver på ett kontrakt där deltagarna lovas att innehållet skall förbli konfidentiellt och inte användas mot dem.

En annan synvinkel som öppnade sig under vår analys av materialet är hur man tillsätter ledare och globala ledare inom Sony Ericsson. Vår uppfattning är att många av dagens ledare inom organisationen har varit duktiga tekniker. En anmärkning som borde göras här är att om man är bra på t ex. tekniken innebär inte det automatisk att man har vad som krävs för att vara ledare eller global ledare. Ibland händer det att en bra tekniker är just det och inte en ledare. Ledare i sin tur kanske anställer medarbetare som är duktiga tekniker eftersom man gärna vill anställa någon som är lik sig själv. Detta fenomen skapar så småningom en homogen grupp som i och för sig kan vara bra eftersom organisationen kan uppnå enkelkrets-lärande. Är alla lika i sitt ledarskapstänkande får organisationen inga nya influenser som skapar friktion och sätter igång nya tankesätt. Däremot uppstår friktion i en heterogen grupp på grund av olika åsikter och olika värderingar som kan krascha med varandra. Friktionen ger möjligheter till reflektion om hur man löser problem och lär sig av det vilket leder till organisatoriskt lärande i form av dubbelkrets-lärande.

4.4 Vidare forskning

Vi är medvetna om att vår uppsats inte täcker alla aspekter av området om globala ledare men det har inte varit vår avsikt. Istället har vi försökt att bidra till forskningsområdet genom att studera hur de via ”knowledge sharing” kan utvecklas som globala ledare. Vi inser att vi saknar en helhetsbild av Sony Ericsson som global organisation. Därför hade det varit intressant att vidare undersöka behovet av

”knowledge sharing” hos andra globala ledare i de olika enheterna. Känner de likadant som de globala ledarna på enheten i Lund? Vilka behov uppstår utifrån de olika nationella kulturerna och hur påverkas det organisatoriska lärandet?

Våra förslag bygger på studier av de globala ledarnas egenupptäckning, men vi föreslår att man även utför studier genom att söka svar i deras omgivning. Med denna omgivning menar vi att forskning borde utföras på både globala ledares underställda men även på HR och deras globala strategier, vilket vi tror skulle kunna bidra till en bättre helhetsbild.

Referenser

- Alvesson, M. (1991). *Kommunikation makt och organisation*. Stockholm: Norstedts Juridikförlag.
- Argyris, C. (1982). *Reasoning, Learning, and Action: Individual and Organizational*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Argyris, C. (1999). *On Organizational Learning (2nd ed.)*. Malden, MA: Blackwell.
- Bjerke, B. (1998). *Affärsledarskap i fem olika kulturer*. Lund: Studentlitteratur.
- Bryman, A. (2002). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber.
- Castells, M. (2000). *Informationsåldern. Ekonomi, samhälle och kultur; Band III Millenniets slut*. Göteborg: Bokförlaget Daidalos.
- Ellström, P-E. (1992). *Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet*. Stockholm: Gotab.
- Egidius, H. (2000). *Pedagogik för 2000-talet*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Groth, K. (1999). *Knowledge Net-A support for sharing knowledge within an organization*. Stockholm: KTH Högskoletryckeriet.
- Gupta, A. & Thomas, G. (2001). "Organizational learning in a high-tech environment: from theory to practice", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 101 No. 9, pp. 502-507.
<http://thesius.emeraldinsight.com/vl=569388/cl=44/nw=1/rpsv/~1175/v101n9/s6/p502> [2005, March 22].
- Harris, P. R. & Moran, R.T. (1996). European leadership in globalization, *European Business Review*, Vol. 96 No. 2, pp. 32-41.
<http://miranda.emeraldinsight.com/vl=4342898/cl=168/nw=1/rpsv/~1166/v96n2/s5/p32> [2005, March 23].

- Harris, P. H. (2002). "European challenge: developing global organizations", *European Business Review*, Vol. 14 No. 6, pp. 416-425.
<http://miranda.emeraldinsight.com/vl=4342898/cl=168/nw=1/rpsv/~1166/v14n6/s3/p416> [2005, March 23].
- Helenius, R. (1990). *Förstå och bättre veta. Om hermeneutiken i samhällsvetenskaperna*. Malmö: Carlsson Bokförlag.
- Heller, F. (2002). Leadership. In M. Warner (Ed), *International Encyclopedia of Business and Management*, second edition, (pp. 3786 – 3795). UK: Thomson Learning.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. New York, NY: McGraw-Hill International.
- Holme, I.M. & Solvang, B.K. (1991). *Forskningsmetodik. Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur.
- Husted, K., & Michailova, S. (2002). "Diagnosing and Fighting Knowledge Sharing Hostility", *Organizational Dynamics*, Vol. 31, No.1, pp. 60-73.
<http://80elin.lub.lu.se.ludwig.lub.lu.se/sockets/webzc/tocfull/869217?qs=e2319ab8a9d0736b1de5443d051967ae&tocrecn=5&prov=Publisher> [2005, March 31].
- James, C. R. (2003). "Designing Learning Organizations", *Organizational Dynamics*, Vol. 32 No. 1, pp. 46-61.
<http://80elin.lub.lu.se.ludwig.lub.lu.se/sockets/webzc/tocfull/869217?qs=1885956aca37ed9c9aa400369714058d&tocrecn=4&prov=Publisher> [2005, March 31].
- Kalling, T. & Styhre, A. (2003). *Knowledge sharing in organization*. Malmö: Liber.
- Kirkeby, O. F. (1994). Abduktion. I H. Andersen (Red.), *Vetenskapsteori och metodlära: en introduktion*. (C.G. Liungman övers.). Lund: Studentlitteratur (Originalarbete publicerat 1990).
- Kvale, S. (2005). "Om tolkning af kvalitative forskningsinterviews", *Nordisk Pedagogik*, Vol. 25 No. 4, sid. 3-15.
- March, J. G. (1999). *The Pursuit of Organizational Intelligence*. Malden, MA: Blackwell.

- Matson, E., Patiath, P., & Shavers, T. (2003) "Strengthening Your Organisation's Internal Knowledge Market", *Organizational Dynamics*, Vol. 32. No. 3, pp. 275 – 285.
<http://80elin.lub.lu.se.ludwig.lub.lu.se/sockets/webzc/tocfull/869217?qs=ff0059f1d00b40a58d187c303d316252&tocrecn=5&prov=Publisher> [2005, March 31].
- McCalman, M. C. (1996). "Lateral Hierarchy: The case of Cross-cultural Management Teams", *European Management Journal*, Vol. 14 No. 5, pp.509-517. <http://80elin.lub.lu.se.ludwig.lub.lu.se/sockets/webzc/full/869248> [2005, March 31].
- Mintzberg, H. (1993). *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Morgan, G. (1999). *Organisationsmetaforer*, (B. Nilsson övers.) Lund: Studentlitteratur (Originalarbete publicerat 1997).
- Parker, B. (1996). Evolution and Revolution: from International Business to Globalization. In Stewart R. Clegg, Cynthia Hardy, & Walter R. Nord (Eds), *Handbook of Organizational Studies* (pp.484 - 503). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Probst, G. & Büchel, B. (1997). *Organizational Learning: The competitive advantage of the future*. Eastbourne: Prentice-Hall.
- Rogers, E. M., & Steinfatt, T. M. (1999). *Intercultural Communication*. Long Grove, IL: Waveland Press.
- Simonsson, C. (2002). *Den kommunikativa utmaningen: En studie av kommunikationen mellan chef och medarbetare i en modern organisation*. Lund: Sociologiska Institutionen.
- Snow, C. C., Snell, S. A., Davison, S. C., & Hambrick, D. C. (1996). "Use Transnational Teams to Globalize your Company", *Organizational Dynamics*, Vol. 24. No. 4, pp 50- 68.
<http://80elin.lub.lu.se.ludwig.lub.lu.se/sockets/webzc/full/869248> [2005, March 31].
- Sony Ericsson*. [2005, March 9]. World Wide Web: www.sonyericsson.com
- Sutaari, V. (2002). "Global leader development: an emerging research agenda", *Career Development International*, Vol. 7 No. 4, pp. 218-233.
<http://thesius.emeraldinsight.com/vl=1531447/cl=136/nw=1/rpsv/~1142/v7n4/s3/p218> [2005, March 22].

Suutari, V. (2003). "Global managers: career orientation, career tracks, life-style implications and career commitment", *Journal of Managerial Psychology*, vol. 18 No. 3, pp. 185-207.
<http://thesius.emeraldinsight.com/vl=569388/cl=44/nw=1/rpsv/~1123/v18n3/s1/p185>
[2005, March 22].

Vetenskapsrådet. [2005, mars 9]. World Wide Web: www.vr.se

Bilagor

Guide för att uppnå informerat samtycke

- Vi presentera oss själva
- läser Arbetslivspedagogik vid Lunds Universitet
- Examensarbete på Sony Ericsson,
- Fått namn o telefon av X, som är Human Resource manager på X
- Uppsatsen handlar om globala ledares möjligheter till utveckling av sin kompetens genom att använda sig kommunikation i ett virtuellt forum.
- Undersökningen består av en intervju som beräknas ta upp till 1½ tim.
- Hela intervjun ska spelas in för att underlätta vår bearbetning.
- Vi behandlar intervjun konfidentiellt dvs. materialet lämnas inte ut och kommer senast två månader efter godkänd uppsats att destrueras.
- Är det något du undrar över med anledning av det jag har berättat?
- Nu undrar jag om du är intresserad av att delta i vår undersökning och på de premisser som jag redogjort för?

- We introduce ourselves
- Writing our bachelors thesis at Sony Ericsson
- We are studying Arbetslivspedagogik at Lunds University
- Gotten your name from X, Human Resource manager for X
- Our thesis is about global leaders and the possibilities of developing their competences by use of communication in a virtual forum.
- This research consists of an interview which will take up to 1½hrs
- The whole interview shall be recorded to simplify our analysis
- The interview shall be treated as confidential; all material shall be destroyed after 2 months from passing of our thesis.
- Are you wondering about anything I've said?
- Are you still interested in participating in our research under the conditions mentioned above?

Intervjuguide

Bakgrund

1. Vad kan du säga om dig själv med avseende på när du föddes, och din utbildnings- och yrkesbakgrund innan du kommit hit till Sony Ericsson?
2. Vad har du sysslat med innan du började arbeta med det du arbetar med nu?

Arbetsituation

3. Vilka är dina huvudsakliga arbetsuppgifter, vad innebär de och vad går de ut på?

Global Ledare

4. Det pratas numera mycket om globala ledare både inom Sony Ericsson och utanför. Vad har du fått för uppfattning av vad som menas med detta uttryck? Vad menas med det inom Sony Ericsson? Vad lägger du själv för innebörd i begreppet och vad har det med dig och ditt arbete att göra

Samarbete och kommunikation ledare emellan

- 5 Kan du beskriva på vilket sätt samarbetet och kommunikationen mellan globala ledare fungerar. Vad du anser som bra och vad du anser saknas.
- 6 Kan du beskriva vad ni kommunicerar om och hur ofta ni kommunicerar med varandra?
- 7 Hur viktigt är det att kommunicera med varandra dagligen?

”Center of Excellency”

Beroende på vad som framkommer ur intervjuerna, har vi funderat på att dra upp konturerna till ett virtuellt forum. Detta forum skulle kunna fungera som ett stöd vid utveckling av det ledararbete som utförs av dig och andra med motsvarande arbeten inom Sony Ericsson. Vår tanke är att utforma det som ett forum där globala ledare kan utbyta erfarenheter och tankar. Det ska vara en informell mötesplats som sträcker sig ovanför det formella och byråkratiska. Här ska man våga prata fritt och öppet. Mottot är: ”Where people meet to reach the highest is holy ground”. För att leva upp till detta motto har vi tänkt oss detta forum exklusivt för globala ledare där man kan välja att vara anonym eller ej. Men för att hjälpa er i er utveckling kan Senior management på Human Resources få tillgång till forumet men då som observatörer. Vi har valt att kalla detta för ”Center of Excellency”. Tanken är att det ska påverka era nuvarande kommunikationsprocesser så att det går snabbare och lättare att få information. Det ska också, på sikt, skära ner på resandet så att ni har mer ”hemma tid” – både på jobbet och privat.

8 Vad tycker du om detta forum och har du några egna idéer? Känner du att du skulle kunna lägga ner tid på ett sådant forum? Hur mycket i så fall?

Avslutning + ev. tillägg (7.5 min)

Innan vi avslutar intervjun undrar vi om det är något du skulle vilja tillägga som du kommit på under intervjuens gång?

AVSLUTA – bandspelare av

TACKA för visat intresse

Interview Guide

Background

1 How old are you and where do you come from? What is your educational background? When did you start working for Sony Ericsson and how is your career now at Sony Ericsson?

2 Can you tell us about your experiences before coming to work for Sony Ericsson?

Work Situation

3 Can you describe your work assignment/task? How you plan your work assignment and how it is accomplished? (traveling)

Global Leader

4 Global leaders is a topic discussed both outside of Sony Ericsson and at Sony Ericsson. Can you describe how you perceive a global leader? Can you describe how you think Sony Ericsson perceives a global leader? Do you consider yourself to be a global leader?

Cooperation and Communication

5 Can you describe in which ways global leaders communicate with each other? Which aspects do you find positive and which aspects are missing?

6 About what do you communicate with each other?

7 How often do you communicate with each other? How important is it to keep in touch with each other on a day to day basis?

“Center of Excellency”

At the beginning of the interview we mentioned a virtual forum called the “Center of Excellency”.

Our idea is to create a chat room for global leaders where they can exchange ideas, thoughts and experiences with each other. It’s an informal meeting place, on line, cutting across the red tape. The point here is to be able to talk freely without worry for repercussion. The motto here is: “Where people meet to reach the highest, is holy ground”. You can choose to be anonymous or not. This is a forum exclusively for global leaders; however, to help you in your personal development senior managers from human resources (HR) will have access to the forum strictly as observers. The idea here is to improve communication so that it is faster and easier to get information from other colleagues. In the long run this will cut down on traveling and leave some time over for work and leisure.

8 Do you have some spontaneous ideas about this? Do you feel like you can invest some time into this forum? If so, how much?

Conclusion

Before we conclude the interview, are there any questions or thoughts regarding this interview?

Thank you for your interest.