



FÖRETAGSEKONOMISKA INSTITUTIONEN

FEKK01

Kandidatuppsats VT 08

Feedback som kunskapsöverföring

- en studie om feedback som ett sätt att överföra kunskap och organisationskontextens inverkan på denna

Handledare:

Jonsson Anna

Författare:

Hartford Ida

Larsson Fredrik

Niskala Tove

Wiesel Andreas

Förord

Vi vill tacka NIBE Industrier AB för att vi fick möjligheten att utföra vår studie i Er verksamhet. Vi vill även tacka Benny Torstensson för ditt varma mottagande och för all hjälp du givit oss för att underlätta genomförandet av vår studie. Slutligen vill vi tacka vår handledare, Anna Jonsson, för hennes positiva och motiverande samtal.

SAMMANFATTNING

Examensarbetets titel: Feedback som kunskapsöverföring - en studie om feedback som ett sätt att överföra kunskap och organisationskontextens inverkan på denna

Seminariedatum: 2008-06-03

Ämne/kurs: FEKK01, Examensarbete kandidatnivå, 15 poäng

Författare: Hartford Ida, Larsson Fredrik, Niskala Tove, Wiesel Andreas

Handledare: Jonsson Anna

Fem nyckelord: NIBE Industrier AB, kunskapsöverföring, organisationsstruktur, organisationskultur, feedback

Syfte: Syftet med studien är att öka förståelsen för hur kunskap överförs mellan olika individer i en organisation i form av feedback. Vidare vill vi studera hur den organisatoriska kontexten, med betoning på organisationsstruktur samt organisationskultur, möjliggör och begränsar överförandet av kunskap i form av feedback.

Metod: Vi har tillämpat en kvalitativ ansats på vår uppsats där intervjuer har använts för att nå kunskap om det valda ämnet. Fallföretaget NIBE Industrier AB utgjorde vårt undersökningsobjekt.

Teoretiska perspektiv: Vår teoretiska referensram utgörs av teorier kring kunskapsöverföring såsom organisationsstruktur och organisationskultur samt feedback.

Empiri: Empirin består av insamlat material från fallföretaget NIBE Industrier AB där nio intervjuer med anställda från organisationens olika avdelningar gjorts

Resultat: Feedback har visat sig vara en viktig typ av kunskapsöverföring på den berörda organisationen där bland annat kunder har visat sig vara betydelsefulla kunskapskällor. Mer positiv feedback, flera korta informationsmöten samt mer kunskap om andra avdelningars verksamhet önskades dock. Förutsättningarna för tillfredsställande kunskapsöverföring finns med en organisationskultur som präglas av öppenhet och uppriktighet samt en platt organisationsstruktur som möjliggör korta kommunikationsvägar.

ABSTRACT

Title: Feedback as knowledge sharing – a study of feedback as a way to share know the influence of the organizational context on it.

Seminar date: June 3^e, 2008

Course: FEKK01, Degree Project Undergraduate level, Business Administration, Undergraduate level 15 University Credits Points (UPC) or (ECTS-cr)

Authors: Hartford Ida, Larsson Fredrik, Niskala Tove, Wiesel Andreas

Advisor: Jonsson Anna

Key words: NIBE Industries AB, knowledge sharing, organizational structure, organizational culture, feedback

Purpose: The purpose of our study is to increase the understanding of how knowledge transfers between different individuals in an organization in the form of feedback. Furthermore we want to study how the organizational context, with emphasis on organizational structure and organizational culture, enables or prohibits the transfer of knowledge in the form of feedback.

Methodology: We have utilized a qualitative method on our essay where interviews have been used to gain knowledge on the aforementioned subject. The subject company, NIBE Industries, was our subject of the study.

Theoretical perspectives: Our theoretical references frame consists of theories related to knowledge sharing, concerning aspects such as organizational structure and organizational culture as well as feedback.

Empirical foundation: The empirical foundation consists of collected material/data from the company, NIBE Industries AB, where nine interviews with employees from various departments were done.

Conclusions: Feedback has shown itself to be an important knowledge sharing type in the involved organization, where amongst other things costumers have been shown to be important sources of knowledge. However, more positive feedback, more short meetings concerned with information along with more knowledge about other department's work was wished for. The conditions for satisfying knowledge sharing exists with an organizational culture known for openness and honesty as well as a flat organizational structure that enables short ways of communication.

Innehållsförteckning

1 Inledning.....	6
1.1 Avgränsning	7
2 Metod.....	8
2.1 Metodologiska överväganden.....	8
2.1.1 Kvalitativt kontra kvantitativt.....	8
2.1.2 Fallstudier.....	8
2.1.3 Kvalitativa intervjuer.....	9
2.1.4 Forskningsansats.....	10
2.2 Källkritik	11
2.3 Etik	11
2.4 Tillvägagångssätt.....	12
2.4.1 Bearbetning av empiri	14
2.5 Reliabilitet och validitet	15
2.6 Metoddiskussion.....	17
3 Fallet NIBE.....	19
3.1 NIBE – Skapar värme.....	19
3.2 NIBES historia.....	19
3.3 NIBEs åtta framgångsfaktorer	20
3.4 NIBES organisationsstruktur.....	22
4 Teori	23
4.1 Kunskap.....	23
4.1.1 Kunskapsöverföring	24
4.1.1.1 Kognitiva faktorer	27
4.1.1.2 Motivation	27
4.1.1.3 Organisatorisk kontext.....	28
4.1.1.3.1 Organisationsstruktur	28
4.1.1.3.2 Organisationskultur	30
4.2 Feedback.....	32
4.3 Summering: Feedback som kunskapsöverföring.....	36
5 Empiri	37
5.1 Kunskapsöverföring på NIBE	37
5.1.1 Organisatorisk kontext.....	41
5.1.1.1 Organisationsstruktur på NIBE	41
5.1.1.2 Organisationskultur på NIBE	42
5.2 Feedback inom NIBE	44
6 Analys.....	49
6.1 Kunskapsöverföring	49
6.1.1 Organisatorisk kontext.....	54
6.1.1.1 Organisationsstruktur.....	54
6.1.1.2 Organisationskultur	55
6.2 Feedback.....	59
7 Slutdiskussion.....	63
7.1 Framtida forskning	66
Referenslista	67
Skriftliga källor.....	67
Elektroniska källor.....	71
Muntliga källor	71
Bilaga.....	72
Bilaga 1.....	72
Bilaga 2.....	73

1 Inledning

Forskning framhåller att kunskap, i dagens informationssamhälle, utgör en essentiell resurs och konkurrensfördel för organisationer (Zorn & Taylor 2004 i Tourish & Hargie, 2004). Argote och Ingram (2000) diskuterar vidare att överföring av kunskap mellan olika individer i en organisation är essentiell för att verksamheten skall kunna bli framgångsrik. Argote och Ingrams (2000) tankegångar tydliggör vikten av kunskap och kunskapsöverföring för organisationers verksamhet och framgång. Vi anser, utifrån tidigare resonemang, att det är viktigt med vidare forskning inom ämnet.

Fokus kommer främst att ligga på feedback som ett sätt att överföra kunskap mellan individer. Att feedback kan ses som en typ av kunskapsöverföring framhålls även av Cummings (2004). Genom att delge feedback, det vill säga att överföra information (Ilgen, et al, 1979), anser vi att kunskap kan transporteras från feedback-källan till feedback-mottagaren, något som även styrks av Cummings (2004). Författaren lyfter vidare fram denna typ av kunskapsöverföring och dess betydelse för att effektivisera arbetet i organisationer. Vi anser, i linje med London och Beatty (1993), att organisationer som integrerar feedback i sin verksamhet kan skapa konkurrensfördelar på både lång och kort sikt och således blir det essentiellt för företag att förstå vikten av feedback och att nå kunskap om hur de skapar en organisation som verkar för att främja detta.

Under vår litteraturgenomgång uppmärksammades dock att området kring fenomenet feedback var relativt outforskat, vilket även lyfts fram av Nilsson (2004) samt Tourish och Hargie (2004). Feedback tycks varken ha fått tillräcklig eller berättigad uppmärksamhet och därav befinner sig kunskapen om feedback fortfarande i bakgrunden av andra organisatoriska aspekter. Detta är något som har bidragit till vårt ökade intresse för att studera denna typ av kunskapsöverföring.

Vidare framkom ur litteraturgenomgången att den organisatoriska kontexten inverkar på kunskapsöverföringen, något som berörs av exempelvis Kalling och Styhre (2003) samt Argote och Ingram (2000). Vi anser således även att en studie av kontexten är väsentlig för att kunna skapa en förståelse av en verksamhets kunskapsöverföring.

Med ovanstående bakgrund i åtanke vill vi undersöka hur kunskapsöverföring, i form av feedback, fungerar i en organisation. Vi ämnar även studera hur den organisatoriska kontexten inverkar på hur kunskap överförs. Denna problematisering resulterade i följande frågeställningar;

- *Hur överförs kunskap i form av feedback mellan individer i en organisation och vilken roll har feedbacken som kunskapsöverföring?*
- *Vilken inverkan har den organisatoriska kontexten, med fokus på organisationsstruktur och organisationskultur, avseende utövandet av feedback?*

Syftet med vår studie är således att öka förståelsen för hur kunskap överförs mellan olika individer i en organisation i form av feedback. Vidare vill vi studera hur den organisatoriska kontexten, med betoning på organisationsstruktur samt organisationskultur, möjliggör eller begränsar överförandet av kunskap.

1.1 Avgränsning

Området gällande kunskap är brett och vi har därför valt att främst fokusera på kunskapsöverföring dock med betoning på feedback då detta framhålls som viktigt av bland annat Cummings (2004). Vi har även valt att avgränsa oss till att endast studera två aspekter av den organisatoriska kontexten. Dessa utgörs av organisationsstrukturen samt organisationskulturen då vi anser, i linje med tidigare forskning såsom exempelvis Heide et al (2005) och Sabri (2005), att dessa är av stor betydelse för att kunskapsöverföringen ska fungera tillfredsställande.

2 Metod

I metodavsnittet kommer vi inledningsvis att redogöra för den valda metoden för studien och därefter kommer källkritik och etik att beskrivas. Efter detta kommer studiens tillvägagångssätt, analysförfarandet samt begreppen validitet, reliabilitet och generaliserbarhet att diskuteras. Slutligen kommer vi att diskutera eventuell problematik kring vårt metodval.

2.1 Metodologiska överväganden

2.1.1 Kvalitativt kontra kvantitativt

Metod fungerar som ett verktyg för att uppnå de mål forskaren har med sin studie och metodvalet bör enligt Holme och Solvang (1997) göras utifrån den rådande undersökningens frågeställning. Det finns flera olika metodologiska överväganden där ett av de val som forskaren bör göra är huruvida studien skall tillämpa en kvalitativ respektive en kvantitativ ansats. Den huvudsakliga skillnaden mellan dessa två angreppssätt är typen av information som insamlas. Mjukdata, i form av ord, karakteriserar kvalitativ forskning medan hårddata såsom siffror beskriver den kvantitativa ansatsen. Vidare fokuserar den kvalitativa metoden på att nå en djupare förståelse av ett problem samt att försöka skildra helheten. Närhet till det undersökta karakteriserar även kvalitativ forskning. Den kvantitativa metoden präglas istället av struktur, hög kontroll samt ett avståndstagande från informationskällan (Holme & Solvang, 1997). Då vårt primära syfte med uppsatsen är att skapa en förståelse för det valda ämnet tillämpar vi en kvalitativ ansats i vår studie.

2.1.2 Fallstudier

Vanligt förekommande vid kvalitativa studier är tillämpandet av fallstudier (Lundahl & Skärvard, 1999). Bryman och Bell (2005) beskriver en fallstudie som en intensiv och detaljerad studie av något specifikt såsom exempelvis en organisation. Enligt Yin (1989 i Lundahl & Skärvard, 1999) karakteriseras även fallstudien av att vara en studie av en nutida företeelse i sin faktiska kontext. Fallstudier bedöms främst vara användbara när forskaren vill förklara, förstå eller beskriva undersökningsobjekt, såsom organisationer eller system, som är svåra att studera med annan metodik (Backman, 1998). Att fallstudien är en bra metod att tillämpa då forskaren vill nå en djupare förståelse av det undersökta fenomenet poängteras av flera författare, däribland Lundahl och Skärvard (1999). Vidare är fallstudien ett adekvat

metodval när forskaren vill studera objektet i sitt sammanhang samt se till helheten (Lundahl & Skärvard, 1999). Kritik som ofta tillskrivs fallstudier är dock problematiken med att generalisera de uppkomna resultaten från ett specifikt fall på andra fall (Bryman & Bell, 2005). Denna problematik kommer att diskuteras mer utförligt längre ner i kapitlet.

Då vårt syfte med uppsatsen är att skapa en ökad förståelse av det valda ämnet samt att vi är intresserade av att gå djupare in i en organisation väljer vi att använda oss av fallstudien som vetenskaplig metod. NIBE Industrier AB (fortsättningsvis kommer NIBE Industrier AB benämnas som NIBE) utgör vårt fallföretag och vi önskar med hjälp av denna verksamhet kunna skapa en djupare förståelse för de fenomen vi valt att studera. Vårt fallföretag kommer även att beskrivas mer utförligt i kapitel 3.

2.1.3 Kvalitativa intervjuer

Kvalitativa intervjuer har använts för att nå kunskap om det valda ämnet. Styrkan med kvalitativa intervjuer är enligt Holme och Solvang (1997) att intervjusituationen kan liknas vid ett vanligt samtal och undersökningspersonerna tillåts i stor utsträckning påverka samtalets utveckling. Enligt författarna utövar forskare i kvalitativa intervjuer den minsta styrningen på de berörda undersökningspersonerna, dock sätts de tematiska ramarna för intervjuerna av forskarna. En annan styrka som författarna poängterar med kvalitativ data är att den uppvisar en helhetsbild, vilket kan öka förståelsen för sociala processer och sammanhang. Den närkontakt till det undersökta, som karakteriserar kvalitativa metoder, möjliggör även en bättre förståelse för den enskilda individens livssituation (Holme & Solvang, 1997). Forskare som nyttjar kvalitativa intervjuer försöker, enligt Kvale (1997), förstå världen ur den intervjuades synvinkel och nå dennes livsvärld. Att förstå innebörden av intervjupersonens uttalande är därför centralt för forskaren (Kvale, 1997).

Intervjuerna som utfördes på NIBE grundade sig på det Bryman och Bell (2005) benämner semistrukturerade intervjuer och det Kvale (1997) beskriver som en halvstrukturerad livsvärldsintervju. Syftet med denna är enligt Kvale ”[...] att erhålla beskrivningar av den intervjuades livsvärld i avsikt att tolka de beskrivna fenomenens mening” (Kvale, 1997:13). Under en semistrukturerad intervju använder sig intervjuaren av en intervjuguide med specificerade och förutbestämda teman som skall behandlas under intervjun. Intervjuguiden fungerar som ett hjälpmedel och intervjuaren behöver inte ställa frågorna i en specifik ordning

och intervjuaren kan även ställa frågor som inte ingår i guiden. Intervjuprocessen karakteriseras således av flexibilitet, och då inte endast gällande ordningsföljden på frågorna som ställs utan intervjuaren måste även vara lyhörd för intervjupersonens uttalanden och ha förmågan att följa upp intresseväckande teman. Det är även essentiellt att intervjupersonen uppfattar samt förstår frågorna som ställs (Bryman & Bell, 2005).

Vi hade ovanstående i åtanke då vi utförde intervjuerna samt utformade intervjuguiden (se bilaga 1). Vi lät intervjupersonerna, i stor utsträckning, tala fritt om det aktuella ämnet. Emellanåt ställde vi dock frågor med hjälp av vår intervjuguide vilken hade utformats utifrån relevanta teorier. Intervjuguiden fungerade som ett stöd under intervjuerna och vi var således inte låsta vid denna utan var både lyhörda för intressanta teman som intervjupersonen berörde samt flexibla gällande ordningsföljden på frågorna. Vi poängterade även att respondenterna gärna fick exemplifiera sina tankegångar så att vi lättare skulle kunna skapa oss en förståelse för deras upplevelser. Således var intervjupersonens berättelser och tankegångar det viktigaste medan vår intervjuguide mer fungerade som ett hjälpmedel för att kunna skapa en smidig och effektiv intervjusituation.

2.1.4 Forskningsansats

Att tillämpa en *induktiv* ansats innebär att forskaren utgår ifrån ett empiriskt material och därefter formuleras hypoteser eller teorier. En *deduktiv* ansats utgår istället, i motsatt riktning, från teorier, hypoteser eller frågeställningar (Backman, 1998). Vi har dock valt att tillämpa en forskningsansats som integrerar dessa två, vilken Alvesson och Sköldberg (1994) benämner *abduktion*. Under forskningsprocessen utvecklas empirin samtidigt som teoriavsnittet justeras och förbättras. Bearbetningen av det insamlade materialet kan då kombineras med studier av tidigare forskning, detta för att kunna upptäcka mönster som skapar en bättre förståelse för studien. Således innebär den abduktiva ansatsen att genomgående i studien växla mellan empiri och teori, där omtolkningar successivt sker om vartannat (Alvesson & Sköldberg, 1994).

Inledningsvis fokuserade vi på att utveckla en teoretisk referensram som även lade grunden till vår intervjuguide. Efter insamlandet av materialet uppmärksammade vi dock att ytterligare intressanta teman framkom under intervjuerna än de vi inledningsvis hade i åtanke. Detta resulterade i att vi, samtidigt som vi började bearbetningen av empirin, sökte inspiration i

andra teorier och tidigare forskning. Således karakteriserades vår forskningsansats av ett abduktivt synsätt.

2.2 Källkritik

Under vår forskningstid har vi genomgående försökt att värdera och förhålla oss kritiskt till samtliga källor. Likt Wiedersheim-Paul et al (1978) skriver har vår ambition varit att använda källkritik för att avgöra om våra källor mäter det de utger sig för att mäta, relevansen gentemot vår frågeställning och till sist om de är fria från felvariationer. För att bedöma våra källor har vi använt oss av två specifika kriterier; samtidskravet och tendenskritik (Wiedersheim-Paul et al, 1978).

Samtidskravet har vi under studien tagit i beaktande för att kunna utvärdera informationens aktualitet (Wiedersheim-Paul et al, 1978). Därav genomfördes intervjuerna under en dag och därefter fortlöpte arbetet direkt för att på så vis kunna ha intervjuerna färskt i minnet. Gällande den teoretiska referensramen har vi i största mån försökt att använda de mest samtida upplagorna och de mest aktuella artiklarna.

Tendenskritik används för att besvara frågor som; Vilka egna intressen har källan i den aktuella frågan? Kriteriet är ett av de viktigaste att ha i åtanke då tendensen kan komma till uttryck i källans val av ord eller val av fakta. Att finna tendenser innebär dock inte att en källa blir helt ointressant. Forskaren kan finna två källor med motsatt tendens och han eller hon kan då använda dessa för att balansera varandra (Wiedersheim-Paul et al, 1978). Vi har genomgående haft detta i åtanke för att vara uppmärksamma på källans eventuella intressen. Vi fick dock känslan av att intervjupersonernas uttalanden i stor utsträckning var uppriktiga och en anledning till detta, tror vi, var att vi inledningsvis vid intervjutillfällena poängterade att intervjun var helt konfidentiell samt att det insamlade materialet inte skulle föras vidare.

2.3 Etik

Descombe (1998) diskuterar i sin bok om faktorer som bör tas i beaktande när ett projekt, såsom en uppsats, påbörjas. Författaren lyfter fram tre etiska frågeställningar som bör uppmärksammas vid ett projekt, vilka berör de rättigheter och känslor som projektets deltagare har.

Den första frågan inbegriper om forskarna kan undvika att förvränga förhållandet mellan forskaren och sitt undersökande objekt (Descombe, 1998). Vi har genomgående förhållit oss neutrala till intervjupersonerna för att inte förhållandet mellan oss och informanterna skulle kunna påverka resultatet.

Nästa fråga angår identitet och intressen och hur dessa kan skyddas under samt efter arbetets gång för de involverade (Descombe, 1998). Vi har varit uppmärksamma på ämnen som för intervjupersonen kan ha upplevts som känsliga och de har inte tagits med i empirin då dessa kunde skada intervjupersonernas intressen.

Den sista faktorn innefattar konfidentiellitet, det vill säga om forskaren kan garantera att materialet som samlats in hanteras på ett korrekt sätt (Descombe, 1998). Innan samtliga intervjuer startade poängterades att varken namn eller avdelning skulle framgå i studien. Under intervjun med VD: n blev vi dock informerade att vi var tillåtna att använda dennes titel i studien. Intervjupersonerna tillfrågades sedan om allt kändes bra och om de hade några frågor. Enligt Descombe (1998) är medgivandet från intervjupersonerna väldigt viktigt för forskningsetiken. Vidare hanterades det insamlade materialet med största försiktighet. Vi har hållit materialet konfidentiellt genom att inte skriva ut intervjupersonernas namn och avdelning. Även under våra diskussioner har vi undvikit att använda respondenternas namn för att minimera riskerna för att intervjupersonernas identitet skulle avslöjas.

2.4 Tillvägagångssätt

Genom kontakter fick vi kännedom om tillverkningsföretaget NIBE i Markaryd och efter ett telefonsamtal till personalchefen bokades ett möte in med honom för att diskutera ett eventuellt samarbete. Mötet inleddes med att vi berättade om syftet med studien samt beskrev vad vi önskade få för hjälp av NIBE. Därefter delgavs vi information om företagets verksamhet, här fick vi en bra bakgrund om verksamheten inför vårt eventuella fortsatta arbete. Personalchefen fann vårt ämne intressant vilket utmynnade i access till att utföra nio intervjuer med personal från olika avdelningar och olika positioner i NIBE, Markaryd. Personalchefen valde ut informanterna samt informerade vederbörande kort om vår studie. Tre av nio informanter hade befattning som arbetsledare i produktionen, två respondenter arbetade som operatörer och en intervjuperson arbetade som tjänsteman inom en

produktionsavdelning. Vi fick även möjlighet att intervjua en anställda med ledande befattningar på tjänstemannasidan samt en konstruktör, slutligen fick vi även intervjua NIBEs VD.

För att effektivisera och förenkla intervjuprocessen valde vi att dela upp oss två och två med en kvinnlig och en manlig intervjuare i respektive intervjugrupp. Däremot intervjuades VD: n av samtliga i gruppen, detta då han inte såg någon skillnad i att bli intervjuad av två eller fyra personer. Vi delade även upp informanterna så att en grupp intervjuade samtliga med arbetsledarbefattning eller chefsbefattning medan den andra gruppen intervjuade operatörer och konstruktörer. Anledningen till detta var att det skulle bli lättare att ställa samma typ av frågor och följdfrågor till personal med samma befattning. Som tidigare nämnts utformades en intervjuguide, dock anpassades frågorna efter varje respondents respektive position i företaget.

Intervjuerna utfördes på informanternas arbetstid och på respektive intervjupersons avdelning i ett avskilt rum. Intervjuernas längd varierade mellan 30 och 50 minuter och samtliga intervjuer startades på liknande sätt. De inleddes med en kort presentation av oss och vår studie. Vidare poängterades att intervjun var frivillig, att intervjupersonerna när som helst fick avbryta intervjun samt att det insamlade materialet endast skulle användas i utbildningssyfte. Även konfidentialitetsaspekten (se 2.3) betonades och att vi ämnade spela in intervjuerna, detta för att underlätta kommande analysförfarande.

Informanterna fick mestadels tala fritt kring vårt huvudområde och vi ställde emellanåt frågor med hjälp av vår intervjuguide. Inledningsvis ville vi bygga upp en god och tillitsfull relation till respondenterna och därför ställde vi grundläggande frågor kring deras bakgrund och arbetsuppgifter. När vi kände att intervjupersonerna var trygga i situationen kunde vi gå in på vårt huvudområde och ställa frågor kring vårt valda ämne som kunde upplevas vara av mer känslig karaktär. Vi avslutade intervjuerna med mer neutrala frågor för att intervjupersonerna inte skulle känna obehag vid slutet av intervjuerna. Informanterna fick även möjlighet att göra tillägg om de så önskade och slutligen tackade vi dem för deras samarbetsvilja och medverkan.

2.4.1 Bearbetning av empiri

Efter intervjutillfällena valde vi att skriva ut det insamlade materialet med hjälp av transkriberingsprogrammet *Transcriber1.5.1*©, detta för att underlätta analysförfarandet. Transkriberingsprogrammet användes för att segmentera och skriva ut vårt intervjumaterial. Således fragmenterade vi upp intervjuerna i kortare enheter för att lättare kunna lokalisera specifika uttalanden under senare analysförfarande, vilket även är den primära fördelen med *Transcriber1.5.1*©. Inledningsvis sammanfattades intervjupersonernas uttalanden istället för att skriva ut dem ordagrant, detta för att effektivisera transkriberingsprocessen. Intervjuerna delades upp mellan uppsatsmedlemmarna, även detta för att effektivisera transkriberingsprocessen. Dock läste vi varandras transkriberingar samt lyssnade på alla ljudfilerna för att samtliga uppsatsmedlemmar skulle få en god bild av intervjumaterialet. Denna process gav oss även en initial bild av intervjupersonernas upplevelse kring det berörda området.

Kvale (1997) framhåller att en utskrift innebär en översättning från talspråk till skriftspråk och att utskrifterna inte skall ses som en reproduktion eller kopia av intervjupersonernas uttalanden. Författaren menar även att forskaren tolkar det insamlade materialet och beroende på studiens syfte framhävs vissa aspekter av empirin. Kvale lyfter vidare fram att det inte finns någon sann eller objektiv omvandling från muntlig till skriftlig form och poängterar istället att utskriften bör lämpa sig efter forskarens syfte. Exempelvis krävs ingen ordagrann återgivning med pauser och tonlägen om inte uppsatsens karaktär fordrar detta (Kvale, 1997). Dessa tankegångar togs i beaktande vid transkriberingen och exempelvis ändrade vi meningsuppbyggnaden, om detta fordrades, för att tydliggöra intervjupersonens uttalanden. Även tonlägen och pauser utelämnades om dessa inte ansågs kunna bidra till analysprocessen. Genomgående under transkriberingsprocessen låg fokus på att underlätta förståelsen för läsaren. Trots att vi tog dessa tankegångar i beaktande vill vi samtidigt framhålla att vi under bearbetningsprocessen i så stor utsträckning som möjligt återgav intervjupersonernas uttalanden med stor detaljrikedom för att delge en så rättvis bild av respondenternas uttalanden som möjligt.

Efter att transkriberingen var slutförd och intervjumaterialet uppstrukturerat, bearbetades materialet igen för att underlätta tematiseringen. Exempelvis togs i samband med detta överflödigt material, som ej gick att koppla till frågeställningen, bort. Vi valde att utgå ifrån

den analysmetod som Kvale (1997) benämner meningskoncentrering. Denna metod innebär att intervjuerna kategoriseras och respondenternas uttalanden komprimeras till mindre enheter. Fördelen med denna metod är att intervjumaterialet blir mer lätthanterligt då materialet kan struktureras upp till ett antal kategorier (Kvale, 1997). Vi valde att tillämpa detta analysförfarande då kärnan i respondenternas uttalanden lättare kunde urskiljas.

Inledningsvis kategoriserade vi materialet var för sig vilket innebar att intervjumaterialet strukturerades upp i olika ämnesområden, där exempelvis feedback utgjorde ett huvudtema. Efter detta diskuterade vi gemensamt fram vilka huvudteman som var relevanta för vår frågeställning. I samband med detta skrev vi även ut uttalandena, som vi ansåg vara relevanta för vår studie, ordagrant. Därefter delade vi in de valda huvudtemana i underkategorier, detta för att nå en djupare förståelse för intervjupersonernas berättelser. Ett exempel på en underkategori till kommunikation är formell kommunikation. Genom detta förfarande kunde vi även urskilja i vilken utsträckning olika upplevelser förekom bland intervjupersonerna. I praktiken kopierade vi över specifika citat, som tillhörde ett visst huvudtema, till ett nytt dokument som vi benämnde exempelvis kommunikation. Uttalandet *”Vi har inte möten så ofta [...] det är när cheferna tycker att det passar. Information sprids mest genom att det kommer information på anslagstavlan, men den har man inte så bra koll på ”* utgör ett exempel på ett citat som vi placerade under huvudkategorin kommunikation. Därefter placerades tidigare citat i underkategorin formell kommunikation. De huvudteman samt underteman som framkom efter bearbetningsprocessen utgjorde vårt analysmaterial. En sammanställning och tydliggörning av detta material återfinns i vårt empiriavsnitt i kapitel 5.

2.5 Reliabilitet och validitet

Enligt Bryman och Bell (2005) har kvalitativa forskare diskuterat vilken relevans begreppen validitet och reliabilitet egentligen har vid kvalitativa undersökningar. Validitetsbegreppet förknippas i stor utsträckning med kvantitativa undersökningar där mätningaspekterna ofta står i fokus, något som inte är av primärt intresse för den kvalitativa forskaren, och därför ifrågasätts tidigare nämnda begrepps betydelse i stor utsträckning vid kvalitativ forskning.

LeCompte och Goetz (1982 i Bryman & Bell, 2005) diskuterar begreppen extern reliabilitet, intern reliabilitet, intern validitet samt extern validitet vid kvalitativ forskning. *Extern validitet* innebär i vilken omfattning en studie kan replikeras. Enligt författarna är det, vid en kvalitativ

undersökning, svårt att infria detta kriterium eftersom det är omöjligt att fullt ut replikera den sociala miljö som skapade förutsättningarna vid den initiala studien. Dock finns det strategier som forskare kan använda sig av för att skapa tillfredsställande extern validitet. Exempelvis behöver forskare som replikerar en etnografisk studie gå in i en likartad social roll som den tidigare forskaren, detta för att information från den senare studien skall kunna jämföras med vad som kom fram i den initiala studien. Det är naturligtvis oerhört svårt för forskare att anamma samma sociala roll som tidigare forskare tillämpat. Dock har vi försökt att redogöra för vårt tillvägagångssätt och analysförfarande på ett noggrant och precist sätt i metodavsnittet för att i största möjliga mån försöka tillgodose den externa validiteten. Genom att tydliggöra studiens förfarande anser vi att efterföljande forskare i större utsträckning skulle kunna replikera vår undersökning. *Intern reliabilitet* innebär, enligt LeCompte och Goetz (1982 i Bryman & Bell, 2005) att medlemmar, ifall en studie utförs av flera forskare, kommer överens om hur information som framkommer i studien skall tolkas. Då vår studie utfördes av flera forskare berördes vi av ovanstående problematik. För att hantera detta valde vi att först analysera empirin var för sig för att sedan jämföra våra tolkningar, där eventuella oenigheter uppstod diskuterade vi fram en gemensam tolkning. Vi anser att denna tolkningsprocess har bidragit till att intervjupersonernas upplevelser återspeglats på ett sanningsenligt sätt. *Intern validitet* innebär enligt LeCompte och Goetz (1982 i Bryman & Bell, 2005) att teoretiska idéer överensstämmer med forskarnas observationer på ett adekvat sätt. I kvalitativa undersökningar tenderar den interna validiteten att vara god eftersom forskarna är delaktiga i en social grupp under en lång tid och på så sätt skapas förutsättningar för en hög nivå av samstämmighet mellan observationer och teoretiska begrepp. För att stärka den interna validiteten i vår studie utfördes intervjuerna på respektive individs arbetsplats istället för att utföra intervjuerna på distans via exempelvis telefon. Detta innebar att vi även kunde läsa av intervjupersonernas kroppsspråk och gester, vilket vi tror kan ha bidragit till en mer tillförlitlig tolkning av respondenternas uttalanden. Att vi även intervjuade anställda med olika positioner och befattningar i företaget tror vi ökade tillförlitligheten och speciellt gällande de fall då respondenter från samtliga led uttryckte samma förhållanden. Genom att intervjua flera anställda på företaget kunde dock den interna validiteten ha ökat i viss utsträckning. Om vi dessutom hade kompletterat intervjuerna med exempelvis observationer kunde även tillförlitligheten ha stärkts. Vi har dock ingen särskild orsak att tro att de resultat som studien genererat i inte överensstämmer med intervjupersonernas upplevelser. *Extern validitet* handlar, enligt tidigare författare, om i vilken utsträckning resultatet kan generaliseras till andra situationer. Som tidigare nämnts utgör denna typ av validitet ett

problem vid kvalitativa undersökningar då dessa ofta utgörs av fallstudier där urvalen är begränsade (LeCompte och Goetz, 1982 i Bryman & Bell, 2005). Kvale (1997) lyfter dock fram att kvalitativa studier allt som oftast är mer intresserad av att studera det unika istället för det allmängiltiga och därav behöver inte, enligt författaren, generaliserbarheten fokuseras på. Vårt primära syfte är inte att applicera och generalisera resultatet på andra företag. Dock anser vi inte att det finns några särskilda orsaker att tro att intervjupersonernas uttalanden, överlag, skulle skilja sig från andra anställdas upplevelser inom NIBE.

2.6 Metoddiskussion

Studiens metodval medför vissa begränsningar. En aspekt som bör problematiseras är vår förståelse och hur denna kan ha inverkat på undersökningen. Lundahl och Skärvard (1999) diskuterar vikten av förutsättningslöshet, vilket innebär att forskaren i möjlig mån bör genomföra undersökningen utan förutfattade meningar. Författarna poängterar dock att en studie aldrig kan bli helt fri från dessa då forskaren bland annat väljer begrepp, föreställningar, värderingar etcetera. Då vi varit medvetna om denna problematik har vi genomgående i studien försökt att tillämpa ett objektiva synsätt. Våra tidigare erfarenheter samt vår teoretiska referensram kan dock ha påverkat bearbetningen av empirin och analysförfarandet och exempelvis kan vi ha försummat andra möjliga perspektiv. Vi anser dock att de slutsatser som dragits speglar intervjupersonernas upplevelser.

Att vi använde oss av en intervjuguide under våra intervjuer kan även ha påverkat utfallet. Exempelvis kan vi ha förbisett viktiga och intresseväckande ämnen och styrt intervjuerna i en viss riktning. Vi försökte dock att endast använda guiden som ett hjälpmedel för att bevara större delen av samtalet inom vårt ämne, samtidigt som vi ville vara öppna för andra områden som intervjupersonerna tog upp.

Vidare kan faktumet att vi delade upp intervjuerna och genomförde dem i grupper om två ha påverkat resultatet, detta då frågorna som ställdes kan ha varierat mellan intervjuerna. Naturligtvis hade det varit mer fördelaktigt om samtliga intervjuer hade kunnat genomföras av samma intervjuare, men för att effektivisera processen valde vi dock att göra på detta sätt. Eftersom vi delade upp intervjuerna efter befattning och position i företaget så att en grupp intervjuade samtliga med någon typ av chefsbefattning medan den andra gruppen intervjuade operatörer och konstruktörer tror vi dock inte att resultatet har påverkats nämnvärt av detta.

Att samtliga intervjuare även var med och konstruerade intervjuguiden samt att alla hade en klar uppfattning om vilka ämnen som var väsentliga att beröra vid intervjuerna gjorde att variationen på frågorna minskade.

Då studien utgår ifrån en kvalitativ ansats samt att vi endast har intervjupersonernas uttalanden som empiriskt material kan vi inte heller dra några kausala samband. Detta innebär att vi inte kan dra några orsakssamband utifrån våra resultat. Vidare kan faktumet att personalchefen på NIBE valde ut de intervjupersoner som skulle delta vid studien ifrågasättas då detta kan ha påverkat resultatet. Exempelvis kan anställda som ofta framställer NIBE i positiva termer ha valts ut. Vi tror dock att urvalet skedde efter tillgänglighet, detta då vi upplevde att intervjupersonerna var både kritiska och positiva i sina uttalanden.

3 Fallet NIBE

Under detta avsnitt kommer vi att beskriva NIBE och dess verksamhet. Vi kommer även att redogöra för deras åtta framgångsfaktorer samt för deras organisationsstruktur. Vi anser att denna bakgrund är essentiell för att läsaren skall kunna skapa sig en uppfattning om företaget, vilket även kan bidra till en djupare förståelse för empiri- och analysavsnittet. Nedanstående avsnitts ursprungskälla utgörs av internt material från NIBE.

3.1 NIBE – Skapar värme

NIBE är ett marknadsledande värmeföretag i Europa som bedriver verksamhet inom tre olika affärsområden; NIBE Element, NIBE Villavärme samt NIBE Brasvärme. NIBE Element producerar delar och system för elektrisk uppvärmning för exempelvis ugnar och backspeglar. NIBE Villavärme tillverkar varmvattenberedare samt värmepumpar medan NIBE Brasvärme framställer brasvärmeprodukter såsom kakelugnar, braskaminer och skorstenssystem.

Koncernen har sitt huvudkontor i Markaryd och har etablerad verksamhet i 15 länder fördelade på Europa, Asien och Nordamerika med mer än 5 400 anställda. Koncernen representeras även i fler än 10 länder genom importörer och återförsäljare. Verksamheten har ett antal dotterbolag, vilka driver verksamhet genom egna bolag. Moderbolaget och dotterbolagen har gemensamma funktioner inom koncernen såsom exempelvis finansiering, valutahantering, företagsförvärv samt andra policyfrågor. NIBE hade under verksamhetsåret 2007 en nettoomsättning på 5.402,5 Mkr och har under den senaste femårsperiod ökat sin omsättning med 3.458,3 Mkr vilket innebär ett genomsnitt på 22,7 %. Detta har dels skett genom organisk tillväxt samt dels genom förvärvsstrategier. Koncernens resultatmålsättning har varit att avkastningen på eget kapital minst bör vara 20 %. (Årsredovisning, 2007).

3.2 NIBES historia

För 59 år sedan grundade Nils Bernerup tillsammans med uppfinnaren Christer Backer ”Backer Elektro-Värme” i Sösdala utanför Hässleholm. Startkapitalet var 5 000 kr och tillverkningen av de elektriska rörelementen baserades på Backers patent. 1952 grundade Bernerup ”NIBE-Verken” i Markaryd efter att ha förvärvat ”Ebe-verken”, även här var insatsen 5 000 kr. Namnet NIBE bildades utifrån Nils Bernerups initialer. Tre år efter

förvärvet inleddes produktionen av vattenberedare. År 1989 förändras ägarstrukturen och familjen Bernerup sålde NIBE samt Backer och NIBE Industrier blir nytt moderbolag i koncernen. 1997 marknadsnoteras NIBE Industrier och blir således NIBE Industrier AB (www.nibe.com, 080509).

3.3 NIBEs åtta framgångsfaktorer

Kulturen i NIBE grundlades redan under Nils Bernerups tid. Personalchefen Benny Torstensson (personlig kommunikation, 9 april 2008) berättade att när Bernerup investerade sina hopsparade kronor var han noggrann med att poängtera för företaget och de anställda att den summa de erhållit är allt de skulle få men däremot fick de behålla det de tjänade ihop, det vill säga vinsten. Nils Bernerup lade här grunden till det som idag utgör NIBEs ledningsfilosofi, vilken bygger på åtta grundidéer och sammanfogar NIBE-koncernen och de anställda. Dessa värden poängteras vid förvärv såsom vid nyanställning då NIBE anser att dessa utgör en grundförutsättning för att kunna vara en del av koncernen, det får inte råda något tvivel om dessa.

God lönsamhet

Den första och starkaste pelaren i NIBEs framgångsfaktorer är God lönsamhet. Detta är en förutsättning för att skapa ekonomisk handlingsfrihet och oberoende, vilket ger trygghet till de anställda. Detta lockar även nya ambitiösa medarbetare till organisationen.

Engagerade medarbetare

Ytterligare en av NIBEs grundidéer, innebär att organisationen eftersträvar en enkel organisationsstruktur och ger anställda frihet under ansvar. Dock ställs höga krav men i kombination med uppriktighet och raka budskap formas en tydlighet som är mycket uppskattad hos de anställda. NIBE framhäver sunt förnuft och ödmjukhet som viktiga bitar i att skapa trivsel i organisationen.

Hög produktivitet

Denna faktor skapar förutsättningar för att organisationen ska kunna upprätthålla en konkurrenskraft på marknaden. Det gäller att hela tiden sträva efter att förbättra sig, att aldrig vara nöjd med den lösning man har utan alltid leta efter bättre idéer.

Offensiv produktutveckling

Produktutveckling är även ett viktigt kärnvärde för NIBE. Verksamheten skall anpassa sig till de rådande kraven från marknad och utveckla produkter med de bästa lösningarna till de givna marknaderna. Verksamheten lägger mycket resurser på en intensiv produktutveckling för att kunna nå de mål av tillväxt som företaget har som mål.

Kvalitet i allt- kunden i centrum

Kunden i centrum, vilket innebär att kunden alltid skall kunna ha tillit till företaget och dess produkter. NIBE ser sitt kvalitetsarbete som en pågående process, det handlar inte om att certifieras utan att tillgodose en efterfrågan av tillförlitliga produkter.

Marknadsorienterad expansion

Expansion är alltid vara en förutsättning för att kunna utvecklas. En kontinuerlig tillväxt är för NIBE grundsten för att skapa förutsättningar för att kunna utvecklas både inom produktion, nytänkande men även organisatoriskt.

Fokus på tre kärnverksamheter

Fokuseringen skapar enligt NIBE en förmåga att fördjupa kunskapen, vilket leder en stark analysförmåga inte minst när företaget står inför förvärv. Koncentrationen skapar även en tydlighet både internt och externt.

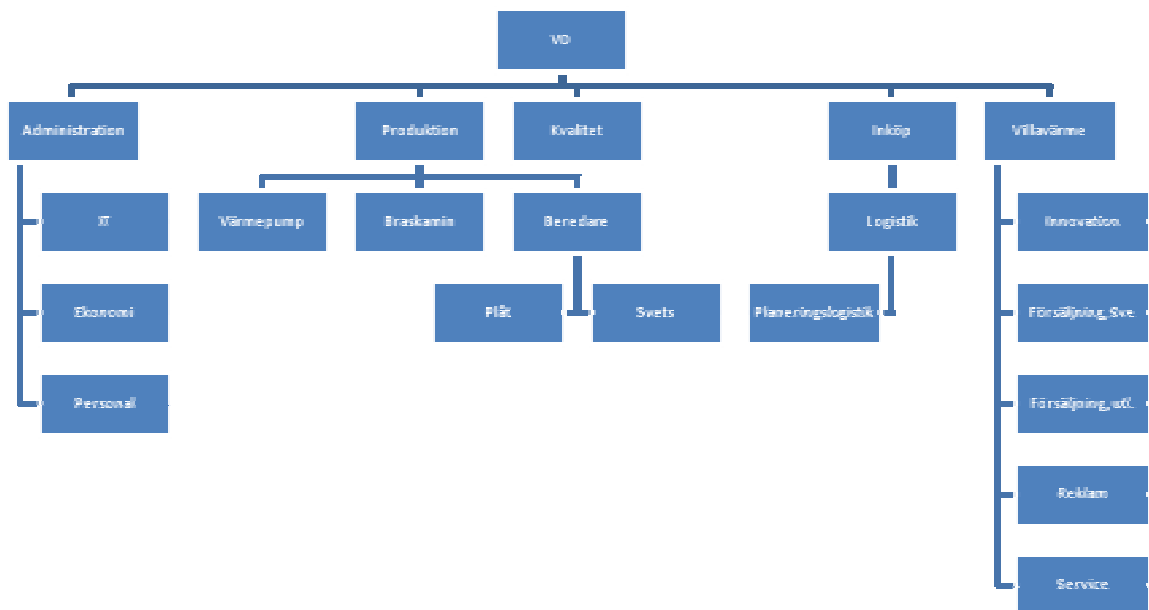
Långsiktighet

Beprövade lösningar med intresse för nya idéer och trender skapar en långsiktighet som NIBE ser som en viktig framgångsfaktor. Långsiktigheten ser även till kunder och leverantören och NIBE anser att ansvarstagande, kontinuitet och uthållighet är något som vinner i längden.

(Årsredovisningen, 2007)

3.4 NIBES organisationsstruktur

Nedan följer en organisationskarta över NIBE Markaryd (B. Torstensson, personlig kommunikation, 9 april 2008).



Figur 1. Organisationskarta NIBE (egenkonstruerad bild)

4 Teori

I teoriavsnittet ämnar vi belysa ett antal teorier som tillsammans med den insamlade empirin kommer att ligga till grund för analys och slutdiskussionen. Inledningsvis kommer vi att redogöra för begreppet kunskap och dess komplexitet. Därefter kommer vi att belysa kunskapsöverföring och hur kommunikation ligger till grund för denna process. Anledningen till att vi har valt att integrera dessa teoretiska begrepp är att vi anser att kommunikation är vitalt för att skapa samt överföra kunskap. Vidare kommer vi att lyfta fram olika variabler som inverkar på kunskapsöverföring och slutligen kommer feedback i allmänhet och dess relation till kunskapsöverföring att redogöras för.

4.1 Kunskap

Knowledge-based view är en strategi som fokuserar på att skapa värde genom kunskap. En viktig aspekt, enligt detta synsätt, är varifrån den nya kunskapen kommer samt hur organisationen tar till vara på denna kunskap (Styhre, 2003). Vidare kan kunskap, enligt Bogner et al (2007), skapa och utgöra en konkurrensfördel för företag mot sina konkurrenter. Knowledge-based view innefattas även av uppfattningen att kunskap är en organisatorisk tillgång som kan kontrolleras och utnyttjas (Styhre, 2003).

Att definiera begreppet kunskap är problematiskt (Alvesson et al, 2007). Författaren lyfter fram att kunskap inte utgör ett distinkt och enhetligt fenomen utan att det istället inbegriper ett flertal olika aspekter. Enligt Bells (1973 i Kalling & Styhre, 2003:57, egen översättning) definition av kunskap innebär begreppet:

”[...] en samling av organiserade uppgifter av fakta och idéer som presenteras i en förnuftig bedömning eller ett experimentellt resultat, som överförs till andra genom någon form av kommunikationsmedel på ett systematiskt sätt.”¹

¹ *”[...] a set of organized statements of facts and ideas, presenting a reasoned judgement or an experimental result, which is transmitted to others through some communication medium in some systematic form”*

Ovanstående definition är komplex och det har gällande denna definition höjts frågetecken om hur bra den verkligen ramar in kunskapsbegreppet, inte minst från Styhre (2003).

Vi har valt att hålla oss till Nonakas (1994) beskrivning av kunskap där begreppet delas in i två kategorier, *tyst* och *explicit* kunskap. Den tysta kunskapen karakteriseras av att den är svår att beskriva. Exempel på denna typ av kunskap är hur man cyklar eller bakar bröd, handlingarna är lätta att utföra men svårare att formalisera eller sätta ord på. Den explicita kunskapen handlar, enligt Nonaka (1991), istället om kunskap som kan formaliseras och redogöras för, det vill säga kunskap som är lätt att återge och förmedla till andra. Explicit kunskap kan exempelvis handla om teoretisk kunskap och metoder.

En viktig del inom kunskapsområdet är knowledge sharing, eller *kunskapsöverföring*, detta då det i stor utsträckning inbegriper de utmaningar och möjligheter som förknippas med hanterandet av kunskap (Kalling & Styhre, 2003).

4.1.1 Kunskapsöverföring

Kunskapsöverföring handlar om hur kunskap överförs från en del av organisationen till en annan (Nonaka, 1991).

Enligt Nonaka (1991) finns det fyra olika sätt som tyst och explicit kunskap, vilka berördes i ovanstående avsnitt, kan överföras inom en organisation. Dessa fyra kunskapsöverföringssteg beskrivs i Nonakas SECI-modell² (Nonaka et al 2003 i Dierkes et al, 2003). Det första steget handlar om när tyst kunskap förmedlas till en annan individ, det vill säga från tyst till tyst kunskap Nonaka (1991). Genom att studera och imitera lär sig lärlingen hantverket från mästarens erfarenheter. Nonaka kallar denna typ av kunskapsöverföring för *socialisation*. Kunskapen blir här aldrig explicit vilket, enligt författaren, gör det svårt för hela organisationen att utnyttja kunskapen.

Följande steg innefattas av att tyst kunskap blir explicit kunskap. Detta sker när organisationen sätter ord på det som tidigare inte varit uttalat, det vill säga kunskapen artikuleras och mästaren gör en manual till sitt hantverk. Kunskapen blir då explicit och hela

² Nonakas SECI-modell kommer från de fyra typerna av kunskapsöverföring; *Socialization*, *externalization*, *combination* och *internalization*.

organisationen kan dra nytta av den, detta kallar författaren för *externalisering* (Nonaka, 1991).

När explicit kunskap istället överförs och sammankopplas med annan explicit kunskap för att tillsammans bilda ny kunskap benämner Nonaka (1991) detta för *kombination*. Detta utgör det tredje kunskapsöverföringsteget och fungerar som ett sätt att kombinera flera explicita delar till något mer komplext än de enskilda delarna tillsammans.

Den sista möjligheten till kunskapsöverföring är när explicit kunskap blir tyst kunskap. Detta innebär att de anställda *internaliserar* kunskapen så att den blir en del i deras kunskapsramverk. Den explicita kunskapen blir då en del av samt utökar deras tysta kunskap (Nonaka, 1991).

Dessa fyra ovanstående kunskapsöverföringssteg bildar tillsammans Nonakas kunskapsspiral. Spiralen visar hur kunskap överförs från individen till organisationen och samtidigt som spiralen växer i storlek ökas den tysta och den explicita kunskapen inom individen och organisationen. Kunskapsspiralen växer och blir större ju mer kunskap som förs ut i organisationen. De fyra olika delarna i Nonakas SECI-modell behöver en gemensam kontext där utövning kan äga rum. Denna kontext benämner Nonaka för *ba*, vilken definieras som sammanhanget där kunskap överförs, skapas och utnyttjas. Kontexten, som inte behöver vara fysik, fungerar som en plats för interaktion (Nonaka et al 2003 i Dierkes et al, 2003).

Ett annat sätt att studera kunskapsöverföring är att granska hur kunskapen färdas inom organisationen, det vill säga kunskapens *flow*. Ambos et al (2006) lyfter fram tre typer av färdriktningar för överföring av kunskap i en verksamhet, vilka benämns framåt, bakåt samt lateralt. *Framåt* syftar till kunskap som kommer från ledning och färdas neråt i organisationen medan *bakåt* istället innefattas av kunskap från medhjälpare som färdas, i motsatt riktning, uppåt till ledningen. Den sista färdriktningen, *lateralt*, handlar om kunskap som går mellan medhjälpare inom organisationen (Ambos et al., 2006).

Argote et al (2000) lyfter även fram betydelsen av nätverk vid kunskapsöverföring mellan en organisation. Hur överföringen av kunskap mellan olika nätverk fungerar är, enligt författarna beroende av diverse faktorer, såsom kommunikationsförmåga, social interaktion samt kompatibilitet mellan medlemmarna. För att kunna överföra kunskap krävs även att

kunskapen som transporteras från en kontext måste passa in i den nya kontexten (Argote et al, 2000). Enligt Kalling & Styhre (2003) kan dock bland annat krossfunktionella möten stimulera och utveckla kunskapsöverföringen och fungerar som en integrerad praktik för nätverken.

Inte endast vid kunskapsöverföring mellan nätverk behövs kommunikation, Heide et al (2005) poängterar att kommunikation även är en av de mest dominerande aktiviteterna i de flesta organisationer och den bör ses som ett fundamentalt verktyg då det utan kommunikation troligen inte skulle finnas en organisation. Orlikowski (2002) lyfter fram ett synsätt där kunskap och kommunikation integreras. Författaren menar att kunskap uppstår när människor kommunicerar med varandra vid sociala aktiviteter och kunskap är således, enligt Orlikowski (2002) ett resultat av utövandet av kommunikation.

Barnard (1938/1968 i Heide et al, 2005) framhåller att kommunikationen är vital för huruvida medarbetarna kan uppfatta, ta till sig och kunna översätta mål till handling. Även relationer mellan människor är av stor vikt och den informella kommunikationen i form av socialisering, i exempelvis fikarummet, blir betydelsefull. Vidare poängterar Heide et al (2005) vikten av både formella och informella möten då författarna menar att anställda i större utsträckning delar med sig av sina kunskaper till sina medarbetare i dessa sammanhang. Det blir därav essentiellt att kommunikationsaspekten tas i beaktande av organisationer för att nå ett ökat lärande. Lahti et al (2000) anser liksom Heide et al (2005) att organisationers regelbundna kommunikation, till exempel i form av möten och personlig kontakt, blir viktiga broar där kunskap kan överföras.

Weick (1979, (2e ed) i Heide et al 2005) framhåller organisationers relation till omgivningen och att de mer eller mindre är beroende av denna, de måste kunna anpassa och forma sig utefter hur omgivningen förändras för att kunna kvarleva. Vidare menar han att organisationer tar in, tolkar och reagerar på information från omvärlden, medarbetarna försöker tillsammans skapa en mening av den och kommunikationen blir ett mycket viktigt verktyg i denna ständiga process. Informations- och kommunikationsteknik, globalisering etcetera tvingar organisationer att fundera kring kommunikationen med olika intressenter. Globaliseringen och konkurrens bidrar till utmaningar där kommunikationsmönster och kommunikationen rent generellt intensifieras. Utav detta kan vi sammanfattningsvis konstatera att kommunikation med omgivningen och inom organisationen är och kommer fortsättningsvis att vara

grundläggande för organisationers kunskapsöverföring men även för deras existens (Heide et al, 2005).

Kalling och Styhre (2003) lyfter fram hur tre faktorer, utgörandes av kognitiva aspekter, motivation samt den organisatoriska kontexten, inverkar på hur kunskapsöverföringen i en organisation fortlöper.

4.1.1.1 Kognitiva faktorer

Inom området för de kognitiva faktorerna handlar diskussionen om hur kunskap förmedlas i en organisation där bland annat hur kunskapen tas upp, vad för typ av kunskap som överförs samt vem som överför kunskapen lyfts fram (Kalling & Styhre, 2003).

Szulanski (1996) konstaterar att tre faktorer, kausal tvetydighet, absorptionskapacitet samt besvärliga relationer, inverkar på kunskapsöverföring och dessa utgör de största hoten eller hindren för processen. Den första faktorn *kausal tvetydighet* inbegriper svårigheten att se kopplingen mellan orsak och verkan, vilket kan vara ett resultat av att företaget inte vet vad som gör resultatet och hur dessa delar samarbetar. Kausal tvetydighet kan även bero på att stora delar av kunskapen utgörs av tyst kunskap, vilken är svårt att peka på. Den andra faktorn, *absorptionskapacitet*, innefattar förmågan att anamma kunskap från omvärlden. Den bygger även på befintlig kunskap som organisationen besitter och utmynnar i organisationens förmåga att utvärdera, assimilera och använda kunskap. Absorptionskapacitet är en egenskap som ligger hos mottagaren vid överföringen. Den sista faktorn, *besvärliga relationer*, innefattar hur väl relationen fungerar mellan individerna i kontexten där kunskapsöverföringen skall ske. Överföringen kan försvåras om kommunikation mellan individer i olika enheter är problematisk (Szulanski, 1996).

4.1.1.2 Motivation

Följande aspekt handlar om motivation och hur den inverkar på kunskapsöverföring. Leonard (1995 i Soonhee et al, 2005) poängterar vikten av belöningssystem och hur de kan avgöra kunskapsflödet samt tillgången till kunskap i en organisation. Diverse incitamentsystem är essentiella för att motivera anställda till att skapa ny kunskap, dela med sig av existerande

kunskap samt att hjälpa anställda på andra avdelningar (O'Dell et al 1998 i Soonhee et al, 2005).

Samtidigt lyfter Szulanski (1996) fram att individer emellanåt är ovilliga att dela med sig av sin kunskap, detta kan enligt författaren bero på att personen ifråga ser risker i att förlora sin egen unikheter och konkurrenskraft eller på grund av en ovilja att slösa resurser på att gynna andra.

Prahalad et al (1990 i Kalling & Styhre, 2003) lyfter fram att även organisationsstrukturen kan påverka motivationen och verka som en bromskloss. Detta genom att olika avdelningars autonomi, exempelvis i form av en egen budget, kan minska drivkraften att lägga resurser på att stimulera andra delar av verksamheten om det inte finns någon form av belöning för detta.

4.1.1.3 Organisatorisk kontext

Ytterligare en faktor som inverkar på kunskapsöverföring är den organisatoriska kontexten, vilken enligt Kalling & Styhre (2003) samt Sabri (2005) bland annat inbegriper en organisations kultur samt struktur. Dessa två aspekter kommer att redogöras mer ingående nedan.

4.1.1.3.1 Organisationsstruktur

Bruzelius och Skärvard definierar organisationsstrukturen såsom ”[...] *hur organisationen avgränsas mot sin omvärld, det sätt, på vilket arbete och ansvar fördelas i en organisation samt hur organisationen samordnas, leds och styrs*” (Bruzelius & Skärvard, 2004:181). Alvesson och Sveningsson (2007) nämner ett antal variabler som inverkar på organisationsstrukturen. Vertikal arbetsdelning, horisontell arbetsdelning, standardisering av arbetsuppgifter samt centralisering respektive decentralisering av beslutsfattandet utgör aspekter som påverkar strukturen i en organisation. Genom att tilldela individer och grupper olika arbetsuppgifter samt placera dessa i en specifik organisationskontext kan verksamheten struktureras upp och kontrolleras. Organisationsstrukturen kan även, enligt författarna, både möjliggöra och försvåra handlingar i en verksamhet (Alvesson & Sveningsson, 2007).

Enligt Hatch (2006) är den fysiska och den sociala strukturen de mest intresseväckande ur ett organisationsperspektiv. Den förstnämnda karakteriseras av relationer mellan fysiska element i en organisation såsom byggnader och geografisk omgivning medan den sociala strukturen istället berör relationer mellan sociala element såsom människor, positioner och organisatoriska enheter, såsom divisioner och avdelningar. För att skapa en förståelse för och definition av den sociala strukturen används ofta begreppen auktoritetshierarki, arbetsdelning samt samordning. Auktoritetshierarki inbegriper fördelning av makt mellan olika positioner i verksamheten och genom en maktposition ges innehavaren vissa rättigheter såsom exempelvis att ge order. Arbetsdelning innefattas istället av en ansvarsfördelning av samtliga aktiviteter som äger rum på alla nivåer i en verksamhet. Samordningsmekanismer, som bland annat omfattar regler och procedurer, tidscheman samt kommunikation, bidrar till en mer framgångsrik integration av aktiviteterna. Regler och procedurer förklarar hur beslut skall tas samt hur arbetet skall utföras medan tidscheman specificerar inom vilken tidsperiod uppgifterna skall utföras. Hatch nämner även kommunikation som en viktig och nödvändig del i att lyckas integrera verksamhetens aktiviteter och både en fungerande vertikal och en horisontell kommunikation är väsentligt för att uppnå samordning i en organisation. Även Bruzelius och Skärvard (2004) poängterar vikten av kommunikation för att åstadkomma samordnande aktiviteter, de menar att det är företagsledarens uppgift att upprätthålla och stimulera kommunikationen inom verksamheten. Hatch (2006) lyfter dock fram att strukturell komplexitet, det vill säga när antalet hierarkiska nivåer samt antalet enheter i en organisation är åtskilliga, kan försvåra kommunikationen samtidigt som behovet av kommunikation ökar med en organisations komplexitet.

Även Heide et al (2005) diskuterar förhållandet kommunikation och organisationsstruktur och författarna menar att strukturen både formar och formas, liksom kulturen, av kommunikationen. Den struktur som råder på en arbetsplats genererar olika förutsättningar för hur kommunikationen kan verka i organisationen. Roller, arbetsfördelning samt olika enheter i en organisation exemplifierar olika faktorer i strukturen som kan påverka kommunikationen.

Organisationsstrukturen påverkar även hur kunskapsöverföringen fungerar i en verksamhet (Lin, 2008). Lins (2008) studier visar på att en mindre formaliserad organisationsstruktur, det vill säga i vilken grad en verksamhets aktiviteter är skrivna system av regler och procedurer, främjar kunskapsöverföringen mellan olika enheter i en organisation. En komplex organisationsstruktur kan istället hämma överföringen av kunskap mellan

organisationsenheter. Även Xu et al (2006) understryker vikten med en lågt formaliserad organisationsstruktur för att gynna kunskapsöverföringen mellan medlemmar. Författarna menar även att företag bör eftersträva en platt organisationsstruktur för att underlätta en snabb överföring av kunskap i organisationen.

4.1.1.3.2 Organisationskultur

Blackler (1995) konstaterar att för att förstå ett kunskapsarbete inom en organisation så måste kunskap ses som ett kulturellt fenomen.

Enligt Nilsson (2004) är organisationskulturen själen i dagens organisationer och den utgör en referensram för de anställdas handlingar och beteenden. Författaren understryker även betydelsen av en organisationskultur som präglas av förtroende för att feedbackaspekten skall kunna fungera på ett tillfredsställande sätt i verksamheten. Även Alvesson och Sveningsson (2007) framhåller organisationskulturen som en referensram och hur denna skapar förutsättningar för människors förståelse av exempelvis sociala företeelser och beteenden. Författaren lyfter samtidigt fram att kulturbegreppet i stor utsträckning framställs på olika sätt och att det i vissa sammanhang utgör de värderingar och normer som råder i ett företag medan det istället skildras i termer av informellt handlande i andra omgivningar. Även Hatch (2006) betonar problematiken med att definiera begreppet organisationskultur. Författaren lyfter dock fram att organisationskultur rent generellt ger uttryck för livsstilen i en organisation.

Vidare lyfter Nilsson (2004) fram att varje organisation skapar sin organisationskultur och att detta är en ständigt pågående process. Enligt författaren är kulturen det element som håller företag samman och den ger, i linje med Alvessons resonemang, vägledning för de anställdas handlingar. Kulturen är även en viktig förutsättning för att kommunikationen i organisationen skall fungera på ett adekvat sätt. Trots att kulturen inte utgörs av formella regler, utan snarare utmynnas i oskrivna regler och värderingar, styr den i stor utsträckning de anställdas tankar och handlingar.

De Long och Fahey (2000) diskuterar organisationskulturens inverkan på medlemmarnas förmåga att skapa, överföra och använda kunskap. Enligt författarna finns det fyra delar som alla influerar medlemmarnas beteende där den första delen innefattar organisationskulturens, och i synnerhet subkulturers, inverkan på sina medlemmar. Under denna del ligger fokus på

vilken typ av information som är av värde för organisationen. Den andra delen talar om hur kulturen sätter standarden för relationen mellan individuell och organisatorisk kunskap. Vidare talar författarna om hur kulturen lägger grund för möjligheten till social interaktion, vilken enligt författarna, bestämmer hur kunskapen används i en specifik situation. Slutligen talar författarna om hur kulturen lägger grunden för hur ny kunskap skapas, legitimeras och förs vidare i organisationen.

Nilsson (2004) framhåller att det emellanåt kan finnas outtalade mål, trots att det finns uppsatta uttalade mål, i en verksamhet och att dessa i stor omfattning kan styra en organisation. Ifall dessa implicita mål inte lyfts fram och diskuteras menar författaren att det kan bildas en dold kultur, utgörandes av oskrivna regler och normer, vilka kan påverka de anställda i organisationen. Detta resulterar i en sluten organisationskultur vilken bidrar negativt till en verksamhet. Därav är det avgörande för företags framgång att det råder en öppen kultur där anställda öppet granskar sig själva och lyfter fram misstag som sker, något som kan resultera i att organisationskulturen medvetandegörs. Organisationskulturen är dessutom en viktig komponent för att anställda skall kunna hantera sin tillvaro på arbetsplatsen och en öppen organisationskultur, där anställda vågar diskutera olika aspekter på arbetsplatsen, minskar enligt författaren komplexiteten för den anställde i sitt arbete genom att denne ges möjlighet att diskutera sina tankegångar och känslotillstånd. Nilsson lyfter fram att en för snäv organisationskultur kan försvåra för anställda att hantera komplexa situationer då de har svårare att hitta ett rättesnöre att följa. Samtidigt poängterar författaren att en alltför otydlig organisationskultur kan skapa osäkerhet hos den enskilda individen och att gruppsammanhållningen riskerar att bli sämre.

Nilsson (2004) framhåller *feedbackkulturens* betydelse för organisationen. En kultur som präglas av god feedback mellan de anställda kan enligt författaren synliggöra aspekter i verksamheten som i sig kan leda till en tilltalande arbetsplats. Feedback kan vidare bidra till en stark identitetskänsla bland de anställda, något som utgör en viktig del av en organisationskultur. Social identitet och dess relation till organisationskultur är något som Alvesson och Sveningsson (2007) diskuterar. Författarna diskuterar att det finns ett antal faktorer som påverkar i vilken utsträckning en individ identifierar sig med exempelvis en organisation och tydliga värderingar, hög status associerad till organisationen samt goda möjligheter till sociala relationer på arbetsplatsen, är exempel på faktorer som skapar en mer framträdande identitet till en verksamhet. En förutsättning för att resultatet av tidigare nämnda

faktorer skall utmynna i att anställda i större utsträckning identifierar sig med en organisation är dock att verksamheten associeras med något positivt. Anställda, som identifierar sig med organisationen, tenderar enligt författarna att uppfatta övriga grupper inom företaget som en del av gemenskapen. I verksamheter, där anställda på motsatt sätt inte i samma utsträckning identifierar sig med organisationen, upplever i större omfattning en ”vi” och ”dem” känsla där exempelvis golvarbetarna bildar en gemenskap och ledningen en annan. Detta kan enligt författarna resultera i en ökad misstänksamhet mellan olika instanser i organisationen. Därav spelar organisationsidentiteten en viktig roll när det gäller exempelvis att reducera konflikter i organisationen samt orientera de anställda mot gemensamma mål (Alvesson & Sveningsson, 2007).

Sammanfattningsvis för teoriavsnittet fram att kunskap kan utgöra en konkurrensfördel för en organisation och en viktig del gällande kunskap är hur företag lyckas överföra denna mellan avdelningar och individer. Nonaka lyfter i sin SECI-modell fram fyra olika sätt att överföra kunskap, dessa är socialisation, externalisering, kombination samt internalisering. Enligt Ambos (2006) kan kunskap även färdas i olika riktningar i organisationen, framåt, bakåt samt lateralt. Vidare talar Argote et al (2000) kring nätverk och dess betydelse för hur kunskap kan överföras. För att kunskapsöverföringen mellan nätverken skall kunna fungera krävs enligt författarna bland annat god kommunikationsförmåga och social interaktion. Vikten av en fungerande kommunikation för att en organisation skall kunna verka poängteras även av Heide et al (2005). Orlikowski (2002) lyfter dessutom fram hur kommunikation i form av sociala aktiviteter kan generera kunskap. Både informella och formella möten är enligt Lahti et al (2000) viktiga för att anställda skall dela med sig av kunskap. Vidare framkom flera olika aspekter som påverkar kunskapsöverföringen i en organisation. Kognitiva faktorer, motivation samt den organisatoriska aspekten exemplifierar dessa faktorer. Gällande dessa faktorer ligger i detta teoriavsnitt fokus på den organisatoriska kontexten som bland annat innefattar organisationsstruktur samt organisationskultur.

4.2 Feedback

Øiestad (2005) lyfter fram feedbackens betydande roll i arbetslivet. Författaren understryker att ett flertal arbetsmiljöundersökningar påvisar att anställda i stor utsträckning saknar adekvat feedback på sin arbetsplats. Behovet av återkoppling är enligt anställda av stor betydelse för att medarbetare i en organisation skall känna sig trygga avseende sin egen kompetens. London

(1995 i London & Sessa, 2006) lyfter fram att feedback bland annat motiverar och stärker effektivt beteende och motverkar samtidigt ineffektivt beteende. London och Sessa (2006) framhåller vidare att feedback exempelvis kan resultera i att mottagaren erhåller ny kunskap. Cummings (2004) diskuterar även att begreppet feedback kan ses som en typ av kunskapsöverföring vilken är nödvändig för att arbetsgrupper skall fungera effektivt. Denna typ av kunskapsöverföring kan innebära exempelvis en överföring av information gällande en viss uppgift eller att erhålla feedback från överordnad. Enligt von Hippel (1988 i Cummings, 2004) kan källan till denna kunskapsöverföring innefatta både organisationens medlemmar, dock kan även kunder utgöra en kunskapskälla. Vidare diskuterar Ancona och Caldwell (1992 i Cummings, 2004) att kunskap som härkommer från skilda källor, såsom exempelvis organisationsmedlemmar och kunder, kan skapa förutsättningar för nya intryck och därmed ett ökat idéskapande.

Även Pousette (2001) lyfter fram feedbackens förmåga att överföra ny kunskap till en individ. Författaren benämner denna typ av feedback såsom prestationsfeedback, vilken innebär att en individ ges kunskap huruvida personen ifråga uppnår uppsatta mål. Ilgen et al (1979:350, egen översättning) uttrycker en definition av prestationsfeedback såsom;

”[...] feedback som en specifik form av den generella kommunikationsprocess där en sändare förmedlar information till en mottagare. I fallet om feedback, handlar informationen om mottagaren.”³

Källan som en individ får feedback ifrån är enligt Pousette (2001) en viktig aspekt gällande prestationsfeedback. Enligt Ilgen et al (1979) finns det tre olika kategorier av källor som feedback härkommer från. Dessa utgörs av omgivningen som en prestation utförs i, andra individer som befinner sig i en position att bedöma den anställdes prestation samt slutligen individens förmåga att utvärdera sig själv och sin egen prestation.

Syftet med feedback är, enligt Nilsson (2004), utveckling. Exempelvis kan ledarskapet utvecklas i positiv riktning genom att ta del av andras upplevelser, tankar och känslor i en

³ *”[...] feedback as a special case of the general communications process in which some sender conveys a message to a recipient. In the case of feedback, the message comprises information about the recipient”*

reflekterande process. Författaren menar att vi lär oss av att granska det som hänt då tidigare erfarenheter och nytt lärande hänger samman.

Nilsson (2004) redogör vidare för olika typer av feedback där positiv feedback innebär att en specifik förändring resulterar i en reaktion som förstärker förändringen. Författaren lyfter fram att uppskattning, såsom positiv feedback, kan driva människor framåt. Tziner och Latham (1989) lyfter dock även fram att negativ feedback kan uppfattas som positivt av anställda, under förutsättning att miljön i organisationen är stödjande, eftersom den kan ses som ett försök av överordnad att rätta till brister hos den berörda individen.

En studie av Herold och Parsons (1985 i Pousette, 2001) visar att positiv feedback används mer frekvent jämfört med negativ feedback. Vidare lyfter Ilgen et al (1979) fram att positiv feedback i större utsträckning uppfattas mer korrekt av mottagaren i jämförelse med negativ feedback, något som kan förklaras av att mottagaren av den negativa feedbacken förnekar kritiken då personen ifråga inte vill acceptera att det har skett ett misslyckande.

Typen av feedback som berörs har även betydelse för vilket beteende som en chef kommer visa då den anställde delges återkopplingen (Ilgen et al, 1979). Enligt Waung och Highhouse (1997) tenderar chefer att vara försiktigare att ge negativ feedback, trots att den anställde har presterat dåligt. Detta beror enligt författarna på att chefer tror att medarbetare kommer ogilla överordnad ifall negativ kritik ges samt att de anställda inte kommer uppskatta den negativa feedbacken och anse den vara otrevlig. Vidare framhåller Waung och Highhouse att chefs rädsla för konflikter med sina anställda utgör en betydande anledning till varför chefer endast i liten utsträckning ger negativ feedback till sina anställda. Typen av feedback samt mängden feedback som används är enligt Herold och Parsons (1985 i Pousette, 2001) beroende på vilken feedbackmiljö som råder i organisationen. Feedbackmiljön kan, förutom att innefatta spontan feedback (Annett 1969 i Pousette, 2001), även omfatta exempelvis värderingssystem som ger återkoppling på en individs prestationer efter årlig basis (Myers, Johnston & Pearce, 1991 i Pousette, 2001).

Luthans och Larsen (1986 i Tourish och Robson, 2006) lyfter fram att feedback ofta sker från chefer till underanställda, och mer sällan i omvänd ordning. Tourish och Robson (2006) använder begreppet uppåtgående feedback för att beskriva den typ av feedback som sker från anställd uppåt i organisationen. Enligt Baron (1996 i Tourish och Robson, 2006) är feedback,

som ges från anställd till högre instans, ofta av positiv karaktär och negativ feedback uttalas således i mindre omfattning. Enligt Milliken och Morrison, (2003 i Tourish och Robson, 2006) kan detta bero på att de anställda undviker att ge negativ feedback då de upplever att de kan riskera att straffas för sina yttranden. Även Heide et al (2005) diskuterar varför underanställda undviker att ge negativ feedback till högre instans. Författare skriver att forskning visar att det finns ett antal skäl till att medarbetare har svårare att ge negativ än positiv feedback till sina överordnade, bland annat utgör ett kommunikationsklimat, som inte är öppet och tolerant, en anledning till detta. Det är dessutom, enligt författaren, känt att negativa aspekter i verksamheten sällan kommer till chefers vetskap och det blir därav ett essentiellt ledningsansvar att lägga grunden till ett tryggt kommunikationsklimat och uppmuntra dialoger där olika åsikter når fram.

Enligt Hegarty et al (1974 i Tourish & Robson, 2006) bidrar uppåtgående feedback samt ett synsätt om ”öppna dörrar” i organisationen till att verksamheten får signifikanta fördelar. Däremot har organisationer som hindrar sina medlemmar till att ge uppåtgående feedback i stor omfattning ett dysfunktionellt och hierarkiskt kommunikationsklimat (Tagiuri 1968 i Tourish & Robson, 2006). Detta kan enligt Redding (1972 i Tourish & Robson, 2006) resultera i exempelvis bristande förtroende och öppenhet bland medlemmarna i organisationen.

Tourish och Hargie (2004) framhåller att forskning påvisar att då chefer på ett öppet sätt ber om, öppnar upp sig för samt accepterar negativ feedback, får de en tydligare bild av deras framträdanden och prestationer vilket resulterar i att de framstår som mer uppskattade och högre värderade. Chefer, som endast är mottagliga för positiv feedback får inte en ärlig bild kring sitt arbete och sitt agerande och framstår mer sällan lika uppskattad (Tourish & Hargie, 2004).

En annan viktig aspekt som framhålls i forskningen är att om anställda inte efterfrågar feedback kan detta vara en signal på att någonting är fel och detta bör då uppmärksammas och tas upp till diskussion (Larsen, 2003).

Sammanfattningsvis är feedback viktigt för att anställda skall känna sig trygga på arbetsplatsen och feedback kan även enligt London (1995 i London & Sessa) fungera som en drivkraft. Flera författare framhåller att feedback kan fungera som en typ av

kunskapsöverföring där både organisationen och dess intressenter kan fungera som viktiga kunskapskällor. Nilsson (2004) lyfter fram utveckling som ett av feedbackens syfte då hon menar att tidigare erfarenheter och nytt lärande är sammankopplat. Den feedbackmiljö som karakteriserar en organisation påverkar enligt Herold och Parsons (1985 i Pousette, 2001) även vilken typ av feedback samt mängden feedback som nyttjas. Ett öppet kommunikationsklimat där den uppåtgående feedbacken fungerar adekvat är viktigt för att medarbetarna skall känna förtroende för högre instans. Tourish och Hargie (2004) framhåller även vikten av att chefer accepterar och tar emot negativ feedback för att de skall bli uppskattade.

4.3 Summering: Feedback som kunskapsöverföring

Nedan kommer vi kortfattat att lyfta fram teorier, som tidigare har berörts, för att betona sambandet mellan kunskapsöverföring och feedback.

Enligt Argote et al (2000) påverkar bland annat kommunikationen hur överföringen av kunskap mellan nätverk fortlöper. Orlikowski (2002) poängterar vikten av kommunikation för att kunskap överhuvudtaget skall kunna skapas. Feedback är enligt Ilgen et al (1979) en kommunikationsprocess där information överförs från en sändare till en mottagare. Cummings (2004) menar vidare att överföring av information genom feedback kan ses som en typ av kunskapsöverföring. Feedback lyfts även fram som en viktig faktor för att motivera anställda samt generera ny kunskap (London & Sessa, 2006).

5 Empiri

I empiriavsnittet har vi sammanställt och lyft fram de viktigaste uttalandena som framkom under intervjuerna. Vi har valt att dela upp empirin i fyra centrala teman, vilka nedan benämns som *kunskapsöverföring*, *organisationskultur*, *organisationsstruktur samt feedback*. Dessa teman utgjorde även grunden i vår intervjuguide och stommen i vårt teoriavsnitt. Nedan följer korta sammanfattningar av den empiri vi fick in och dessa styrks med citat från intervjupersonerna. Vi har även valt att numrera respondenterna (se bilaga 2), där varje citat efterföljs av respektive intervjupersons nummer, för att läsaren lättare skall kunna veta vilken position och befattning intervjupersonen har i företaget. Vi anser att detta är essentiellt då upplevelserna kan skilja markant mellan olika avdelningar och positioner.

5.1 Kunskapsöverföring på NIBE

Ur intervjuerna på NIBE uppmärksammades att kommunikation upplevdes vara viktigt för att en arbetsplats skall kunna fungera på ett adekvat sätt. Följande citat utgör en intervjupersons tankegångar kring begreppet.

Det gäller att man kommunicerar med varandra. Det är viktigt att man pratar med dem man arbetar med för att våra arbeten skall passa ihop. (9)

Intervjupersonen fortsätter att berätta att de har olika typer av möten för att kommunicera olika områden. Dessa möten syftar till att informera avdelningen gällande aspekter som kan påverka anställdas fortsatta arbete, men även vad som händer i produktionen av en specifik produkt. Nedanstående citat ger uttryck för en tjänstemans upplevelser gällande detta.

[...] Vi har avdelningsmöten där hela avdelningen är med där man tar stora grejer som berör alla. En gång i månaden, men det är inte så ofta, det brukar bli förskjutet lite fram och tillbaka, inte riktigt varannan månad heller. Sen har vi gruppmöte för produktgruppen varannan vecka, då vi går igenom saker som händer i produktionen på våra produkter. (9)

Vidare framkom, under samtalen med produktionspersonalen, att formella möten inte förekommer i någon större utsträckning utan att informationen mestadels sprids via anslagstavlorna. Följande citat tydliggör detta.

Vi har inte möten så ofta [...] det är när cheferna tycker att det passar. Information sprids mest genom att det kommer information på tavlan, men den har man inte så bra koll på. (8)

Ur ovanstående berättelse går även att urskilja att anslagstavlan fungerar som ett medium för informationsspridning men att denna utnyttjas undermåligt. De anställdas tendens att beskriva anslagstavlan som ett icke välfungerande informationsmedium bekräftas även av en chefs uttalande.

Det finns några anslagstavlor men de funkar väl lite sådär halvdåligt. (3)

Ur intervjumaterialet går det vidare att urskilja en benägenhet att produktionsanställda önskade fler men kortare möten för att kunna få mer information om vad som händer i organisationen. Att erhålla information om andra avdelningar var också något som togs upp av informanterna som önskvärt. På frågan om hur ofta en produktionsanställd önskar ha möten svarar denne;

En gång i månaden eller varannan månad kan jag tycka. Vi hade ju en gång i veckan och det var ju väldigt kort, det var bara en snabb information, förr då [...] men det kanske var lite väl tätt men [...] (talar om hur det var på sitt förra jobb, vår kommentar). Händer mycket hela tiden här så [...] man är ju inte endast nyfiken på sin egen arbetsplats utan vi har ju även avdelningar runt oss som berör oss och även fabriker på andra ställen som vi också producerar till. Därför tycker jag det skulle vara intressant att ha möten relativt tätt, sen hur mycket information eller hur lång tid [...] det kan vara en kafferast där informationen tas under 10 min eller något liknande [...] De (arbetsledarna) tycker att det inte finns något att informera och det är ju de som har informationen så det vet ju inte jag [...] det skapar en oro när vi inte har fakta på bordet. Det har jag märkt med de som inte går och frågar, de kan gå runt och vara lite oroliga [...] det skulle vara bättre att ha ett möte så att alla kan fråga [...] Jag tycker det är fel när det går ryktesvägen för då kan informationen förändras. Det är bättre när det kommer på rätt väg så att det är rätt information som sprids. Det är sådant som man skulle kunna ta vid de korta informationsmötena. (6)

Utöver att informantens berättelse illustrerar ett behov hos de anställda att ha möten i högre utsträckning, går det även att urskilja att bristen på information kan resultera i oro hos de anställda. Respondenten lyfter även fram problematiken med att bristen av informationstillfällen kan resultera i att information sprids ryktesvägen, något som tenderar att upplevas som negativt av de anställda.

Vidare framkom tendenser under intervjuerna att kunskapen om vad som sker på andra avdelningar är begränsad. Detta kan exempelvis medföra att besparingar eller förändringar på en viss avdelning kan leda till problem i produktionen på en annan avdelning

Det blir ju svårare att få igenom idéer och sådant här va, alla kan ju tycka samma sak här men inte i nästa avdelning som har med saken att göra. Så därför kan det ju vara rätt mycket svårare att få igenom saker, även om det är besparingssaker. Och det måste de nog också känna neråt och det har ju lite med okunskap mellan avdelningarna att göra. Att vi inte vet hur de jobbar och de vet inte hur vi jobbar. Det gör ju att en besparing här kan bli fel i nästa led. (6)

Intervjupersonen upplevde att det råder en okunskap om andra avdelningars verksamhet. Detta kan leda till att en avdelnings prestationer kan vara bortkastade om nästa avdelning inte kan dra nytta av dem.

Bristen på kontakt mellan avdelningar styrks även av följande citat.

Man får inte reda på vad som händer på andra avdelningar [...] vad andra avdelningar håller på med har man inte så bra koll på. Lite mer information om vad som händer överlag på andra avdelningar hade jag tyckt varit bra [...] det kanske hade varit bra med någon övergripande ansvarig som hade koll åt alla håll. Det har blivit mer att det är småfabriker i organisationen. (9)

På chefsidan styrks det faktum att produktionspersonal i mindre utsträckning ges möjlighet till information genom möten. Följande citat påvisar detta.

Sen utåt till anställda har vi arbetsplatsträffar, dock inte så regelbundet. Då samlas vi och man går igenom produktionsläget, hur det ser ut [...] sen är det ju den dagliga kontakten. Både från mig och de två tidigare arbetsledarna. Man pratar runt lite med dem [...] det kan ju vara att de har något problem eller att vi har något vi vill prata om. Men huvudsakligen använder vi arbetsplatsträffarna till att få ut info. Annars är det ju tyvärr så att information ges sporadiskt och då är det ju om det hänt något speciellt. Då kommer man ut och berättar vad som har hänt. (2)

Ovanstående citat lyfter fram arbetsplatsträffar som ett tillfälle då produktionsanställda ges möjlighet att få information om exempelvis produktionsläget, detta sker dock sällan och information ges till anställda, enligt respondenten, annars endast ifall det har hänt något extraordinärt. Dock går det att urskilja ur respondentens berättelse att information även i viss utsträckning ges via den dagliga kontakten.

Vidare framkom under intervjuerna att vid nyanställning till produktionsavdelningarna överförs kunskaperna om maskinerna via verbal kommunikation från personen som arbetat vid maskinen tidigare till den anställda som rekryterats till företaget. Uttalandet nedan beskriver denna process.

[...] Mycket mun till mun att han har lärt sig av han som stod där innan och nu lär jag mig av han som står där. (6)

Intervjuerna från NIBE pekade även på att kommunikationen inom företaget är öppen och rak. Detta genomsyrade intervjuer med de anställda på företaget. Nedanstående citat från VD:n tydliggör detta.

Jag föreställer mig att det är en rak kommunikation, det är det jag säger att det är, sen hur människor upplever det är ju en annan sak. Det är så effektivt att kommunicera rakt och inte ha dubbla budskap. (5)

Under intervjuerna framkom att det på vissa avdelningar finns en förslagsverksamhet där anställda kan lämna in förslag på idéer och förbättringar som kan generera i pengar till den anställde om förslaget förbättrar NIBEs lönsamhet.

Det kan ge mig pengar, om företaget kan spara så kan det ge mig en slant. Det är en specifik summa efter hur mycket de kan spara [...] Det kan nog vara motiverande. För vi hade förslagsverksamhet innan men det fungerade inte något nämnvärt och det var nog för att det inte var någon direkt koppling till ersättning. Nu efter att de införde det för något år sedan, två år sen, så har det blivit mer förslag. Det märker man ju för det kommer upp på en lista vilka som har lämnat in förslag [...] (6)

Intervjupersonen beskriver hur förslagsverksamheten fungerar och menar att den har blivit mer framgångsrik efter att förslagen kan utmynna i en ersättning. Detta är även en anledning till att förslagsverksamheten anses vara mer motiverande än tidigare.

Sammanfattningsvis finns det benägenheter som pekar på att produktionspersonalen vill ha mer orienterad information. Denna typ av information tycker intervjupersonerna bör spridas genom korta möten, för att hålla personalen informerad. Detta för att öka trivseln men också minska på den oro som kan infinna sig när informationen inte når fram eller om den inte kommer fram på rätt sätt eller i rätt forum. Gällande anslagstavlorna, som skall fungera som

en informationsspridare, tenderade intervjupersonerna att uppleva att dessa inte fungerar på ett adekvat sätt. Vidare framkommer det även tendenser att kunskapen om vad som sker på andra avdelningar är begränsad och intervjupersonerna önskar mer information om andra avdelningars verksamhet. Att kommunikationen upplevs både som öppen och rak poängteras även av flertalet respondenter.

5.1.1 Organisatorisk kontext

5.1.1.1 Organisationsstruktur på NIBE

Under temat organisationsstruktur diskuterade respondenterna organisationsstrukturens betydelse för deras arbetssituation. Under intervjuerna tenderade respondenterna att beskriva organisationsstrukturen på NIBE som platt och att detta skapar förutsättningar för kortare beslutsvägar, vilket möjliggör snabbare informationsspridning. Även feedbacken främjas, enligt respondenterna, av organisationsstrukturen. En anställd på NIBE exemplifierar detta.

Hela ledningen sitter här och VD: n sitter väldigt nära, så att är det några akuta grejer som kommer upp så har man ju väldigt korta beslutsvägar in till VD:n. Om vi behöver göra en satsning på till exempel ett antal hundra tusen eller miljoner så finns det möjlighet till att man får ett väldigt snabbt svar, än att det ska gå genom hela organisationen [...] så där kan det vara väldigt snabbt och att man får feedback.(4)

Ytterligare en aspekt som den platta organisationen tenderar att medföra enligt respondenterna är att budskap, exempelvis i form av feedback, i större utsträckning kommer fram i sin ursprungliga form. På frågan om den platta organisationsstrukturen påverkar hur feedbacken överförs i organisationen svarar VD: n;

Det är som ryska posten [...] ju fler man är desto mer förvrängs ett budskap. (5)

Den platta organisationens konsekvens att information som vidarebefordras neråt i en platt organisation inte kommer bort eller förvrängs, styrks även av följande citat.

Egentligen är det en väldig platt organisation, så budskapet försvinner ju inte på vägen ner lika lätt som det kanske gör i en lite högre organisation [...] Vi har en VD och tre produktverkstadschefer och sen har dem olika avdelningar över sig. Så det är en 3-4 steg. Det tycker jag är positivt [...] (1)

Sammanfattningsvis har vi uppmärksammat ur intervjupersonernas berättelser att de upplever NIBEs organisationsstruktur som platt och att denna strukturtyp skapar förutsättningar för snabbare kommunikationsvägar. Detta resulterar bland annat i att information som sprids inom verksamheten inte förvrängs eller försvinner.

5.1.1.2 Organisationskultur på NIBE

Under temat organisationskultur diskuterade intervjupersonerna deras syn på vilka kulturella aspekter som karakteriserar NIBE samt hur dessa inverkar på deras arbetssituation. Uppriktighet, öppenhet samt hårt arbete uppmärksammade vi vara tre ständigt återkommande begrepp under intervjutillfällena.

Uppriktighet, det får ju alla höra när man är här på NIBE och på första anställningsintervjun och så här att man redan då, alltså man vill ju inte hymla om det som NIBE står för utan det är man väldigt snabba med att förmedla ut till de som söker jobb [...] Redan här är man ju väldigt uppriktig och så [...] alla nyanställda går på något som heter "Mitt NIBE". Där är det ju VD: n som håller i informationen och han brukar ju alltid avsluta informationen med att säga vad han har i årslön, hymlar inte med det, såhär mycket pengar har jag. Den som är intresserad av det kan ta reda på det ändå men han visar sin uppriktighet med att berätta det, men han är också uppriktig med att säga klart och tydligt att går det dåligt för företaget så är det personalen som drabbas mer eller mindre, så är det [...] det känns ju schysst att man inte hymlar med det, det är ju onödigt att lova guld och gröna skogar. (4)

Respondentens berättelse visar att uppriktighet genomsyrar hela företaget. Redan från och med anställningsintervjun förmedlas NIBEs åtta budord, där uppriktighet är en av grundpelarna. Även informationen om verksamheten delges de anställda på ett uppriktigt sätt. Intervjupersonen exemplifierar uppriktigheten med att beskriva hur VD: n i ett tidigt skede klargör för personalen att det är de som drabbas om företaget går sämre. Liknande berättelser framkom under flertalet intervjuer.

Ytterligare en intervjuperson besvarar frågan gällande uppriktighet med följande uttalande;

Det fungerar nog bra. Det är rätt så raka rör genom hela organisationen. Man försöker inte linda in saker i bomull. Har man något på hjärtat så är det bara att säga det. (1)

Citatet speglar NIBE på ett metaforiskt sätt där raka rör lyfts fram som karakteristika för företaget, vilket är något som respondenten framhäver då denne menar att NIBE och dess anställda delger sina åsikter på ett uppriktigt och ärligt sätt. Intervjupersonen poängterar att anställda inte drar sig för att säga vad de tycker. Även denna utsaga stöds av flertalet intervjupersoner.

Vidare diskuterade majoriteten av respondenterna kring NIBEs öppenhet på företaget. Öppenheten exemplifierades bland annat som att dörrarna till cheferna alltid är öppna samt att cheferna alltid lyssnar på sina medarbetare oavsett vad ämnet berör. Öppenheten skildrades även som något positivt. Nedanstående berättelse exemplifierar öppenheten på företaget.

Som jag känner det så kan du nästan säga vad som helst till vem som helst, du kan stega in på VDn: s kontor och säga en sak om du är missnöjd, för han lyssnar på dig och det kvittar vilken grej det är. Så på det viset tycker jag att den främjar feedback något alldeles oerhört. (3)

Intervjupersonen upplever att det är möjligt att tala med samtliga på företaget, även NIBEs VD har öppna dörrar för alla och lyssnar på vad som sägs. Respondenten menar även att det är möjligt att diskutera alla typer av angelägenheter. Detta upplevs som främjande av feedback enligt intervjupersonen.

Ytterligare citat som lyfter fram öppenheten på företaget som något positivt följer nedan.

Just den här öppenheten är positiv. Det skapar en miljö som gör så att folk vågar tycka till. (7)

En annan aspekt av NIBEs organisationskultur som diskuterades av flertalet intervjupersoner var fokus på hårt arbete. De menade att NIBE ställer höga krav på alla anställda att arbeta mycket och hårt. Även cheferna arbetar operativt vilket gör att de ställer krav på anställda att göra detsamma. Citatet nedan exemplifierar dessa tankegångar.

[...] det är en viss sådan mentalitet att man skall vara på jobbet och man skall jobba och man skall helst jobba rätt mycket övertid också. Man skall stå på sig och göra sin uppgift, det är lite sådan mentalitet genom hela. (9)

Ytterligare en framstående aspekt av NIBEs organisationskultur som framkom under intervjuerna var ackordsystemet. Uttalandet nedan beskriver ackordet och dess för och nackdelar.

Jag tycker det är positivt, jag är för det. För jag tror att man måste ha en morot och det måste vara självdrivande och ackordet är självdrivande så att säga. Sen är det ju, man har ju en del nackdelar med det här kvalitetsmässigt då. Du hittar alltid på genvägar för att göra arbetet snabbare [...] där har du ju en nackdel med ackord, det främjar ju inte kvalitén. Men sen måste man ju ändå ha någonting som driver. Det är ju kulturen här på NIBE, det har alltid varit ackord. Den är rotad långt tillbaka, det är ju långa rötter ned och det är inte lätt att ändra på det. (2)

Intervjupersonen upplever att ackordet är en drivkraft för de anställda och fungerar likt ett kontrollsystem. Problemet med ackord som respondenten upplever det är att det kan påverka kvaliteten negativt då anställda hittar genvägar för att jobba snabbare. Detta då det kan genererar i mer pengar för dem men då eventuellt sänka kvaliteten på produkten. Vidare ser intervjupersonen ackordet som djupt rotat i NIBEs kultur och är därför svårt att ändra på.

Sammanfattningsvis upplever intervjupersonerna kulturen på NIBE vara mycket fokuserad på uppriktighet samt öppenhet. Dessa två aspekter ses som mycket positivt. Uppriktigheten karakteriseras av att information, uttalanden och liknande framförs på ett ärligt sätt. Öppenheten skildras istället som möjligheten att tala med samtliga på företaget. Även hårt och ackordet karakteriserar enligt intervjupersonerna NIBEs organisationskultur. Både positiva och negativa aspekter av ackordet diskuterades av respondenterna.

5.2 Feedback inom NIBE

Under temat feedback redogjorde intervjupersonerna bland annat för deras tankegångar kring begreppet. Även positiv respektive negativ feedback, feedback genom ackord samt feedback från olika intressenter diskuterades.

Intervjupersonerna upplevde återkoppling vara en respons, positiv eller negativ, på en handling som de antingen ger andra eller erhåller själva.

Feedback det vill man ju själv ha. Man vill ju försöka ge också om någon är på fel spår, då försöker man ju rätta till det. Det är ju likadant att jag vill ju gärna ha det också om det är så att jag

skall göra något annorlunda eller på något annat vis så att det blir bättre. Det kan ju vara både positiv och negativ feedback. (2)

Uttalandet framhäver vikten av både positiv och negativ återföring, detta för att kunna förbättra sina egna prestationer men även hjälpa andra att förbättra deras prestationer. Intervjupersonen vill således både ge och få feedback från sina medarbetare.

Avsaknaden av positiv feedback var något som intervjupersonerna lyfte fram under samtalen. De menade att den negativa feedbacken, i något större utsträckningen, tar överhanden och att den positiva återföringen då i viss mån hamnar i skymundan. Intervjupersonen nedan, som innehar en chefsposition, besvarar frågan gällande om positiv feedback upplevs vara viktigt med följande uttalande.

Ja, det tycker jag absolut. Det behöver vi ju alla ha, höra positiva grejer. Det gör ju att man växer lite grann. Man säger något positivt till en kille här ute, det försöker man ju göra och tänka på det va. Det kommer ju från sig själv att det bara är de negativa grejerna som man alltid får ut, de skall man alltid ta med en gång. Men de positiva de, ja de kanske glöms eller får vänta. (2)

Intervjupersonen lyfter fram att positiv återkoppling kan fungera som en drivkraft och kan främja den personliga utvecklingen. Denne anser även att positiv feedback borde delges de anställda i större utsträckning på företaget. Respondenten försöker förmedla positiv feedback till sina anställda, dock glöms detta bort eller skjuts upp.

Ytterligare ett exempel på avsaknad av feedback följer nedan. Denne intervjuperson, med chefsbefattning, menar att det kan beror på tidsbrist då mycket tid läggs på administrativt arbete. Att ha tid till att tala mer frekvent med sina medarbetare vore enligt respondenten det ultimata.

Jag tycker jag får bra kommunikation från vår chef, jag tycker vi får den feedbacken som vi behöver av honom [...] Men generellt tycker jag inte att det ges tillräckligt med feedback [...] jag tror att det beror på tidsbrist, mitt drömscenario är ju att jag skall kunna engagera mig mer i killarna och tjejerna ute i fabriken, men det funkar ju inte va, utan när man väl är på jobbet så ringer telefonen kanske tre av åtta timmar, du skall sköta dina sysslor på datorn [...] nu har jag många produktionsgrupper med va och många olika produkter att hålla igång, och så man försöker ta sig tid att gå runt och prata också för det är ju också viktigt. (3)

Det fanns även antydningar i intervjuerna till att den negativa feedbacken förmedlas till berörd personal på ett mer effektivt sätt än den positiva. Intervjupersonen nedan menar att den positiva återkopplingen sällan förmedlas, om det inte kommer in klagomål så kan de utgå ifrån att allt fungerar som det skall.

Jag tror nog att den negativa feedbacken går snabbare ut i produktionsleden än den positiva, det tror jag nog att det gör. Det man inte hör det fungerar bra. (7)

Under intervjun med NIBEs VD delgav han oss sin syn på positiv respektive negativ feedback. Han menade att positiv återföring främst kan bidra till en bekräftelse på att ens handlingar är bra och värdefulla. VD:n upplevde att både negativ och positiv feedback kan vara lärorikt, dock menar han att negativ återkoppling, i större utsträckning, är mer betydelsefull för en individs utveckling. I uttalandet nedan beskrivs VD:ns tankegångar.

[...] Goda nyheter är härliga men man kanske inte lär sig så mycket av dem, men det är väl inte så dumt att få en ros då och då [...] Man lär sig väl både av positiv kritik och negativ kritik, sen är det ju viktigare sannolikt för kurskorrigeringar att man får till sig om man gör saker och ting fel. Men en positiv kritik är också en bekräftelse på att "det där konceptet är nog inte så dumt, det kan man fortsätta med" [...] (5)

I berättelsen nedan förklarar intervjupersonen hur den negativa återkopplingen förmedlas genom organisationen. Denne får mottaga feedback ovanifrån och förmedlar den vidare till de berörda medarbetarna. Vidare anser intervjupersonen att det är viktigt att den som har bidragit till att felet uppkom bör få se detta konkret och därefter rätta till felet själv. På detta sätt kan medarbetaren undvika att göra samma misstag igen. Liknade utsagor har även diskuterats i andra intervjuer.

[...]Då går man ju ner, för man vill ju gärna att den som stått och gjort fel själv skall få se bitarna så att han inte gör om det och även försöka göra vid dem själv. Det är inte så roligt att stå och göra vid någon annans misstag. (1)

Feedback från utomstående intressenter, såsom kunder och leverantörer, upplevdes av intervjupersonen vara mestadels negativ. Som citatet nedan visar anser denne att anställda på NIBE bör delges omvärldens åsikter kring de produkter företaget tillverkar, detta bör innefatta

både positiva och negativa aspekter. Vidare anser intervjupersonen att detta skulle vara relevant för medarbetarnas drivkraft.

Det är ju egentligen bara negativt. Det borde vara från bägge håll. Det är viktigt att få reda på vad marknaden tycker och tänker, det är oerhört viktigt. Det kan vara något som driver oss till att ändra på här, för att då göra det här rätt. Det tycker jag inte fungerar så bra. Det negativa får man ju alltid höra, det är väl så i alla lägen att det negativa alltid kommer först. (2)

Liksom ovanstående berättelse upplevde flertalet av respondenterna att feedback från utomstående intressenter kan bidra till ökad arbetsglädje och att den anställde känner att denne har presterat någonting bra. På frågan hur det skulle kännas att få feedback från kunder och leverantörer svarade intervjupersonen följande;

Det skulle kännas jättebra, jag menar att stora NIBE gör det bra och att vi har gjort det bra. Man skulle känna sig stolt, att den maskinen har jag gjort. (8)

På frågan kring hur den ultimata feedbacken skulle kunna fungera i NIBE svarade intervjupersonen nedan att öppenheten i NIBE var mycket positiv. Att öppenheten främjar feedbacken och chansen att ge och få feedback snabbt och effektivt var tendenser vi även kunde utläsa i andra intervjuer. Dock skulle nedanstående intervjuperson vilja skapa alternativa vägar för återföring, för dem som känner sig obekväma i att ta direkt kontakt.

Det är väldigt bra med öppenheten kan jag säga. Det skulle jag nog vilja ha kvar, att man liksom kan få det direkt på plats, att man kan diskutera och få feedbacken direkt så. [...] Principen känns som ett bra system men man kanske skulle ha alternativa vägar. Att man kanske kunde förmedla det på något annat vis också. För dem som kanske inte vill gå direkt till en person och säga att jag tycker si eller så. (9)

VD: n poängterar vikten av ständig kontakt mellan människor istället för att ha förutbestämda möten där feedback ges. Han anser att ett problem som råder idag bör tas omhand direkt istället för vid ett senare tillfälle.

[...] det är bättre att tala med människor rätt upp och ner när man tycker att det här inte känns bra eller det här var roligt, det skall vi premiera. Annars blir det sådana här utvecklingssamtal, som också är unikt för Sverige, att träffa sin personal en gång om året och tala med dem, det är också håll i huvudet. Jag menar man måste ju träffa människor hela tiden. Jag menar jag kanske mår illa

nu och då skall ju jag som ansvarig kunna säga "jaha du, det här var ju inte riktigt bra [...]" Man kan ju liksom inte vänta till november [...] (5)

Vidare framkom vissa tendenser som tyder på att ackordet hämmar förslagsverksamheten och övriga idéer på de avdelningar i NIBE som jobbar med ackordbaserat lönesystem. Detta tydliggörs nedan med följande uttalande från en av intervjuerna då personen ifråga diskuterar varför det inte genereras förslag till förslagsverksamheten i någon större omfattning .

Jag vet inte, det kan nog vara ackordsystemet som hindrar det lite grann. Det är vårt ackordsystem som gör att man inte vill släppa ifrån sig den här lilla grejen, förbättringen. Den behåller jag för mig själv för släpper du den ifrån dig så kommer det någon annan och plockar pengar från dig. Jag tror att det är en broms i det här. (2)

Ovanstående berättelse beskriver ackordets inverkan på att delge förbättringar till andra medarbetare på avdelningen. Intervjupersonen upplever att idéer på förbättringar behålls för sig själv för att inte höja ackordet och därmed sänka sin egen lön. På detta sätt går företaget miste om förslag och idéer.

Sammanfattningsvis upplever flertalet av intervjupersonerna att positiv feedback inte delges av organisationen i den utsträckning som de önskar. De upplever även att positiv återkoppling kan fungera som en drivkraft för de anställda. Dock framkommer det under ett flertal av intervjuerna att tidsbrist minskar möjligheterna till att ge feedback trots att de flesta respondenterna menar att de gärna både skulle vilja ge och få mer feedback. Vidare diskuteras att negativ återföring delges medarbetarna oftare och snabbare än positiv återföring. Att få feedback från utomstående intressenter skulle även det vara motiverande enligt respondenterna. VD: n förespråkar ständig kontakt mellan individer för att kunna diskutera och lösa uppkomna problem direkt istället för att ha exempelvis utvecklingssamtal en gång om året. Vidare framkom det att NIBES ackordsystem i vissa situationer hämmar förslagsverksamheten i företaget då de anställda i viss mån behåller förbättringar för sig själva för att på så sätt undvika att förlora pengar. Dock upplever intervjupersonerna att de har blivit mer motiverade att delge företaget idéer efter att de har blivit möjligt att få ersättning för sina förslag.

6 Analys

I analysavsnittet ämnar vi att integrera vår teoretiska referensram med vår empiri.

6.1 Kunskapsöverföring

Nonaka et als (2001 i Dierkes, 2001) SECI-modell för kunskapsöverföring anser vi går att applicera på NIBE. Modellen framhåller fyra steg som kunskap färdas genom för att slutligen nå sitt mål, att bygga upp den organisatoriska kunskapen. Det första steget, socialisation, upplevde vi inte berördes av respondenterna på NIBE. Vi tror dock att denna form kunskapsöverföring, där tyst kunskap förmedlas, sker i organisationen då exempelvis nyanställda observerar mer rutinerade medarbetare. Nästa steg, externalisering, innebär att outtalad kunskap beskrivs och tydliggörs och denna typ av kunskapsöverföring diskuterades i viss utsträckning av respondenterna. Ur intervjuerna framkom att respondenterna exempelvis upplevde att nyanställda lärde sig arbetet genom att mer erfarna medarbetare berättade och visade nya medarbetare hur arbetsproceduren skall ske. Även det tredje steget, kombination, berördes av intervjupersonerna. Inom tjänstemannasidan framhölls att de anställda tillsammans diskuterade sig fram till en lösning på ett problem genom att utnyttja och kombinera varandras kunskaper. Det fjärde och sista steget, internalisering, anser vi även sker på NIBE då tidigare kunskapssteg resulterar i att ny kunskap skapas inom gruppen och berörda individer får då med sig kunskapen till nästa projekt och kan då starta arbete på en högre nivå av vetande. Detta i sig kan leda till en ökad organisatorisk kunskap.

Utifrån Nonakas et als (2001 i Dierkes, 2001) modell anser vi således att kunskapsöverföringen sker i flera olika steg på NIBE vilket resulterar i att inte bara individen tillgodoser sig kunskap, utan kunskap tas även tillvara av organisationen som helhet.

Ytterligare ett sätt att studera kunskapsöverföring, som lyfts fram av Ambos et al (2006), är att undersöka hur kunskap sprids i organisationen. Författaren framhåller, vilket har berörts mer utförligt i teoriavsnittet, tre typer av färdriktningar för denna överföring av kunskap vilka utgörs av *framåt*, *bakåt* samt *lateralt*. Under intervjuerna på NIBE berörde respondenterna ovanstående kommunikationsvägar för överföring av kunskap och de lyfte fram deras relevans i mer eller mindre utsträckning. En viktig kunskapsöverföringsväg som diskuterades, och som dessutom önskades i större omfattning, var kunskapsutbytet mellan olika

avdelningar, det vill säga lateral färdriktning. Efterfrågan av mer kommunikation mellan avdelningarna kommer att beröras mer utförligt nedan.

Vi anser vidare att det går att dra paralleller mellan kunskapsfärdriktningen bakåt och uppåtstående feedback, som berörs av Tourish och Robson (2006). Feedback som kunskapsöverföring syftar bland annat till underanställdas möjlighet att kommunicera sina erfarenheter och tankegångar uppåt i organisationen. Denna aspekt av kunskapsöverföring, uppåtstående feedback, kommer vi även att diskutera mer utförligt senare i analysen.

Att feedback kan ses som en form av kunskapsöverföring är något som bland annat Cummings (2004) lyfter fram. Författaren poängterar att denna variant av kunskapsöverföring är essentiell för att arbetsgrupper ute i organisationer ska kunna fungera på ett adekvat sätt. Även feedback som kunskapsöverföringstyp kommer att beröras mer omfattande i feedbackavsnittet.

Under intervjuerna på NIBE framkom det även att tjänstemannasidan har en högre mötesfrekvens än produktionssidan. Varför det skiljer så pass mycket mellan avdelningarna gällande mötesfrekvensen framkom ej konkret under intervjuerna, dock tror vi att det skulle kunna bero på respektive avdelnings arbetsuppgifter då exempelvis anställda på tjänstemannasidan är tvungna att kommunicera mer frekvent då deras arbetsuppgifter, som bland annat karakteriseras av mer idéskapande, kräver detta. Studien visade även på att produktionsavdelningarna har krav på sig ovanifrån att producera en viss mängd vilket gör att formella möten inte planeras in i samma utsträckning. Anställda på produktionsavdelningarna önskade dock fler möten för att få information om sin egen avdelning men även för att erhålla information om andra avdelningar och om hela verksamhetens situation.

Ytterligare aspekter som framkom under intervjuerna var att de anställda, främst på produktionsavdelningarna, tenderade att uppleva att bristande kommunikation kan resultera i att exempelvis besparingar på en viss avdelning kan leda till problem i produktionen på en annan avdelning. Denna okunskap avseende hur andra avdelningar fungerar tenderar även, enligt intervjupersonerna, att resultera i att en avdelnings prestation inte kan tas till vara på fullt ut eftersom nästa avdelning inte kan utnyttja tidigare prestationer maximalt. Vi anser att dessa tendenser skulle kunna hämma NIBEs lönsamhetskrav i företaget då bristen på kunskap mellan avdelningarna kan leda till bortkastade prestationer. I och med att företaget ser

lönsamhet som den främsta framgångsfaktorn anser vi att detta är något de i större utsträckning bör ta i beaktande.

Vidare uppmärksammade vi att bristande kommunikation tenderar att leda till en oroskänsla bland de anställda som inte själva håller sig uppdaterade om vad som sker i verksamheten. Att avsaknaden av kommunikation har en benägenhet att skapa oroliga medarbetare är något som Øiestad (2005) diskuterar. Författaren framhåller att om anställda inte ges feedback, en typ av kommunikation, på sina prestationer kan detta resultera i att de upplever oro avseende huruvida de är kompetenta eller ej. Vidare upplevde vissa respondenter att brist på information även kan resultera i ryktesspridning, vilket kan medföra att information kan förvrängas eller förändras på vägen.

Problematiken kring okunskapen mellan avdelningarna samt oroskänsla och ryktesspridning anser vi i enlighet med Heide et al (2005) skulle kunna lösas med hjälp av fler formella och informella möten exempelvis i form av kortare möten. Enligt författarna är dessa tillfällen essentiella för att kunna kommunicera mer frekvent och för att deltagarna i större utsträckning skall kunna delge och sprida kunskap. Båda mötesformerna lyfts därför fram som vitala för kunskapsöverföring och organisationen som sådan. En anledning till att NIBE inte har fler möten, där produktionsanställda deltar, tror vi beror på att företaget anser att mötena kan påverka lönsamheten negativt och att de inte heller är nödvändiga. Detta resonemang stödjer vi till viss del, dock anser vi att kortare möten inte behöver inverka negativt på lönsamheten då de istället kan öka tillfredsställelse av information och kommunikation hos medarbetare. Vi tror även att anställda i större utsträckning kan lägga fokus på arbetsuppgifterna istället för att lägga energi på att spekulera på grund av brist på information.

Under intervjuerna framkom i viss utsträckning att det är upp till cheferna på produktionsavdelningarna att avgöra när möten bör hållas, vilket oftast sker när det har hänt något specifikt och ovanligt. Vi menar därför likt Heide et al (2005) och Lahti et al (2000) att formella inplanerade möten behövs i större utsträckning. Att endast ha möten vid särskilda händelser tenderar att möten hålls allt för sällan.

Under samtalen framkom att flertalet respondenter upplevde att en god och fungerande kommunikation är viktigt för att samarbetet i organisationen skall fungera på ett adekvat sätt. Vikten av en god kommunikation lyfts även fram av Heide et al (2005) då de menar att

kommunikation är primärt för att en organisation skall kunna fungera och utvecklas. Vidare framhåller författarna att genom interaktion, exempelvis i form av kommunikation, kan aktiviteter integreras och samordnas vilket i sin tur möjliggör att gemensamma mål kan uppnås. Denna typ av interaktionsaktiviteter anser vi kan liknas vid en form av nätverk som utgörs av medarbetare från olika avdelningar på NIBE. Argote et al (2000) diskuterar nätverkets betydelse vid kunskapsöverföring inom en organisation. Kunskapsöverföringen mellan olika avdelningar beror på flera olika variabler såsom till exempel kommunikativ förmåga och social interaktion. Kunskapen som transporteras från en kontext till en annan måste vidare anpassa sig till den nya kontexten om det råder skillnader avseende dessa. Vi anser därför det vara viktigt att anställda har en medvetenhet om företagets olika avdelningar och deras olika sätt att kommunicera. Även Kalling och Styhre (2003) förespråkar möten över avdelningsgränser, så kallade krossfunktionella möten, då det stimulerar och utvecklar överföring av kunskap. Genom att öka kommunikationen och informationen om hela organisationens verksamhet, exempelvis med hjälp av krossfunktionella möten, anser vi att NIBE skulle kunna minska okunskapen mellan avdelningarna. Vi tror även att detta skulle kunna generera i ökad kunskap för NIBE, i form av idéer och förslag från anställda, något vi i enlighet med Zorn och Taylor (2004 i Tourish & Hargie, 2004), anser vara en viktig konkurrensfördel i dagens samhälle.

I vår teoridel lyfte vi fram ett antal faktorer, bland annat kognitiva aspekter och motivation, som kan inverka på kunskapsöverföring i en organisation. När det gäller kognitionsaspektens inverkan på kunskapsöverföring lyfter Szulanski (1996) bland annat fram en organisations absorptionskapacitet, vilket innebär förmågan att anamma kunskap från omvärlden. Ur intervjumaterialet tyckte vi oss kunna utläsa att det fanns tendenser att respondenterna upplevde feedback från exempelvis utomstående kunder vara viktigt samt att denna typ av feedback även kunde fungera som en motivationsfaktor. Det fanns även en benägenhet att intervjupersonerna önskade mer av denna typ av kunskapsöverföring och kännedom om hur kunderna såg på NIBEs produkter, var exempelvis en aspekt som intervjupersonerna berörde. Vi anser att Szulanskis resonemang avseende en organisations absorptionskapacitet går att applicera på ovanstående respondenters uttalanden. En organisations förmåga att ta till sig kunskap från omvärlden, har enligt författaren en betydande roll gällande om kunskapsöverföringen skall fungera på ett adekvat sätt. Vi anser att respondenternas tendens till att önska mer feedback från utomstående tyder på att NIBEs absorptionskapacitet skulle kunna förbättras så att fler anställda ges kunskap om externa parter tankegångar kring NIBEs

produkter. Även Weick (1979, (2e ed) i Heide et al 2005) lyfter fram betydelsen av att organisationer har en god relation till sin omgivning och att det är viktigt att verksamheter idag anpassar sig efter hur omvärlden förändras. Att kommunikationen mellan organisation och omgivning fungerar är avgörande för huruvida kunskapsöverföringen skall verka på ett adekvat sätt men kommunikation med omvärlden är även avgörande för huruvida organisationen skall överleva. Utifrån ovanstående resonemang anser vi att det är viktigt att kunskapsöverföringen till anställda, på alla nivåer i NIBEs organisation, fungerar på ett tillfredsställande sätt. Att anställda får ta del av kommunikation mellan NIBE och exempelvis dess kunder, tror vi således är en viktig aspekt att ta i beaktande. Att de anställda får en större inblick avseende hur marknaden ser på NIBEs prestationer tror vi kan utgöra en motivations- och utvecklingsfaktor.

Motivation tycks vara en viktig pelare med inverkan på kunskapsöverföring. Leonard (1995 i Soonhee et al, 2005) framhäver vikten av belöning och att det kan vara en avgörande faktor för kunskapsflödet samt tillgången till kunskap i ett företag. Ett samband mellan belöning och kunskapsöverföring var något vi kunde se i NIBEs så kallade förslagsverksamhet. Under flertalet intervjuer talade respondenterna kring förslagsverksamheten där anställda kan ge förslag till förbättringar, främst i produktionen, som leder till att NIBE effektiviserar och på så sätt minimerar kostnader. Ett förslag värderas därefter beroende på hur mycket pengar NIBE kan spara in på förändringen och efter värderingen utgår ersättning till förslagsgivaren som baseras på tidigare nämnda värdering. Flertalet respondenter såg förslagsverksamheten och dess belöningsystem som motiverande för medarbetare i organisationen och vi tror därför att förslagsverksamheten kan bidra till att kunskap överförs på ett bra och genomtänkt sätt.

Även ackordet diskuterades av respondenterna på NIBE och denna typ av incitamentsystem tenderade att upplevas som en motivationsfaktor som driver på de anställda. Vi anser, i linje med O'Dell et al (1998 i Soonhee et al, 2005) och Leonard (1995 i Soonhee et al, 2005), att ackordsystemet kan utgöra en viktig motivationskälla. Dock upplever vi att ackordet tenderar att kunna ha en hämmande effekt på kunskapsöverföringen på NIBE, något som således motsäger tidigare författares tankegångar. Vi kommer att beröra detta mer utförligt senare i analysdelen.

6.1.1 Organisatorisk kontext

Den organisatoriska kontexten är den tredje och sista pelaren som Kalling & Styhre (2003) tar upp som en aspekt som inverkar på överföringen av kunskap. Även respondenterna berörde den organisatoriska kontexten, vilken i vår studie innefattar organisationsstruktur och organisationskultur, som en aspekt som inverkar på kunskapsöverföringen och feedbacken i organisationen.

6.1.1.1 Organisationsstruktur

Heide et al (2005) lyfter fram relationen mellan kommunikation och organisationsstruktur och menar att dessa två både formar och formas av varandra. Den rådande strukturen i en organisation bidrar till olika förutsättningar för kommunikationen på en arbetsplats.

Under flertalet av intervjuerna framkom det att respondenterna anser att NIBEs platta organisationsstruktur är av betydelse i deras dagliga arbete då den kan ge förutsättningar för exempelvis kortare beslutsvägar och snabbare informationsspridning. Vidare framkom det att strukturen kan gynna att budskap i större utsträckning kommer fram i sin ursprungliga form. Ovanstående utsaga anser vi hänger samman med teorin att organisationsstrukturen kan möjliggöra och försvåra handlingar i en organisation (Alvesson & Sveningsson, 2007).

Hatch (2002) diskuterar strukturell komplexitet, vilket innebär att när antalet hierarkiska nivåer samt antalet enheter i en organisation är av ett stort antal, kan detta leda till problematik avseende kommunikationen. Samtidigt är behovet av kommunikation större efterhand som organisationen blir allt mer komplex. Den strukturella komplexiteten tror vi dock är minimal i NIBE då vi under samtal med personalchefen fick ta del av NIBEs organisationskarta (se 3.4). Det visade sig att organisationen består av olika affärsområden, vilka har max fyra hierarkiska nivåer. Liksom respondenterna tror vi att NIBEs struktur ger förutsättningar för att kunna utveckla ett välfungerande kommunikationsnät där kunskapsöverföring och feedback kan ske snabbt och effektivt. Detta resonemang är något som Lin (2008) nämner då författaren skriver kring hur strukturen inverkar på hur överföringen av kunskap fungerar i en organisation. Vidare menar Lin (2008) och även Xu et al (2006) att företag bör eftersträva att ha en platt organisationsstruktur för att på så sätt kunna underlätta snabb kunskapsöverföring.

Då vi besökte NIBEs anläggningar i Markaryd fick vi en inblick i att kulturen, som bland annat genomsyras av öppenhet, även tycks ha inverkat på organisationens fysiska struktur och vice versa. VD och ledning sitter i huvudbyggnaden och runtomkring detta, inom ett snävt område, ligger övriga byggnader såsom kontor, fabriker och lager. De flesta i ledningen, men även andra medarbetare, har i stort sett alltid dörrarna öppna så att vem som helst kan titta förbi om de har något att diskutera. Detta var även något som framkom under intervjutillfällena. Uppkommer ett akut problem eller fråga så är alla beslutsvägar och kommunikationsvägar korta och nära. Med detta som bakgrund anser vi att NIBEs fysiska struktur ligger till grund för företagets feedback och kunskapsöverföring. Dock är detta bara en av flera variabler som spelar roll för att nå en effektiv kommunikation, fungerande kunskapsöverföring samt ett klimat där en feedbackkultur kan utvecklas.

6.1.1.2 Organisationskultur

Organisationskulturen kan ses som själen i en organisation och den fungerar ofta likt en referensram för medarbetarnas beteende (Nilsson, 2004). NIBEs kultur var ett frekvent samtalsämne under intervjuerna och samtliga respondenter tryckte på att kulturen, som bygger på åtta kärnvärden, genomsyrar hela organisationen. Uppriktighet, öppenhet, lönsamhet samt hårt arbete var fyra av de åtta kärnvärdena som återkom åtskilliga gånger under intervjuerna.

Nilsson (2004) diskuterar kring uttalade mål och att dessa kan styra en organisation trots att det finns tydliga och uttalade mål. De uttalade målen kan om de inte lyfts fram, bidra till att det bildas dolda kulturer, vilka utgörs av oskrivna regler och normer som påverkar de anställda i företaget. Dessa organisationskulturer kan ses som relativt slutna och enligt författaren även bidra negativt till verksamheten. Vidare menar Nilsson att det därför blir essentiellt för en organisations framgång att det råder en öppen kultur där medarbetare granskar sig själva och kan belysa misstag. En öppen organisationskultur kan även bidra till att medarbetare vågar diskutera olika aspekter samt att föra fram egna tankegångar, vilka kan minska komplexiteten i deras vardagliga arbete.

Under intervjuerna framkom det att uppriktighet är en variabel som genomsyrar kulturen i NIBE. Det visade sig att företaget redan vid anställningsintervjun förmedlar sina kärnvärden, där uppriktighet är en av grundpelarna. Vidare hålls bland annat möten kring företagets verksamhet två gånger om året. Där informerar VD: n, både negativa och positiva, aspekter

för att de anställda i ett så tidigt skede skall kunna ta del av det mest essentiella som händer i organisationen. Vidare menar flertalet respondenter att denna tydlighet och uppriktighet även är något som genomsyrar hela NIBEs personalstyrka, från VD och ner till produktionspersonal. De talade även om att medarbetarna har en relativt rak kommunikation mellan varandra och att de i princip kan säga vad som helst till vem som helst i organisationen.

Med ovanstående i beaktande anser vi att NIBEs rådande kultur som präglas av tydlighet och rakheter skulle kunna ses som en kultur som främjar kunskapsöverföring och därmed feedback. Kulturen har lagt grunden till ett kommunikationsklimat och skulle kunna främja både positiv och negativ feedback. Detta var något vi kunde skönja då en respondent menade på att det är raka rör som gäller på NIBE. Inget ”lindas in i bomull”, har de något de vill säga så är det bara att säga det. Utsagan tycker vi speglar NIBE på ett metaforiskt sätt och visar på att uppriktighet i olika former av feedback delges genom medarbetarnas åsikter på ett uppriktigt och ärligt sätt. Dock anser vi liksom respondenterna att den positiva feedbacken hamnar i skymundan av den kritiska och negativa feedbacken, vilket vi kommer diskutera mer utförligt nedan.

Vidare framkom det under intervjuerna på NIBE att det råder en organisationskultur som präglas av öppenhet. Majoriteten av de anställda lyfte fram att de upplevde att ”dörren alltid står öppen” ifall de hade något de ville diskutera, något som tycks präglar hela organisationen. Flera respondenter berättade att de upplevde att de kunde gå direkt till VD: n om de hade något de ville ta upp, något som vi uppmärksammade att de anställda uppskattade i stor utsträckning. Vidare framkom att denna öppna mentalitet även främjade kommunicerandet av feedback i stor omfattning.

Nilsson (2004) framhäver att det är organisationen som lägger grunden till sin egen kultur och att det är en ständigt pågående process. Kulturen håller organisationen samman och vägleder medarbetarna till olika handlingar men är samtidigt mycket viktig för att kommunikationen skall fungera på ett konkret sätt. Kulturen, som ofta består av oskrivna regler, styr i stor utsträckning medarbetarnas tankar, handlingar och värderingar.

Nilssons resonemang kring att kulturen styr och håller samman organisationen anser vi är förenligt med NIBEs samtliga framgångsfaktorer men kanske främst med lönsamhetsfaktorn.

Denna faktor fanns med redan då Nils Bernerup grundade NIBE på 40-talet (B. Torstensson, personlig kommunikation, 9 april 2008). Under intervjuerna talades det frekvent kring lönsamheten och hur viktig den är för företaget. I verksamheten hymlar ledningen inte om att det är lönsamheten som är det mest centrala i företaget, finns det inte pengar så finns det ingen organisation. Lönsamheten går hand i hand med hårt arbete vilket vi ganska snabbt insåg att även det var en del av mentaliteten i NIBEs kultur. Flera respondenter delade med sig kring detta och de menade att anställda skall vara på jobbet, jobba hårt och gärna jobba mycket, något som de anställda tenderade att instämma i. Vidare framkom det att många chefer jobbar aktivt, vilket leder till att även de ställer krav på sina underställda att göra detsamma.

Ett led i lönsamhetstänkande är företagets tillämpande av ackordbaserat lönesystem på produktionsavdelningarna. Ackord är ett verktyg som NIBE har jobbat med under många år och under studiens gång förstod vi att det har blivit som en del av organisationskulturen då det går hand i hand med att jobba hårt. Under intervjuerna framkom det, som tidigare har berörts, att ackordet fungerar som en drivkraft då anställda får betalt efter prestation, vilket gör att de jobbar mer, hårdare och mer effektivt. Arbetar de mindre effektivt får de mindre betalt och vice versa.

Flertalet intervjupersoner diskuterade dock att ackordet kan hämma medarbetare att ge feedback till sina medarbetare, dels för att de vill behålla sina knep för sig själva för att kunna effektivisera det egna arbetet, och dels för att det helt enkelt inte finns tid att prata med sina medarbetare. Att kommunicera med andra samt delge feedback under arbetstid skulle kunna innebära sänkt effektivitet och därmed sänkt lön.

Att de anställda inte vill delge sina knep är även något som Szulanski (1996) lyfter fram. Författaren, liksom vi även framhäver ovan, menar att medarbetaren som sitter inne med kunskap skulle kunna vara obenägen att dela med sig då de kan förlora unikhet, konkurrenskraft samt motvilja att slösa resurser på andra medarbetare. På NIBE skulle detta resonemang kunna kopplas till att medarbetarna som jobbar under ackord oftast ser till sin egen vinnings skull och därför vill hålla knep som effektiviserar deras arbete för sig själva så att de kan tjäna så mycket pengar som möjligt.

De Long och Fahey (2000) understryker dessutom organisationskulturen och dess inverkan på medarbetarnas fallenhet att skapa, överföra och använda kunskap. Författarna diskuterar bland annat hur kulturen sätter ramen för möjligheten till social interaktion. Det är kulturen som lägger grunden och skapar de processer där kunskap skapas och kan föras vidare i organisationen. I förenlighet med denna teori har vi under studiens gång blivit varse att det skulle kunna vara så att NIBEs kultur både främjar och hämmar överföring av kunskap. Lönsamhetsaspekten och mentaliteten att jobba hårt i företaget anser vi skulle kunna vara bidragande orsaker till att medarbetare inte hinner kommunicera i den utsträckning som önskas.

Vidare diskuterade respondenterna kontakt, kommunikation och information mellan avdelningarna i NIBE som något som tycks hämmas av lönsamhets- och ”jobba hårt”-kulturen. Vi kunde se tendenser som pekade på att medarbetare mer frekvent skulle vilja ta del av vad som sker på andra avdelningar och att även om NIBE är en organisation så har det bildats småfabriker i fabriken, likt subkulturer. Att kunna kommunicera och ge feedback är något som Alvesson och Svenningsson (2007) menar starkt bidrar till identitetskänsla bland de anställda och det utgör en viktig faktor i en organisationskultur. Ett led i att nå identitetskänsla är möjligheten till sociala relationer på företaget. Medarbetare som identifierar sig med NIBE har benägenhet att uppfatta andra grupper eller avdelningar i företaget som en del av gemenskapen. I motsats till detta upplever anställda som inte har identitetskänsla ofta en form av ”vi” och ”dem” känsla, vilket kan leda till misstänksamheter mellan olika avdelningar i organisationen. Liknande tendenserna kring småfabriker i NIBE som vi fick ta del av under intervjuerna och med ovanstående författares tankegångar i beaktande, tror vi att sociala relationer exempelvis i form av möten mellan avdelningar skulle kunna minska ”vi” och ”dem” känslan mellan avdelningarna i NIBE. Vi menar även att information kring olika avdelningars verksamheter skulle kunna kommuniceras ut så att alla medarbetare kan ta del av vad som händer inom andra affärsområden i företaget. Ökad interaktion mellan avdelningar tror vi skulle kunna gynna NIBE då det ökar möjligheten att ge feedback mellan anställda och på så vis öka överföringen av kunskap i organisationen. Även identitetskänslan tror vi rent generellt skulle kunna öka genom mer frekventa och sociala relationer i form av exempelvis tvärfunktionella möten.

Vidare kommer vi att diskutera hur NIBEs organisationsstruktur främjar samt hämmar möjligheten till att kommunicera, ge feedback och på så vis föra över kunskap mellan olika avdelningar och hierarkiska nivåer i organisationen.

6.2 Feedback

Som lyfts fram under teoriavsnittet kan feedback, enligt London och Sessa (2006), leda till att mottagaren av feedbacken kan erhålla ny kunskap. Även Cummings (2004) framhåller att feedback kan ses som en typ av kunskapsöverföring och att denna överföringsform av kunskap är essentiell för att arbetsgrupper ute i organisationer skall fungera på ett adekvat sätt. Under teoriavsnittet framkom även att forskning skiljer på två typer av feedback. Exempelvis lyfter Nilsson (2004) fram positiv feedback, vilket bland annat kan utgöras av uppskattning för en prestation, och hur denna typ av feedback kan resultera i att människor utvecklas. Tziner och Latham (1989) diskuterar dock samtidigt att negativ feedback även kan bidra positivt till de anställdas arbetssituation då brister hos den anställde kan rättas till. Denna typ av feedback kräver dock enligt författarna, för att den skall resultera i positiva förändringar, att organisationsmiljön är stödjande. Under intervjuerna med anställda på NIBE var feedback, av både positiv och negativ karaktär, en aspekt som berördes i stor utsträckning. Denna typ av kunskapsöverföring diskuterades genomgående av respondenterna och de upplevde denna kategori av kommunikation vara av stor betydelse för deras arbetssituation. Även Øiestad (2005) framhåller feedbackens betydelse i dagens organisationer. Författaren lyfter fram att arbetsmiljöundersökningar visar att anställda ofta i stor omfattning saknar tillfredsställande feedback på sin arbetsplats. Bristen på feedback, och då främst i form av positiv återkoppling, var något som respondenterna diskuterade. Under intervjuerna framkom att de anställda på NIBE tenderade att uppleva att de inte fick positiv feedback i tillräcklig utsträckning. Även under intervjuerna med respondenter på chefsnivå framkom i viss utsträckning att positiv feedback inte i tillräcklig omfattning delgavs underanställda. Vi anser samtidigt, i linje med Larsen (2003), att respondenternas upplevelse att de saknar positiv feedback kan ses som något positivt. Larsen framhåller, som berördes i teoriavsnittet, att anställda som inte efterfrågar feedback tyder på att någonting är fel i organisationen.

Anledningen till ovanstående upplevda brist på feedback diskuterades även av respondenterna och brist på tid samt att det helt enkelt glöms bort tenderar att vara möjliga förklaringar till denna problematik. Dock uppmärksammade vi att respondenterna i större utsträckning

upplevde det rådande fokus på negativ feedback utgöra en förklaring till varför positiv återkoppling inte sker i särskilt stor omfattning. Således tenderar de anställda att erhålla negativ feedback i större utsträckning och att den positiva feedbacken helt enkelt hamnar i skymundan. Detta är något som motsäger Herold och Parsons (1985 i Pousette, 2001) studie som framhäver att positiv feedback används i större utsträckning än feedback av negativ karaktär. Även Waung och Highhouse (1997) lyfter fram att chefer undviker att ge negativ feedback till sina underanställda, detta då de vill undvika konflikter.

Vi tror att anledningen till varför respondenternas utsagor inte överensstämmer med ovanstående teoretiska resonemang kan vara ett resultat av den starka organisationskultur som vi upplever finns på NIBE. En kultur, som präglas av raka rör och öppenhet, resulterar i att cheferna i större omfattning vågar ge negativ feedback till sina underanställda. Som tidigare nämnts tror vi tyvärr att detta även kan resultera i att positiv feedback emellanåt förbises. En ökad frekvens av positiv feedback tror vi, i linje med Nilssons (2004) resonemang, kan resultera i att de anställda utvecklas i organisationen. Sistnämnda var även något som berördes av respondenterna, bland annat lyfte en intervjuperson fram positiv feedback och dess förmåga att få anställda att växa. Samtidigt som positiv feedback inte förekommer i tillräcklig omfattning enligt respondenterna finns det, som berörts tidigare, en benägenhet att negativ feedback i tillräcklig omfattning äger rum i organisationen. Som Tziner och Latham (1989) berörde tidigare kan även denna typ av feedback innebära positiva aspekter för anställda i en organisation, under förutsättning att organisationsmiljön är stödjande. Under samtalen med intervjupersonerna på NIBE lyfts negativ feedback fram som viktig för att en individ skall kunna utvecklas och förbättra sin prestation. Således anser vi att negativ återkoppling även är en viktig aspekt att ta i beaktande i dagens organisationer.

Som tidigare nämnts diskuterade respondenterna på NIBE även ackordets betydelse för feedbacken i organisationen. Det fanns en benägenhet att intervjupersonerna upplevde att förslagsverksamheten som finns på NIBE samt en viss typ av feedback mellan anställda hämmas av ackordsystemet. Vi anser att förslagsverksamheten kan likställas med en form av feedbacksystem på hur organisationen fungerar. Exempelvis kan ett förslag om en förbättring av en maskin utgöra en typ av feedback på att maskinen inte fungerar optimalt och därför behöver förbättras. Respondenternas tendens att beskriva ackordet och dess negativa effekter för idéskapandet tar uttryck i att de anser att man som anställd drar sig från att delge idéer och förslag om förbättringar i exempelvis produktionen, då detta i slutändan kan resultera i att

personen som kom på förbättringen förlorar ekonomiskt på feedbacken. Detta då förbättringen kan resultera i att ackordnivån sänks vilket leder till att det blir svårare att få samma ackordlön. Även om ackordet kan fungera som en drivkraft för de anställda anser vi således utifrån respondenternas berättelser att ackordsystemet även kan inverka negativt på feedbacken i organisationen.

En annan aspekt av ackordsystemet som vi anser går att applicera på tankegångarna om feedback är att ackordet i sig skulle kunna fungera som en typ av feedback till de anställda. De anställdas lön grundar sig i stor utsträckning på den uppnådda prestationen och således får de anställda, genom ackordsystemet, feedback på hur väl de har presterat. Vi anser vidare att Myers, Johnston och Pearces (1991 i Pousett, 2001) teori går att applicera på vårt resonemang avseende att ackordsystemet kan utgöra en form av feedbackkälla. Författarna lyfter fram att den miljö som råder i organisationen har betydelse för hur feedbacken fungerar. Feedbackmiljön kan innefatta bland annat ett värderingssystem där individer ges frekvent feedback på sina prestationer. Vi anser att ackordsystemet som används på NIBE kan utgöra en typ av värderingssystem då de anställda genom ackordet värderas utifrån sina insatser.

Möjligheten för anställda att komma med idéer och tankegångar genom tillämpandet av den befintliga förslagsverksamheten anser vi, som tidigare nämnts, är en form av feedback på hur organisationen fungerar. Denna form av feedback, som sker från anställda uppåt i organisationen i form av exempelvis idéer om produktionsförbättringar, anser vi kan likställas med det begrepp som Tourish och Robson (2006) benämner uppåtgående feedback. Baron (1996 i Tourish & Robson, 2006) och Heide et al (2005) diskuterar att när feedback sker från underanställd till högre instans, är den ofta av positiv karaktär och i stor utsträckning undviks negativ feedback. Vi upplevde, under samtalen med intervjupersonerna på NIBE, att så inte var fallet i den berörda organisationen. Ur uttalandena från respondenterna framkom att det råder ett öppet klimat i verksamheten och de anställda tenderade att uppleva att de kunde kommunicera öppet med högre instans ända upp till VD-nivå. Vi upplevde under samtalen med intervjupersonerna att detta även berörde feedbacken i organisationen och således tror vi att de anställda i stor utsträckning upplever att de kan kommunicera negativ feedback till högre instans. Heidi et al (2005) diskuterar vidare att kommunikationsklimat, som inte är öppet och tolerant, kan resultera i anställda drar sig för att ge negativ återkoppling till chefer. Detta resonemang anser vi styrker våra tankegångar att en öppen organisationsmiljö gynnar möjligheten att ge negativ uppåtgående feedback. Hegarty et al (1974 i Tourish och Robson,

2006) berör även tidigare resonemang kring uppåtgående feedback och en organisationsmiljö som kännetecknas av en öppenhet. Författarna lyfter fram att uppåtgående feedback, i kombination med en organisationskultur där tankesättet om ”öppna dörrar” är framstående, kan resultera i att en organisation erhåller signifikanta fördelar. Tourish och Hargie (2004) framhåller vidare att forskning tyder på att chefer som öppnar upp sig och accepterar negativ feedback är mer uppskattad av sina medarbetare. Anställdas upplevelse på NIBE att de kan gå direkt till VD: n och diskutera om det har något de vill ta upp, uppfattade vi tenderade att ses som positivt.

7 Slutdiskussion

Utifrån studiens frågeställning har vi försökt få svar på två frågor där den ena utgjordes av hur kunskap överförs mellan individer i en organisation och vilken roll som feedback har som kunskapsöverföring. Vidare ville vi undersöka vilken inverkan den organisatoriska kontexten, med fokus på organisationskultur och organisationsstruktur, har på utövandet av feedback.

Under analysavsnittet applicerade vi teoretiska begrepp på respondenternas uttalanden och använde dessa för att underbygga våra resonemang avseende de berörda områdena. Vi ämnar under detta avsnitt lyfta fram de viktigaste slutsatserna i relation till vår frågeställning.

Överföring av kunskap kan enligt respondenterna ske på ett flertal olika sätt. Kunskapsöverföring mellan arbetskollegor, mellan olika hierarkiska nivåer i organisationen samt överföring av kunskap mellan avdelningarna upplevdes vara viktigt. Vidare har kunskapsöverföringsaspekter som god kommunikation samt feedbackens funktion som kunskapsöverföring diskuterats.

Som tidigare har berörts under analysdelen skilde det sig åt avseende möjligheten att få information, och därigenom kunskap, mellan olika nivåer i organisationen. Vi anser, i enlighet med Heide et al (2005), därför det vara viktigt att anställda, oavsett vilken nivå i organisationen individen ifråga tillhör, ges möjlighet att få och ge information mer frekvent via formella och informella möten. Detta tror vi bland annat kan minska oros känslor hos personalen samt bidra till utveckling bland medarbetarna i organisationen.

Vidare har det framkommit under studien att kunskapsöverföring mellan avdelningarna var viktigt. De produktionsanställda tenderade att uppleva att kommunikationen, och därigenom kunskapsöverföringen, är begränsad och att detta kan leda till uppkomsten av ”småfabriker” i företaget vilket vi anser kan likställas med subgrupper. Krossfunktionella möten tror vi liksom Kalling och Styhre (2003) skulle kunna främja kommunikationen mellan olika avdelningar vilket även skulle kunna resultera i att förbättringar, som sker i en avdelning, kan tas till vara på bättre i en annan del av organisationen.

Feedback kan enligt Cummings (2004) utgöra en typ av kunskapsöverföring och respondenterna lyfte fram dess betydelse för deras arbetssituation. Denna typ av

kunskapsöverföring kunde enligt intervjupersonerna ske på skilda sätt och bland annat lyftes feedback från exempelvis kunder fram som en viktig återföringsaspekt. Även Weick (1979, (2e ed) i Heide et al 2005) poängterar vikten av en god relation mellan organisationen och dess omgivning. Att anställda får feedback, och därigenom kunskap, om hur marknaden ser på NIBEs produkter och organisationen anser vi därmed vara en viktig aspekt att ta i beaktande då vi tror att denna typ av feedback både kan vara motiverande och utvecklande för NIBEs anställda.

Feedback som sker från anställda och uppåt i organisationen, det vi samt Tourish och Robson (2006) har benämnt uppåtgående feedback, är ytterligare en typ av kunskapsöverföring som framkom under studien. Denna typ av kunskapsöverföring diskuterades av respondenterna i termer av bland annat förslagsverksamhet, innefattande idéer och tankegångar kring förbättringar på exempelvis produktionsförfaranden. Det framkom samtidigt under studien att ackordet tenderar att ha en hämmande effekt avseende anställdas nytänkande i form av idégenerering. Det fanns en benägenhet att anställda upplevde att ackordet resulterade i att man inte vill dela med sig av sina tankegångar då detta i slutändan kan resultera i att man förlorar ekonomiskt, detta trots att idéer i förslagsverksamheten kan generera en belöning ifall förslaget innebär en besparing i produktionen. De anställda var dock i viss utsträckning positivt inställda till ackordsystemet då detta fungerar som en motivationskälla, något som är i linje med med O'Dell et al (1998 i Soonhee et al, 2005) och Leonards (1995 i Soonhee et al, 2005) resonemang. Vi upplever dessutom att ackordsystemet kan fungera som en typ av feedback då de anställda, genom ackordlönen, ges information avseende hur bra de har presterat.

Det framkom vidare under intervjuerna att feedback, av positiv karaktär, inte gavs i tillräcklig omfattning och att en ökad frekvens av denna typ av feedback skulle kunna resultera i att anställda på NIBE utvecklas. Att de anställda efterfrågade feedback anser vi, likt Larsen (2003), vara ett sundhetstecken. Feedback av negativ natur tenderar dock att användas i tillräcklig utsträckning. Denna typ av återkoppling hade även en viss tendens att fungera utvecklande för de anställda. Anledningen till varför kommunicerandet av negativ feedback verkade fungera bättre än kommunicerandet av feedback av mer positiv karaktär, tror vi primärt har att göra med aspekter som berör den organisatoriska kontexten, och då främst organisationskulturen.

Respondenterna upplevde även att organisationskulturen på NIBE präglas av en öppenhet och uppriktighet. Detta anser vi skall kunna förklara varför negativ feedback i stor utsträckning kommuniceras mer frekvent jämfört med positiv feedback. Den öppna och uppriktiga kulturen, där öppna dörrar och raka rör präglar verksamheten, anser vi resulterar i att negativ feedback används i stor utsträckning, något som kan bidra till att den positiva feedbacken emellanåt förbises. Samtidigt framkom det en benägenhet att de anställda upplevde att de inte hade tid att kommunicera med exempelvis andra avdelningar i den utsträckning de hade önskat. Detta tror vi även till viss del kan förklaras utifrån NIBEs starka organisationskultur där, förutom öppenhet och uppriktighet, även lönsamhet är en viktig grundpelare i organisationen. Det tenderar att råda en mentalitet där hårt jobb är i fokus, något som vi anser är en viktig del av en organisations värderingar, dock tror vi att detta synsätt även kan leda till att de anställda inte upplever att de har tid att kommunicera i den omfattning de hade önskat.

Även NIBEs organisationsstruktur inverkar på kunskapsöverföringen, och då exempelvis i form av feedback. Det har under studiens gång framkommit att NIBEs organisationsstruktur är platt, något som respondenterna upplevde som positivt då den innebär korta beslutsvägar vilket i sig gör kommunicerandet av feedback effektivt. Detta resonemang är förenligt med Lins (2008) tankegångar gällande att en platt struktur främjar kunskapsöverföring och dess effektivitet.

Under studiens gång har vi uppmärksammat ett flertal olika aspekter som berör överföring av kunskap på NIBE. Feedback har visat sig vara en viktig kunskapsöverföringstyp på den berörda organisationen och dess betydelse har berörts utifrån ett flertal olika aspekter. Ackordet har lyfts fram som en tänkbar typ av kunskapsöverföring och även externa parter såsom exempelvis kunder har visat sig kunna vara viktiga kunskapskällor. Vi anser att det genomgående på NIBE, trots tendenser till brister avseende den positiva feedbacken, finns förutsättningar för att en god feedbackkultur skall råda i organisationen. En organisationskultur som präglas av öppenhet och uppriktighet, i kombination med en organisationsstruktur som möjliggör korta kommunikationsvägar, anser vi även kan resultera i en tillfredsställande kunskapsöverföring i verksamheten. Samtidigt tror vi att det starka fokuset på lönsamhet i viss utsträckning kan hämma utövandet av feedback i organisationen. Detta då lönsamheten kan ses som en parallell till att arbeta hårt och effektivt vilket i sin tur kan resultera i att anställda inte, i samma utsträckning, har tid att kommunicera. Denna paradox tror vi inte är helt lätt att komma runt då vi, likt NIBE, anser att lönsamhet är, och

måste vara i fokus för att organisationer skall ha goda framtidsutsikter. Vi upplever således att organisationskulturen på NIBE, innefattandes lönsamhetsaspekten, öppenhet, uppriktighet samt fokus på hårt arbete, både möjliggör och hindrar kommunicerandet av feedback.

7.1 Framtida forskning

Med ovanstående paradox i åtanke anser vi att det i framtiden skulle vara intressant för organisationer att nå djupare kunskap kring hur de kan integrera organisatoriska aspekter i form av exempelvis kultur och struktur tillsammans med lönsamhetsaspekten. Genom att studera dessa aspekter, och vikten av att integrera dessa, tror vi att organisationer i framtiden skulle kunna nå fler konkurrensfördelar och på så sätt stå sig mer konkurrenskraftiga på marknaden.

Referenslista

Skriftliga källor

Alvesson, M. & Sköldbberg, K. (1994). *Tolkning och reflektion. Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur.

Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2007). *Organisationer, ledning och processer*, Pozkal: Studentlitteratur.

Ambos, T. C., Ambos, B. & Schlegelmilch B. B. (2006). Learning from foreign subsidiaries: An empirical investigation of headquarters' benefits from reverse knowledge transfers, *International Business Review*, 15, (3), 294-312.

Argote, L. & Ingram, P. (2000). Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82,(1), 150-169.

Backman, J. (1998). *Rapporter och uppsatser*. Lund: Studentlitteratur.

Blackler, F. (1995). Knowledge, Knowledge Work and Organizations: An Overview and Interpretation, *Organization Studies*, 16, (5), 857-860.

Bryman, A. & Bell, E. (2005). *Företagsekonomiska metoder*. Malmö: Liber.

Bogner, W.C. & Bansal, P. (2007). Knowledge Management as the Basis of Sustained High Performance, *Journal of Management Studies*, 44, (1), 165-188.

Bruzelius, L. H. & Skärvard, P-H. (2004). *Integrerad organisationslära*. Lund: Studentlitteratur.

Cummings, J. N. (2004). Work groups, structural diversity, and knowledge sharing in a global organization. *Management Science*, 50, (3), 352–364.

Descombe, M. (1998). *Forskningshandboken – för småaktiga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur.

De Long, D. W. & Fahey, L. (2000). Diagnosing cultural barriers to knowledge management. *The Academy of Management Executiv*, 14, (4), 113-127.

Dierkes, M., Berthoin, A. A., Child, J., Nonaka I. (2003). *Handbook of organizational learning & knowledge*. New York: Oxford University Press Inc. 491-556.

Hatch, M. J. (2006). *Organisationsteori – moderna symboliska och postmoderna perspektiv*. Lund: Studentlitteratur.

Heide, M., Johansson, C. & Simonsson, C. (2005). *Kommunikation & Organisation*. Kristianstad: Kristianstad Boktryckeri AB.

Holme, M. I. & Solvang, K. B. (1997). *Forskningsmetodik. Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur.

Ilgén, D. R., Fisher, C. D. & Taylor S. M. (1979). Consequences of Individual Feedback on Behavior in Organizations. *Journal of Applied Psychology*, 64, (4), 349-371.

Kalling, T & Styhre, A. (2003). *Knowledge Sharing in Organizations*. Malmö: Liber.

Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.

Lahti, R. K. & Beyerlein, M. M. (2000). Knowledge transfer and management consulting: A look at "The firm". *Business Horizons*, 43, (1), 65-74.

Larsen, R-P. (2003). *Teamutveckling*. Lund: Studentlitteratur.

Lin, W-B. (2008). *The effect of knowledge sharing model. Expert Systems with Applications*, 34, 1508–1521.

London, M. & Beatty, R. W. (1993). *360-degree feedback as a competitive advantage*, 32, (2-3), 353-373.

London, M. & Sessa, V. I. (2006). Group Feedback for Continuous Learning. *Human Resource Development Review*, 5, (3), 303-329.

Lundahl, U. & Skärvard, P-H. (1999). *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*. Lund: Studentlitteratur.

NIBE AB. (2007). *Årsredovisning 2007*. Markaryd: Markaryds Grafiska AB.

Nilsson, E. (2004). *Feedback. Varför, hur och till vad?* Värnamo: Tryck Fälth & Hässler.

Nonaka, I. (1991). The Knowledge-Creating Company, *Harvard Business Review*, 69, (6), 96-105.

Nonaka, I., Byosiere, P., Boruchi C. C. & Konno, N. (1994). Organizational Knowledge Creation Theory: A First Comprehensive Test, *International Business Review*, 3, (4), 337-351.

Orlikowski, W. (2002). Knowing in practice: Enacting a collective capability in distributed organizing. *Organizational Science*, 13, (3), 249-273

Pousette, A. (2001). *Feedback and stress in human service organizations*. (avhandling för doktorsexamen), Göteborgs Universitet, Göteborg: Vasastadens bokbinderi AB.

Sabri, H. (2005). Knowledge management in its contexts: Adapting structure to a knowledge creating culture, *International Journal of Commerce & Management*, 15, (2), 113-128.

Soonhee, K. & Hyangsoo, L. (2005). Employee Knowledge Sharing Capabilities in Public & Private Organizations: Does Organizational Context Matter? *System Sciences*, 1-10.

Styhre, A. (2003). *Understanding Knowledge Management*, Trelleborg: Liber AB,

Szulanski, G (1996). Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice Within the Firm, *Strategic Management Journal*, 17, 27-43.

Tziner, A. & Latham, G. P. (1989). The Effects of Appraisal Instrument, Feedback and Goal-Setting on Worker Satisfaction and Commitment. *Journal of Organizational Behavior*. 10, (2), 145-154.

Tourish, D. & Hargie, O. (2004). *Key issues in organizational communication*. Cornwall: TJ International Ltd.

Tourish, D., & Robson, P. (2006). Sensemaking and the distortion of critical upward communication in organizations. *Journal of Management Studies*, 43, (4), 711-730.

Waung, M. & Highhouse, S. (1997). Fear of Conflict and Empathic Buffering: Two Explanations for the Inflation of Performance Feedback. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 71, (1), 37-54.

Wiedersheim-Paul, F., Eriksson, L-T. & Aronsson, L. (1978). *Att skriva och bedöma rapporter*. Kristianstad: Kristianstads Boktryckeri.

Xu, E-M., Zheng, P. Wu X. & Zhang X. (2006). The Effects of Organizational Factors on Knowledge Sharing. *International Conference on Management Science and Engineering*, 1256-1261.

Øistad, G. (2005). *Feedback*, Oslo: Gyldendal Akademisk A/S.

Elektroniska källor

NIBE Industrier AB. [2008-05-09] *Historik*. Markaryd: NIBE Industrier AB.
<http://www.nibe.com/se/koncernen/historik.htm>.

Muntliga källor

Benny Torstensson, Personalchef NIBE Industrier AB, Markaryd
(personlig kommunikation, 9 april 2008)

Bilaga

Bilaga 1

Intervjuguide

Allmänt

Vad har du för bakgrund, såsom utbildning, tidigare arbetslivserfarenhet?

Hur länge har du arbetet på NIBE?

Vilka är dina huvudsakliga arbetsuppgifter?

Hur många medarbetare har du på avdelningen?/ Hur många anställda ansvarar du för?

Kunskapsöverföring

Berätta fritt hur du gör när Du vill förmedla kunskaper till andra? Vad tjänar du på det?

Hur går det till när nya medarbetare kommer in i produktionen?

Kommunikation

Berätta fritt hur du upplever att kommunikationen fungerar på arbetsplatsen, mellan dig och dina medarbetare/underanställda, mellan dig och din chef och i hela organisationen. Exemplifiera.

Hur ser möjligheterna till sociala relationer ut på arbetsplatsen?

Organisationskultur

Beskriv hur du upplever att kulturen ser ut på företaget. Vilka värderingar, normer, informella regler finns exempelvis på arbetsplatsen?

Anser du att kulturen i organisationen uppmuntrar feedback? Hur i så fall?

I NIBE's Årsredovisning nämns uppriktighet som en viktig aspekt i organisationen. Hur upplever du att detta syns i praktiken?

Organisationsstruktur

Beskriv hur du upplever att organisationsstrukturen ser ut på företaget.

Hur kan organisationsstruktur främja alternativt hindra möjligheten till kunskapsöverföring?

Feedback

Hur definierar du begreppet feedback? Vad är feedback för dig?

Hur tycker du att feedbacken fungerar mellan dig och dina underanställda/chefer samt i den övriga organisationen? På vilket sätt fungerar den bra respektive dåligt? Exemplifiera.

Finns det något utvecklat feedbacksystem i organisationen? Hur fungerar detta i så fall?

Hur fungerar feedbacken från utomstående såsom kunder och leverantörer?

På vilket sätt bidrar feedback till hur väl du klarar av att hantera dina arbetsuppgifter?

Hur skulle du vilja att feedbacken fungerade?

Bilaga 2

Intervjupersoner

- (1) Chefsbefattning
- (2) Chefsbefattning
- (3) Chefsbefattning
- (4) Chefsbefattning
- (5) VD
- (6) Produktionsanställd
- (7) Tjänsteman
- (8) Produktionsanställd
- (9) Tjänsteman