



EKONOMIHÖGSKOLAN
Lunds Universitet

FEK 591
VT 2008

Företagsekonomiska institutionen

En utveckling av mellancheferens roll i kunskapsöverföring - Kodning och avkodning inom OKG, en del av E.on

Författare:

Malin Andersson

Åsa Frosch

Handledare:

Anna Jonsson

Författarnas tack

Vi vill tacka alla de personer som ställt upp och gjort denna uppsats möjlig. Först vill tacka personerna på OKG som släppte in oss i sin värld och gladeligen berättade allt vi ville veta. Vi vill dessutom tacka vår handledare Anna som hjälpte oss ro projektet i land. Slutligen vill vi tacka våra familjer och vänner, som stått ut med glädje och tårar i alla väder.

Tack!

Malin och Åsa

Sammanfattning

Uppsatsens titel:	En utveckling av mellancheferns roll i kunskapsöverföring - kodning och avkodning inom OKG, en del av E.on
Seminariedatum:	2008-06-03
Ämne/kurs:	FEK 591, Magisterseminarium, 10 poäng
Författare:	Malin Andersson och Åsa Frosch
Handledare:	Anna Jonsson
Några nyckelord:	Mellanchefer, kunskapsöverföring, internkommunikation, tolkning och kodning
Syfte:	Vidareutveckla förståelsen för mellancheferns inverkan på kunskapsöverföring inom ett företag som genomgått en organisationsförändring, samt koppla samman denna betydelse med tankar om tolkning och förståelse.
Metod:	Studien utförs genom en kvalitativ metod, där intervjuer har genomförts med såväl medarbetare som chefer i ett fallföretag, Oskarshamns kärnkraftgrupp (OKG).
Teoretiska perspektiv:	Det teoretiska ramverket utgår från kunskapsöverförings- och kommunikationsteorier. Teorierna fokuserar främst på attitydens och viljans betydelse samt chefernas roll. Dessa teorier byggs sedan på med teorier om tolkning, kodning och avkodning.
Empiri:	E.on har för ett par år sedan köpt upp aktiemajoriteten i OKG, vilket medfört ett nytt behov av kommunikation och kunskapsöverföring mellan de tidigare två olika företagen. Betydelsen av mellancheferna för att få ett flöde av kunskap i organisationen är påtaglig och attityden hos medarbetarna speglar en OKG: anda, inte ett enat företag.
Slutsatser:	Mellanchefernas roll på OKG är mycket betydelsefull. De bör i framtiden agera som en länk mellan ledningen och medarbetare och försöka skapa en förståelse för vikten av kunskapsöverföringen. De måste både själva inneha vilja att lära sig och lära ut, samt uppmuntra andra att göra det. De blir skaparen av förståelse hos medarbetarna på OKG, innan ett organisatoriskt "lexikon" har kunnat skapas inom hela organisationen, och direktförståelse kan uppnås.

Abstract

- Title:** A push forward of the understanding of middle managements part in knowledge sharing – coding and decoding in OKG, a part of E.on
- Seminar date:** 2008-06-03
- Course:** Master thesis in business administration, 10 Swedish Credits (15 ECTS)
- Authors:** Malin Andersson and Åsa Frosch
- Advisor:** Anna Jonsson
- Key words:** Middle management, knowledge sharing, internal communication, interpretation and coding
- Purpose:** To push forward the understanding about the importance of middle managements affect on knowledge sharing within a company after an organisational change, and make a connection between the importance of that and thoughts about translation and understanding.
- Methodology:** A qualitative study has been preformed, were interviews have been made with a single organisation, Oskarshamns kärnkraftgrupp (OKG).
- Theoretical perspectives:** The base in the theoretic framework is formed by knowledge sharing and communications theories. The focus has been on attitude and motivation and at the role of middle management. These theories have later been complemented with theories on interpretation, coding and decoding.
- Empirical foundation:** E.on recently bought the stock majority in OKG, leading to a need for new knowledge sharing and communication between them. The meaning of middle management is obvious and the attitude reflects an OKG spirit and not a united company.
- Conclusions:** Middle management plays an important role in OKG. To better share the knowledge in the future, they have to be the link between the management and the workers, trying to create an understanding for the importance of knowledge sharing. They have to have the will to learn and also to teach others, and also encourage everybody else to do the same. They are the creators of the understanding until a new “dictionary” can be created, translating the knowledge into an organizational language.

Innehållsförteckning

INNEHÅLLSFÖRTECKNING	1
1. INLEDNING	3
1.1 Introduktion	3
1.2 Avgränsningar	8
2. METOD	9
2.1 Med tolkning och förståelse som utgångspunkt	9
2.2.1 Den praktiska tolkningen	10
2.2 Den kvalitativa metoden vi använder	11
2.2.1 Varför OKG - ett dotterbolag i E.on koncernen	12
2.2.2 Urval av respondenter	12
2.2.3 Semistrukturerade intervjuer	13
2.3 Val av teori	14
2.3.1 Kritiskt förhållningssätt till våra teoretiska källor	15
2.4 Generaliserbarhet, reliabilitet och validitet i uppsatsen	16
3. TEORETISK REFERENSRAM	19
3.1 Från överföring av information, till överföring av kunskap	19
3.1.1 Kunskapens karaktär	20
3.2 Hinder inom kunskapsöverföring	22
3.2.1 Kunskapens utformning	23
3.2.2 Viljan hos individen	24
3.2.3 Kunskapens förmedlare	27
3.3 Tolkningens betydelse	31
3.4 Sammanfattande tankar	34
4. OKG – ETT DOTTERBOLAG I E.ON KONCERNEN	37
4.1 OKG – en del av E.on koncernen	37
4.1.1 kort fakta om OKG och E.on	38
4.2 Kommunikation och kunskapsöverföring i OKG	39
4.2.1 Respondenternas syn på kunskapsöverföringen i OKG	39
4.3 Attityden och viljan hos anställda och mellanchefer	42
4.3.1 "OKG är företaget i våra hjärtan"	42
4.3.2 Bortsällning av kommunikation från E.on	44

4.4 Cheferna och ledningen på OKG	47
4.4 Sammanfattande tankar	50
5. ANALYS	52
5.1 När det blir för mycket kommunikation	52
5.2 Inställning till kunskapsöverföring mellan OKG och E.on	55
5.2.1 Chefens attityd och vilja att bidra till kunskapsöverföringen	57
5.2.2 Attityden som stötesten i kunskapsöverföringen	59
5.3 Vikten av kunskapsledning – mellancheferns betydelse	60
5.4 Hur det mottagna meddelandet tolkas	66
6. SLUTDISKUSSION	72
6.1 Slutdiskussion – ett bidrag till det lapptäcke som utgörs av teorier om kunskapsöverföring	72
6.2 Vår uppsats konsekvenser – vidare forskning	76
KÄLLFÖRTECKNING	78
BILAGA 1	82

1. Inledning

Vi vill i detta inledande kapitel ge läsaren en förståelse för vikten av att vidare forska i kunskapsöverförings- och internkommunikationsfältet. I detta kapitel får läsaren se belbeten som vi utgår ifrån för att bita vår forskningsvinkel. Här introduceras även företaget vi har utgått ifrån i vår studie, Oskarshamns kärnkraftgrupp. Läsaren får sedan följa med på resan till vårt syfte och de avgränsningar vi har gjort samt att vi avslutar med att presentera hur vi fortsättningsvis kommer att presentera vår uppsats.

1.1 Introduktion

Kommunikation beskrivs i Nationalencyklopedin som "överföring av meddelanden", och kommunikationsfärdigheter beskrivs som "förmågan att använda tal eller skrift för att överföra dessa meddelanden individer emellan"¹. Kommunikation inom organisationer är ett område som det länge har forskats i för att förstå hur vi kan använda oss av det på ett professionellt sätt. Det finns dock anledning till att ytterligare titta på området, då kommunikation inom organisationer fortfarande anses vara bristfällig². Redan 1948 presenterade Shannon³ en modell om hur kommunikation fungerar i teorin, som många av de moderna kommunikationsmodellerna fortfarande baseras på. Den byggde på en avsändare, ett meddelande och en mottagare som tillsammans utgör länkar i kommunikationen. Modellen har genom åren bearbetats och vidareutvecklats, men tankarna bakom modellen lever många gånger kvar inom kommunikationsteorin. Dagens forskning har dock i många fall skiftat fokus från det Shannon menade var kommunikation, och istället riktat in sig på kunskapen som kommuniceras. Mer och mer frångås tanken att individen ger ifrån sig kommunikation som tas emot av en annan⁴. Istället vill man poängtera att kommunikationen inte försvinner från avsändaren då den tas emot. En som kritiserar Shannons modell är Luhman genom Kalling och Styhre⁵, som menar att istället för att skicka iväg information från en avsändare till en mottagare, så för personer vidare sin kunskap. Det innebär att kunskapen inom en organisation fördubblas, istället för att endast ha transporterats mellan två individer. Luhman

¹http://www.nationalencyklopedin.se/jsp/search/search.jsp?t_word=kommunikation&h_pageno=0&btn_next.y=10&page_size=20

² Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2002)

³ Wiio, O. A. (1973)

⁴ Kalling, T. & Styhre, A. (2003)

⁵ Kalling, T. & Styhre, A. (2003)

talat om en kunskapsöverföringsprocess. I likhet med Luhman menar även Carlile,⁶ att kunskapsöverföring har sina rötter inom kommunikationen. Han menar att kunskapsöverföring däremot sträcker sig bortom informationsteknologin och dess system. Kunskapsöverföring inom en organisation kan således handla om mer än att sprida kunskapen i densamma. Kunskap ses ofta som en icke påtaglig resurs som innehåller såväl invanda rutiner som kreativa processer, vilket gör den betydligt svårare för andra att imitera och därigenom utnyttja.⁷ På grund av just detta, menar både Gupta och Govindarajan⁸ samt Renzl⁹, att kunskapsöverföring kan ses som en viktig källa för att uppnå konkurrensfördelar för en organisation.

För att få en förståelse för kunskapsöverföring, måste man börja i kunskapen. Att definiera kunskap är besvärligt, men bland andra Ilbert (2007) genom Jonsson¹⁰, har gjort ett försök att förklara svårigheten;

"Knowledge is one of those words; one knows exactly what it means until one is forced to define it. Its illusiveness becomes obvious when one tries to pin it down in definite terms."

Haraway menar genom Kalling och Styhre¹¹, att beroende på situationen, omgivningen och den sociala miljön, kan kunskap alltid uppfattas olika, och därmed ifrågasättas av någon annan. Alvesson och Kärreman¹² menar i sin tur att svårigheten med att definiera kunskap är att den alltid är relaterad till individens förståelse. Svårigheten med att definiera kunskap har bidragit till att området för kunskapsöverföring ses som mycket intressant. Person (2006) genom Jonsson¹³ liknar det teoretiska området vid ett lapptäcke. Han menar att det är ett växande fält som fortsätter att expandera med nya synvinklar och appliceringsmöjligheter.

För att skapa förståelse för kunskapsöverföring har forskningen länge utgått från karaktären på kunskapen som överförs. Kunskap har setts som antingen explicit eller abstrakt¹⁴. Med explicit kunskap menas kunskap som går att formulera i ord och därmed kan sättas på pränt och förvaras. Den abstrakta kunskapen däremot, går inte att fånga, utan sitter i människans medvetande.¹⁵ En annan definition som görs är att den explicita kunskapen kan fångas in och spridas i en

⁶ Carlile, P. R. (2004)

⁷ Renzl, B. (2006)

⁸ Gupta, A. K. & Govindarajan, V. (2000)

⁹ Renzl, B. (2006)

¹⁰ Jonsson, A. (2007:24)

¹¹ Kalling, T. & Styhre, A. (2003)

¹² Alvesson, M. & Kärreman, D. (2001)

¹³ Jonsson, A. (2007)

¹⁴ Kalling, T. & Styhre, A. (2003)

¹⁵ Nonaka I. (1994)

organisation, medan den abstrakta kunskapen sitter i de organisatoriska och sociala rutinerna¹⁶. Däremot finns inga givna svar på hur kunskapens karaktär påverkar kunskapsöverföringen, endast att den gör det¹⁷. På grund av detta har det teoretiska fältet sökt sig bortom kunskapens karaktär, för att söka ytterligare förklarande faktorer och skapa en bättre förståelse för kunskapsöverföring¹⁸. Detta har gjort att forskningen kring kunskapsöverföring har utvidgats till att omfatta även den organisatoriska kontext som kunskapsöverföringen sker i¹⁹. Detta innebär att man vid studerandet av kunskapsöverföring tittar på de implikationer det innebär för kunskapsöverföringen när den sker inom specifika ramar. Dessa ramar påverkas av allt ifrån organisationens struktur och geografiska faktorer till kulturella skillnader och sociala nätverk.²⁰ En studie som Nielsen och Ciabushi²¹ genomfört utforskar delar av Siemens AB: s system för kunskapsöverföring. De visar att det är viktigt att ta hänsyn organisationens alla aspekter samt de olika delarna i organisationen där kunskapsöverföringen sker för att kunna skaffa sig en förståelse för effektiv kunskapsöverföring.

Med tiden har det gjorts ytterligare forskningar på fältet och en del forskare menar att man även behöver se till motivationen för att få en fullständig förståelse för kunskapsöverföring²². Quigley et al. menar att motivation, genom bland annat incitament, har stor betydelse för om det sker en överföringen av kunskap inom ett företag²³. Goman Kinsley²⁴ anser å sin sida att motivationen inte är avgörande, då det ligger i människans natur att vilja lära andra och själva lära oss nya saker och dela med oss av det vi kan. Studien utförd av Nielsen och Ciabushi²⁵, poängterar vikten av motivation i form av incitament och menar att detta är en betydande faktor för att lyckas med avsikten att etablera ett kunskapsöverföringsverktyg som fungerar i en internationell organisation. Vi ser här att det råder delade meningar hos forskare huruvida motivationen är en variabel som faktiskt påverkar kunskapsöverföring inom en organisation eller inte. Kalling och Styhre²⁶ menar därför att det fortfarande krävs en hel del ytterligare forskning för att kunna se detta som en erkänt betydande påverkan på kunskapsöverföring.

¹⁶ Kalling, T. & Styhre, A. (2003)

¹⁷ Kalling, T. & Styhre, A. (2003)

¹⁸ Meyer, K. E. (2007)

¹⁹ Kalling, T. & Styhre, A. (2003) samt Nielsen, B.B. & Ciabuschi, F. (2003)

²⁰ Kalling, T. & Styhre, A. (2003)

²¹ Nielsen, B.B. & Ciabuschi, F. (2003)

²² Kalling, T. & Styhre, A. (2003)

²³ Quigley et al. (2007)

²⁴ Goman Kinsley, C. (2007)

²⁵ Nielsen, B.B. & Ciabuschi, F. (2003)

²⁶ Kalling, T. & Styhre, A. (2003)

Precis som flera forskare i tidigare stadier har utvidgat det teoretiska området för att hitta nya förklarande variabler för att bättre förstå kunskapsöverföring i organisationer, vill vi försöka bidra med ytterligare en bit till lapptäcket. Liksom Person (2006) genom Jonsson²⁷ menade, är kunskapsöverföringsteorin ett ännu icke färdigt pussel, som efterfrågar såväl utveckling av de befintliga, som nya infallsvinklar. Kalling och Styre²⁸ menar att det inte går att avgöra motivationens betydelse för kunskapsöverföring helt ännu och att det krävs ytterligare forskning på området, medan Meyer²⁹ påpekar att det även finns ett behov av att vidare se till kontextens påverkan vid kunskapsöverföring. Vi försöker ge vårt bidrag till utvecklingen av fältet genom att se till en situation inom ett företag där behovet av kunskapsöverföring är tydligt. Vi använder oss av ett företag som nyligen fått en ny majoritetsägare, vilket har resulterat i ett behov av att implementera en ny kunskap i organisationen. Den förändring som skett, har dock inte inneburit några direkta förändrade rutiner i arbetssättet eller organisationsstrukturen. Däremot uttrycker det nya moderbolaget en önskan och en strävan att kommunicera ut en gemensam grund för hela företaget att vila på, en grund som idag redan finns inom moderbolaget.

Den gemensamma grunden som den nya ledningen, E.on, vill sprida inom vårt fallföretag, Oskarshamns kärnkraftgrupp (OKG), vilar på delade mål och visioner och därigenom även delade värdegrunder³⁰. Denna grund försöker de nu, efter att ägarbytet och förändringen har skett, skapa utrymme för hos de anställda på OKG. I detta sammanhang har cheferna på OKG fått ta en stor roll, för att sammanföra den interna kommunikationen och överföringen av kunskap. Chefers roll är bland teoretiker inom kunskapsöverföringsområdet omtvistad. Vad vi dock kan konstatera är att kunskapens karaktär som en ickepåttaglig resurs gör den både svår att definiera, imitera och dessutom svår att leda.³¹

Gary och Robertson³² menar att det är de höga chefernas och ledarnas roll i organisationen att leda kommunikationen, vilket även Elving³³ håller med om. Han förtydligar dock att det är både VD och ledningen som spelar den avgörande rollen för att genom kommunikation uppnå effektiviteten i organisationer. I motsats till Elving och Gary och Robertson, anser andra forskare att det är väsentligt att den interna kommunikationen inte hämmas av byråkrati, och långa besluts

²⁷ Jonsson, A. (2007)

²⁸ Kalling, T. & Styhre, A. (2003)

²⁹ Meyer, K. E. (2007)

³⁰ <http://www.eon.com/en/unternehmen/9979.jsp>, 22/3 - 08

³¹ Alvesson, M. & Kärreman, D. (2001)

³² Gary, R & Robertson, L. (2005)

³³ Elving, Wim J.L. (2005)

och informationsvägar³⁴. Med detta menar de att det i dagens större organisationer ofta är långt mellan ledningen i rollen som avsändare, och den slutliga konsumenten av budskapet. Det gör att utrymme skapas för nya infallsvinklar i ledningen av kunskap, och att det infinner sig en ny roll som får representera en del av rollen som VD och ledningen ofta har mot de anställda, nämligen mellancheferna³⁵. Enligt Lazerfeld i Wiio³⁶ används mellancheferna som ”opinionsledare” för att föra ut kommunikationen till organisationen. Framför allt kan sådana ledare användas för att sätta prägel och bearbeta kommunikationen att passa de anställda, menar Smith och Taylor³⁷. De ska påverka åsikterna som finns hos grupper av medarbetare och får därför alltid informationen innan de övriga i organisationen.

Även om den organisatoriska kontexten, kunskapens karaktär och motivation är väsentliga faktorer för förståelsen av kunskapsöverföring, innebär inte detta att resultatet av densamma blir det önskade. Jacobsen och Thorsvik menar att om kommunikationen ska räknas som effektiv, krävs det att tolkningen av densamma är överensstämmande med avsikten hos avsändaren.³⁸ Således skulle detta innebära att även om organisationen lyckas få medarbetare och chefer att inse vikten av en spridning av information och kunskap, är det inte alltid självklart att det fungerar i praktiken. Eftersom organisationen består av en mängd medarbetare med olika kombinationer av privata och professionella förutsättningar, finns det inget budskap som skulle kunna riktas till alla individer på samma sätt och tolkas av alla precis på det sätt som avsågs av avsändaren³⁹. Vilket skulle kunna innebära att det inte enbart eller ens i samförstånd, är endast de tidigare nämnda faktorerna som har betydelse för kunskapsöverföring i en organisation.

För att försöka klargöra chefernas påverkan i ett företags kunskapsöverföring och internkommunikation, behövs det en mer fokuserad granskning av denna roll, både vid förmedlingen och vid resultatet av kommunikationen. Ledningen behöver kunskap om mellanchefernas betydelse för att kunna utnyttja deras position och kunskap maximalt i sitt syfte att sprida kunskap. Vi tror dock, i likhet med Jacobsen och Thorsvik⁴⁰ att överföringen inte slutar i och med att den överförs mellan två eller fler personer, utan att det behövs ytterligare faktorer som hjälper till med att skapa en förståelse för den nya kunskapen hos mottagare. Därför vill vi i denna uppsats koppla samman begreppen kunskapsöverföring och interkommunikation med

³⁴ Sandberg, J. & Targama, A. (1998)

³⁵ Daft, R. & Lengel, R (1986)

³⁶ Wiio, O. A. (1973)

³⁷ Smith, P.R. & Taylor, J. (2001)

³⁸ Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2002)

³⁹ Wiio, Osmo A. (1973) samt Nowak, Kjell & Wärneryd, Karl-Erik (1969)

⁴⁰ Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2002)

tolkning samt kodning och avkodningen av budskap som skickas från ledningen och nedåt mot de anställda.

Vi vill undersöka vikten av avkodning och tolkning hos mottagaren, i detta fall medarbetarna på de olika avdelningarna inom OKG vid kunskapsöverföring. Vi vill även undersöka hur mellancheferna, som budskapen ofta går igenom, kan påverka tolkningen och därigenom kunskapsöverföringen. Vad har mellancheferna för roll i kunskapsöverföring i OKG? På vilket sätt kan mellanchefer underlätta och hjälpa till i kommunikations- och kunskapsprocessen? Eller kan det vara så att användningen av mellanchefer kan leda till det motsatta och problematisera för organisationen att sprida kunskap? Hur kan vårt fallföretag använda sig av mellancheferna och deras roll i kommunikationsprocessen, i syfte att på bästa sätt kommunicera ut och integrera den önskvärda kunskapen i företaget? Vårt *syfte* med uppsatsen blir därför att, *vidareutveckla förståelsen för mellanchefernas inverkan på kunskapsöverföring inom ett företag som genomgått en organisationsförändring, samt koppla samman denna betydelse med tankar om tolkning och förståelse.*

1.2 Avgränsningar

Vi har valt att undersöka kunskapsöverföringsprocessen i ett specifikt företag vid en specifik tidpunkt. Eftersom tidsperspektivet för uppsatsen är begränsat, har vi valt att göra en fördjupad kvantitativ studie av ett fallföretag, då vi bedömer detta som ett rimligt spektra för att kunna genomföra studien på utsatt tid, samt då vi anser att detta är det mest trovärdiga sätt att uppfylla vårt syfte på. Då kunskapsöverföringsprocessen enligt Kalling och Styhre⁴¹ är kontextspecifik innebär det att vi avgränsar vår studie till den kontext som vårt fallföretag befinner sig i. Vi har således tittat närmare på den kontext som företaget befinner sig i, samt de faktorer som vi bedömt som delvis avgörande för kunskapsöverföringsprocessen, i enlighet med Kalling och Styhres⁴² mening att de avgörande faktorerna varierar från fall till fall. Likaså Person genom Jonsson⁴³ menar att det är den enskilda studien som bidrar till den övergripande forskningen inom kunskapsöverföring. I vår studie innebär detta att vi fokuserat på mellanchefernas roll gentemot medarbetarna vid kunskapsöverföring i samband med kodning och avkodning samt attityd, då vi funnit dessa mest väsentliga, medan andra faktorer som inte varit lika framstående har valts bort.

⁴¹ Kalling, T. & Styhre, A. (2003)

⁴² Kalling, T. & Styhre, A. (2003)

⁴³ Jonsson, A. (2007)

2. Metod

”Innan jag vet vad jag ska undersöka, vet jag inte hur jag ska undersöka det⁴⁴,” är vår utgångspunkt i följande kapitel. Här kommer vi att förklara hur vi har gått tillväga för att vidareutveckla kunskapsöverföringsområdet. Vi tar utgångspunkt i ett förståelsebaserat och tolkande perspektiv, för att sedan förklara vårt val av att göra en fallstudie på ett företag och hur vi gått tillväga för att få access till personer att intervjua inom detta. Därefter berättar vi mer ingående hur dessa intervjuer gick tillväga. Vi kommer även att kort presentera hur vi kom att välja vårt teoretiska ramverk samt hur vi kan avgöra om uppsatsen blir trovärdig.

2.1 Med tolkning och förståelse som utgångspunkt

Utgångspunkten för vår uppsats är att vi genomgående kommer att försöka skaffa oss en förståelse⁴⁵ för vårt ämne och sedan tolka⁴⁶ vad vi finner i empirin genom valda teorier. Med vår undersökning strävar vi således efter att utreda händelser och utfall i ett specifikt företag, och inte att generalisera⁴⁷ eller försöka påvisa att detta stämmer för alla företag i alla möjliga kontexter. Vi utgår från att alla har egna sätt att se på världen och på händelser, vilket delvis speglas av de personliga erfarenheter vi i likhet med andra har⁴⁸. Med detta som vår utgångspunkt inser vi också att vi själva inte är utan förförståelse eller subjektivitet, utan vi vill påpeka för läsaren att detta genomgående kommer att präglade vad vi skriver och de fynd vi gör⁴⁹. För att minimera denna risk, förhåller vi oss hela tiden kritiskt till vår empiri och teori samt våra analyser av detta.

Vår syn på vår forskning, leder oss till att vi även måste välja ett tillvägagångssätt för hur vi ska kunna införskaffa oss kunskap om vårt område. Vi började vår process i att söka efter kunskap om internkommunikation, vilket vi såg som intressant. I samband med detta försökte vi tidigt finna ett företag som skulle kunna hjälpa oss att öka förståelsen om detsamma. Vi fann efter en del sökande ett företag som vi ansåg skulle kunna passa för vår studie. Efter en genomgång av materialet vi fått med oss och ytterliggande studerande av befintliga teorier fann vi att vi inte bara undersökte internkommunikation utan även detta företags kunskapsöverföring. Vi har således utvidgat vår egen kunskapsbas inom detta område och därefter pendlat mellan vår empiri och

⁴⁴ Holme, I. M. & Solvang, B. K. (1997)

⁴⁵ Alvesson, M. & Sköldbberg, K. (1994), Patel, R. & Davidsson, B. (1994) samt Kvale, S. (1997)

⁴⁶ Alvesson, M. & Sköldbberg, K. (1994) samt Patel, R. & Davidsson, B. (1994)

⁴⁷ Jacobsen, D. I. (2002)

⁴⁸ Jacobsen, D. I. (2002)

⁴⁹ Alvesson, M. & Sköldbberg, K. (1994)

teori för att finna hur vår studie skulle kunna ge ett bra bidrag till detta forskningsområde. I och med detta menar vi att vi har genomfört en abduktiv ansats på vår forskning, en blandning av bevisandets och upptäckandets väg⁵⁰.

Att vi har pendlat mellan teori och empiri har gjort att vi sent i processen har fått leta efter nya teorier och tankar för att hitta den förståelse vi eftersträvar att uppnå inom området kunskapsöverföring och mellancheffens betydelse i densamma. Detta har i vissa fall även medfört att vi har använt oss av teorier och författare som har olikartade antaganden om verkligheten. Vi anser att möjligheterna för de olika teorierna att samverka inte hindras av att forskarna haft olikartade influenser i sina antaganden och syften, då de alla på ett eller annat sätt bidrar till att uppfylla vårt syfte med denna uppsats.

2.2.1 Den praktiska tolkningen

Vår abduktiva ansats har följt oss genom hela uppsatsens gång. Vi har pendlat mellan olika teoretiska avsnitt från att för att undersöka den interna kommunikationen till att sedan mer och mer vrida oss mot kunskapsöverföringen som faktiskt sker, eller inte sker i företaget. Vi har hela tiden gått tillbaka till de intervjuer vi gjort för att hitta nya infallsvinklar och förhållningssätt gentemot den kunskap vi själva förvärvat under resans gång. Vi har många gånger diskuterat hur vi ska förhålla oss till viss information vi fått av våra respondenter och vi inser att vi många gånger säkert färgats av vårt eget omdöme, dock utan att detta på något sätt varit medvetet. Att vi läst och tagit till oss olika litteraturer och forskares synvinklar gör att vi ibland spretar inom de olika verklighetsantaganden som de olika forskarna har, men vi anser inte att detta sprider ett negativt ljus på vår uppsats då denna är specifik för sin kontext och därmed inte helt kan tas ut ur denna. De olika antagandena har även indirekt bidragit till att vi låter oss se problemen och möjligheterna i vår uppsats på olikartade sätt, vilket vi ser som en styrka.

Kort sagt kan vi säga att vi inte vill föreslå en sanning utan istället bidra med möjligheter. Tolkningarna vi har gjort utgår ifrån det våra respondenter sagt, hur vi har tolkat deras kroppsspråk och röstlägen vid intervjuerna och försökt sammanställa det kritiskt och objektivt, bortrensat från våra egna tankar så gott vi kunnat. För att sedan tolka det utifrån de teorier vi anser vara relevanta. Vi har genomgående haft som tanke att varken hålla med eller inte, utan ta varje tanke för sig och tolka den kritiskt och sedan sätta det in i sitt sammanhang i den kontext vi

⁵⁰ Holme, I. M. & Solvang, B. K. (1997)

undersöker. Vi har även aktivt valt att dela upp vår uppsats disposition i olika delar vilket gör att vi har ett teoriavsnitt, ett empiriavsnitt och en analysdel. Detta gör vi framför allt för att tydliggöra det empiriska materialet som vi anser är av ytterst stor vikt i vår uppsats. För att underrätta för läsaren att gå tillbaka i de olika delarna har vi i såväl teori som empiri försökt sammanfatta de viktigaste delarna i slutet av kapitlet.

2.2 Den kvalitativa metoden vi använder

Vårt syfte med vår uppsats är att utöka förståelsen för kunskapsöverföring och internkommunikation. För att skaffa oss denna utökade förståelse, väljer vi således en flexibel och öppen väg. Syftet är inte att generalisera våra fynd och vi menar inte på att det vi kommer att finna är allmängiltigt på annat än i den kontext vi befinner oss. Person genom Jonsson⁵¹ menar att då kunskapsöverföringsfältet handlar om att se till specifika särdrag snarare och på så vis ge ett bidrag till det teoretiska ramverket som finns passar en kvalitativ forskningsprocess bra. Han anser att det är bidrag görs genom att undersöka de specifika delar av området, då dessa är mer väsentlig än helheten.

Vi tar avstamp i de intervjuades synsätt, och ger det beforskade tolkningsföreträdare⁵², vilket leder in oss på en kvalitativ studies bana. I en kvalitativ process är det viktigt att ta hänsyn inte bara till dem vi talar med, utan även den kontext vi befinner oss i när vi genomför vår studie⁵³. Genom denna metod att finna svar på våra forskningsfrågor kan vi få en närhet till det vi studerar och på så vis hitta en bättre närhet och djup i våra tolkningar,⁵⁴ någonting som Holme och Solvang starkt poängterar är av vikt. Då vi inte försöker att finna sanningar eller generalisera, utan djupare förstå kunskapsöverföringen och framför allt mellanchefernas betydelse i densamma, anser vi att en kvalitativ metod passar oss bäst. Dock infinner sig hindret att en generalisering blir svår att åstadkomma. Vi är dock inte ute efter att till fullo kunna generalisera våra resultat utan vill bidra till en ökad förståelse för kunskapsöverföring och internkommunikation i en specifik kontext, vilket Bryman⁵⁵ menar är en av utgångspunkterna i en kvalitativ process.

⁵¹ Jonsson, A. (2007)

⁵² Bryman, A. (1995)

⁵³ Bryman, A. (1995)

⁵⁴ Holme, I. M. & Solvang, B. K. (1997)

⁵⁵ Bryman, A. (1995)

2.2.1 Varför OKG - ett dotterbolag i E.on koncernen

Begreppet fallstudie kan uppfattas lite olika, men vi har använt oss av tanken att det kan användas när man på ett systematiskt sätt vill studera en företeelse⁵⁶. För att kunna dyka djupare in i kunskapsöverföringsområdet och vidareutveckla detta har vi följaktligen valt att se till endast ett företag och den kontext som detta befinner sig i. För att kunna ge ett bidrag kan vi dock inte studera bara en enda sak, utan vi väljer att angripa våra frågor ur ett helhetsperspektiv. Vi fokuserar på ett företag, men försöker att först skaffa oss en bild av hela företaget innan vi bryter ner våra fynd i mindre delar⁵⁷.

Att faktiskt få access till ett företag är ett av de största problemen vid användandet av en kvalitativ metod⁵⁸, vilket vi snabbt insåg. Därför lade vi stort fokus här när vi påbörjade vår process. Det finns inga tumregler för hur vi som undersökare ska göra för att få access till ett företag vi är intresserade av, utan det handlar i huvudsak om planering, hårt arbete och ren tur⁵⁹.

Vi hade i tankarna redan vid valet av vårt ämne att försöka få tillgång till E.on och att använda dem som fallföretag. Efter att ha kontaktat dem och även flera andra företag utan att få access till dessa fick vi tips att vända oss till ett av dotterbolagen i E.on: s koncern. Dotterbolaget vi kontaktade var OKG, Oskarshamns kärnkraftverk, i Sverige. Här var de mycket intresserade av vårt ämnesområde, då de nyligen blivit en del av just E.on koncernen, och vi inledde därför ett samarbete. I vårt letande efter ett företag hade vi kriterier som att det skulle vara ett relativt stort företag med ett intresse att vi skulle titta närmare på deras interna kommunikationsprocess. Vi sökte även efter företag som nyligen genomgått någon slags förändring som påverkat deras kommunikationsprocess. När vi fann OKG och fick höra att de nyligen blivit uppköpta av E.on, såg vi stora möjligheter att få en bättre förståelse och även hitta nya frågor att besvara.

2.2.2 Urval av respondenter

För att få en bättre kunskap och förståelse för hur processerna med kunskapsöverföring och kommunikation fungerar på OKG valde vi, i enlighet med vår kvalitativa metod, att genomföra intervjuer med ett antal personer på OKG. En intervju kan bli tidskrävande, men samtidigt är det viktigt att på ett trovärdigt sätt få nyanserad information om hur OKG: s

⁵⁶ Merriam, S. H. (1994)

⁵⁷ Lundahl, U. & Skärvad, P-H. (1999)

⁵⁸ Bryman, A. (1995)

⁵⁹ Bryman, A. (1995)

kunskapsöverföringsprocesser är uppbyggda⁶⁰. Samtidigt har vi en begränsad tid på oss för vår studie och vi måste hålla oss inom givna resursramar samt hur möjligheterna såg ut på OKG att få tillgång till personer att tala med. Detta gjorde att vi länge diskuterade hur många personer och kom fram till att vi troligen skulle vara tvungna att begränsa våra intervjuer i antal. För få ger en dålig bild och för många ställer till mer problem, än det resulterar i nyttig information, och det kan försvåra genomförandet av undersökningen⁶¹. Vi valde slutligen att intervjua 12 personer inom OKG, vilka befinner sig på såväl medarbetarnivå och chefsnivå.

Nästa steg är att bestämma vilka kriterier som respondenterna måste uppfylla⁶², var vi tog hjälp av vår kontaktperson på företaget. Han har tagit del av våra kriterier, vilka var att personerna ska ha varit anställda före OKG: s ägarbyte, att de ska vara båda på medarbetarnivå och chefsnivå. Vilka avdelningar de arbetade på var mindre viktigt. Vår kontakt försåg oss med ett antal lämpliga namn med olika arbetsuppgifter som vi sedan har gjort ett slumpmässigt urval bland. På ledningsnivå har vi intervjuat kommunikationschefen som har tillgång till den information som kommer från ägarna och som dessa vill förmedla till företagets anställda.

2.2.3 Semistrukturerade intervjuer

För att få tillgång till åsikter hos medarbetare på företaget som undersöks, genomfördes således individuella intervjuer på plats i Oskarshamn, med både medarbetare och chefer. Vi har valt att dra upp riktlinjer, bestämma frågeområden och vissa förutbestämda frågor inför intervjuerna för att begränsa ämnesområdet, så kallade semistrukturerade intervjuer⁶³. En fördel som vi såg med denna form på intervjun var att den är öppen för att följdfrågor och att nya spår kan uppkomma so ökar helhetsförståelsen. Vid intervjuer av frågeställaren och på vilket sätt denna ställer frågorna. Då vi är medvetna om att vi med vår närvaro kan påverka de svar vi får, menar vi att intervjuareffekten minskar.

Vi valde att genomföra intervjuer dels öga mot öga och dels över telefon och under alla våra intervjuer har vi använt en diktafon för att säkerställa att all information ska komma med för att lättare kunna tolkas ur en helhet och inte brottsstycken som vi fått med på papper⁶⁴. Genom öga mot öga intervjuer har vi möjligt att utöver att ta del av de muntliga svaren, även få information

⁶⁰ Holme, I. M. & Solvang, B. K. (1997) samt Kvale, S. (1997)

⁶¹ Jacobsen, D. I. (2002)

⁶² Jacobsen, D. I. (2002)

⁶³ Lundahl, U. & Skärvad, P-H. (1999)

⁶⁴ Jacobsen, D. I. (2002)

från respondenten genom att iaktta rörelser och beteende⁶⁵. Genom att vara närvarande kan vi komma att påverka de vi intervjuar, ett fenomen som kallas intervjuareffekt⁶⁶. Genom att vara närvarande kan vi dock lättare att komma respondenten närmare inpå livet, vilket förbättrar möjligheten att få sanningsenliga svar på mer känsliga frågor⁶⁷. Vi har genomfört intervjuerna på företaget i Oskarshamn, vilket gjorde att vi kunde genomföra alla våra intervjuer under samma dag, vilket underlättade för oss på grund av avståndet och för dem i deras interna planering. För de kompletterande intervjuerna använde vi oss av den öppna individuella intervjun i form av telefonintervjuer⁶⁸. Vi närvarade båda två under intervjuerna och använde oss av en högtalartelefon. Vi har försökt snappa upp de små nyanser av tonfall och liknande som kan leda oss djupare i vår tolkning, men är samtidigt medvetna om att sådant som annars framkommit i kroppsspråk går förlorat⁶⁹. Vi anser dock att intervjuerna sammanlagt har flutit smidigt har resulterat i öppna och ärliga svar.

Vårt val av att genomföra semistrukturerade intervjuer medförde att vi valde att skapa en intervjuguide för att försäkra att de ämnen vi var intresserade av fanns med under samtalet, men samtidigt vara öppna för nya infallsvinklar under samtalet⁷⁰. (Se bilaga 1) Intervjuguiden berörde ämnet internkommunikation utifrån lite olika vinklar. Dels hur respondenterna uppfattar den dagliga kommunikationen, dels hur de kände angående kommunikation vid ägarbytet och från E.on. Den innefattade även lite olika frågor beroende av om den vi talade med hade en chefsposition eller inte. Av cheferna ville vi veta lite mer om hur de själva förde en dialog med sina medarbetare, men även hur de själva uppfattar och hur de tror att de anställda uppfattar kommunikationen på företaget. Vi förberedde även frågor om hur de känt inför E.on: s uppköp av Sydkraft och hur de anser att det är att vara ett dotterbolag till E.on idag.

2.3 Val av teori

Vi har valt att analysera kunskapsöverföringen och den interna kommunikationen i vårt fallföretag utifrån ett flertal olika författare som talar om kunskapsöverföring och internkommunikation i allmänhet samt svårigheter inom kunskapsöverföring och internkommunikation i synnerhet. Vi har därefter valt att se djupare på ledningens och chefernas roll, och då specifikt mellancheferna, för att kunna bidra med mer förståelse på området och

⁶⁵ Jacobsen, D. I. (2002)

⁶⁶ Jacobsen, D. I. (2002)

⁶⁷ Jacobsen, D. I. (2002)

⁶⁸ Jacobsen, D. I. (2002)

⁶⁹ Jacobsen, D. I. (2002)

⁷⁰ Holme, I. M. & Solvang, B. K. (1997)

deras betydelse för processen. Då vi inte anser att det finns tillräckligt med bidrag i forskningen för att skapa en fullständig förståelse för de problem vi funnit i just vårt fallföretag kommer vi att använda oss av teorier om tolkning, kodning och avkodning för att hitta ytterligare aspekter och öka förståelsen för kunskapsöverföringen i en organisation.

Inledningsvis skaffade vi oss en bred förståelse för hur processen för internkommunikation ser ut. Utifrån den tog vi sedan beslutet att exkludera valda delar av processen som vi inte ansåg bidra till vårt syfte att se på mellanchefens roll i företaget. Vidare valde vi att inkludera teorier om organisationens roll i internkommunikationen för att sedan ta ut de delar som var av betydelse för vårt syfte. Till största delen har vi dock forskat i kunskapsöverföringsteorier, då det framkom med allt större tydlighet att dessa är en del av den internkommunikation som vi tidigare försökt förhålla oss till. Det teoretiska kapitlet har, som det ser ut idag, kommit att mestadels bestå av tankar kring kunskapsöverföring och då med attityd, vilja och chefernas roll som huvudspår. Slutligen kompletterade vi det teoretiska kapitlet med teorier om tolkning samt kodning och avkodning, för att ge en förklaring till de effekter som vår teoretiska referensram hittills inte kunnat ge svaret på.

I vissa fall utgår de teorier och forskare, som vi använder i vår uppsats, från skilda grundantaganden i till exempel hur de ser på forskning och verkligheten. Genom att koppla samman dem i syfte att fördjupa förståelsen för mellanchefens roll i kunskapsöverföring kommer vi att vara tvungna att även ta ett steg över gapet mellan dessa teoretikers olikartade föreställningar om hur verkligheten bör uppfattas. Vissa menar verkligheten är någonting faktiskt och nästan påtagligt, medan andra ser den som subjektiv och flytande i varje ögonblick. Vi är medvetna om detta gap, men anser att det inte påverkar våra slutsatser eller vår analys då vi är medvetna om det och då vi själva har en ontologisk syn på verkligheten som innebär att alla texter blir påverkade av den egna personen och dennes erfarenheter och värderingar.

2.3.1 Kritiskt förhållningssätt till våra teoretiska källor

Ett kritiskt förhållningssätt till de källor vi använder anser vi i likhet med bland andra Ejvegård⁷¹, är viktigt när en studie utförs. Då vi använder oss av ett flertal källor kan vi säga att vi speglar större delar av vårt forskningsområde. Vi har i största möjliga mån försökt att alltid hitta ursprungskällan för att skapa en bättre förståelse för vad de olika forskarna och författarna

⁷¹ Ejvegårs, R. (1996)

menar, men då detta inte alltid har lyckats har vi använt oss av andra som gjort en resumé, eller själva använt källan. Detta gör att vi till största delen kan säga att våra källor är oberoende⁷². I de fall vi har känt oss tvungna att använda oss av en referens som inte är en primärkälla försöker vi visa det för läsaren och anger alltid att det är genom den författare vars text vi läst som vi fått informationen ifrån. Vi anser vi att vi kan luta oss mot dessa teorier som en annan författare ursprungligen framfört, då vi ständigt förhåller oss kritiska till våra källor och då vi anser våra källor vara vetenskapliga och välgrundande. Även om vissa skulle mena att detta är en svaghet i vår undersökning, menar vi att det hade varit en större svaghet att inte ta med dessa tankar och teorier då de i medför att vår förståelse av kunskapsöverföringsområdet ökar och vi både får en bättre bredd samt ett bättre djup i vår teori. För att få en så bra bild som möjligt över det befintliga området kunskapsöverföring och internkommunikation använder vi oss mestadels av artiklar som är skrivna under det senaste decenniet, dock har vi ibland fått frångå detta för att skapa oss en bättre bild eller för att hitta ursprungskällan och rötterna till vårt område⁷³. Hela tiden har vi försökt att hålla oss kritiska till vad de olika teorierna och forskarna talar om och inte godta allt som allmängiltiga sanningar, utan vi är medvetna om att varje person uttrycker sin åsikt.

2.4 Generaliserbarhet, reliabilitet och validitet i uppsatsen

Vårt syfte med uppsatsen är att utöka förståelsen för mellancheffens betydelse för kunskapsöverföring, i ett företag som blivit genomgått en organisationsförändring. Detta syfte uppfylls genom att vi undersöker just ett sådant företag och ser till mellancheffens betydelse i det företaget. Det är detta som är vår intention med uppsatsen vilket innebär att vi inte är ute efter att generalisera våra resultat till alla organisationer eller andra fenomen utanför den organisatoriska världen. Alvesson och Sköldberg⁷⁴ menar att just bristen på generaliserbarhet är det som oftast kritiserar med den kvalitativa metoden, dock menar de att den kvalitativa metoden till viss del är generaliserbar. Utifrån Alvesson och Sköldbergs syn skulle även vår studie vara möjlig att dra allmänna slutsatser ifrån, då inom den domän som studien utför i⁷⁵, det vill säga i andra organisationer som efter en förändring har behov för kunskapsöverföring. Detta är någonting vi med viss försiktighet kommer att göra i slutet av vår uppsats.

⁷² Ejvegårs, R. (1996)

⁷³ Ejvegårs, R. (1996)

⁷⁴ Alvesson, M. & Sköldberg, K. (1994)

⁷⁵ Alvesson, M. & Sköldberg, K. (1994)

Viktigt vid en kvalitativ studie är att ta hänsyn till hur vi väljer att gå till väga för att lyckas utöka förståelsen för kunskapsöverföring och internkommunikation. Studien ska uppfylla krav på reliabilitet, vilket innebär att vårt ”mätinstrument”, intervjuer i ett fallföretag, är pålitligt, och validitet, det vill säga att vi verkligen mäter det vi avser att mäta⁷⁶. Genom att välja att göra en fallstudie i ett företag som precis genomgått en förändring menar vi att vår metod är ett bra sätt att besvara vårt syfte samt att intervjuer med såväl mellanchefer, högre chefer och medarbetare hjälper oss att finna svar på våra frågor om just mellancheferens betydelse för kunskapsöverföring. Då vi har valt en abduktiv metod, det vill säga vandrat mellan teori och empiri, har vi till viss del låtit empirin styra vad vi sökt efter inom det teoretiska området och tvärt om. Detta styrker vår möjlighet att skriva en tillförlitlig uppsats som även till viss del kan vara generaliserbar⁷⁷. Det ska dock tas inte glömmas att vi själva har skapat den intervjuguide vi använder vid våra intervjuer, vilket påverkar de svar vi får. Vid genomförandet av studien har vi hållit oss inom de ramar vi ställt upp för urval och val av intervjusätt och vi har gjort en noggrann bearbetning av empirin vi fått fram⁷⁸. Vi är medvetna om att vi endast intervjuat en bråkdel av alla de som arbetar inom företaget, men anser att vårt väl övervägda urval ska ge oss en bra representation av organisationen i stort. Även om urvalet av våra respondenter har gått till på ett trovärdigt sätt, är det svårt att säkerställa att de talat sanning. Vi har försökt att minska kontext och intervjuareffekten⁷⁹, vilket vi visat på under avsnittet för semistrukturerade intervjuer, och anser att vi till största delen kan säkerställa våra respondenters äkthet.

För att ytterligare försöka säkerställa att vår kvalitativa metod har både reliabilitet och validitet, har vi försökt uppfylla Lincoln & Gubas krav på trovärdighet och äkthet⁸⁰, vilket är att likställa med reliabilitet och validitet. Genomgående förhåller vi oss kritiska till det som framkommit, då vi är medvetna om att våra intervjupersoner är subjektiva i sina tolkningar, liksom vi själva. I vår framställning av vårt material har vi försökt att ge en riktig bild av företaget och de intervjuades tankar och åsikter⁸¹. Vårt tillvägagångssätt ska återspegla vad vi vill undersöka och vi anser att vårt tillvägagångssätt med intervjuer ger oss den information vi behöver för att göra rimliga och trovärdiga tolkningar. Vi har även försökt att hålla en objektiv vinkel genom hela vår studie, såväl genom att presenterar de olika teorier som finns inom området ur flera synvinklar⁸² och även när vi återgett vårt empiriska material. När vi i analysen gjort egna tolkningar och uttalanden har vi

⁷⁶ Ejvegård, R. (1996)

⁷⁷ Alvesson, M. & Sköldberg, K. (1994)

⁷⁸ Holme, Idar Magne & Solvang, Bernt Krohn, (1997)

⁷⁹ Jacobsen, D. I. (2002)

⁸⁰ Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. (1985)

⁸¹ Alvesson, M. & Sköldberg, K. (1994)

⁸² Ejvegård, R. (1996)

som utgångspunkt att tydligt påpeka detta⁸³, för att försöka undvika missförstånd. Sammanfattningsvis anser vi att uppsatsen innehåller en relativt hög grad av reliabilitet, trovärdighet, och validitet, äkthet, men vi inser också att då vi själva aldrig är utan tolkning eller egna tankar och åsikter som påverkar oss är inte heller våra respondenter, eller de teoretiker vi samlat in grundläggande kunskap från det heller.

⁸³ Ejvegård, R. (1996)

3. Teoretisk referensram

I följande avsnitt presenteras den teoretiska referensram som använts för att få en bättre förståelse för det befintliga forskningsfältet. Med utgångspunkt i detta kommer sedan de empiriska fynden analyseras. Läsaren tas med genom kunskaps- och internkommunikationsområdet, från hindren som kan finnas till attitydens och motivationens påverkan och hamnar slutligen i ledarens roll. Kapitlet avslutas sedan med att visa läsaren på ytterligare teori som vi anser har betydelse för att öka förståelsen på området, nämligen tolkning, kodning och avkodning.

3.1 Från överföring av information, till överföring av kunskap

Organisationsteori har länge utgått från att organisationer är ett system där bland annat information processas⁸⁴. Detta har resulterat i att forskningen länge har varit koncentrerad på kommunikationsteorier och modeller. 1948 utvecklade Shannon⁸⁵ ett ramverk för hur ett budskap överförs från en person till en annan. Han utgick ifrån att en person hade ett syfte med att sända meddelandet och därför försökte koda meddelandet genom symboler, så att mottagaren lättare skulle förstå detta syfte vid mottagandet av meddelandet. Ramverket innehöll således en avsändare, ett meddelande och en mottagare av meddelandet. Modellen har sedan utvecklats till att innehålla olika kanaler som meddelandet kan gå igenom samt störningar som det kan stöta på i samband med det. Dessa kan störa mottagandet av meddelandet och därigenom orsaka missförstånd. Kritik mot Shannons och efterföljarnas linjära modell har från vissa håll varit stark och bland annat Kalling och Styhre⁸⁶ vill poängtera att det i en organisation inte handlar om att skicka ett meddelande till en annan individ i organisationen, utan att man delar med sig av vad man vet och därför även själv behåller sin kunskap. En annan som väckt kritik mot kommunikationen som idag finns i organisationer är Hardy⁸⁷, som menar att densamma är alltför fragmenterad och icke transparent. Han menar att det krävs att man i större utsträckning bör använda sig av de nya kunskapsbaserade modellerna och lösningarna. Hardy anser att ramverken för kommunikation måste innehålla betydligt bättre stöd för den kunskap som krävs inom organisationen. Han menar vidare att det inte finns kunskapsaktiviteter eller lösningar som

⁸⁴ Nonaka, I. (1994)

⁸⁵ Carlile, P.R (2004)

⁸⁶ Kalling, T. & Styhre, A. (2003)

⁸⁷ Hardy, B. (2008)

generellt kan användas som ett kommunikationsmedel för kunskapen som krävs för att organisationer ska kunna fatta beslut, utan att varje företag själva får kämpa med att skapa en fungerande kommunikationsteknologi. Hardy menar att systemen och kommunikationen måste stimulera en delning av kunskap och samarbete, och visa på värdet i detsamma.⁸⁸ Det är dessa tankar som leder oss in på att det har blivit allt viktigare att se kommunikation ur ett förståelsebaserat perspektiv⁸⁹ och att belysa vikten av kunskapsöverföring inom organisationer. Vi förstår det som att kunskapen som överförs således är viktigare än systemen runtomkring den, och att vi istället för kommunikation och information som skickas från en person till en annan genom olika system, bör tala om en kunskapsöverföring. Det är också i detta som vi tar vår utgångspunkt. Kommunikation inom ett företag är mer än att skicka information mellan varandra, det handlar om att överföra kunskapen som finns inom varje individ till hela organisationen. För att forska vidare om detta krävs dock att vi förstår vad kunskap faktiskt är och vilka svårigheter denna medför när den färdas emellan personer.

Kunskap är ett koncept med oändliga lager av mening, menar Nonaka⁹⁰, vilket gör att sökandet efter kunskap kan ses som en process som aldrig tar slut. Kunskapsöverföring inom en organisation kan i sin tur ses som processen där människor i organisationen lär sig av varandra, enligt Kalling⁹¹. Argote och Ingram⁹² menar i likhet med detta att kunskapsöverföring handlar om processen där en del av ett företag blir påverkade av erfarenheten hos en annan del. Kunskap kan därigenom ses som en stöttepelare för ett företags möjlighet att skaffa sig fördelar på marknaden där de opererar, menar Argote och Ingram. Likaså Yang⁹³ menar att kunskapsöverföring inom företaget hjälper till att förstärka hela företags kompetens. Då vi utifrån dessa teorier ser kunskapen som en betydande del av ett företags framgång väljer vi att söka oss djupare in i området än vad bland annat Shannons teori ovan fört oss, för att vidareutveckla och öka vår förståelse inom kunskapsöverföringsområdet.

3.1.1 Kunskapens karaktär

En viktig och grundläggande del i den tidigare forskningen inom kunskapsöverföringsområdet har varit att utforska kunskapens karaktär. Det har setts som ett naturligt avstamp att först och

⁸⁸ Hardy, B. (2008)

⁸⁹ Sandberg, J. & Targama, A. (1998)

⁹⁰ Nonaka, I. (1994)

⁹¹ Kalling, T. (2003)

⁹² Argote, L. & Ingram, P. (2000)

⁹³ Yang, J. (2007)

främst utröna om det går att särskilja olika delar av kunskap. Forskarna skiljer på ”tacit” och ”explicit”, det vill säga abstrakt och konkret, kunskap. Nonaka⁹⁴ menar att explicit kunskap är sådan kunskap vi kan koda och överföra enkelt till andra genom ett systematiskt och överförbart språk. Tacit kunskap är å andra sidan kunskap som sitter i individen, vilket gör den svår att formulera och därigenom överföra. Kunskapens karaktär, det vill säga om den är explicit eller tacit, har gett upphov till hinder i kunskapsöverföringen. Den explicita kunskapen kan stöta på hinder när den ska spridas i en organisation, till exempel om kunskapen kommuniceras ut alltför frekvent i företaget⁹⁵. Den abstrakta kunskapen ger upphov till hinder främst på grund av att den sitter inbyggd i individen eller organisationens rutiner och värderingar⁹⁶ och därmed är svår att överföra mellan individerna inom organisationen. Det är dock denna kunskap som ger upphov till de främsta konkurrens fördelarna för ett företag och som därigenom gör området så intressant anser vi. I vår uppsats kommer vi inte att fokusera på särskiljandet av konkret eller abstrakt kunskap då vi anser att detta område redan är välutforskat, utan vi riktar in oss på andra förklarande faktorer som kan bena ut svårigheterna och möjligheterna med kunskapsöverföring inom vårt fallföretag.

Det leder oss in på ett annat område som kunskapsöverföringsteoretiker har nosat vid, nämligen kontexten som överföringen sker inom. Kontexten konstaterade vi redan i metoden är en viktig del av vår uppsats, då den specifika kontexten vi undersöker gör vår uppsats unik. Det är i samklang med att fokus på kunskapsöverföringsarenan har skiftat bort från att endast se till kunskapens karaktär som en påverkan på kunskapsöverföringsmöjligheterna inom företaget och gått mot att även se till den kontext som överföringen sker inom⁹⁷. Kontexten kan innebära sina egna hinder och möjligheter för kunskapsöverföringen och kommunikationen. Vi kommer att visa mer på vår specifika kontext i empiriavsnittet, där vi beskriver vårt fallföretag och vilka förutsättningar de agerar under. Här betonas bland annat chefernas betydelse eller icke betydelse. Kontexten kommer vi inte att lämna, och även om vi inte alltid specifikt skriver om den som kontext finns den alltid som en påverkande faktor i våra analyser och slutsatser. Kunskapsöverföringsforskningen inte är helt ense om vem

Ett annat omtvistat område inom kunskapsöverföring är huruvida motivationen är en positivt påverkande faktor eller om den inte spelar någon roll för att överföring ska ske⁹⁸. Att se till

⁹⁴ Nonaka, I. (1994)

⁹⁵ Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2002)

⁹⁶ Nonaka, I. (1994)

⁹⁷ Kalling, T. & Styhre, A. (2003)

⁹⁸ Kalling, T. (2003)

motivationens betydelse blir för oss intressant då det är ledare och chefer som har i uppgift att motivera och då vi är intresserade av att undersöka just deras betydelse för överföringen av kunskap i ett företag. Kontexten och motivationen går här hand i hand, menar Renzl⁹⁹. Även om området är omtvistat menar flertalet att skapa, underhålla och stimulera motivation är en av ledarens viktigaste uppgifter vid kunskapsöverföring. Av den anledningen kommer vi att ägna ett avsnitt åt just vad som påverkar individerna att bidra med, motta och förstå kunskap. Vi kommer även att utifrån detta ge en närmare inblick i vem som bör tillhandahålla kunskapen för att den ska vara motiverande, om det nu visar sig vara så. Detta är även naturligt då vi som utgångspunkt vill vidareutveckla förståelsen av just chefernas betydelse. Det som gör detta extra intressant är att det inom fältet råder en oenighet om vem som bör leda överföringen av kunskap, närmaste chefen eller ledningen, de är dock ense om att ledaren av kunskapen bör vidta vissa åtgärder för att stimulera densamma¹⁰⁰.

Det teoretiska ramverket vi senare bygger vår analys på, kommer dock att ta avstamp i hindren som kunskapsöverföringen kan stöta på i organisationen. Vi anser att detta är första steget för att skapa en förståelse för området samtidigt som det kommer att hjälpa oss att finna de svårigheter som finns hos vårt fallföretag. Det gör att vi på ett bättre sätt kan förmedla vår analys som har utgångspunkt i just de svårigheter som de möter inom företaget och på vilket sätt mellancheferna kan bidra till kunskapsöverföringen.

3.2 Hinder inom kunskapsöverföring

Som vi tidigare varit inne på är det inte enbart kunskapens karaktär som inverkar på framgången i överförandet av kunskap. Forskare ur olika fält pekar på ett stort antal varierande faktorer som spelar in och som kan vara avgörande ifall kunskap sprids inom en organisation eller fastnar hos den enskilde individen. För att försöka utreda de hinder som står i vägen för kunskapens spridning, inleder vi därför med att söka brett efter teorier med förklarande faktorer för hur kunskap hanteras inom vårt fallföretag. Inledningsvis tittar vi på teorier som behandlar avsändarens hantering av kunskapen och mängden av densamma och dess konsekvenser hos mottagaren, för att sedan gå vidare till teorier som vidareutvecklar mottagarens individuella benägenhet att ta emot kunskapen.

⁹⁹ Renzl, B. (2006)

¹⁰⁰ Gary, R. & Robertson, L. (2005), Elving, W. J.L. (2005), Hardy, B. (2008) samt Mantere, S. (2008)

3.2.1 Kunskapens utformning

Elving¹⁰¹ menar att information i företag är ett sätt att öka kunskapen i detsamma och därför får den inte vara bristfällig i sin mängd. Han menar att för lite eller för dålig information kan leda till att relevant information lättare missas sina mottagare. Tvärtemot Elving, menar Miller genom Jacobsen och Thorsvik¹⁰², att den största risken för kommunikationsproblem är att flödet blir för stort. Han identifierar sju reaktionssätt hos medarbetarna när kommunikationsflödet blir för stort. Ett av dessa reaktionssätt innebär att medarbetarna reagerar genom att helt enkelt låta bli att ta till sig informationen, vilket, enligt Miller, indikerar att man inte bryr sig om ifall viktiga fakta missas. Andra reaktionssätt som Miller identifierar är att mottagaren väljer att delegera beslutet om vilken information som ska mottas till någon annan, med risk att mottagaren mister sin överblick, samt väljer att aktivt prioritera bort viss information till förmån för annan. Här menar Miller att det då är vanligt att den anställde väljer att prioritera bort samma kanal eller källa systematiskt och konsekvent. För mycket information leder även till selektiv exponering av meddelanden, menar även Festinger genom Wiio¹⁰³. Han menar att mottagaren väljer meddelanden där informationen överrensstämmer med det som de redan vet eller tror sig veta. Motsägande kommunikation blir således någonting man helt enkelt blundar för.¹⁰⁴ Risken som infinner sig, när det kommuniceras för mycket i en organisation är bland annat att det lättare uppstår missförstånd inom organisationen, menar Miller.¹⁰⁵

Nowak och Wärneryd¹⁰⁶ menar att om ett budskap uppmärksammas beror inte endast på om det är för mycket eller för lite kommunikation, utan även på egenskaper hos mottagaren. En sådan egenskap kan vara beredskap att ta in innehållet i meddelandet eller hur snabbt mottagaren kan identifiera de stimuli som budskapet består av. Nowak och Wärneryd¹⁰⁷ menar även att vi lättare tar in sådant som direkt påverkar oss själva. Människan selekterar kommunikation när det finns för mycket av varan, och väljer det som överrensstämmer med ens personliga värderingar och det som kan tänkas ge personen mest i utbyte¹⁰⁸.

¹⁰¹ Elving, W. J.L. (2005)

¹⁰² Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J. (2002)

¹⁰³ Wiio, O. A. (1973)

¹⁰⁴ Wiio, O. A. (1973)

¹⁰⁵ Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2002)

¹⁰⁶ Nowak, K. & Wärneryd, K-E. (1969)

¹⁰⁷ Nowak, K. & Wärneryd, K-E (1969)

¹⁰⁸ Nowak, K. & Wärneryd, K-E (1969)

Elving¹⁰⁹ menar att det som kan hindra kommunikationen i en organisation i själva verket är de anställda själva, det vill säga att medarbetarna själva tillåts bestämma huruvida informationen är intressant för just dem. Han menar att om alla inom ett företag får samma information, men från olika kanaler, leder det till att alla uppfattar den som olika högt prioriterad. Därför är det viktigt att kommunikationen som finns inom ett företag är lättförståelig och korrekt och att den är tillräcklig. Delvis i motsats till Elvings resonemang menar Robertson och Tourish¹¹⁰ att det som behövs inte är en ökad frekvens i kommunikationen, utan istället en högre grad av klarhet i det som kommuniceras. De får i detta påstående medhåll från bland andra Eriksson¹¹¹, som dessutom påpekar att en koncentrerad och enkel kommunikation är vad som krävs för att fel delar inte ska falla bort.

3.2.2 Viljan hos individen

Även om ovanstående teorier belyser avsändarens möjlighet att påverka framgången med kunskapsöverföring genom att utforma densamma på ett ultimt sätt, så är det i sista ledet egenskaper hos mottagaren som möjliggör mottagandet av kunskapen. Olika teorier belyser skilda aspekter hos mottagaren, och vi ska gå djupare in på dessa för att hitta förklarande faktorer till varför viss kunskap sprids och annan står still. Vi ser det som att beteendet grundar sig i viljan och attityden hos individen. Pelsmacker et al.¹¹² hjälper oss att få en djupare förståelse för attityden och dess påverkan på individen. Enligt dem kan en persons beteende gentemot en organisation förklaras med hjälp av attitydsteorier¹¹³. De definierar en persons attityd som den övergripande utvärdering en individ gör av exempelvis en organisation. Attityden är bestående av tre olika komponenter som alla bidrar till den slutliga attityden, vilka alla går att påverka och förändra. De speglar i tur och ordning kunskap och tankar om organisationen, känslor för densamma samt hur individen faktiskt beter sig gentemot organisationen och kallas den kognitiva, affektiva och conativa delen. Nowak och Wärneryd¹¹⁴ menar att det är svårt att skilja mellan attityd och handling, och menar att det till och med är svårt att säga att det finns en klar koppling däremellan. Vad en person gör kan vara ett tecken på en viss attityd, men det är inte avgörande. De menar att attityder kan ses som ett inlärt beteende och därigenom ett sätt att reagera mot någonting eller någon.

¹⁰⁹ Elving, W. J.L. (2005)

¹¹⁰ Robertson, P. J. A. & Tourish, D. (2005)

¹¹¹ Erikson, P.W. (1992)

¹¹² De Pelsmacker, P. et al. (2001)

¹¹³ De Pelsmacker, P. et al. (2001)

¹¹⁴ Nowak, K. & Wärneryd, K-E (1969)

Yang¹¹⁵ har undersökt individuella attityder angående delning, lagring och inläring av kunskap och menar att attityder till viss del är korrelerat med kunskapsöverföring. Överföringen är dock även beroende av individens kompetens och av dess handlingar. Goman Kinsley¹¹⁶ ser inte viljan av att dela med sig av sin kunskap som sprunget ur attityden till de olika delarna i företaget, utan istället som en naturlig del i människan. Både att dels själv vilja lära oss och dela med oss av det vi kan, men även att inte vilja göra det.

Motivationens och viljans betydelse för kunskapsöverföringen är inte helt uttömd, menar Kalling och Styhre¹¹⁷, men det finns en del forskning inom den delen av kunskapsöverföringsfältet som visar såväl att det har en betydande, som mindre betydande inverkan. Då motivationens betydelse är omtvistad, finns det en mening med att visa på att det finns andra faktorer som påverkar och som till viss del är knutna till motivation. Renzl¹¹⁸ menar att det viktigaste vid kunskapsöverföring är att det finns en villighet att dela med sig av det man kan inom organisationen. Hislop¹¹⁹ påpekar dock att kunskap inte är en lätt sak att be folk dela med sig av. Han refererar till Storey och Quintas (2001) som liksom Renzl menar, att det handlar om en vilja hos individen att överföra det man vet till andra. Hislop¹²⁰ menar att eftersom kunskapen finns hos människan, måste densamma vara villig att dela med sig av den, kunskapen kan inte tas ifrån henne.

Goman Kinsley¹²¹ menar att det ligger i människans natur att vilja hålla kunskapen för sig själv. Känner sig en person hotad eller osäker, blir genen som styr att människan vill hålla fast vid det som är bekant och eget, starkare, vilket inkluderar deras kunskap. Hislop¹²² menar att det även kan uppstå ovilja att syssla med kunskapsöverföring om det finns interna konflikter om vem som äger kunskapen. Han menar vidare att ett sätt att motverka detta är att få individerna i ett företag att känna sig engagerade och lojala mot företaget. Engagemanget och lojaliteten en anställd har gentemot organisationen påverkar följaktligen attityden och beteendet gentemot densamma¹²³.

¹¹⁵ Yang, J. (2007)

¹¹⁶ Goman Kinsley, C. (2007)

¹¹⁷ Kalling och Styhre (2003)

¹¹⁸ Renzl, B. (2006)

¹¹⁹ Hislop, D. (2003)

¹²⁰ Hislop, D. (2003)

¹²¹ Goman Kinsley, C. (2007)

¹²² Hislop, D. (2003)

¹²³ Hislop, D. (2003)

Attityden gentemot och inom företaget är inte ensamt om att påverka kunskapsöverföring inom en organisation. Quigley et al.¹²⁴ menar att incitament och de normer som finns i ett företag har stor betydelse för överföring av kunskap. Deras hypotes är att när normerna inom ett företag stödjer kunskapsöverföring och delning av kunskap, innebär det att kopplingen mellan incitament och kunskapsöverföring förstärks och kunskapsöverföringen underlättas.¹²⁵ Även Renzl menar på att anställda behöver få incitament för att överföra den kunskap de själva har. För att åstadkomma detta måste de bli motiverade av ledningen och de måste känna att det finns ett förtroende för ledningen och att de blir belönade om de ger av sin kunskap till andra, menar Renzl.¹²⁶ Att motivation är en viktig del för kunskapsdelning, menar även Kalling¹²⁷. Motivationen kan vara naturlig och inneboende hos personen eller så kan den vara framstimulerad av ledningen. Den naturliga motivationen består, menar Kalling, generellt sett utav en vilja att lära sig och utvecklas, eller viljan att ta sig uppåt ifrån en svag position.

Quigley et al.¹²⁸ menar att förutom motivation är det viktigt att det finns ett förtroende mellan mottagaren och avlämnaren av kunskapen. Förtroendet bidrar till att motivationen stärks och att kunskapsmottagarens effektivitet och målsättning blir starkare. Förmågan att sätta mål påverkar i sin tur individens prestationer, menar Quigley et al., samt deras vilja att själva söka ny kunskap och att använda den kunskap de fått.¹²⁹ Levin och Cross¹³⁰ talar även de om vikten av tillit vid kunskapsöverföring och dess förmåga att öka viljan att dela sin kunskap med andra, liksom att själv absorbera andras kunskap, och hänvisar till den forskning om tillit som bland andra Dirks och Ferrin, samt Mayer et al. har lagt fram.

Med detta som utgångspunkt finner vi att det bör finnas intresse att titta närmare på dem som ofta förmedlar kunskapen inom organisationen och som även är de som bör ha stor påverkan på attityden, viljan och motivationen, nämligen chefer och ledning. Tankarna om vem av dessa som bäst bidrar till en god och effektiv kunskapsöverföring går delvis isär hos forskarna, någonting som vi anser gör det ännu mer intressant att gräva djupare i.

¹²⁴ Quigley, N., et al. (2007)

¹²⁵ Quigley, N., et al. (2007)

¹²⁶ Renzl, B. (2006)

¹²⁷ Kalling, T. (2003)

¹²⁸ Quigley, N., et al. (2007)

¹²⁹ Quigley, N., et al. (2007)

¹³⁰ Levin D. & Cross, R. (2004)

3.2.3 Kunskapens förmedlare

Alvesson och Kärreman menar att kunskapens karaktär som explicit eller abstrakt gör att den svår att leda och därigenom även svår att påverka¹³¹. Tywoniak¹³² i sin tur anser att eftersom man inte kan leda kunskap, får man istället försöka leda kontexten som kunskapen befinner sig i. Inom en organisation tenderar personer enligt Cross och Sproull genom Levin och Cross¹³³, att vända sig till andra människor i sin jakt på kunskap, framför att själv leta upp informationen via intranät och andra elektroniska kunskapskällor. Vem man vänder sig till och hur man uppfattar vad denna förmedlar, har till stor del med trovärdigheten hos personen att göra, menar Nowak och Wärneryd¹³⁴. De menar att inte endast attityden mot själva kunskapsöverföringen och kommunikationen i sig påverkar, utan även mottagarens attityd mot den som framför budskapet. Hur en anställd ser på personen som framför budskapet påverkar huruvida man tar till sig meddelandet eller förkastar det. Trovärdigheten bygger på hur mottagaren ser på kommunikatorns sakkunskap, ärlighet, uppriktighet, erfarenhet, syften och motiv¹³⁵.

Att trovärdigheten har betydelse tror även vi, men vem besitter då denna trovärdighet bäst i ett företag? Att det är viktigt vem som överför kunskap kan vi konstatera samt att denne person eller grupp har trovärdighet i den kunskapen. Exakt vem denne bör vara råder det som sagt dock olika syn på och vi vill därför fördjupa oss i ämnet. Ska det vara ledningen, närmaste chefen, kollegan eller någon helt annan? Kunskap förs ju trots allt såväl uppåt och nedåt som kors och tvärs.

Gary och Robertson¹³⁶ hävdar att det är viktigt att kommunikationen kommer uppifrån i organisationen för att medarbetarna ska ta till sig den på rätt sätt. Elving¹³⁷ menar också att det är VD och ledningen som har den avgörande betydelsen för effektiviteten i en organisation genom kommunikationen och att det har större betydelse vem som ger ut kommunikationen än vad den innehåller. Även Yang¹³⁸ anser, liksom Hardy¹³⁹, att det är ledningens roll att föregå med gott exempel i form av kompetens och handlande. Yang menar dock att det samtidigt krävs att cheferna i organisationen skapar system för att kunskapen ska kunna flöda i företaget¹⁴⁰.

¹³¹ Alvesson, M. & Kärreman, D. (2001)

¹³² Tywoniak, S.A. (2007)

¹³³ Levin, D & Cross, R. (2004)

¹³⁴ Nowak, K & Wärneryd, K (1969)

¹³⁵ Nowak, K & Wärneryd, K (1969)

¹³⁶ Gary, R. & Robertson, L. (2005)

¹³⁷ Elving, W. J.L. (2005)

¹³⁸ Yang, J. (2007)

¹³⁹ Hardy, B. (2008)

¹⁴⁰ Yang, J. (2007)

I motsats till Elving, Gary och Robertson, Hardy och även till viss del Yang, menar Floyd & Wooldridge genom Mantere¹⁴¹ att mellancheferna har en viktig och betydelsefull roll när det gäller att sprida kunskap inom en organisation. De får medhåll av bland andra Wiio¹⁴² som menar att mellancheferna är ett viktigt led för att få ut en samlad kommunikation och kunskap till medarbetarna i organisationen. Wiio använder sig av Lazerfelds så kallade flerstegshypotes, vilken beskriver en kommunikationsprocess. Wiio menar att mellan avsändaren och mottagaren sitter en eller flera mellanhänder, som för ut budskapet till den slutliga mottagaren, vilka kallas opinionsledare¹⁴³. Dessa används för att påverka gruppen och massans åsikter och de får därför informationen först av alla för att sätta prägel och bearbeta informationen, menar Wiio och får medhåll av Smith och Taylor.¹⁴⁴ Mantere¹⁴⁵ i sin tur, pekar på att om ledningen har förväntningar på att mellancheferna ska agera som ett påverkande mellanled och försöker styra dem i deras kunskapsförmedling, kan det leda till att den önskade effekten begränsas istället för möjliggörs. Daft och Lengel¹⁴⁶ menar även de att mellancheferna har en stor roll i kunskapsöverföring inom en organisation. De har som uppgift att skapa en samstämmighet och engagemang inom ett företag, främst då att minska osäkerhet i företaget. Denna uppgift borde dock enligt Elving¹⁴⁷ inte ligga hos mellancheferna, utan istället åstadkommer företag detta genom att använda sig av byråkratiska kanaler, i form av en hög chef eller liknande.

Här kan vi se en tydlig skillnad i betydelsen av mellanchefer som kunskapsförmedlare. Vissa forskare är förespråkare medan andra anser att deras inblandning främst förvärrar. Denna skillnad ser vi som mycket intressant i vår framtida analys inom vårt specifika företag samt för att kunna ge en ytterligare belysning av området.

3.2.3.1 Ledarens betydelse vid en förändring för att skapa gemenskap

Kunskapsöverföring och ledningens betydelse i densamma blir troligtvis extra tydlig inom ett företag som genomgått en förändring. För vår uppsats blir dessa tankar och teorier ytterst betydelsefulla då vårt fallföretag för ett tag sedan genomgått en sammanslagning med en större ägare som vill sammangå i en stor gemenskap, med både en stark vilja och existerande kultur. Beer bland andra menar att en hög grad av samhörighet inom ett företag stärker de känslomässiga

¹⁴¹ Mantere, S. (2008)

¹⁴² Wiio, O. A. (1973)

¹⁴³ Wiio, O. A. (1973)

¹⁴⁴ Smith, P.R. & Taylor, J. (2001)

¹⁴⁵ Mantere, S. (2008)

¹⁴⁶ Daft, R. & Lengel, R (1986)

¹⁴⁷ Elving, W. J.L. (2005)

banden, vilket underlättar bland annat för förändringar som sker eller kan komma att ske inom organisationen¹⁴⁸. I detta perspektiv ser Elving¹⁴⁹ ledarskapet som uppdelat i två delar; en del ska informera och en del ska skapa samhörighet och minska oro. När det handlar om att skapa en samhörighet ser Elving kommunikationen som ett verktyg för att identifiera och framhäva gruppens identitet, och skapa en överensstämmelse som ska genomsyra hela organisationen. Han menar dessutom, vilket vi till viss del redan tagit upp, att detta främst uppnås genom byråkratiska kanaler, som ledning och VD. Syftet med att finna och skapa denna tillhörighet till gruppen är, enligt Elving, att de delar värderingar och känslor och att dessa i sin tur speglar det som organisationen eftersträvar¹⁵⁰.

I likhet med Elving menar Hardy¹⁵¹ att det är bra om fokus ligger på företagets mål och visioner samt att få alla i företaget att acceptera och ta in dessa mål. Han menar dock tvärt emot Elving att detta uppnås genom att ledare leder både framifrån och bakifrån, bygger förtroende och uppmuntrar idéer. Även Sandberg och Targama¹⁵² menar att ledarnas roll ligger i att skapa förståelse och få medarbetare att ta till sig idéer och visioner. För att lyckas med detta krävs det förtroende¹⁵³, men även att de anställdas handlingsfrihet stimuleras¹⁵⁴. Mottagaren av kunskapen måste känna tillit till den som delger densamma, menar även Quigley et al.¹⁵⁵. En ledare måste vara modig för att kunna driva på kunskapsöverföring i organisationen och det är väsentligt att inte angripa den alltför top-down utan satsa på en bottom-up process¹⁵⁶. Först när alla accepterat målen som gemensamma, kan ledaren börja styra bakifrån och se till att de som fortfarande motsätter sig målen inte blir tappade på vägen.¹⁵⁷ Sandberg och Targama pekar på vikten av att ledaren har en god kommunikativ förmåga och att kommunikationen i företaget inte hämmas av byråkrati och långa besluts och informationsvägar.¹⁵⁸ Elving¹⁵⁹ å andra sidan menar att det som behövs är att ledarna agerar som informatörer och att de anställda ska ses som mottagare av informationen. Vi ser en tydlig olikhet mellan Elving och de övriga. De menar alla att fokus på mål, visioner och värderingar är viktiga, men hur detta fokus sätts är mycket olika. Då OKG och

¹⁴⁸ Beer, M. (1980)

¹⁴⁹ Elving, W. J.L. (2005)

¹⁵⁰ Elving, W. J.L. (2005)

¹⁵¹ Hardy, B. (2008)

¹⁵² Sandberg, J. & Targama, A. (1998)

¹⁵³ Hardy, B. (2008) samt Sandberg, J. & Targama, A. (1998)

¹⁵⁴ Sandberg, J. & Targama, A. (1998)

¹⁵⁵ Quigley, N., et al. (2007)

¹⁵⁶ Hardy, B. (2008)

¹⁵⁷ Hardy, B. (2008)

¹⁵⁸ Sandberg, J. & Targama, A. (1998)

¹⁵⁹ Elving, W. J.L. (2005)

E.on nyligen blivit ett företag och därigenom fått gemensamma mål, visioner och värderingar, i alla fall på pappret, hoppas vi kunna bidra med ytterligare bitar till lapptäcket.

3.1.3.2 Ledarskap för en effektiv kunskapsöverföring

Ledarskap av kunskap i organisationer handlar om att vara öppen för att få sina egna idéer ifrågasatta och testade, menar Hardy¹⁶⁰. Han anser att ledarna själva måste ha en vilja att lära sig av andra, och de måste vara ödmjuka inför sitt uppdrag. Ledarnas roll i kunskapsöverföringen blir enligt Hardy, att hela tiden ligga i framkant vad gäller överföring av kunskap.¹⁶¹ Enligt Renzl är det av vikt att den som ska leda kunskapsöverföring i en organisation ser till varje individ och dennes villighet att dokumentera sin kunskap, då detta är avgörande för en väl fungerande kunskapsöverföring. Att finna motivationsfaktorer för att uppmuntra kunskapsdelning är således ledarens viktigaste arbete.¹⁶² Detta ser även Quigley et al.¹⁶³ som en viktig del i chefens roll. De menar att genom motiverade personer, skapas enklare de positiva normer som krävs för kunskapsöverföring. Kalling ger exempel på vad chefer kan göra för att förstärka motivationen, nämligen att sätta mål, övervaka och ge feedback. För att hålla motivationen uppe krävs det att ledare skapar flexibilitet och att de är uppmärksamma, såväl på dem som ska motta som de som ska ge kunskap¹⁶⁴. Detta, menar Kalling,¹⁶⁵ kan åstadkommas genom kontrollmekanismer och en mer formell organisationsstruktur eller genom stimulering och en ökad förståelse av varför kunskapen är väsentlig, där det sistnämnda ses som mer effektivt.

En annan del i frågan hur kunskapsöverföring ska ledas ligger, enligt Renzl, inte i graden av uppnådd motivation utan istället i de medel som finns för att överföra kunskapen mellan olika parter inom en organisation, och de faktorer som underlättar för överföringen¹⁶⁶. Kunskapsöverföring kräver en positiv attityd och att det är upp till cheferna att stimulera ett sådant beteende och därigenom underlätta för kunskapsöverföring, menar Yang¹⁶⁷.

¹⁶⁰ Hardy, B. (2008)

¹⁶¹ Hardy, B. (2008)

¹⁶² Renzl, B. (2006)

¹⁶³ Quigley, N. et al. (2007)

¹⁶⁴ Kalling, T. (2003)

¹⁶⁵ Kalling, T. (2003)

¹⁶⁶ Renzl, B. (2006)

¹⁶⁷ Yang, J. (2007)

3.3 Tolkningens betydelse

Oavsett om kunskapen till sin karaktär är explicit eller abstrakt, vilken kontext den sker i samt hur mottagarens vilja och attityd är och om eller när den når sin mottagare och uppfattas av densamme, återstår processen att förstå meddelandet och tillskriva det en betydelse¹⁶⁸. Ett led i detta skulle kunna vara att anpassa meddelandet till den som ska motta det, menar Eriksson¹⁶⁹, vilket kan göras genom att selektera meddelandena som går ut. Han menar att det handlar om att göra dem personliga. Likaså menar Nowak och Wärneryd¹⁷⁰ att kommunikation som ska nå ut till en grupp av individer kan leda till förståelsekonflikter hos de olika mottagarna. Idealt ska meddelandet koda så att det tänkta budskapet inte bara når fram, utan också tolkas på rätt sätt, menar Jacobsen och Thorsvik¹⁷¹.

Nowak och Wärneryd¹⁷² menar vidare att tolkningen är en slags värdering av meddelandet, där mottagarens värderingar och åsikter påverkar tolkningen. Wiio¹⁷³ har specificerat ett antal bakgrundsfaktorer hos avsändare och mottagare, som kan ha betydande påverkan på hur meddelandet kodas och avkodas.¹⁷⁴ Han menar att bland annat de sociala och individuella bakgrundsfaktorerna hos individen har stor påverkan på tolkningen av ett meddelande, men även den fysiska miljön man befinner sig i och vilka kommunikationsverktyg man har tillgång till.

3.3.1 Kunskapsöverföringens koder och språk i organisationer

Några forskare har tagit funderingarna kring tolkning ett steg längre, och menar att detta är nyckelfaktorn för att lyckas med sina mål med kommunikationen och kunskapsöverföringen. Vi har framförallt tittat närmare på två av dessa; Hall och Carlile, då de tar upp nya synvinklar på tolkningens betydelse och dess inverkan på resultatet av kommunikation och enligt oss därmed även på kunskapsöverföring.

Hall¹⁷⁵ menar att vi inte kan förstå kommunikationen som enskilda moment, utan att dessa enskilda element styrs av mottagarens sociala och ekonomiska normer och strukturer samt

¹⁶⁸ Johansson, T et al. (1999)

¹⁶⁹ Erikson, P. W (1992)

¹⁷⁰ Nowak, K. & Wärneryd, K-E. (1969)

¹⁷¹ Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J. (2002)

¹⁷² Nowak, K. & Wärneryd, K-E. (1969)

¹⁷³ Wiio, Osmo A. (1973)

¹⁷⁴ Wiio, Osmo A. (1973)

¹⁷⁵ Johansson, T. et al. (1999)

dennes förståelsemönster. Det är enligt honom detta som möjliggör att ett meddelande blir handling eller medvetenhet, och han menar att all kunskap som finns har tillförskaffats genom någon sorts kodoperation, en tolkning av ett språkyttrande. Hall¹⁷⁶ anser att det är graden av symmetri, med avseende på graden av förståelse eller missuppfattning, som avgör hur väl förståelsen blir hos avkodaren, då inga två individer kan tolka ett meddelande på samma sätt. Han menar vidare att det handlar om icke överensstämmande koder eller att mellanleden förvrängt meddelandet. Likaså menar Goldstein genom Argote och Ingram¹⁷⁷ att individens bakgrund påverkar såväl hur man uppfattar ett meddelande, som möjligheten att ta till sig ny kunskap. Nowak och Wärneryd¹⁷⁸ menar att mottagarna som nås av kunskapsöverföring ofta delar vissa åsikter och värderingar samt har ett beroende av varandra. De menar därmed att effekter av kunskapsöverföring bestäms under inflytande av de sociala mönster som finns inom vissa grupper och i samhället där budskapet förmedlas. Detta menar Jacobsen och Thorsvik¹⁷⁹ är en viktig anledning till att sändaren av budskapet har en stor roll i kunskapsöverföringens effektivitet och att denne påverkar mottagaren att uppfatta budskapet på rätt sätt. Carlile¹⁸⁰ poängterar vikten av en gemensam språkgrund mellan två parter, när kunskap ska överföras dem emellan. Carlile¹⁸¹ menar att det finns olika omständigheter som kräver en gemensam språkgrund mellan två parter. De menar att det kan bero på skillnader i kostnad av kunskapsförskaffning, beroendeförhållanden mellan parterna, eller förändringar¹⁸². Carlile¹⁸³ menar att kunskapsöverföring sker när båda parterna besitter samma ”lexikon” för ordens och begreppens betydelser. Lexikonet innehåller dessutom de skillnaderna och problemen som finns mellan parterna, så att dessa inte orsakar olika tolkningar av kunskapens betydelse. En intressant jämförelse kan här göras med Hall¹⁸⁴ som menar att allt det vi ser som verkligt egentligen bara är ett språkyttrande. Det vi vet förmedlas därför alltid genom resonemang och tankar som överförs mellan personer. Han menar dock att allt det vi genom dessa överföringar känner till och får kunskap om endast existerar genom någon form av ”kodoperation”. Hall menar att en sådan operation innebär att vi tar något som vi uppfattar i språket och sätter en betydelse till det genom vår tolkning och uppfattning.

¹⁷⁶ Johansson, T et al. (1999)

¹⁷⁷ Argote, L. & Ingram, P. (2000)

¹⁷⁸ Nowak, K & Wärneryd, K-E (1969)

¹⁷⁹ Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2002)

¹⁸⁰ Carlile, P.R. (2004)

¹⁸¹ Carlile, P.R. (2004)

¹⁸² Carlile, P.R. (2004)

¹⁸³ Carlile, P.R. (2004)

¹⁸⁴ Johansson, T et al. (1999)

Enligt Hall¹⁸⁵ förekommer olika typer av koder. Acklimatiserade koder menar han är koder som är mycket vitt spridda inom samma gemenskap eller kultur, och de lärs in vid tidig ålder. En acklimatiserad kod leder till naturliga igenkännanden i språket och därigenom kan det verka som att kodningen eller avkodningen inte existerar. Detta menar Hall är fel, det indikerar istället graden av vana i avkodningen. Vi hittar stöd för detta om vi även tittar på Wiio¹⁸⁶ som menar att om ett meddelande överrensstämmer med kunskap som mottagaren redan har, görs tolkningen utan vidare eftertanke och förstärker den tidigare kunskapen. Han menar dessutom att människor är mer uppmärksamma på kommunikation som överrensstämmer med en sedan tidigare etablerad uppfattning. Hall¹⁸⁷ menar att alla samhällen och kulturer tenderar att införa sina egna klassificeringar av det sociala, kulturella och politiska livet, så kallade dominerande koder. Enligt Hall utgör dessa en dominerande kulturell ordning, även om denna varken är entydig eller oomstridd.¹⁸⁸ Han menar att nya händelser måste tas in i en sådan miljö och kartläggas innan vi kan förstå den. Ett liknande resonemang för även Carlile¹⁸⁹ som menar att det uppstår problem med kunskapsöverföring, när nya förutsättningar inträffar som kräver att "lexikonet" inte längre är uppdaterat för de nya betydelser och tolkningar som förändringen medfört. De anser att en förändring kräver att "lexikonet" uppdateras med de nya betydelserna. Carlile¹⁹⁰ menar att det krävs en stabil miljö för att skapa ett fungerande "lexikon". Hall¹⁹¹ menar i sin tur att det lättaste är att använda sig av den förutbestämda koden i den kultur som personen själv befinner sig för att koda nya företeelser, dock är det alltid möjligt att kartlägga dessa nya händelser i andra koduppsättningar, vilket gör att den snarare är dominerande än förutbestämd.

Hall¹⁹² menar att gränser för koder, som sätts av avsändaren, endast kan sättas när avkodaren inte förstår innebörden av budskapet eller har en fullt ut acklimatiserad kod, och därför måste tolka budskapet. Han menar att det antingen går att använda sig av den dominerande koden, den överenskomna koden eller den oppositionella koden. I första fallet menar Hall att det används samma kod vid både kodning och avkodning, och så kallad "fullständigt genomskinlig kommunikation" uppstår, där budskapet inte kan missförstås. Denna kod kan föras ner till lägre nivåer, som för en profession, där alla har samma kodsystém som styrs av den gemensamma koden inom professionen. Den överenskomna koden använder en blandning av mer självklara

¹⁸⁵ Johansson, T et al. (1999)

¹⁸⁶ Wiio, O.A. (1973)

¹⁸⁷ Johansson, T et al. (1999)

¹⁸⁸ Johansson, T et al. (1999)

¹⁸⁹ Carlile, P.R. (2004)

¹⁹⁰ Carlile, P.R. (2004)

¹⁹¹ Johansson, T et al. (1999)

¹⁹² Johansson, T et al. (1999)

och naturliga element från den dominerande koden, liksom av motstående sådana. Detta kan tyckas krångligt, men Hall exemplifierar det med arbetarens reaktion på lönestopp eller begränsad strejkrätt. På en nationell nivå, med nationens ekonomiska intresse i tankarna, kan arbetaren godta den dominerade definitionen och anse att lönestoppet är rätt för att motverka inflation. Om arbetaren dock ställs inför faktum att denna ska gå ut i strejk för att motverka lönestoppet har denna inga problem att göra detta, utan kan istället välkomna strejken för att kunna förbättra sina egna arbetsförhållanden. Slutligen beskriver Hall den oppositionella koden som troligen används när en person helt missar i avkodningen av ett meddelande, vilket leder till att denne helt missuppfattar meningen i budskapet.

3.4 Sammanfattande tankar

Vi har ovan försökt belysa alla de delar som vi anser vara väsentliga för att kunna tolka de kommentarer och svar på frågor vi fått från våra respondenter. Innan vi går vidare för att utforska respondenternas kommentarer i empirin, sammanfattas de mest väsentliga delarna ur vår teoretiska referensram, för att skapa en bättre tydlighet och förståelse för det befintliga forskningsområdet som vi längre fram i uppsatsen kommer att basera våra tolkningar av empirin utifrån.

Till och börja med kan vi konstatera att det finns flertalet faktorer som påverkar huruvida kommunikation och kunskap når fram till en mottagare eller inte. Vi menar att detta är en mycket väsentlig bit för att förstå de problem vi upptäckt inom OKG och E.on. Mängden kunskap, sättet på vilken den framförs samt de gallringsmetoder som finns är alla intressanta att förstå för att bilda sig en egen uppfattning om vår kommande analys om de problem som vi hittat i företaget vi undersöker. Forskarna ovan menar att det är viktigt med rätt mängd information, och att denna framförs på rätt sätt, för att inte mottagaren genom sina individuella gallringsbeteenden ska bli tvungen att avgöra vad som bör registreras och inte. En avgörande faktor vid medarbetarnas gallring är kommunikationens betydelse för mottagaren, där sådant som påverkar en individ personligen och överensstämmer med individens värderingar, lättare uppfattas. Vad i stort sett alla är överens om är också att det är viktigt att kommunikationen inom en organisation är tydlig, korrekt och lättförståelig. Huruvida detta påverkar medarbetare i deras förmåga att ta till sig kunskap är en del som vi närmare kommer att undersöka och försöka utröna från den empiri vi samlat in.

Förutom att den som sänder ett meddelande eller budskap vidare måste förmedla rätt budskap, i rätt mängd, måste denne vara ha viljan att dela med sig av sin kunskap. Likaså måste individerna som ska motta kunskapen ha viljan att ta den till sig. Viljan ser vi således som en mycket intressant faktor att se närmare på utifrån de teorier som vi har funnit och även utifrån det material vi samlat från vårt fallföretag. Viljan torde vara en springande punkt för såväl medarbetare som chefer, vilket vi senare kommer att analysera vidare. Utifrån de teorier vi presenterat ovan kan vi konstatera att viljan att dela med sig eller motta kunskap är till stor del är sammankopplad med attityden gentemot den andra parten i kunskapsutbytet, och även mot organisationen i vilken utbytet sker. En lojal och engagerad medarbetare bidrar mer till kunskapsöverföringen och tar bättre till sig det andra ger ifrån sig, än en som inte är det. Detta är även starkt sammankopplat med hur motiverad man är att medverka till kunskapsöverföring. Här vill således de flesta forskare koppla samman viljan med attityden och med motivationen, även om ett fåtal är tveksamma till om kopplingen går att styrka. Något som vi finner ytterst intressant att se vidare på då vi tidigt i våra intervjuer fann tendenser på skilda attityder gentemot OKG och E.on.

Att attityden mot den andra parten i kunskapsutbyte är betydelsefull menar dock de flesta, vad vi finner intressant att ta med oss av detta är därför på vilket sätt samt hur betydelsefullt det är och ifall attityden går att påverka. Mottagarens inställning gentemot avsändaren, samt förtroendet dem emellan är viktiga faktorer som bör tas hänsyn till. Flertalet teorier pekar på mellanchefen som en potentiellt avgörande person, då denna har möjlighet att skapa förtroende och gemenskap med medarbetarna på ett sätt som ledningen inte uppnår. Dock finns det de som menar att den auktoritet som ledningen och VD besitter ger upphov till en högre grad av motivation för kunskapsöverföring och dessutom bättre kontroll på densamma. Tvisten häremellan sätter fingret på syftet med vår uppsats. Vi tar denna med oss och försöker att utveckla den och skapa en större förståelse för den utifrån vårt fallföretags unikhet. Vi håller dock spontant med om att oavsett vem som leder måste denne lyckas bygga det förtroende som krävs, uppmuntra, stimulera en bra attityd, motivera och själva visa sin villighet att båda lära och lära ut. Huruvida vi menar på att det i slutändan är så visar sig först dock i analysen och slutsatserna.

Efter att ha konstaterat de forskningsrön som finns inom kunskapsöverföringsområdet; mängdens betydelse, attitydens och motivationens påverkan, den omtvistade ledar- eller mellanchefsfrågan som förmedlare kunde vi inte se att vi skulle få svaret på alla våra frågor och aspekter som vi ansåg oss se inom OKG. Detta var anledningen till att vi lagt till ett kapitel om

tolkningens och förståelsens betydelse. Vi menar att för att kunskapen inte bara ska stanna och ligga på ytan hos den som mottar den måste man se bakom fasaden på dem som deltar i kunskapsöverföringen och den interna kommunikationen. Det måste till mer än en bra attityd och rätt person och mängd för att kunskapen ska tolkas rätt och därigenom även användas rätt. Det fordras att det skapas en gemensam språkgrund mellan avsändare och mottagare, för att på det viset exkludera missuppfattningar och feltolkningar av kunskapen som förmedlas. En individs tolkning av en kommunikation blir, utan en accepterad och gemensam kod, troligtvis påverkad av individens specifika bakgrund och erfarenheter, vilket försvårar kunskapsförmedlingen mellan parter och ökar risken för missförstånd.

4. OKG – ett dotterbolag i E.on koncernen

Genom detta följande kapitel vill vi för läsaren presentera vårt fallföretag och den bransch som de agerar i. Vi kommer även att redogöra för de specifika ägarförhållanden som råder i detta företag och ytterligare skapa en förståelse för vår uppsats syfte och problem. Kapitlet är främst tänkt som ett beskrivande av just detta i syfte att ge läsaren möjlighet att lättare förstå och följa våra kommande resonemang och slutsatser.

4.1 OKG – en del av E.on koncernen

Det företag vi har valt att undersöka kunskapsöverföringen närmare i är OKG och E.on. Anledningen till vårt val har vi förklarat i metoden ovan, men kort kan vi säga att E.on för en tid sedan köpte upp energibolaget Sydkraft. Sydkraft var då majoritetsägare i OKG, Oskarshamns kärnkraftgrupp. I och med uppköpet förvärvade E.on denna aktiemajoritet och är idag genom detta de största ägarna i OKG. Sydkraft har alltid varit en lågmäld ägare liksom Fortum som fortfarande är minoritetsägare. Detta har gjort att OKG fått leva sitt egna liv och inte känt av att de varit ett dotterbolag. E.on visar sig snabbt vara en stark ägare som vill att OKG ska leva och lära som resten av E.onkoncernen gör och deras vision är att skapa ett One E.on, med samma mål visioner och värderingar i alla delar i koncernen.

Vi har nedan valt att göra en kort resumé av OKG och E.on som företag innan vi fördjupar oss i de intervjuer vi har haft med de anställda och chefer på OKG. Vi gör detta för att skapa en överblick över vad E.on och OKG är för företag för att lättare kunna förstå de tolkningar vi senare gör och vissa av de kommentarer som visar sig senare i texten. Intervjuerna utgick som vi tidigare redogjort för utifrån semistrukturerade intervjuer vilket har gjort att vi har ett brett material att redovisa. Vi vill ta med så mycket som möjligt för att skapa en bra bild av företaget och för att man ska få en känsla för de intervjuades åsikter och tankar. Vi har valt att dela in empirin i tre avsnitt för att skapa en tydlighet i de olika områdena som senare kommer att ha en betydelse i vår analys. De tre områdena har även till viss del en samhörighet med uppdelningen av teorin vi just har presenterat. Detta är en medveten åtgärd för att det senare ska bli lättare att gå

tillbaka och fördjupa sig i vissa avsnitt i empirin och kunna härleda detta till teorin och analysen. Först kommer dock som sagt en kort resumé om OKG och E.on.

4.1.1 kort fakta om OKG och E.on

När OKG bildades 1965 lades grunden till Sveriges första kommersiella kärnkraftsverk. Denna första kärnkraftsreaktor Oskarshamn 1, har idag fått sällskap av två till; Oskarshamn 2 och 3¹⁹³. Tillsammans har kärnkraftsreaktorerna en kapacitet på cirka 10 % av Sveriges totala elförbrukning. Detta innebär att OKG i princip skulle kunna försörja Malmö, Göteborg och Stockholm med el under ett år.¹⁹⁴ Den svenska förbrukningen av el har ökat i olika grad en längre tid med toppar på 1960- och 1970-talen och en konstant ökningen på senare år¹⁹⁵. Elmarknaden i Sverige är idag fri och styrs av efterfrågan och tillgång. Den svenska marknaden blir även mer och mer sammankopplad med den nordeuropeiska¹⁹⁶.

Under 2006 omsatte OKG cirka 3 721,5 MSEK och hade ett resultat på 6,4 MSEK¹⁹⁷. Anläggning finns 3 mil norr om Oskarshamn, på halvön Simpevarp¹⁹⁸. På OKG arbetar ungefär 900 personer och det gör dem till den största arbetsgivaren i Kalmar län.¹⁹⁹ OKG har idag två delägare där E.on, före detta Sydkraft, är moderbolag med 54,5% av ägarandelen. Fortum AB är minoritetsägare med resterande 45,5%.²⁰⁰ Det var den 16 september 2005 som det officiella uppköpet och varumärkesbytet, från Sydkraft till E.on gjordes, och sedan dess är OKG ett dotterbolag i E.on koncernen²⁰¹. De ingår numera i E.on Nordic och affärsområde Elproduktion,²⁰² vilka i sin tur är dotterbolag till E.on Kärnkraft Sverige AB. OKG ingår, i och med dessa förhållanden, i det största privata el- och gasbolag i världen, en organisation som kan stoltsera med över 30 miljoner kunder. Koncernen E.on Sverige omsätter ungefär 26 miljarder kronor på 30 företag med cirka 5 500 medarbetare.²⁰³

¹⁹³ http://www.okg.se/templates/Page_____148.aspx 23/3 - 08

¹⁹⁴ http://www.okg.se/templates/Page_____151.aspx 23/3 - 08

¹⁹⁵ http://www.okg.se/templates/Page_____161.aspx 23/3 - 08

¹⁹⁶ http://www.okg.se/templates/Page_____161.aspx 23/3 - 08

¹⁹⁷ Årsredovisning 2006

¹⁹⁸ http://www.okg.se/templates/Page_____148.aspx 23/3 - 08

¹⁹⁹ http://www.okg.se/templates/Page_____151.aspx, 13/5 - 08

²⁰⁰ http://www.okg.se/templates/Page_____148.aspx 23/3 - 08

²⁰¹ Anders Österberg, informationschef OKG 11/5-06

²⁰² Årsredovisning OKG 2006

²⁰³ Årsredovisning OKG 2006

De följande avsnitten i kapitlet utgår från de intervjuer som genomförts med respondenter på OKG, samt en del kompletterande information från årsredovisningar och hemsidor.

4.2 Kommunikation och kunskapsöverföring i OKG

Vid tiden för E.on:s uppköp av Sydkraft, anser vi, att det för OKG handlade om att snabbt och på ett bra sätt informera sina anställda om hur denna förändring skulle påverka dem. En fungerande kommunikation med de anställda var viktig för att föra ut kunskapen om förändringen och dess konsekvenser till organisationen. När vi kom till OKG för att tala med de anställda fick vi ta plats i ett litet hus precis innanför grindarna i det stora kärnkraftområdet. Anledningen till detta var att vi skulle få en lugn miljö samtidigt som vi inte skulle störa det dagliga arbetet eller utsätta oss för risk. Vi träffade alla våra respondenter en och en i ett konferensrum. Vissa var mer frispråkiga än andra, men alla hade blivit tillfrågade av chefen och visste ungefär varför vi var där. Vi började med att presentera oss och de fick göra detsamma, men ganska snabbt kom vi in på kärnfrågan med varför vi var där. Ägarbytet som skett och att OKG nu blivit en del av E.on. Hur detta hade gått till, hur de kände inför att vara en del av E: on och hur livet idag löpte på Oskarshamns kärnkraftsgrupp.

4.2.1 Respondenternas syn på kunskapsöverföringen i OKG

På OKG har de anställda fått tillgång till information om ägarbytet på ett flertal sätt, både genom muntliga, skriftliga och elektroniska källor. Generell och allmän information har funnits löpande på hemsidan och på intranätet; Kärnan. Här kan de anställda ta del av information på alla nivåer i företaget, från koncerninformation till driftsstopp i den egna sektionen. Varje medarbetare har dessutom mottagit personlig information via hemskickade brev, där effekten av förändringen för varje enskild medarbetare förklarades. Breven hade en personlig vinkel och var mycket uppskattade hos vissa respondenter, medan andra menade att de ville lämna den delen på arbetet och slippa ta med sig det hem.

E.on har också i flera omgångar kommit och besökt OKG på plats i Oskarshamn. De har informerat genom stormöten där flera personer från moderbolaget har varit närvarande. Dessa träffar var ämnade för att ha diskussioner kring E.on och deras värderingar, och hur företaget skulle arbeta för att öka delaktigheten hos de anställda. Deltagandet här var endast 25-30 % av de

anställda, men det beror enligt kommunikationschefen troligen på att arbetet prioriterades före dessa möten. På träffarna har de anställda på OKG haft en möjlighet att ställa frågor om vad som ska ske och liknande.²⁰⁴ E.on har också haft aktiviteter där ledningsgruppen från OKG har deltagit i aktiviteter med personer på ledningsnivå från E.on i mindre sammanhang. Med hjälp av teamövningar med ledningen och övriga chefer hoppas man kunna implementera mål, visioner och attityder som E.on vill föra in i OKG.

Deras främsta sätt att försöka göra OKG till en del av koncernen är att implementera någonting som kallas One E.on. Detta är ett generellt tänkande som E.on strävar efter att alla inom koncernen ska ha. Konceptet ska hjälpa koncernen att integrera en delad värdegrund inom hela företaget. One E.on ska leda hela E.on gruppen att samlas under "E.on paraplyet" i en enad kultur. De långsiktiga målen som formuleras i E.on: s vision och företagsmålen som finns i deras mission ligger till grund för denna integration och strategi. One E.on ska underlätta och förbättra kommunikation och information, förstärka samarbete över gränserna hos de enskilda företagen samt ge en positiv effekt på framgången hos hela gruppen.

*"Processen med One E.on är skapad med intentionen att utveckla en enhetlig förståelse som kommer att testas i arbetet och som ska göra oss till ett unikt företag på vår marknad."
- Wulf Bernotat, styrelseordförande i E.on: s ledningsgrupp²⁰⁵*

För att förstärka den delade kulturen inom gruppen och för att fostra en ny känsla av samhörighet, hålls det en One E.on dag med ett nytt tema varje år. Där delas även ut ett pris till dem som genom sina exempel statuerat och följt E.on: s värderingar och beteenden.²⁰⁶

Andra delar som har tillkommit i OKG efter tidpunkten för ägarbytet är att det kommer informationen från E.on ut till de anställda, främst via så kallade Teambriefs som presenteras på månatliga möten. Dessa teambriefs är ett inslag som OKG har fått från E.on koncernen, där de har funnits en längre tid. Kommunikationschefen förklarar varför OKG har infört teambrief.

"Teambriefen har ju kommit till efter att vi bytte identitet till E.on ...man har kört det här konceptet i E.on UK och där har man använt sig av metodiken och då såg man i koncernen, den globala koncernen ska man säga då, att det här är ju väldigt effektivt sätt att bygga budkablur då, för budskap från olika nivåer i hela organisationen, så då bestämde vi oss för att det skulle appliceras i hela koncernen." - Kommunikationschefen

²⁰⁴ Kommunikationschefen på OKG 11/5-06

²⁰⁵ <http://www.eon.com/en/unternehmen/9979.jsp>, 22/3 - 08

²⁰⁶ <http://www.eon.com/en/unternehmen/9979.jsp> 22/3 - 08

Poängen med dessa teambriefs är att hålla de anställda och deras chefer underrättade om det som händer, på såväl lokal som global nivå inom koncernen. Med finns information från såväl OKG:s ledning som från E.on i stort. Informationen från E.on är dock av mer övergripande karaktär, medan kommunikationen från OKG behandlar den dagliga rörelsen.

Det hålls även arbetsgruppsmöten och enhetsmöten regelbundet, där mellancheferna är ansvariga för att förmedla informationen uppåt och nedåt i organisationen. Informationen berör allt ifrån maskinhantering på enhetsnivå, till övergripande företagsnivå. Ett problem som finns idag är att information sprider sig lätt inom en enhet där chefen har kunskap om behovet av informationen, men mellan avdelningar och enheter är det svårare att förmedla rätt information. Detta kan enligt en av respondenterna bero på bristen på kunskap om andras behov och kunskap inom organisationen.

Det framkommer i samtalen med våra respondenter att mellancheferna, som är informationslämnaren vid dessa möten, liksom vid teambriefsen, ska ta på sig ansvaret att sälla ut den information de tar del av som anses väsentlig för medarbetarna, och förmedla ut den. Några av de anställda vi intervjuade menar, att även om cheferna säger sig ha vissa kriterier för att avgöra valet av vilken information som ska föras vidare nedåt och att de sällar, är det inte alltid det fungerar.

”I stort tycker jag inte att det är mycket information som vi får rätt ner i händerna. Vi får information från vår chef. Men ibland är den inte sorterad och det gör att den blir liggandes.”

- Medarbetare

Mentaliteten hos vissa chefer i organisation är sådan att medarbetaren själv är ansvarig att ta reda på informationen som de behöver för att utföra sitt arbete. Mer information om E.on och OKG, samt den dagliga verksamheten, kan inhämtas från intranätet Kärnan, där dagligt uppdaterad information finns att tillgå för dem som är intresserade. Dessutom har de infört personliga sidor på intranätet där varje anställd kan se information som varje medarbetare.

Trots det säll som mellancheferna utgör i informationsförmedlingen nedåt i organisationen, upplever både medarbetare och ledning att informationsflödet idag kan vara överväldigande. De anställda efterfrågar inte en högre grad av information, utan snarare ett minskat informationsflöde som ger större fokus och en ökad förståelse.

”Så nej, det finns ingenting (som han saknar), det är nog lite tvärt om kan man säga. Man får nog lite för mycket ibland. Sådana här saker som egentligen inte berör en då kan man ju tycka.” - Medarbetare

”Trycket på informationen från E.on till ledningen till mig (resurschef) har blivit större och det har ju även bidragit med ett större flöde.” - Andelningschef

Detta överflöd av information medför ett individuellt gallringssystem, även hos medarbetarna.

”Men information om organisationen i stort och om E.on och så, lägger jag inte mycket krut på, det är för långt bort från verksamheten. Det gör att den sortens information oftast hamnar lägst på prioriteringsstegen.” -Medarbetare

Detta visar på att E.on: s information på grund av sitt innehåll blir bortprioriterat.

*”Vi löste den massinformationen förut, på den förra andelningen ... med att en person läste igenom allt och sorterade ut det som var väsentligt för oss. Jag hoppas jag kan införa det här också. Jag orkar inte ta in allting som kommer. ...man missar nog en del viktigt...”
- Medarbetare*

”Viss information skulle man nog inte söka om man inte blev matad med den....det är koncerninformation till exempel. ...det skulle jag nog inte söka speciellt mycket om jag inte fick det uppläst för mig.”

(Fråga: Hur mycket tar du till dig av det du får uppläst för dig då?)

”Det beror lite på vad det är. Ibland blir det lite för mycket, och det är lite för långt bort från den egna verkligheten. Så ibland kanske man trycker lite på paus.” - Medarbetare

”Det beror lite på vad det är. Ibland blir det lite för mycket, och det är lite för långt bort från den egna verkligheten. Så ibland kanske man trycker lite på paus.” - Medarbetare

4.3 Attityden och viljan hos anställda och mellanchefer

4.3.1 ”OKG är företaget i våra hjärtan”

De teamövningar, stormöten, teambrefs och andra nya kommunikationsmedel som kommit sedan E.on kom in i bilden anser några av de cheferna vi talat med på OKG att de försökt tillmötesgå och föra in i vardagen. De för dock ständigt en dialog med VD för OKG angående de konflikter de ser med en sådan verksamhet. Cheferna på OKG menar att de måste prioritera vad man ska hinna med att ta del av och att de kompromissar genom att aldrig göra en inbjudan till

ett stormöte eller liknande obligatorisk.²⁰⁷ Som kan läsas ovan är One E.on ett koncept som E.on anser är viktigt att OKG och alla som arbetar där, tar efter och får information och kunskap om. De som har fått i uppdrag att göra detta är delvis E.on: s egna ledning genom just större sammankomster och allmän liksom personlig information. Dock menar en av de ledare vi intervjuat att jobbet med One E.on blir alltmer bortprioriterat.

”One E.on pågår ju fortfarande och meningen är ju att vi ska hålla i och fortsätta jobba med det här. Det är teambriefen som vi jobbar med. Sen kommer det ju tidningar och lite sånt där, där man kan hålla sig lite ajour, men visst det är väl kanske inte på den högsta nivå som det var på tidigare, det är det ju inte.” – Avdelningschef

Cheferna på OKG anser inte alltid att det som E.on ser som viktigast, är det som faktiskt är viktigast att prioritera och föra vidare nedåt i företaget. Kommunikationschefen på OKG tror dock att det finns en ökad kunskap och en förändrad attityd rörande E.on i organisationen. Han tror att detta beror på intranätet, att koncernledningen skriver brev, att de har möten och seminarier, samt att de har genomfört förändringar som efterfrågats av medarbetarna. Enligt honom har bredden på allt arbete de har lagt ner skapat dessa förändringar i attityden. En annan chef säger, angående detta, att han tror att E.on på sikt har lyckats skapa en positiv bild av sig själva, och att de varit smarta då de har startat mjukt i sin påverkan på OKG. Kommunikationschefen i OKG har en positiv inställning mot E.on och han tror att de flesta i organisationen tycker bra om E.on. Att han tror det beror på att han har läst de senaste två årens medarbetarundersökningar och där observerat en markant skillnad till det positiva bland de tillfrågade, det vill säga personalen på OKG. Genom våra intervjuer framkommer det att kommunikationschefen delvis har rätt, och att flera anställda på OKG ser positivt på E.on som nya ägare.

”...vi är bjudna på en stor fest denna veckan. Samtliga E.on anställda är bjudna, till Knäred. Man får åka i olika omgångar.” – Medarbetare

Den positiva andan genomsyrar ännu inte hela OKG, utan det finns de som menar att E.on visserligen är bättre än Sydkraft.

”Det känns bättre att jobba för E.on än för Sydkraft, de är mer generösa och de nervärderar inte kärnkraften” – Medarbetare

²⁰⁷ Kommunikationschefen på OKG 11/5-06

Andra medarbetare på OKG uttrycker sig ännu starkare och menar att E.on är kanske okej, men det är OKG som man arbetar hos. En av dessa personer menar att E.on bara har att göra med ett namnbyte hos Sydkraft och en annan säger att;

”Jag arbetar på OKG. Visst, E.on äger oss säkert till 51 %, men Fortum äger oss till 49 %, så jag känner väl inte direkt att jag är en del av E.on.” – Medarbetare

Kopplingen till OKG är mycket stor hos de anställda, OKG har deras lojalitet och de ser OKG och inte E.on som sin arbetsgivare. En medarbetare på OKG säger att sannolikheten att växa in i E.on är mycket liten, han kommer alltid vara en OKG: are. Trots att E.on anstränger sig för att informera och delge kunskap om deras koncern, anser denna medarbetare att informationen som kommer från E.on känns för långt borta. Han menar även att verksamheten är alltför bred för att skapa en sammanhållen enhet med OKG. E.on: s försök att införa One E.on är inte heller någonting som direkt märks hos medarbetarna på OKG. Några vet vad det är, medan andra frågar sig om det är en speciell dag eller liknande och menar att i så fall betyder den nog mer för andra städer och inte Oskarshamn. En av de anställda sammanfattar de flestas uppfattning i en kommentar;

”Vi har fått en massa grejer från E.on. Nya pennor och nyckelband och massa annat. Men hjärtat slår väl inte för E.on.. utan lojaliteten ligger hos OKG, något annat finns inte i denna värld.” – Medarbetare

4.3.2 Bortsållning av kommunikation från E.on

De som arbetar på OKG får dagligen mycket information om diverse ting och händelser. Försök görs från E.on att låta de anställda på OKG ta del av vad som händer och delge dem information om koncernen och arbetet. Detta har varit med ända från början när uppköpet av Sydkraft skedde. Medarbetarna har alltså fått information, men de har i sin tur inte riktigt lyssnat till vad som faktiskt sagts.

”Ja, man kunde ställa sina frågor det kunde man göra, via nätet. Men det var inget sånt här som man brydde sig om. Men som jag upplevde det så försökte man involvera oss väldigt mycket i den här processen, det gjorde man faktiskt.... Det kändes ärligt, jag brydde mig inte så mycket om det, men jag tyckte ändå att det ar ett bra försök, men sen om man lyckades eller inte vet jag inte.” - Medarbetare

Flera av de anställda uttrycker sin vilja att sålla bort sådant som E.on vill att de ska veta. De anser inte att den är tillräckligt relaterad till deras verksamhet och menar att om det inte har en direkt anknytning till verksamheten är det lättare att sortera bort den.

”Det ger mer när informationen kommer från oss, alltså via OKG, den är mer relaterad hit. Det är dessutom lättare att ta till sig för den är anpassad till verksamheten. Det kan vara så att jag hoppar över annan information, för att jag inte tror att den är relevant för mig. Den information jag faktiskt läser ser jag dock som intressant och både tydlig och lätt att förstå.”
– Medarbetare

De anser inte att det berör dem tillräckligt mycket. Den del av koncernrelaterad information som de får genom teambreifen de har inom sin avdelning ser de som ett trevligt inslag i mötet, men utan att direkt lyssna till vad som faktiskt sägs. De menar att det mest är kuriosa för att veta koncernen lever.

Informationen som ges på mötena och som handlar om E.on är blandad. Denna kommer direkt från E.on och det är förutbestämda overheadbilder som visas. Det visar sig dock att det inte alltid är allting som visas upp. En av de anställda säger att hon inte kan förstå vem på OKG som skulle kunna vara intresserad av information angående E.on koncernen, även om den kanske kan vara bra för andra. Däremot diskuterar de anställda det de får veta relativt mycket, till viss del då med ironiska inslag om det ligger långt ifrån den egna verksamheten. Kommunikationschefen menar att det inte är alla som behöver veta allting om E.on. Det viktiga är att ledningen har kunskap och sedan ser han det som att det är naturligt att det är som en fallande skala ju längre ner i organisationen man kommer. En av cheferna som vi talat med på OKG uttrycker sig på följande sätt angående detta;

”Det (vilken information man får) beror lite på i vilken funktion man är också. Därför har jag sagt att i vissa funktioner här hos mig känner jag att man ska veta vad E.on är, att det är ett stort, och vad är vår strategi, vad är vår affärsidé, det är på den nivån. Sen tycker inte jag att många av funktionerna behöver veta så himla mycket mer. Sen så har vi ju såna funktioner som har redovisning och hela den biten, de har ju kontakter med E.on ständigt.”
– Avdelningschef

Cheferna på OKG sållar således i det material de lämnar till sina underordnade, likaledes menar de underordnade att de vill att deras chef plockar ut det intressanta åt dem. Det som faktiskt tas upp ska röra dem själva och vara viktigt att veta. En av respondenterna menar att för honom handlar det om att lita på att chefen väljer ut det väsentliga, att det är en prioritering som redan är gjord. Tar chefen upp någonting specifikt vid ett möte antas det vara speciellt akut att veta.

Vissa av cheferna vill istället att medarbetarna själva ska leta reda på informationen. De ser det som ett ansvar som varje person har i en matrisorganisation för att denna ska fungera. Det antas helt enkelt att alla själva håller sig uppdaterade.

”Jag förutsätter att vissa delar håller de anställda sig själva uppdaterade på, vi har diskuterat det här hur mycket och hur lite behöver man veta. Det beror lite på i vilken funktion man är också.” - Avdelningschef

Denne chef menar att om det inte finns tillräcklig kunskap finns det heller ingenting att basera ett bra arbete på och då fungerar inte organisationen. Det fungerar inte att bara komma till jobbet för att man vill ha lön. Det är ett krav att alla ska vilja lära sig och vilja veta, att medvetet välja bort saker fungerar inte, då blir man aldrig en del av företaget. Däremot menar han att han själv försöker leta reda på sådant som hans underordnade frågar om, även om de lika gärna själva kan hitta informationen. Det hjälper inte att bara hänvisa folk till intranätet, utan han letar reda på informationen och berättar den sedan för den som frågat. En av våra kvinnliga respondenter menar att även om hon i stort sett får den information hon behöver, måste hon ibland gräva efter vissa delar. Det hon gräver efter är i så fall sådant som direkt har med hennes arbete att göra. En annan respondent anser det till stor del handlar om att de själva måste söka upp information.

En avdelningschef menar att det viktigast ändå är att det är högt i tak och att det finns en öppenhet. Det ska inte vara tvunget att alltid gå via den närmaste chefen för att få säga eller höra någonting. Han menar på att det som sägs alltid kommer tillbaka till de personer som det berör och då ges en chans till dialog. En av våra respondenter menar att det är okej att ställa frågor, men vilka svar man får är olika, det finns inte någon möjlighet att påverka menar han. Han fortsätter med att säga att de seminarier som hålls ibland leder till bra diskussioner, men att det sällan är någon återkoppling till vad som hände sen. Vid andra tillfällen har det hänt att VD: n för OKG har kommit ut på avdelningarna för att tala med medarbetarna, något som ses som positivt. Flera av medarbetarna menar dock att när de vill föra fram en åsikt eller meddelande stöter de på osynliga hinder. Flera respondenter menar att det är en öppen och platt organisation, där det är nära mellan chefer och anställda. En av medarbetarna menar även att det går att ringa till VD: n och prata direkt med honom.

4.4 Cheferna och ledningen på OKG

Kommunikationens väg genom E.on och OKG går från ledningen via mellancheferna ut i organisationen. Medarbetarna uppfattar organisationen som platt, med snabba vägar mellan medarbetare och chefer. Enligt en av våra respondenter är det mellancheferns uppgift att föra saker från ledningen ner till medarbetarna, samt i motsatt riktning.

”Som midjan på ett timglas.” - Avdelningschef

Det finns även förväntningar från ledningen, om att mellancheferna ska ta en roll som informatörer eller kommunikatörer främst.

”Det är ju då varje resurschef som ska ha en mötesträff med sina medarbetare varje månad, jag brukar kalla det för en budkabel med information.” - Kommunikationschef

E.on har jobbat tillsammans med mellancheferna i aktiviteter för att öka deras kunskap och förståelse för de förändringar som sker inom organisationen. E.on vill att OKG ska arbeta mer på att hjälpa till att skapa ett One E.on och de skickar mycket information om det till cheferna på OKG. Cheferna i sin tur försöker arbeta på det, men i allmänhet var det någonting som fick större utrymme precis i början. En av cheferna menar att ett steg i att få medarbetare att ta till sig detta och få dem att gilla tanken har varit att OKG har fått tillbaka sin egna logotype.

”Den nya loggan med kärnkraften som siluett är bra för den ger en bild av det som vi faktiskt håller på med, det skapar en sammanhängande känsla.” – avdelningschef

Avdelningschefen som säger detta anser att det var ett smart drag av E.on och att det bidrar till en positivism på lång sikt. E.on har inom OKG även infört teambriefsen som ett verktyg för mellancheferna att föra ut information och kunskap om organisationens olika delar till medarbetarna. Eftersom de återkommande möten som tar plats på avdelningarna till största delen behandlar information om den dagliga verksamheten, är detta ett komplement för att sprida kunskap om andra delar av organisationen. Trots detta har de anställda generellt relativt dålig insikt i vad E.on:s mål och visioner är. Många tycker att det är svårt att få en helhetsbild och att det är svårt att se hur olika saker hör ihop med företagets ambitioner inom de olika områdena. En av de anställda menar att han har svårt att se en sammanhållen enhet.

”man bidrar till så olika saker. En del jobbar med gas, andra med kärnkraft, säljer till kund och vissa är rena produktionsbolag. Det blir väldigt spretigt.” - medarbetare

De mål och visioner som E.on har idag är till stor del ifrån Sydkraft, menar kommunikationschefen. Det har gjort det lättare att ta till sig dessa för medarbetarna, tror han. Alla värderingar, visioner, mål och liknande går att läsa om på intranätet eller hemsidan. En del av strategin inom E.on är att alla inom koncernen själva ska bygga varumärket, därav den stora tyngden på One E.on. En av avdelningscheferna menar att detta leder till vissa förväntningar på personalens beteende.

Det är tydligt från respondenternas svar att både mellanchefer och medarbetarna ser det som mellancheferns uppgift att göra en bedömning av informationen som kommer från ledningen, och gallra ut det som kan vara av vikt för medarbetarna att ta del av. Om informationen som faktiskt delges de anställda styr mot olika mål eller inte, framgår dock inte enligt medarbetarna. Det är svårt att sätta fingret på varför en viss sak som kommuniceras är viktig. När vi frågade vad som avgjorde vad som cheferna slutligen förmedlade nedåt till de anställda menade en mellanchef att;

”I första läget är det ju sånt som; berör det här oss, kommer vi behöver vi göra någon insats, kommer det här påverka vårt arbete på nåt sätt? Det är ju ett kriterium. Sen är det stora grejer som jag kan tänka mig, ja personalfrågor, lönesamtal eller förhandling, den typen har vi. Sen kan det ju också vara av vikt att förmedla ut, sånt som jag bedömer att det här kommer att bli mycket snack om eller det här kommer att betta till eller nåt sånt. Då kör jag ut den informationen också.” - Avdelningschef

Tanken från E.on: s sida är att cheferna på OKG ska fortsätta med arbetet med One E.on, men från chefernas sida ser man detta som en prioriteringsfråga, där den direkt arbetsrelaterade kommunikationen går i första hand. Detta beteende går igen i medarbetarnas sätt att gallra information. Medarbetarna är fullt medvetna om den gallring av information som sker på chefsnivå, och ser den som ett bra hjälpmedel för utförandet av sina arbetsuppgifter.

*”Det är lättare att ta till sig den informationen för den är anpassad till verksamheten. Det kan vara så att jag hoppar över annan information för att jag inte tror att den är relevant för mig.”
- Medarbetare*

Informationsmöten som E.on har haft och har, där även mellanchefer är närvarande, ses om ett trevligt inslag. Informationen förväntar man sig dock att mellanchefern sonderar och att de vid ett senare tillfälle kommunicerar ut de viktigaste delarna.

”är det något intressant från E.on (på intranätet) så räknar jag kallt med att min chef tar det. För jag har inte något intresse av att scanna hela E.on: s informationsbank. E.on har ju valt att skicka ut såna här teambriefs och där räknar jag också med att E.on sållar, typ det här vill vi köra ut och det här får ju alla medarbetare i sitt fack.” – medarbetare

En risk som finns med denna individuella värdering av informationen är att det förhindrar ett samlat budskap från organisationen, samt mellanchefens brist på kunskap om ett visst informationsbehov, något som organisationen är medveten om.

Enligt vissa av våra respondenter känns kommunikationsvägarna inom organisationen snabba, och vägen till chefen är aldrig lång. Mycket av detta beror på de avdelningsmöten som är konsekvent förekommande på alla avdelningar. Om någonting inte fungerar i företaget tas detta direkt upp på arbetsgruppsmöten och det förs en dialog runt problemet. Dessa möten infinner sig minst en gång varje månad. Strävan ligger hela tiden på att det ska vara öppet och att det ska finnas möjlighet att prata om saker. En av cheferna vi talat med försöker att varje dag träffa de han har under sig för att tala om hur deras dag ser ut eller hur den varit.

Andra menar att organisationen är lite väl byråkratisk med långa beslutsvägar och mycket papper och blanketter. Det tar tid för saker att ta sig från en person till en annan och det blir ofta vattentäta skott mellan olika avdelningar. Detta tror en av medarbetarna dels beror på att man inte förstår att det man själv vet på avdelningen, vet inte alla andra. Dels på att kommunikationen är för trögflytande. Det som faktiskt kommer fram, kommer ofta för sent.

Några av cheferna vi talat med menar att det är viktigt att hela tiden hålla alla uppdaterade även om de fortsätter att poängtera att i en process eller matrisorganisation, som OKG arbetar mot, ligger väldigt mycket hos medarbetarna själva. Ett stort ansvar läggs hos medarbetarna att själva hålla sig uppdaterade med information om organisationen och det dagliga arbetet. I och med ofta återkommande möten på avdelningar får de kontinuerlig information från sina närmsta chefer, men om informationsbehovet är akut, finns inget som stoppar att de går direkt till personen med kunskapen. Ofta är detta den närmsta chefen, men via intranätet är det också möjligt att få namnet på informationsägaren som lagt ut ett meddelande, vilket möjliggör ett direktsamtal med den berörda parten. På intranätet finns dessutom diskussionsforum där man kan få sin åsikt hörd, men den verkar inte användas alltför frekvent av medarbetarna. Viktigare är det att använda intranätet som en källa för information i form av uppslagsverk, eftersom mycket av kunskapen inom företaget är samlat här, något som personalen är medveten om. Inom organisationen har

intranätet blivit en viktig källa för information och kunskapsutbyte och det ingår i de dagliga rutinerna att kolla av intranätet.

Problemet med Intranätet och den utvecklade kommunikationen och informationsspridningen som sker via e-post, är att organisationen även består av medarbetare som inte har konstant tillgång till en dator. En av mellancheferna uttrycker sitt missnöje med att kommunikationen blivit mer enkelspårig, och en medarbetare menar att det behövs kunskap och tid för att hitta informationen på intranätet.

Någonting som har förändrats till det bättre sedan E.on blev ägare i OKG, menar vissa av medarbetarna, är att personalen blir mer omhändertagen och det läggs mer pengar och energi på personalfrämjande åtgärder.

”E.on är mer generös mot sina anställda. Jag tycker det är vettigt att ge en del av vinsten till medarbetarna när det går bra, istället för bara till ägarna. Nu sparar man inte heller längre som på 80-talet, då var det inga personalfester eller resor...nu har man släppt det”
– medarbetare

Andra säger att de märker att det finns mer pengar i koncernen idag, men att det samtidigt måste finnas en tydligare motivering till varför man ska använda pengarna. En annan del som påverkar de anställdas bild av E.on positivt är att de är proffsiga i sina uttalanden i samhällsdebatten, och inte nedvärderar kärnkraften på det sätt som vissa uppfattat att Sydkraft har gjort vid tillfälle.

4.4 Sammanfattande tankar

I ovanstående kapitel har vi presenterat vårt fallföretag OKG med sina två delägare E.on och Fortum. Vi har dessutom redogjort för vår inblick i organisationen som de intervjuer som genomförts med anställda på OKG har fört med sig.

Respondenterna har delat med sig av sina upplevelser från tiden då E.on tog över som majoritetsägare. Vi får bilden att det varit viktigt för E.on att förmedla mycket och bra kommunikation om ägarbytet i form av stora informationsträffar och One E.on-dagar, men även med hjälp av löpande kommunikation till alla i mindre grupper i form av teambriefs på ordinarie möten. Vi ser dock att kommunikationen och därigenom kunskapsöverföringen har tagits emot med blandat resultat då vi får indikationer av respondenterna att det varit bra med

kommunikation, men att man även efterfrågar hjälp med att gallra ut de viktiga delarna eftersom respondenterna upplevt att de själva inte kunnat få fram det väsentliga. Denna hjälp har ofta mellancheferna bistått med i form av prioriteringar och gallring av kommunikation som vidareförmedlats till övriga medarbetare.

När respondenterna har beskrivit sina åsikter om E.on har vi oftast hittat påståenden som förmedlar en positiv bild av E.on, och främst i jämförelse mot tidigare majoritetsägaren som hade en mer tillbakadragen roll i organisationen. Respondenterna ser E.on:s engagemang som en positiv utveckling och gläds åt de förändringar som görs. I förhållande till OKG ser vi dock att E.on har en lång väg att gå innan även de kan bli ”företaget i deras hjärtan”, som en respondents kommentar sammanfattar vårt intryck av i stort sett allas inställning till OKG. Vi ser detta tydligt i vilken kunskap och kommunikation som respondenterna vill åt, då de menar att i stort sett all väsentlig kommunikation kommer från OKG, inte E.on, och de förlitar sig istället på att deras chefer tar upp det som behöver kommuniceras från E.on då de själva inte vill behöva gallra ut vad som är viktigt.

Mellancheferna står enligt respondenterna för en betydande del av kunskapsöverföringen från E.on. Respondenterna ser det som mellanchefernas uppgift att förmedla all väsentlig och viktig kunskap till medarbetarna, så att alla kan fokusera på det som är viktigt och slipper det som inte berör dem. Vi kan ofta utläsa ur våra intervjuer att ”det som inte berör dem” ofta avser information från E.on. Uppifrån organisationen får vi intrycket att det är viktigt för E.on att förmedla ut de värderingar som man vill ska genomsyra organisationen, och att mellancheferna spelar en viktig roll i detta då de ansvarar för de teambriefs som avser att göra just detta. Vi uppfattar mellancheferna som en viktig del av kunskapsöverföringen då respondenterna tydligt gör klart att detta är en av de viktigaste källorna för viktig kunskap, även om en stor del av ansvaret ligger på den enskilde individen.

Sammanfattningsvis kan vi konstatera att E.on uppfattas positivt av de anställda inom organisationen, men att OKG har den mest betydande rollen hos medarbetarna. Mellancheferna står för en stor del av kunskapsöverföring mellan medarbetare och ledning inom organisationen, och medarbetarna förlitar sig på dem för att få väsentlig kunskap.

5. Analys

I följande avsnitt analyserar vi vårt empiriska material utifrån de teorier vi presenterat i vår teoretiska referensram. I kapitlets inledning kan vi konstatera att OKG och E.on har vissa problem i sin kunskapsöverföring och vad de kan bero på. Vi går sedan djupare in på attitydens betydelse för kunskapsöverföringen samt hur cheferna på OKG kan påverka resultatet av kunskapsöverföringen. Vi avslutar med att knyta ihop säcken genom att ge ett förslag på vad som ytterligare skulle kunna förklara de problem som OKG och E.on möter i sin kunskapsöverföring genom kodning av avkodning.

5.1 När det blir för mycket kommunikation

Inom E.on och OKG kan vi förstå att en viktig del av den kunskap som ledningen idag strävar efter att sprida ut till hela organisationen, med hjälp av systemen för kunskapsöverföring, är kunskapen om koncernens mål, visioner och deras gemensamma värderingar som ska leda dem dit. Vi anser, i enlighet med Yang²⁰⁸, att möjligheten till detta är en viktig del i varje företag för att öka organisationens kompetens. För att nå dit använder de sig av flertalet olika kommunikationsvägar. Införandet av kommunikation omkring detta anser vi tyder på att E.on har förstått vikten av kunskapsöverföring inom organisationen för att lyckas i företagsvärlden, då vi precis Argote och Ingram²⁰⁹ liksom Yang²¹⁰ ser detta som en förutsättning för ett skapa konkurrensfördelar i en konkurrensutsatt miljö. Hardy menar dock också att det är betydelsefullt att en organisation skapar sina egna lösningar för kunskapsöverföring, då det inte finns några generella sådana som fungerar för alla organisationer. Detta ska de bland annat göra genom att implementera ett One E.on, samt införa återkommande teambriefs. Som vi förklarat tidigare är One E.on en stor del av E.on: s affärsidé att alla i företaget ska leva efter samma mål, visioner och ha samma värderingar. De försöker åstadkomma detta genom att ha One dagar samt att prata om dessa värden kontinuerligt inom företaget. I detta led är deras möten eller så kallade teambriefs en viktig del. Det är genom dessa som E.on har möjlighet att breifa hela företaget om vad som är på gång och för vad och hur de vill verka. E.on har således försökt anpassa sina

²⁰⁸ Yang, J. (2007)

²⁰⁹ Argote, L. & Ingram, P. (2000)

²¹⁰ Yang, J. (2007)

verktyg för kunskapsöverföring inom organisationen, men verktygen i sig är ingen garanti för att kunskapsutbytet kommer att fungera mellan E.on och OKG, något som vi relativt tydligt ser i personalens inställning till E.on. Vi återkommer till detta senare.

Utifrån våra respondenter förstår vi att det är kunskapsutbyte i form av både tacit och explicit kunskap generellt som har ökat sedan E.on blev majoritetsägare i OKG. Utifrån vissa av medarbetarnas kommentarer kan vi tolka det som att de idag ser positivt på den ökning av kommunikation som vi uppfattar har skett efter ägarbytet från Sydkraft till E.on. Till viss del beror enligt oss detta på att de ser det som ett bevis på ett större intresse för organisationen från E.on: s sida än vad Sydkraft visade. Detta skulle kunna vara en möjlighet för E.on, men vi anser att detta mer har att göra med medarbetarnas attityd till OKG än till intresset för E.on som ägare. Vi menar att en positiv inställning till E.on som företag och den kommunikation de för med OKG:s medarbetare, kan leda till ett ökat intresse och kunskap om detsamma, och därmed en möjlighet att förbättra attityden hos medarbetarna gentemot E.on. Som det är idag i företaget menar vi att medarbetarna inte uppfattar värdet med kommunikationen som kommer från E.on. De ser inte värdet i kunskapen och vad E.on kan bidra med till OKG och till dem som medarbetare. Trots att vissa av OKG:s medarbetare visar en ökad positiv inställning jämfört med inställningen till den förra ägaren, Sydkraft, tror vi att missnöjet med den intensiva kommunikationen slår högre och tar mer plats i deras sinnen.

Idag kan vi se att medarbetarna lägger fokus på den kommunikation som kommer från OKG, och således aktivt väljer bort kommunikationen från E.on, även om denna i förlängningen skulle gynna både OKG och dess medarbetare. Om E.on kunde väcka medvetenheten hos medarbetarna angående den positiva effekt som de kan ha på OKG, tror vi att de skulle kunna väcka ett större intresse för att behålla och verkligen ta till sig den kunskap som E.on vill bidra med. På längre sikt skulle det även kunna bidra till att skapa en positiv attityd runt att E.on är en del av OKG och inte en separat ägare.

Den gallring medarbetarna idag gör av kommunikationen från E.on och OKG kan vi även tolka utifrån bland andra Wiio²¹¹. Utifrån Wiio kan vi se att en anledning till att medarbetarna att göra sin gallring i kommunikationen som existerar till största delen beror på att de idag anser det komma för mycket information och att de därmed inte har möjlighet att ta till sig allt. Det gör att

²¹¹ Wiio, O. A. (1973)

de måste prioritera kommunikationsflödet, och precis som även Miller²¹² menar, ibland exkludera informationen helt. Denna selektering av kommunikationen, menar vi vidare enligt Nowak och Wärneryd²¹³, görs utifrån deras förutbestämda uppfattning, att informationen från OKG är den som är viktigast dem i sitt arbete, och att det därmed är den som behövs. Dessutom så menar vi att när det behövs en gallring enligt ovan, så kan vi i enlighet med Festinger genom Wiio²¹⁴, tolka det som att det är lättare för medarbetarna att ta till sig kommunikation från OKG, på grund av tidigare kunskap om både innehåll och utformning. Härifrån kan vi även förstå att det då blir enklare att absorbera den sortens information och sälla bort kommunikation som inte överrensstämmer med tidigare kunskap. Detta menar vi i sin tur försvårar det för E.on att komma åt den brist på kunskap som vi menar hindrar en kunskapsöverföring mellan medarbetarna i Oskarshamn och E.on som företag. Om inte E.on kan kommunicera med medarbetarna och få dem att inse behovet av kommunikationen, kommer aldrig medarbetarna ta till sig informationen från E.on då de bedömer den onödig. Ett klassiskt moment 22 uppstår härmed.

Enligt vissa teorier skulle E.on: s egenskap som högsta ledning kunna motverka medarbetarnas motvillighet att ta till sig kunskapen de försöker implementera. Enligt vår tolkning av vad respondenterna säger, får vi dock en känsla av att de är likgiltiga inför sådan kunskap som kommer direkt ifrån E.on, oavsett kanalen som den kommer ifrån och då även oavsett dess hierarkiska ursprung. Detta motsäger det Elving²¹⁵ samt Gary och Robertson²¹⁶ menar, att det är viktigt att kunskap kommer från ledningen för att uppnå maximal effektivitet. Vi kan således förstå att det måste finnas andra anledningar till att de vi talat med på OKG aktivt väljer bort kommunikationen från högsta ledningen. Detta resonemang innebär således att E.on har svårigheter med att få fram sitt budskap om ett One E.on och därmed lyckas implementera en delad kompetens inom organisationen. Det gör i sin tur att de inte lyckas med den viktiga delen att använda sig av en kollektiv kunskap och därigenom kan skapa sig viktiga konkurrensfördelar. I förlängningen anser vi således att relevant och viktig kommunikation från E.on, som riktar sig direkt till medarbetarna, måste hitta till dem via andra vägar, så att kunskapen når fram till alla delar i företaget.

²¹² Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J. (2002)

²¹³ Nowak, K. & Wärneryd, K-E. (1969)

²¹⁴ Wiio, O. A. (1973)

²¹⁵ Elving, W. J.L. (2005)

²¹⁶ Elving, W. J.L. (2005) samt Gary, R. & Robertson, L. (2005)

En väg som de försöker med är deras återkommande Teambriefs. Här ska mellancheferna försöka förmedla ut till de anställda det budskap som E.on vill framföra. Uppgiften för cheferna inom E.on och OKG blir här att hitta en samstämmighet mellan avsändaren och mottagaren av kommunikationen, vilket Elving²¹⁷ menar även är grunden för en effektiv kommunikation. De måste även försöka stimulera överföring av den kunskap som kommunikationen för med sig mellan de olika leden. De får helt enkelt i uppgift att få medarbetarna att ta till sig och förstå den kunskap som E.on erbjuder.

5.2 Inställning till kunskapsöverföring mellan OKG och E.on

Till stor del kan vi utifrån ovanstående avsnitt utläsa att en betydande del inom problematiken som existerar mellan OKG och E.on vad gäller deras kunskapsöverföring grundar sig i attityden hos medarbetarna i företaget. Om vi vänder oss till Hislop²¹⁸, som tolkar Story och Quintas, handlar kunskapsöverföring om hur villig en person är att dela med sig av den kunskap han eller hon innehar, och denna vilja styrs av det engagemang och den lojalitet personen känner gentemot företaget. Viljan inom OKG att överhuvudtaget befatta sig med E.on är, som vi förstätt det, relativt liten. Uttalandet som en medarbetare gjorde under våra intervjuer sa det mesta; det är OKG som är företaget i de anställdas hjärtan och det är där deras lojalitet ligger.

Viljan att överföra och/eller ta emot kunskap som kommer från E.on är ytterst lite hos OKG: s medarbetare. Vi menar att en del i detta troligen är precis som Hislop menar, de känner inte till E.on som företag, de litar inte på det ännu och de har framför allt inget engagemang eller lojalitet till det. Detta påverkar deras vilja att ta till sig den kunskap E.on har att erbjuda. Att få de anställda i OKG att känna detta skulle ta lång tid och utifrån deras egen utsago finns det ett måttligt intresse att ändra åsikt. För de anställda på OKG är det OKG: s kunskap som är den viktiga, de är en del av det företaget och de har en stark lojalitet till det.

Det finns även en annan del som påverkar OKG: s anställdas inställning till kunskapen från E.on. Vi vill här se respondenternas uttalanden utifrån bland andra Pelsmecker et al.²¹⁹ och ser djupare på attityden som speglas hos våra respondenter. Då den samlade positiva attityden som finns gentemot OKG är väldigt stark, menar vi att det beror på att de från grunden byggs upp av en

²¹⁷ Elving, W. J.L. (2005)

²¹⁸ Hislop, D. (2003)

²¹⁹ De Pelsmacker, P. et al. (2001)

kunskap om organisationen och att de har en historia tillsammans som gör den kognitiva attityden säker och stark. Den affektiva attityden lyser igenom hos alla respondenterna och vi tvivlar inte på att OKG verkligen är företaget i deras hjärtan. Båda dessa delar menar vi enligt Pelsmecker et al.²²⁰, påverkar medarbetarnas beteende gentemot organisationen. Vi ser detta i båda respondenternas genomgående positiva uttalanden om OKG, samt i deras avvisande beteende gentemot E.on. Deras avståndstagande mot den nya ägaren kan ses som en beskyddande handling gentemot OKG, ett behov att visa solidaritet för det ursprungliga företaget OKG. Detta kan dock i förlängningen innebära en negativ effekt för hela organisationen om medarbetarnas motsträvighet hindrar utveckling och internt kunskapsutbyte som är ytterst viktigt för en organisations överlevnad och framgång.

Visserligen är det, som vi löpande påpekat, somliga av de vi intervjuat på medarbetarnivå som ser mer positivt på E.on, men vår tolkning av det är att de då oftast gör en jämförelse med attityden mot Sydkraft. Sydkraft var den tidigare majoritetsägaren, och den negativism som uppstår när vi talar om dem verkar främst bero på att de i det förflutna gjort påståenden som medarbetarna på OKG har tolkat som negativt och nervärderande mot kärnkraften, något som inte ses på med blida ögon av den respondenten som tar upp detta. Kärnkraften i sig är en stark nämnare som håller ihop OKG som företag. De som jobbar här är stolta över det och över att jobba med just kärnkraft. De ser energitillverkningen genom kärnkraft som någonting positivt och bra. Den positiva attityd vi ibland tycker oss skymta för E.on anser vi oss dock förstå som att den faktiskt är riktad mot OKG och inte E.on. De positiva kommentarerna angående E.on är i själva verket ett uttryck från medarbetarna för att E.on är bra av den anledningen att E.on ”står på OKG:s sida”. Vi kan alltså spåra den falska positiva attityden gentemot E.on tillbaka till en verkligt positiv attityd gentemot OKG.

Vi kan tycka att E.on och OKG har många gemensamma faktorer däribland energi och en positiv inställning till kärnkraft, det är i all fall vår tolkning då de valt att ta över aktiemajoriteten i ett kärnkraftsbolag. Men även att de vill interagera med de anställda och få dem lojala till företaget. E.on gör det via att skapa ett One E.on, prata om värderingar, visioner och mål, samt göra roadshows med medarbetarna, exakt hur OKG skapar denna känsla kan vi inte säga än att den verkar sitta i väggarna och inom varje medarbetare. En stor skillnad är dock att OKG är ett litet företag som verkar på en mindre ort. De är en av de största arbetsgivarna på orten vilket vi menar skapar en stor samhörighetskänsla och lojalitet. De säger själva att ingen får prata illa om

²²⁰ De Pelsmacker, P. et al. (2001)

deras företag och vi märker att de lever OKG lika mycket som de lever i Oskarhamn. E.on som är ett internationellt företag lever inte riktigt under samma premisser vilket gör ett kunskapsutbyte svårt. Likheter som utåt sett endast är att de verkar inom energibranschen är alltför liten för att medarbetarna på OKG ska ta den till sig och vilja undersöka om de kanske är mer lika inom företagen än de tror. Detta gör motståndet mot E.on och den kunskap de vill bidra med ännu större enligt oss, och vi menar att ett sätt för E.on att komma ifrån detta är att ytterligare pratat med medarbetare på OKG, att visa sig på plats och att flytta in vissa ambassadörer för E.on: s sätt att arbeta i OKG: s vardag.

5.2.1 Chefens attityd och vilja att bidra till kunskapsöverföringen

Den positiva attityd gentemot OKG och den mer negativa mot E.on belyses, som vi visat ovan, särskilt starkt hos medarbetarna i OKG, medan cheferna visar en större positiv attityd gentemot den nya majoritetsägaren. Då kunskapen som vi valt att undersöka i de flesta fall går från ledningen till chefen och vidare till medarbetaren och inte åt andra hållet, blir det av vikt för oss att även se hur chefens vilja att dela med sig av sin kunskap och den kunskap de förvärvar från ledningen. Det blir särskilt intressant att se hur deras roll och inställning skiljer sig från medarbetarnas samt hur detta skulle kunna utnyttjas av E.on. Detta blir för oss ännu viktigare då vi förstår att medarbetarna ser mellancheferna som sin största källa till intern kommunikation och kunskapsöverföring. Ur ett viljeperspektiv, tolkat utifrån bland andra Hislop²²¹ torde således kunskapsspridningen inom OKG lyckas bättre i då mellancheferna visar på ett större engagemang till E.on än medarbetarna.

Vi menar dock att det är någonting som inte riktigt fungerar inom organisationen då mellancheferna uppenbarligen inte lyckas förmedla ut sitt engagemang till medarbetarna. Vi vill gärna och har i texten ovan försökt belysa att viljan alltså har betydelse för dem som mottar kunskapen liksom för dem som ska fördela densamma. Då viljan enligt Goman Kinsley²²² är en del av människans natur, vill vi tolka det som att även viljan att ta emot är starkt kopplat till engagemanget och lojaliteten mot företaget. I detta fall leder bristen på lojalitet mot E.on och det höga engagemanget mot OKG att kunskapen om målen och visionerna för koncernen inte på bästa sätt kan spridas. Detta beror både på att viljan hos mellancheferna inte finns i tillräckligt stor utsträckning för att sprida vad de får reda på vidare till medarbetarna, och på att viljan hos

²²¹ Hislop, D. (2003)

²²² Goman Kinsley, C. (2007)

medarbetarna att ta emot den kunskap som de faktiskt får till sig genom olika kanaler inte håller måttet. Detta har vi kunnat utläsa hos våra respondenter då de menar att de visserligen tar upp E.on: s budskap under möten och samtal, men att det inte är prioritet nummer ett på dagordningen. Likaså kan vi förstå det hos de anställda om vi åter kopplar till vad vi sagt ovan, att de ibland känner att de måste prioritera informationen och att de så aktivt väljer bort E.on: s. Någoting utöver att bara hålla teambrefsen eller liknande måste således tillkomma i mötesmiljön liksom i det vardagliga snacket i korridoren.

Att viljan till viss del är en brist inom OKG, både när det gäller att dela med sig av E.on: s mål och visioner från chefen och nedåt, samt att ta emot den av medarbetarna, är inte den enda faktorn att ta hänsyn till för att E.on ska lyckas att få ut den önskvärda kunskapen. Både Quigley et al.²²³, Kalling²²⁴ och Renzl²²⁵ ser incitament, motivation och normer som stödjer kunskapsöverföring, som centrala för att öka överföring av kunskap i ett företag. Cheferna på OKG arbetar inte uttryckligen med några specifika motiveringstekniker för att föra fram budskapet de får från E.on. Istället kan vi tyda det som att det finns en relativt stor brist av incitament, när det handlar om att överföra kunskapen om E.on: s mål och visioner. Det är mellancheferna som bestämmer när och hur informationen ska framföras till medarbetarna och vår tolkning är att då de väljer att lägga informationen sist, har det bidragit till en attityd och förståelse hos de anställda att den är mindre viktig. Det finns incitament inom koncernen, men de är inte specifikt kopplade till kunskapsspridning av E.on: s mål visioner och värderingar, utan handlar mer om allmänna personalförmåner som de inte haft tidigare. Bristen på motivationen att ta till sig kunskapen som E.on vill sprida, gör att agerandet som denna kunskap hade medfört inte heller återfinns.

Det kan tyckas att även om det är uppenbart att motivation skulle behövas i större utsträckning inom OKG från mellancheferna till medarbetarna, menar vi att det även behövs en större grad av motivationsfaktorer från E.on: s lednings håll för att kunna påverka mellancheferna att sprida kunskapen. Genom Hislop²²⁶ kan vi få stöd i vår tolkning, då han menar att motivation påverkar beteendet gentemot arbetsplatsen, företaget och kollegerna. För oss ter sig detta som till och med viktigare än att mellancheferna motiverar de anställda. Vi gör den tolkningen mot bakgrund av vad vi upprepade gånger har fått höra av våra respondenter; de litar blint på sin chef och det cheferna

²²³ Quigley, N. et al. (2007)

²²⁴ Kalling, T. (2003)

²²⁵ Renzl, B. (2006)

²²⁶ Hislop, D. (2003)

säger är vad han anser är viktigt för dem att veta. Utifrån Yang²²⁷ kan vi förstå det som att denna lojalitet direkt påverkar deras inläring och lagring av kunskapen. Det gör att vi ser motivationen hos chefen att föra ut den kunskap som ledningen vill förmedla, som avgörande för om kunskapen överhuvudtaget kommer ut och även för att den ska läras in och uppfattas som positiv.

5.2.2 Attityden som stötsten i kunskapsöverföringen

Motivation är således en bristvara inom E.on och OKG, dock finns det andra förutsättningar som gör att kunskapsöverföringen torde kunna ske relativt smärtfritt. Förtroendet mellan mellanchefen och medarbetarna på OKG är högt. Som precis sagts tidigare lutar medarbetarna blint på sin närmaste chef. Vi ser det som att medarbetarna på så vis i förlängningen ser mellanchefen som deras ram för vad som är väsentligt och vad som kan sopas under mattan och glömmas bort, när det kommer till kommunikationen. Detta kan vi utifrån Quigley et al.²²⁸ förstå kan bero på att de har detta enorma förtroende för sin närmsta chef. Detta menar vi, i enlighet med Levin och Cross²²⁹, här sedan en direkt påverkan på hur medarbetarna agerar vid kunskapsöverföringen. Vi menar, i likhet med Quigley et al.²³⁰ att det höga förtroendet som finns troligen leder till en ökad kunskapspridning, men då chefen inte väljer att prioritera den kunskap som kommer från E.on: s ledning, kommer denna kunskap att fastna hos dem och inte heller prioriteras hos medarbetarna.

Detta innebär inte att kommunikationen inte finns där, för det gör den. Mellanchefen tar alltid i slutet av varje möte upp information som härrör till E.on. Vi tolkar istället våra respondenters kommentarer som att de inte tar informationen på allvar. Detta ser vi kan bero på att chefen väljer att alltid ta det sist, vilket gör att det ses som oprioriterat. Likaså får kommunikationen ofta en ironisk vinkel istället för att tryckas på som något av det mest betydelsefulla som sägs under mötet. Den starka tilliten till mellanchefen bidrar här således inte, menar vi, till att stärka överföringen av kunskapen, vilket den borde göra tolkat utifrån Levin och Cross²³¹, utan istället förlöjligas budskapet och blir en oprioriterad kunskap hos de flesta på OKG.

²²⁷ Yang, J. (2007)

²²⁸ Quigley, N. et al. (2007)

²²⁹ Levin, D & Cross, R. (2004)

²³⁰ Quigley, N. et al. (2007)

²³¹ Levin, D & Cross, R. (2004)

Vi menar att en stor del som saknas inom OKG för att visa vilja, motivation och engagemang inför kunskapsöverföringen som härstammar från E.on, alltså är attityden. Vi ser medarbetarnas grundläggande tankemönster som ”vi och dem”, och att det finns en känsla av att det är ”vi”, det vill säga OKG, som är den bestående och väsentliga delen som lite för tydligt framkommande och övervägande. I samband med denna ”vi och dem” - attityd ser vi även en brist på intresse för E.on som organisation vilket stärker bristen i kunskapsöverföringen och gör det svårare att få den att fungera väl. Denna attityd anser vi har en tydlig bakgrund i de tidigare ägarförhållandena som förekommit på OKG. Ägarstrukturen har förändrats, men de har aldrig känt sig delaktiga i de förändringar som skett. Detta i kombination med att de alltid kallat sig OKG, oavsett vilken ägare som funnits, anser vi har bidragit till den starka OKG-anda som idag syns tydligt hos alla medarbetare inom OKG.

En del i en mellancheferens roll är att bygga samhörighet inom organisationen, men mellancheferna på OKG har inte inkluderat E.on i denna gemenskapsprocess. Vi menar att den frekvent förekommande kommunikationen från E.on, som hos vissa har medfört en känsla av äkthet och känsla av betydelse, sakta men säkert skulle kunna hjälpa till att möjliggöra en mer positiv attityd till E.on om den sprids inom OKG. Vi ser det, tolkat genom Pelsmecker et al.²³², som att om E.on lyckas med att påverka de affektiva komponenterna i attityden nämligen känslorna för E.on, till en mer positiv attityd, att det mycket väl kan påverka den beteendemässiga delen och därigenom medarbetarnas handlingar. Lyckas de med detta skulle det även leda till att den kognitiva delen av attityden som grundar sig på faktisk kunskap om E.on också påverkas. Dessutom menar vi att ledningen måste få mellancheferna att inkludera E.on i den gemenskap som är så tydlig på OKG idag.

5.3 Vikten av kunskapsledning – mellancheferns betydelse

Att E.on och OKG ska lyckas införa en gemensam kunskap både på det konkreta och det abstrakta planet genom att kommunicera med en mängd av olika teknologiska kanaler som verktyg ser vi, i likhet med Alvesson och Kärreman²³³, som svårt. Vi har sett ovan att den konkreta kunskapen i form av mål och visioner ofta hindras då det blir för mycket för medarbetarna på OKG att ta till sig då de har en svårarbetad attityd till den och framför allt inte ser den som viktig²³⁴. De kommer heller inte att kunna införa kunskap om deras värderingar, mål

²³² De Pelsmacker, P. et al (2001)

²³³ Alvesson, M. & Kärreman, D. (2001)

²³⁴ Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2002)

och visioner genom att pumpa ut dem som massinformation till alla medarbetare genom olika teknologiska kanaler eller massmöten. Visserligen ser vi, som vi påtalat ovan, att den positiva känslan för E.on ökar genom den mer frekventa kommunikationen, men det är en alltför riskfull och osäker väg att gå, och det krävs att någonting görs för att på ett bättre sätt förmedla kunskapen under tiden. De större möten som E.on har försökt få till har framförts som frivilliga på OKG och resulterat i att de flesta av medarbetarna inte ens har dykt upp, varför vi anser att detta inte heller är det rätta sättet att tackla problematiken.

Idag gallrar medarbetarna i kommunikationen efter eget bevåg, och vi menar att de riskerar att missa väsentlig information²³⁵ vilket i längden kan skada organisationen som helhet. Istället anser vi att E.on måste finna nya kommunikationsvägar, för att kommunicera inom koncernen och lyckas få ut och bibehålla önskvärd kunskap. Precis som Cross och Sproull genom Levin och Cross²³⁶ menar även vi, att medarbetarna gärna vänder sig till en person istället för till teknologin för att öka sin kunskap. Det menar vi kan bero på att de inte vill eller orkar leta själva eller på att de inte förstår vilken del av den elektroniska kunskapen som är väsentlig för deras arbete och därför behöver de en individ som pekar ut detta för dem.

Vi har funnit en hel del belägg för tankarna ovan i vår kontext. När medarbetarna på OKG gör sin gallring av kommunikation, har vi sett att de anser sig ha en känsla av säkerhet att de inte går miste om något väsentligt. Säkerhetsnätet består, som vi tolkar dem, av deras närmaste chef. Medarbetarna inom OKG vänder sig till sina mellanchefer, och förväntar sig att de ska tillhandahålla den informationen rörande E.on som faktiskt är viktig för dem. Vi tolkar detta, enligt Gary och Robertson²³⁷, som att det är betydelsefullt vem det är som ger ut informationen, inte bara vad den innehåller. Däremot motsätter vi oss tanken att informationen ska komma från ledningen för att få bästa genomslag, något som Gary och Robertson²³⁸ samt Elving²³⁹ poängterar. Medarbetarna på OKG ser mellanchefer som en person som har den kunskap som de behöver, och som de litar på delar med sig av den kunskapen som de anser är betydelsefull för just dem, vilket vi utifrån Nowak och Wärneryd²⁴⁰ kan tolka som att de är de mest trovärdiga förmedlarna. Detta ser vi framförallt när det gäller kunskap och information om dagliga arbetsuppgifter, men även beträffande information och kunskap som sprids från E.on. Utifrån

²³⁵ Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2002)

²³⁶ Levin D. & Cross, R. (2004)

²³⁷ Gary, R. & Robertson, L. (2005)

²³⁸ Gary, R. & Robertson, L. (2005)

²³⁹ Elving, W. J.L. (2005)

²⁴⁰ Nowak, K. & Wärneryd, K-E (1996)

det kan vi se, enligt Lazerfeld genom Wiio²⁴¹, att mellancheferna på OKG agerar som en slags opinionsledare mot medarbetarna. Vi menar att eftersom medarbetarna ser mellancheferna som en av dem så anser de att mellancheferna har kunskapen och viljan att välja ut de väsentliga bitarna ur kommunikationen från E.on och förmedla den vidare till medarbetarna.

Att mellancheferna agerar som opinionsledare kan kännas som en förutsättning för att kunskapsöverföringen inom koncernen ska fungera överhuvudtaget. Om mellancheferna inte tar på sig denna roll tappas enligt vår mening i stort sätt allt hopp om att kunskapen om E.on: s mål och visioner ska kunna föras ut i OKG. Detta grundar vi på att det är till mellancheferna som ledningen i E.on mest frekvent lämnar information om koncernen, samtidigt som det är mellancheferna som ses som den mest eftertraktade källan till kunskap inom OKG. Mellanchefen på OKG har, som vi förstått det, dessutom ofta ett nära arbete med medarbetarna, vilket gör att de har full insyn i vilken information som är viktig för dem. Därigenom är det mellanchefen som medarbetarna ser som den person som anses mest ärlig och uppriktig, och därför den som har de mest trovärdiga budskapen, baserat på Nowaks och Wärneryds teori²⁴². Vi kan tycka att E.on: s ledning borde vara lika trovärdiga förmedlare som mellancheferna på OKG utifrån några av de övriga kriterier som Nowak och Wärneryd²⁴³ anger. Ledningen sitter på sakkunskapen och erfarenheten om kunskapen som förmedlas, men det är tydligt att de anställda på OKG trots detta vänder sig till sin närmsta chef och inte lyssnar på ledningen. Vi tolkar det som att de första två egenskaperna väger tyngre i vår kontext.

Mellancheferna på OKG har i och med teambriefsen fått bättre system²⁴⁴ för att sprida kunskapen inom organisationen. De återkommande möten som sker genom teambriefs på OKG, vilka E.on infört, ger dessutom en bra möjlighet för dem att träffa medarbetarna och få direkt feedback på kommunikationen som förmedlas ut. Likaså har mellanchefen på agendan att samla in information från chefsmöten och föra vidare informationen nedåt till medarbetarna. Vad vi menar kan tolkas som ett försök av E.on att använda sig av mellancheferna som opinionsledare²⁴⁵, borde göra att förståelsen och intresset, hos dem som ska lyssna och ta in, ökar. Beteendet hos medarbetarna visar dock att den önskvärda effekten inte uppnås. Till viss del kan vi tolka det som ledningen på E.on försöker styra mellancheferna genom att ge dem specifika system och ge dem konkret information om vad de vill att de för vidare nedåt. Detta kan hämma

²⁴¹ Wiio, O. A. (1973) samt Smith, P.R. & Taylor, J. (2001)

²⁴² Nowak, K. & Wärneryd, K-E (1969)

²⁴³ Nowak, K. & Wärneryd, K-E (1969)

²⁴⁴ Yang, J. (2007)

²⁴⁵ Wiio, O. A (1973) samt Smith, P.R. & Taylor, J. (2001)

och begränsa möjligheterna till kunskapsöverföring²⁴⁶, vilket skulle kunna ses som en anledning till att kunskapen inte alltid kommer fram till medarbetarna. Vi kan förstå att mellancheferna försöker vara förebilder och föregå med gott exempel²⁴⁷ avseende kommunikationen de får från E.on, men medarbetarna på OKG tenderar trots detta att inte ta in den kunskap de erbjuds, utan skjuter den ifrån sig. Vår mening är istället att mellancheferns agerande visserligen blir vägledande²⁴⁸, vilket kan vara bra på vissa sätt, men att vägledningen sker på ett felaktigt sätt.

Attityden som idag finns inom OKG är, vilket vi tidigare pekat på, att de är OKG: are. Detta gör att de idag ser sig som en enhet som drar åt samma håll, men huruvida detta håll är detsamma som E.on vill att de ska dra åt bekymrar dem inte. Genom denna attityd ser de även på sin närmaste chef som att denne jobbar för samma saker och vill uppnå samma mål som de vill, och att det därmed även finns ett genuint intresse för medarbetarens arbete och välbefinnande hos chefen. Det är på detta sätt som mellancheferns vägledande roll blir missvisande i OKG. De för vidare kunskapen och kommunikationen som E.on vill, men de gör det på ett sätt som leder till att medarbetarna uppfattar det som mindre viktigt eller helt ovidkommande. Detta blir tydligt då vi förstår att de bland annat, vilket vi pekat på tidigare, lägger informationen från E.on sist på möten. Mellancheferna har genom denna attityd fått en aning för stark roll som opinionsledare²⁴⁹ inom OKG och deras attityd, medveten eller inte, gör att deras opinionsledarskap inte blir fullt så lyckat som det skulle kunna bli.

Detta förstärks ytterligare av att mellancheferna på OKG framhäver gruppens identitet som OKG: are alltför mycket och blir en alltför stor del av medarbetarnas verklighet, vilket i sin tur bidrar till att E.on inte kan tas in i denna identitet. Vi vill dock poängtera att vi inte tror att en lösning på detta problem skulle vara att använda mellancheferna mer som informatörer, i enlighet med Elving²⁵⁰, istället för ledare av samhörighet. Vad vi istället skulle vilja framföra är att deras roll som opinionsledare är bra och rätt använt kan det utnyttjas och bidra till en långsiktig gemenskap och förståelse mellan OKG och E.on, dock måste attityden hos mellancheferna ändras, deras förståelse för sin roll och även rollen i sig förtydligas och bli mer uttalad samtidigt som de måste få fler verktyg för att själva förstå de visioner och mål som företaget är på väg mot. Framför allt måste de bli medvetna om de fördelar som finns om OKG och E.on vill samma saker och jobbar mot samma vision med samma värderingar. En uppgift vi vill lägga på OKG: s

²⁴⁶ Mantre, S (2008)

²⁴⁷ Hardy, B. (2008)

²⁴⁸ Sandberg, J. & Targama, A. (1998)

²⁴⁹ Wiio, O. A (1973) samt Smith, P.R. & Taylor, J. (2001)

²⁵⁰ Elving, W. J.L. (2005)

och E.on: s ledning. Precis som Tywoniak²⁵¹ anser vi att det är svårt att leda kunskapsöverföring, men om det inte går att styra kunskapen i sig får man försöka leda kontexten där kunskapsöverföringen befinner sig och ska ske.

Ett led i att leda kontexten menar vi skulle vara att ge incitament till att öka kunskapsöverföringen. Som vi tidigare har pekat på finns det inga tydliga incitament för kunskapsöverföringen i OKG. Att ge medarbetarna inom OKG tydligare motivering till varför de behöver förstå och ta till sig den kommunikation som kommer från E.on, skulle bidra till en ökad och underlättad kunskapsspridning anser vi, något vi tar stöd för hos Kalling²⁵². Detta, tror vi dock, kan bli en svår uppgift för mellancheferna, då vi tolkar de chefer vi intervjuat som att de inte alltid själva fullt ut förstår eller tar till sig vikten av detsamma. De vet vad målen och visionerna är och de berättar det vidare nedåt, men de förstår inte vikten av dem i form av att de i en samstämmighet kan bidra till fördelar för hela företaget och då inkluderat ”deras” OKG²⁵³. Då medarbetarna i sin tur ser chefen som sin viktigaste källa och tar till sig det som denna anser vara viktigt, bidrar det till att nyttan av kunskapen försvinner alltmer i periferin.

Återigen, kan vi se att mellanchefernas roll utkristalliseras som förmedlare av både budskapet i sig, liksom av vikten och värdet i detsamma. Ett sätt att göra detta menar Daft och Lengel²⁵⁴ är genom att skapa samhörighet, vilket vi kan se redan finns inom OKG, det är här deras lojalitet ligger. Problemet som vi ser är att OKG ser sig som en samhörighet och att de ser E.on som en annan. Tvärtemot Elving²⁵⁵ menar vi att detta inte kommer att gå att lösa genom att ytterligare öka trycket av kunskapsspridning från E.on: s och ledningens sida, utan vi menar att det istället krävs att mellancheferna tydligare visar för medarbetarna att de faktiskt ingår i E.on koncernen och att detta är gynnsamt för dem och det som de ser som ”deras” del av organisationen. Möjligen skulle mellancheferna kunna hjälpa E.on i deras kamp att skapa en gemenskap och samhörighet genom att skapa en förståelse hos varje medarbetare i OKG, tolkat utifrån Sandberg och Targama²⁵⁶. De förespråkar en bottom-up process vilket vi håller med om bör vara den mest effektiva vägen. Klimatet som råder på OKG skulle vi beskriva som högt i tak, gemenskap och frihet inom sina ramar. För att nå ut till OKG måste E.on arbeta med det klimatet och inte emot det vilket vi menar att en ledningsstyrd kunskapsöverföring lätt skulle kunna bli om information

²⁵¹ Tywoniak, S.A. (2007)

²⁵² Kalling, T (2003)

²⁵³ Wiio, O. A (1973) samt Smith, P.R. & Taylor, J. (2001)

²⁵⁴ Daft, R. L. & Lengel, R. H. (1986)

²⁵⁵ Elving, W. J.L. (2005)

²⁵⁶ Sandberg, J. & Targama, A. (1998)

trycks ut i företaget med hjälp av en mängd olika kanaler. Vi tar stöd i detta resonemang hos såväl Sandberg och Targama²⁵⁷ ovan som Kalling²⁵⁸ som menar att stimulering av förståelse, flexibilitet och feed-back är bättre redskap i kunskapsöverföring än kontrollmekanismer och en formell struktur. Mellancheferna har medarbetarnas fulla förtroende och tillit, vilket vi menar, i enlighet med Quigley et al., borde göra att de skulle kunna lyckas med det som E.on misslyckats med.

För att bygga vidare på vårt resonemang ovan vill vi se på vad det skulle innebära om vi utifrån Kalling²⁵⁹ skulle föreslå att OKG och E.on, istället för att jobba på att öka förståelsen, skulle välja att strama upp den formella strukturen och införa kontrollmekanismer. Vi menar att detta skulle förstöra den tillit som idag finns till mellancheferna, då dessa troligen skulle behöva bytas ut, samt även uppåt mot ledningen på E.on då känslan av ”vi och dem” skulle bli ännu starkare. Utifrån Mantre²⁶⁰ kan vi förstärka denna tolkning, då denna kontroll troligen istället skulle medföra att kunskapsöverföringsmöjligheterna mellan E.on och OKG begränsas. Det är ytterst betydelsefullt att behålla den tillit som finns mellan mellancheferna och medarbetare för att lyckas i kunskapsöverföringen²⁶¹, en tolkning vi gör då vi gång på gång ser att det är till mellancheferna de anställda vänder sig. Hardy²⁶² menar att chefen måste stimulera och öka förtroendet för att kunna öka kunskapen, vilket vi ser som en ytterst viktig aspekt även inom OKG och E.on, både mellan medarbetare och mellanchefer, liksom mellan mellanchefer och ledning.

För att mellancheferna på OKG ska klara av att motivera²⁶³ och stimulera en väl fungerande kunskapsöverföring mellan E.on och OKG krävs det, som vi tidigare varit inne på, att de själva förstår värdet med densamma och lyckas överföra betydelsen till medarbetarna. Den som ska leda kunskapsöverföring måste själv ligga i framkant och själv vilja lära sig och lära ut, menar Hardy²⁶⁴. Vi menar att mellancheferna på OKG måste bli mer ödmjuka inför sitt uppdrag och skaffa sig en bättre förståelse inför det och vikten av det för att kunna sprida kunskapen vidare till medarbetarna. Vi kan se att genom mellancheferna finns det kommunikationssystem som vi, genom Yang²⁶⁵, ser som nödvändig för att underlätta och möjliggöra en spridning av den önskvärda kunskapen från ledningen. Trots det kan vi, vilket vi visat på ovanför, se att överföringen till de anställda på OKG inte sprids riktigt så bra som den skulle kunna göra. Dels

²⁵⁷ Sandberg, J. & Targama, A. (1998)

²⁵⁸ Kalling, T. (2003)

²⁵⁹ Kalling, T. (2003)

²⁶⁰ Mantre, S. (2008)

²⁶¹ Nowak, K. & Wärneryd, K-E (1969)

²⁶² Hardy, B. (2008)

²⁶³ Renzl, Yang, Hardy, B. (2008), Kalling, T. & Styhre, A. (2003)

²⁶⁴ Hardy, B. (2008)

²⁶⁵ Yang, J. (2007)

på grund av att förtroendet för mellancheferna är så pass högt, dels på grund av att motivationen saknas och då inkluderar vi även motivationen från ledning till mellanchefer, att medarbetarna lyssnar för mycket till vad de tror att deras chef säger.

För att ytterligare förstå hur mellancheferna faktiskt kan påverka kunskapsöverföringen inom E.on koncernen, krävs det mer än att stimulera och motivera eller bygga en förståelsegrund. Om mellancheferna lär sig att förstå den kunskap som E.on sänder dem, måste de ändå kunna förmedla ut densamma till medarbetarna i OKG. Problemet vi har identifierat här ligger till stor del i deras attityd gentemot E.on. De ser sig som OKG:are och varken orkar lyssna eller förstår de budskap som E.on förmedlar. Mellancheferna blir till stor del en förmedlare däremellan, men som vi tolkar det lyckas inte de heller förmedla kunskapen på ett förståligt sätt, vilket gör att vi söker vidare för att se om det finns andra faktorer som ytterligare påverkar kunskapsöverföringen i E.on koncernen.

5.4 Hur det mottagna meddelandet tolkas

När E.on:s kommunikation väl når medarbetarna via mellancheferna återstår fortfarande momentet för medarbetarna att förstå det som sägs, det vill säga att avkoda meddelandet och att förstå avsikten bakom detsamma. Det handlar alltså inte bara för E.on om att nå fram till medarbetarna, utan även om att få dem att förstå och ta till sig innebörden i kommunikationen på det sätt som avses. Vi menar, vilket vi hittar stöd för hos Hall, Calling och Wiio att om de som ska motta kunskapen inte gör någonting alls med sin avkodning eller tolkning är sannolikheten stor att kunskapen går förlorad.

Vi menar i likhet med Wiio²⁶⁶ och hans teori om betydande faktorer, att det inte finns två personer som i alla lägen tolkar ett meddelande på samma sätt. När det dessutom finns betydande skillnader på flera av punkterna hos individen som har inverkan på en persons tolkning, menar vi att det är oerhört svårt att få fram det man faktiskt menar till mottagaren av ett meddelande. Hall²⁶⁷ skulle mena på att E.on och OKG befinner sig i var sitt eget samhälle och att de inom dessa har skapat sig koder som för dem är fullt accepterade, men att de inte är överrensstämmande. Vi har tidigare uppmärksammat att de anställda på OKG ser sig som ett eget företag. Vi kan se detta då möjligheten för E.on att föra ut sitt budskap till medarbetarna på OKG verkar vara en komplicerad process där kunskapen fastnar på vägen. Det talas helt enkelt

²⁶⁶ Wiio, O. A (1973)

²⁶⁷ Johansson, T et al. (1999)

inte samma språk inom alla delar av koncernen och därmed försvåras överföringen av kunskap inom organisationen.

E.on: s ledning vill inom koncernen kommunicera ut sina värderingar som ska hjälpa dem uppfylla sina mål och visioner, vilka de antagit till en viss del från Sydkraft. Trots att innehållet, genom detta, inte borde konfliktera med åsikter och värderingar på OKG, får de inte någon förståelse eller något agerande därefter hos medarbetarna på OKG. Genom Hall²⁶⁸ kan vi tolka detta som att en stor del av problemet torde ligga i att E.on och OKG har olikartade dominerande koder, eller tolkningsmönster. Detta gör att vi, utifrån Goldstein genom Argote och Ingram²⁶⁹, kan tolka det som att möjligheten för OKG att ta till sig den kunskap som E.on vill förmedla, försvåras. Vi menar i enlighet med Carlile²⁷⁰, att OKG och E.on idag talar två olika språk. Vi menar vidare att det ”lexikon” som tidigare funnits inom OKG för att tolka och förstå ledningens språk, genom ägarbytet har tappat sin funktion, och man måste skapa ett nytt lexikon för att få en förståelse för varandras språk och därmed på ett framgångsrikt sätt kunna kommunicera och utvecklas med ny kunskap. Istället för att, som Hall efterfrågar, skapa likartade koder på båda sidor av kommunikationen, menar vi att OKG skulle skapa nya ”lexikon” eller översättare som möjliggör att kunskapen kan överföras då den översätts från den ena koden till den andra istället för att överföras i sin ursprungliga form. I alla fall till dess att en dominerande eller professionell kod kan skapas.

Kommunikationen som kommer ifrån E.on och som når medarbetarna via mellancheferna, har enligt oss genomgått flera omgångar av kodning och avkodning. Vi menar, genom en tolkning av Hall²⁷¹, att E.on i första läget har kodat meddelandet som sedan avkodas av mellancheferna för att kunna förmedlas vidare till medarbetarna inom OKG. Detta anser vi borde innebära att kodpositionerna, som Hall talar om, kommer närmare varandra och förståelse borde lättare kunna uppnås. Vi grundar detta på att mellanchefer och medarbetare inom OKG sedan tidigare ingår i samma organisation, och därmed har en vana vid varandras koder och alltså har ett befintligt lexikon för att förstå varandra. Även om meddelandets fysiska form inte alltid ändrar skepnad, som i fallet med teambriefs, så avkodas betydelsen av kommunikationen av mellancheferna innan han eller hon i sin tur kodar meddelandet för levereras till medarbetarna. För att förtydliga kan man säga att mellancheferna tar emot kommunikationen och gör en tolkning av innebörden av densamma, och för sedan vidare sin tolkning av kommunikationens innebörd till

²⁶⁸ Johansson, T et al. (1999)

²⁶⁹ Argote, L. & Ingram, P. (2000)

²⁷⁰ Carlile, P.R (2004)

²⁷¹ Johansson, T et al. (1999)

medarbetarna. Medarbetarna gör därefter sin egen tolkning av kommunikationen från mellancheferna, vilket gör att vid det laget har två tolkningar gjorts av den ursprungliga kunskapen som skulle förmedlas. Det är därför av största vikt att tolkningen som görs, baseras på samma grunder så att budskapet inte förvrängs på vägen. Vi ser i denna situation mellancheferns roll som en aktör som samlar upp kommunikationens innebörd och kodning innan han förmedlar den vidare på sitt sätt till medarbetarna, de blir en slags omvandlare. Vi har även i avsnittet ovan påtalat mellancheferns betydelse och påverkan i OKG på medarbetarna och deras vilja och attityd vad gäller att vara aktiva och ta del av kunskapsöverföringen från E.on. Om mellanchefern besitter kodmönstret för både ledningen och medarbetarna, är det möjligt att underlätta kommunikationen mellan ledning och medarbetare, då mellanchefern kan "översätta" för båda parterna.

Vår tolkning enligt Nowak och Wärneryd²⁷², är att avkodning som hos E.on och OKG görs i flera led inte bara innehåller kommunikationens faktiska betydelse, utan även värdet och vikten av kommunikationen och kunskapen som däri förmedlas. Vi tolkar medarbetarnas agerande som att deras avkodning ger kommunikationen från E.on ett annat värde än vad E.on:s ledning och mellancheferna på OKG avsett, vilket vi pekat på upprepade gånger i avsnitten ovan angående deras attityd och mellancheferns betydelse. Mellanledet som här är mellancheferna på OKG har hitintills, enligt vår mening tolkat utifrån Halls teori²⁷³, misslyckats med avkodning och omkodning och istället lyckats förvränga kommunikationen och budskapet.

Trots att både medarbetare och mellanchefer präglas av en OKG-anda, är detta ingen garanti att ett kodat meddelande från mellanchefern, avkodas på tänkt sätt av medarbetarna. Under den period som vi har haft samröre med organisationen har vi endast kommit i kontakt med en bråkdel av den stora organisationens medarbetare. Trots detta kan vi ändå fastställa att de individuella bakgrundsfaktorerna, både sociala och individuella, samt miljön och andra faktorer som enligt Wiio²⁷⁴ har påverkan på avkodningen, skiljer sig mellan de medarbetare och mellanchefer som vi kommit i kontakt med. Vi tolkar bland annat avsaknaden av en likstämig uppfattning om E.on hos mellanchefer och medarbetare, delvis som en konsekvens av den icke överrensstämmande kodning och avkodning som existerar mellan mellanchefer och medarbetare, och delvis som en faktor av att alla inom företaget har unika bakgrundsfaktorer. Trots detta ser vi en tydlig företagsgemenskap inom OKG, där samtliga på företaget som vi har kommit i kontakt

²⁷² Nowak, K. & Wärneryd, K-E (1969)

²⁷³ Johansson, T et al. (1999)

²⁷⁴ Wiio, O. A (1973)

med hyser en hög lojalitet gentemot detsamma. Dessutom drivs de gemensamt av närheten till chefen och det personliga klimatet samt av den positiva känslan för kärnkraften. Denna positiva känsla menar vi till stor del kommer från att de är från Oskarshamn och att OKG är den största arbetsgivaren i kommunen, men detta väljer vi att inte närmare gå in på i denna uppsats. Sammanslaget tolkar vi detta utifrån Hall²⁷⁵ som att OKG har en relativt dominerande professionell kod. Problemet som dock framstår i OKG är att mellanchefer, på ett troligen omedvetet sätt, förmedlar ett budskap om att kommunikation rörande E.on inte har samma vikt som kommunikation rörande OKG och dess verksamhet. Detta förstärks av medarbetarnas lojalitet och tillit, och förtroende för att det den närmsta chefen säger är vad de behöver veta.

I enighet med Jacobsen och Thorsvik²⁷⁶, menar vi att det inom OKG är mellancheferns uppgift att förmedla kommunikationen på ett sådant vis att det uppfattas som avsett, och att konsekvenserna av kommunikationen matchar intentionen. Vi anser dock, precis som Hall²⁷⁷, att det aldrig är möjligt att kodning och avkodning är exakt överrensstämmande. Dock anser vi att i fallet med E.on och OKG, är utfallet av den tänkta kunskapsöverföringen genom den interna kommunikationen, alltför långt ifrån E.on: s ursprungliga tanke om gemensamma mål och visioner, för att det ska räknas som effektiv kommunikation och överföring av kunskap. Vi är dock av åsikten att i detta fall så beror skillnaderna på graden av förståelse, och att parterna som ska kommunicera och förstå varandra befinner sig inom skilda koder och dessutom är innehavare av olika språklexikon.

Vi menar, tolkat utifrån Hall²⁷⁸, att en av svårigheterna för OKG: s mellanchefer är att de oftast rör sig med acklimatiserade koder som alla inom OKG är väl införstådda med, då de funnits på företaget under en lång tid. Med E.on som ny part i kommunikationen, introduceras begrepp och meningar, som inte innehar en tidigare innebörd för medarbetarna, utan måste tolkas och förstås för första gången. Vi anser i enlighet med Hall²⁷⁹ att det lättaste sättet att komma till rätta med dessa nya händelser, hade varit att använda de förutbestämda koderna som redan finns hos de anställda i OKG och applicera dem på den nya kommunikationen som kommer från E.on. Inom OKG tolkar vi det som att det istället införts nya rutiner för kommunikationen, vilket vi utifrån Hall²⁸⁰ tolkar som att avkodningen försvåras då dessa inte är accepterade, utan istället ofta

²⁷⁵ Johansson, T et al. (1999)

²⁷⁶ Jacobsen & Thorsvik (2002)

²⁷⁷ Johansson, T et al. (1999)

²⁷⁸ Johansson, T et al. (1999)

²⁷⁹ Johansson, T et al. (1999)

²⁸⁰ Johansson, T et al. (1999)

misstrodda. Kommunikationen och därigenom kunskapen som medarbetarna uppfattar som relevant kommer fortfarande med invanda kodningar och mönster, medan den nya kommunikationen vill anpassa mottagaren till sin kodning, istället för att anpassa sig till den befintliga strukturen. Detta anser vi ökar risken för missförstånd och fel uppfattningar hos mottagaren av kunskapen. Det finns alltså grogrund för missförstånd både när mellanchefen ska avkoda och omkoda kommunikationen, samt när medarbetarna i sin tur avkodar mellanchefens kommunikation.

Utifrån Hall²⁸¹ kan vi se det som att det finns dominerande koder inom OKG liksom inom E.on, men att dessa inte verkar passa varandra. Detta leder till att mellanchefen inte fullt ut förstår den kommunikation som E.on: s ledning vill att de ska föra vidare. Mellanchefens uppgift blir som vi tidigare varit inne på utifrån Hall²⁸², att avkoda för att sedan koda på nytt. Vi ser det utifrån Hall²⁸³ som att mellanchefen måste klara av att gå ut från sin egen kodningsarena och sätta sig själv i en annan kod, förslagsvis den överenskomna koden. Det skulle enligt oss göra att mellanchefen skulle lyckas bättre i sin förståelse av E.on: s budskap och därigenom klara avkodningen bättre. Det skulle i sin tur leda till att medarbetarna på OKG lättare skulle öka sin kunskap om E.on, då vi anser att deras förtroende för sin chef och det faktum att de litat på det han säger, gör att de lättare kan avkoda på ett effektivt sätt. Det skulle göra att arbetet mot att få dem att gå ifrån den oppositionella koden kommer att gå snabbare och att de en dag kan finna en ny företagsgemensam kod för hela koncernen.

Utifrån Carlile²⁸⁴ menar vi att mellanchefen är tvungen att bli en tvåspråkig översättare som måste fungera som ett mänskligt lexikon mellan parterna inom kunskapsöverföringen. Vi anser dock inte att "lexikonet" kan uppdateras med nya betydelser efter den förändring som OKG har genomgått då de fått en ny majoritetsägare. Vi kan dock tolka det som att detta borde gå, då den stabila miljö som Shannon och Waever²⁸⁵ eftersträvar till stor del finns inom OKG eftersom förändringen inte innebar några större påverkningar på de dagliga rutinerna eller arbetet. Vi ser det dock som att svårigheten är större än så och att det krävs att mellanchefen dels omfamnar de nya kunskaperna, dels att de får den motivation de behöver för att vilja lära sig och vilja förstå själva innan de kan översätta för medarbetarna. Dock ser vi enligt Carlile²⁸⁶, att utan en förståelse

²⁸¹ Johansson, T et al. (1999)

²⁸² Johansson, T et al. (1999)

²⁸³ Johansson, T et al. (1999)

²⁸⁴ Carlile, P.R (2004)

²⁸⁵ Carlile, P.R (2004)

²⁸⁶ Carlile, P.R (2004)

från medarbetarnas sida om att det finns ett beroendeförhållande mellan E.on och OKG så finns det ingen mening att skapa ett gemensamt lexikon mellan dem båda. Vi menar att medarbetarnas OKG-attityd försvårar insikten av beroendeförhållandet dem emellan, och att likaså avsaknaden av ett gemensamt lexikon försvårar möjligheten till en förståelse för beroendet i framtiden. Detta menar vi gör mellanchefens roll ännu viktigare för OKG, då de har medarbetarnas förtroende och därigenom som vi ser det, den enda möjlighet att ändra på denna uppfattning.

Vi menar alltså att vi genom att sammanföra Carlile´s²⁸⁷ tankar med Hall´s²⁸⁸ och sedan se dessa i ljuset av kunskapsöverföring, så kan OKG genomföra en överföring av kunskap med hjälp av en översättare, trots de olikartade kodpositioner som idag finns inom organisationen. Detta ger dem tid att hitta närmare varandra och underlätta sin överföring av kunskap mellan de olika delarna i koncernen på längre sikt.

²⁸⁷ Carlile, P.R (2004)

²⁸⁸ Johansson, T et al. (1999)

6. Slutdiskussion

Slutdiskussionen kommer visa på vad vi har kommit fram till genom att studera OKG i ljuset av kunskapsöverföring och om något av det vi ser kan vara tillämpligt för andra företag och organisationer. Här presenteras svaren på våra frågor och avslutningsvis ser vi framåt till den vidare forskningen.

6.1 Slutdiskussion – ett bidrag till det lapptäcke som utgörs av teorier om kunskapsöverföring

Genom att undersöka några av de faktorer som enligt oss, är viktiga för kunskapsöverföring i ett företag som efter en organisationsförändring har ett behov av kunskapsöverföring, har vi avsett att vidareutveckla förståelsen för mellancheferns inverkan på kunskapsspridning. När vi började vår undersökning i OKG kunde vi snabbt konstatera att problemen de hade, inte härledde från att de var en abstrakt eller konkret kunskap de skulle överföra, vi ansåg även denna del tillräckligt belyst i litteraturen, utan vi gick vidare i kunskapsöverföringsfältet. Vad vi snabbt kunde se var att medarbetarna på OKG inte tog till sig den kunskap de fick av E.on och som förmedlades på ett flertalet olika sätt. Den kunskap som E.on:s ledning försöker föra ut till medarbetarna angående de önskade visionerna, målen och kulturen som helhet når inte ända ut.

Vi har försökt se problemen ur olika vinklar för att på bästa sätt kunna bidra till att fördjupa bilden av kunskapsöverföring inom just den kontext som utgörs av E.on och OKG, två företag som bildat en koncern. En bit i pusslet hittade vi i att medarbetarna inte klarade av att själva sortera bland all kommunikation och det gör att de inte tar till sig den kunskap som E.on önskar utan istället väljer sådant de enkelt kan härleda till sin egen vardag. Bortsållningen blir därigenom felaktig utifrån vilken kunskap som är viktig ur deras egna perspektiv och vilken som är viktig enligt E.on. Vad vi dock fann var att en stor del av kunskapen som fördes ut gick genom mellancheferna på OKG. Den kunskap som förmedlas härigenom gick lättare fram och togs bättre in hos medarbetarna, även om kunskapen om värderingar och visioner inte går hela vägen fram verkar det i alla fall som att det är genom mellancheferna som kunskapen måste komma för att medarbetarna överhuvudtaget ska lyssna till den.

Vi kan således konstatera att E.on i teorin har en möjlighet att effektivt nå ut till medarbetarna i form av mellancheferna och på det sättet kunna förmedla den kunskap man vill till de olika

enheterna i OKG. Medarbetarna lyssnar på mellancheferna och litar på att det de har att förmedla är viktigt. Det är här som organisationen har lyckats skapa ett förtroende och en tillit mellan kunskapsleden, vilket möjliggör en effektiv form av kunskapsutbyte, där tilliten till mellancheferna från medarbetarnas sida gör informationen och kunskapsutbytet trovärdigt, vilket vi märkt är ytterst betydelsefullt. Utan mellanchefernas inverkan väljer medarbetarna hellre bort information som E.on delger och den hamnar längst ner i prioriteringslistan och faller lätt i glömska. Trots en till synes effektiv kunskapsöverföring, i och med mellanchefernas inverkan, så är det inte E.on: s värderingar och tankar som avspeglas hos medarbetarna i våra samtal med dem. Medarbetarna på OKG menar att E.on visserligen är ägare i företaget, men för den sakens skull inte företaget de jobbar på och vi menar att det är uppenbart att det inte är hos E.on som deras lojalitet ligger. Vår slutsats av detta är att medarbetarna har fått tillgång till kunskapen, och i de flesta fall även tagit till sig den via mellancheferna, men de har inte uppfattat vikten eller innebörden av den, och vi menar att de inte ser beroendeförhållandet mellan OKG och E.on.

Vi ser i samband med detta ett stort problem inom organisationen som till en viss del grundar sig i mellanchefernas och medarbetarnas attityd gentemot koncernen. Idag finns det en tillit och ett förtroende mellan medarbetare och mellanchefer inom OKG som utgör basen i den kunskapsöverföring som faktiskt sker. Dock ser vi att detta förhållande enbart används som ett medel att få medarbetarna att lyssna på budskapet som mellancheferna för vidare från E.on, inte som ett verktyg för att få dem att förstå detsamma. Resultatet blir att kunskapen som en form av kommunikation når fram till medarbetarna, men den når inte in i medarbetarna sinnen och hjärtan och kan därför inte påverka attityd och beteende hos dem. Medarbetarnas tillit och förtroende för mellancheferna kopplar vi till deras positiva attityd till OKG. De inser att mellancheferna vill OKG: s bästa, liksom de själva vill, och litar därmed på att kunskapen som mellancheferna förmedlar och som berör OKG, är både viktig och relevant att ta till sig. Sambandet mellan kunskapen som förmedlas från E.on och en positiv inverkan på OKG ser de däremot inte. Då motivationen för de anställda att berika sig med ny kunskap är nyttan som den nya kunskapen kan ge OKG, saknas helt enkelt motivationen att ta till sig kunskapen från E.on. Denna sorts motivation menar vi kan vara en viktig ingrediens för att nå ut till medarbetarna, dock vill vi påtala att annan motivation som pengar, belöning och liknande enligt oss inte har någon faktisk betydelse för om de tar till sin kunskap om eller inte.

Vi menar således att ledningen på E.on angriper situationen på ett bra sätt som teoretiskt sett borde vara givande, när de vill börja sin integration av de gemensamma värderingarna, målen och

visionerna. Detta skulle i sin tur då kunna bidra till en ökad vilja att ta till sig annan kunskap som ska spridas inom koncernen då medarbetarna lär sig se den positiva kopplingen mellan OKG och E.on.

Vi ser det som en kritisk punkt att medarbetarna måste bli medvetna om sambandet mellan kunskap från E.on och nyttan för OKG. För att uppnå detta måste kunskapen om detta samband nå medarbetarna, och vi menar att det är mellancheferna som är nyckelpersonerna för att det ska inträffa. Först och främst måste mellancheferna sluta med att lägga E.on baserat budskap sist på mötena som hålls varje vecka, men det krävs även en attitydförändring hos mellancheferna på OKG. Den OKG anda som idag finns inom företaget är fin och bra och stärker deras sammanhållning, men för att bli ett enat lyckat företag med samma värderingar och mål krävs att de behandlar kunskapen som E.on vill förmedla med större respekt för att detta ska smitta av sig hos medarbetarna. Mellancheferns roll blir härmed ännu viktigare för att få ut kunskapen, de måste förändra attityden hos sig själva och de övriga. Ytterst är det dock viktigt att E.on uppskattar och utnyttjar mellanchefernas befintliga kunskap om OKG och de som arbetar där för där har de en direkt genväg till OKG-medarbetarnas uppmärksamhet, som vi menar att de verkligen bör utnyttja. Kommunikationen som ska föra fram kunskapen kan vara hur lättförståelig och korrekt som helst, kommer den från E.on är den oftast inte tillräckligt intressant för att idag nå hela vägen fram. Viljan måste finnas hos mellanchefer och medarbetare på OKG för att ta till sig densamma.

Genom att använda sig av mellancheferna skulle enligt oss kommunikations- och kunskapsprocessen således kunna effektiviseras, dock måste ytterligare en aspekt tas hänsyn till för att möjliggöra kunskapsöverföringen mellan mellanchefer och medarbetare. Som vi redan konstaterat är det inte utebliven mottagning av kommunikationen som är den felande länken, utan förståelsen av budskapet som medarbetarna tar emot och vikten av densamma för OKG.

För att lyckas skapa ett fäste av kunskapen hos medarbetarna måste således även medarbetarnas tolkning och handling tas hänsyn till. E.on:s andra utmaning efter att ha bearbetat medarbetarnas attityd och fått dem att inse att de är en del av E.on och att detta innebär att det finns beroenden mellan OKG och E.on, blir att nyansera kommunikationen så att den når hela vägen fram till deras sinnen och hjärtan och blir till en förståelse som även omsätts i handling.

Vi menar alltså att även om vägen genom mellancheferna är det mest effektiva och den i detta fall bästa vägen för att nå ut till medarbetarna, räcker det inte med att helt räkna med att det

förtroende och den tillit som finns, ska möjliggöra för att kommunikationen och kunskapen ska nå fram till medarbetarnas medvetande, få en innebörd och därefter uppnå önskvärt beteende. I vår kontext påverkas mellancheferns roll starkt av den OKG-anda som råder. Det gör att deras roll blir ännu mer viktig, då de är personerna som sitter på nyckeln till medarbetarnas uppmärksamhet och vilja att lära sig. Deras övertygelse om att mellancheferna har deras bästa intresse som riktlinje för vad denne väljer att kommunicera ut, gör att de kan ta åt sig av deras kunskap, på ett sätt som E.on själva aldrig hade lyckats med. E.on och mellancheferna på OKG måste lära sig att föra ut kommunikationen på ett sätt som överrensstämmer med medarbetarnas invanda tolkningsmönster. Vår mening är att grunden för att mellancheferna ska kunna lyckas med de uppgifter vi tillskriver dem, attitydförändring och kunskapsförmedling, måste hela koncernen skaffa en gemensam kod som används vid såväl förslutandet som vid upppackandet av den kunskap som ska överföras. En gemensam kod är nyckeln till att framtida integrerad kunskapsöverföring åt alla håll.

Tanken blir således att använda sig av mellancheferna som kunskapsspridare inom organisationen, och även att använda dem som ett språklexikon mellan E.on-språket och OKG-språket. Vi menar att mellancheferna är den bästa medlaren mellan deras respektive invanda kodningar. Enligt Halls teori menar vi att de måste skaffa sig en egen dominerande kod som fullt ut accepteras av alla. Mellanchefernas roll blir att föra de idag olika kodpositionerna närmare varandra. Annorlunda uttryckt kan vi även säga att idag är OKG-koden medarbetarnas modersmål, medan E.on-språket konstant missförstås på grund av ”brytningen”, det vill säga att de intar en annan avkodningsposition. Koden i detta fall handlar inte bara om ordagrann betydelse av budskap, utan att förstå vikten av budskapet, dess innehåll och betydelse för hela organisationen. Mellancheferna måste dock nå ut till medarbetarna och förmedla vikten av en gemensam kod eller ett gemensamt ”lexikon”, innan processen att förmedla ut kunskapen från E.on kan accepteras av medarbetarna. Sedan ska medarbetarna kunna vända sig till mellancheferna för att få kunskapen som E.on vill fördela, fast förmedlat på ett sätt som de kan ta in och förstå. Dessutom måste mellancheferna utbilda OKG och även E.on i det nya ”språket”, så att medarbetarna på OKG i längden lär sig det flytande, som ett andra modersmål.

Konkret innebär detta att kunskap som E.on bedömer som viktig, måste föras ut till medarbetarna på annorlunda sätt än via dagens teambriefs, som idag är på E.on: s eget språk och kodas inom E.on: s dominerande kod. Tillsammans måste de skapa en ny ”teambreif” som är skapad i en samklingande kodning och på ett gemensamt språk eller i all fall till och börja med lätt

kan tydas genom ett ”lexikon”, nämligen mellancheferna. Mellancheferna måste ta en aktiv roll i att öka delaktigheten engagemanget och lojaliteten till koncernen, där ett sätt skulle kunna vara genom att prata mer med medarbetarna och skicka mindre via intranät och mail då samtal är det enklaste sättet att översätta direkt utan missförstånd. Till och börja med krävs dock som vi påpekat otaliga gånger innan att mellancheferna känner sig villiga att lära sig dessa mål och ta in de värderingar som E.on vill förmedla, för att på ett trovärdigt sätt sprida kunskapen vidare då det svåraste nöten att knäcka kommer att bli att få medarbetarna på OKG att se E.on koncernen som företaget i deras hjärtan och där deras lojalitet ligger. Målet måste vara att penetrera medarbetarnas attityd, för att skapa insikt om beroendet mellan OKG och E.on, för att sedan få OKG att inte bara ta till sig kunskap om E.on, utan även förstå sin egen betydelse inom organisationen, för att på det sättet kunna bidra med sin egen kunskap och erfarenhet.

Vår slutsats blir att teorierna om mellanchefernas betydelse i kunskapsöverföring, inom ett företag som på grund av en förändring har ett behov av detsamma, måste integreras med dem om tolkning samt kodning och avkodning och även de som behandlar attityd för att nå ett lyckat resultat som kan främja hela organisationen.

6.2 Vår uppsats konsekvenser – vidare forskning

Vår avsikt med denna uppsats var att utöka förståelsen för mellancheferns roll i kunskapsöverföring inom en organisation som genomgått en förändring. Genom att se till de befintliga kunskapsöverföringsteorierna och studera ett specifikt företag i deras kontext har vi sett att kunskapsöverföringsområdet skulle kunna sy på ytterligare en bit i lapptäcket. Detta gör vi genom att lyfta in kodningens och attitydens betydelse för en givande kunskapsöverföring inom en organisation när insikt saknas om gemensamt beroende mellan två företag som nyligen blivit ett. Att försöka hitta en ny allmängiltig sanning eller generalisera var aldrig vårt syfte och vi menar att våra slutsatser inte helt kan tas ur sin kontext. Uppsatsen behandlar ett fall vid ett specifikt tillfälle och kan därmed inte ligga till grund för några långtgående generella slutsatser. Mellancheferns roll behöver inte vara lika stor om vi skulle välja att studera ett annat företag i ett annat land, bransch eller med en annan sammansättning av människor.

Trots att vår mening aldrig varit att generalisera menar vi att kunskapsöverföringsfältet skulle kunna dra nytta av de slutsatser vi har dragit i denna uppsats. Om målet är att utöka och effektivisera kunskapsöverföring i en organisation, menar vi att det avgörande att se till de

attityder som finns i densamma för att skapa en mer komplett bild av betydande faktorer för spridning av kunskap. Beror attityds problem och ovilja på bristande lojalitet mot ledningen eller annan betydande part, kan lojaliteten stimuleras genom att tydligare visa på vad varje dotterbolag, avdelning eller individs betydelse kan innebära för att uppnå de mål och visioner som finns. Detta skulle skapa en vilja att bidra och ta till sig kunskap. Det är även väsentligt att se till hur chefer och medarbetare uppfattar de budskap som ledningen vill föra ut, hur och varför de tolkar på ett visst sätt. Hänsyn till kodning och avkodning inom kunskapsöverföring måste tas i alla företag som vill förbättra och effektivisera densamma. Om mellanchefer har ett stort inflytande på kunskapsöverföringen torde våra resultat av studien kunna appliceras inom den organisation som behöver se över sin interna kommunikation och kunskapsspridning. Att efter en organisationsförändring börja med att föra ut delade värderingar för att skapa en enad attityd och att skapa en förståelse, först och främst hos mellanchefer om varför budskapet är viktigt, är resultat av vår studie som torde kunna vara generaliserbara inom samma slags kontext.

Då vår studie dock endast till viss del går att applicera på mer än just vårt företag, menar vi att kunskapsöverföringsområdet skulle dra nytta av vidare studier som djupare undersöker hur organisationens medarbetare påverkas av attityder vid kodning och avkodning. Vi föreslår även vidare studier inom området, men då med fokus på en annan kontext för att ytterligare utöka förståelsen för kunskapsöverföring i samverkan med tolkningen av den kunskap som ska överföras.

Källförteckning

Skriftliga källor

Alvesson, Mats & Sköldbberg, Kaj (1994) *Tolkning och reflektion – vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*, Studentlitteratur, Lund

Andersson, Bengt-Erik (1994) *Som man frågar får man svar – en introduktion i intervju- och enkätteknik*, Rabén Prisma, Kristianstad

Argote, Linda & Ingram, Paul (2000) *Knowledge Transfer: A basis for competitive advantage in firms*, Organizational Behavior and Human Decision Processes, Vol. 82, Nr. 1, s. 150-169

Beer, Michael (1980) *Organization change and development – a systems view*, Scott, Foresman and company, US

Bryman, Alan (1995) *Research methods and organization studies*, Routledge, London

Daft, Richard L & Lengel, Robert H (1986) *Organizational information requirements, media richness and structural design*, Management Science, Vol. 32, Nr. 5, s. 554-571

De Pelsmacker, Patrick, Genuens, Maggie & Van den Bergh, Joeri (2001) *Marketing Communications*, Pearson Education Limited, England

Ejvegård, Rolf (1996) 2:ed, *Vetenskaplig metod*, Studentlitteratur, Lund

Elving, Wim J.L (2005) *The role of communication in organizational change*, Corporate Communication: An International Journal, Vol. 10, Nr. 2, s. 129-138

Erikson, Peter W (1992) *Planerad kommunikation – om information som konkurrensmedel*, Liber ekonomi, Malmö

Gary, Rodney & Robertson, Larry (2005) *Effective internal communications starts at the top*, Communication world, Vol. 22, Nr. 4, s.26-28

Goman Kinsey, Carol (2007) *The hoarding / sharing instinct*, Knowledge Management Review, Vol. 9, Nr. 6, s. 6

Hardy, Barry (2008) *Collaboration, culture and technology*, Knowledge Management Review, Vol. 10, Nr. 6, s. 18-23

- Holme, Idar Magne & Solvang, Bernt Krohn (1997) *Forskningsmetodik: om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Studentlitteratur, 2:a uppl.
- Jacobsen, Dag Ingvar (2002) *Vad, hur och varför? – Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*, Studentlitteratur
- Jacobsen, Dag Ingvar & Jan Thorsvik (2002) *Hur moderna organisationer fungerar*, Studentlitteratur, Lund
- Hall, Stuart (1999) *Kodning och avkodning*
Genom: Johansson, T & Sernhede, O & Trondman M (1999) *Samtidskultur. Kareoke, karnevaler och kulturella koder*, Nora, Nya Doxa
- Harris, Fiona & Chernatony, Leslie de (2001) *Corporate branding and corporate brand performance*, European Journal of Marketing, Vol. 35, Nr. 3-4, s. 441-456
- Hislop, Donald (2003) *Linking human resource management and knowledge management via commitment*, Employee Relations, Vol. 25, Nr. 2, s.182-202
- Jonsson, Anna (2007) *Knowledge sharing across borders – A study in the IKEA world*, Lund Institutet of Economic Research, School of Economics and management, Lund Business Press, Lund, Sweden
- Kalling, Thomas (2003) *Organization-internal transfer of knowledge an the role of motivation: A qualitative case study*, Knowledge and Process Management, Vol. 10, Nr. 2, s. 115-126
- Kalling, Thomas & Styhre, Alexander (2003) *Knowledge Sharing in Organizations*, Liber AB, Malmö
- Kvale, Steinar (1997) *Den kvalitativa forskningsintervjun*, Studentlitteratur, Lund
- Levin, Daniel Z & Cross, Rob (2004) *The strength of weak ties you can trust: The mediating role of trust in effective knowledge transfer*, Management Science, Vol. 50, Nr. 11, s. 1477-1490
- Lincoln, Yvonna S. & Guba, Egon G. (1985) *Naturalistic Inquiry*, Beverly Hills, Calif. Sage.
- Lundahl, Ulf & Skärvad, Per-Hugo (1999) *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, Studentlitteratur, Lund
- Mantere, Saku (2008) *Role Expectations and Middle Manager Strategic Agency*, Journal of Management Studies, Vol. 45, Nr. 2, s. 294-316
- Merriam, Sharon B. (1994) *Fallstudien som forskningsmetod*, Studentlitteratur, Lund

Nielsen, Bo Bernhard & Ciabuschi, Francesco. (2003) *Siemens ShareNet: knowledge management in practice*, Business Strategy Review, Vol. 14, Nr. 2, s. 33-40

Nowak, Kjell & Wärneryd, Karl-Erik (1969) *Kommunikation och påverkan*, Prisma, Stockholm

Patel, Runa & Davidson, Bo (1994) *Forskningsmetodikens grunder*, Studentlitteratur, 2:a uppl.

Quigley, Narda R & Tesluk, Paul E & Locke, Edwin A & Bartol, Kathryn M (2007) *A multilevel investigation of the motivational mechanisms underlying knowledge sharing and performance*, Organization science, Vol. 18, Nr. 1, s. 71-91

Renzl, Birgit (2006) *Trust in management and knowledge sharing: The mediating effects of fear and knowledge documentation*, Omega – The International Journal of Management Science, Vol. 36, s. 206-220

Robertson, Paul J.A & Tourish, Dennis (2005) *Managing internal communication: an organizational case study*, Corporate Communications: An International Journal, Vol. 10, Nr. 3, s. 213-222

Sandberg, Jörgen & Targama, Axel (1998) *Ledning och förståelse – ett kompetensperspektiv på organisationer*, Studentlitteratur, Lund

Smith, P R med Taylor, Jonathan (2001) 3:ed, *Marketing communications – an integrated approach*, 3:ed, Kogan Page, London

Wiiö, Osmo A (1973) *Kommunikation – vad är det?*, Natur och Kultur, Stockholm

Yang, Jen-te (2007) *Individual attitudes and organisational knowledge sharing*, Tourism management, Vol. 29, s. 345-353

Årsredovisning OKG 2005

Elektroniska källor

www.eon.se 11/4 - 06

<http://www.okg.se> 22/4 - 06

<http://www.okg.se/templates/Page> 22/4 - 06

<http://www.ne.se> Sökord: kommunikation 23/3 – 08

<http://www.scb.se/templates/tableOrChart>____24270.asp 23/3 - 08

Muntliga källor

Personliga intervjuer

Algemar, Anette; Säkerhetsingenjör, Personlig intervju 2006-05-11

Björnberg, Christina; Reaktorfysiker, Personlig intervju 2006-05-11

Hanzl, Robin; Resursgruppchef, Personlig intervju 2006-05-11

Karlsson, Thomas; Administrativ service, Personlig intervju 2006-05-11

Landelius, Michael; Säkerhetsanalytiker, Personlig intervju 2006-05-11

Wyckman, Marie; Underhållsingenjör, Personlig intervju 2006-05-11

Österberg, Anders; Kommunikationschef, Personlig intervju 2006-05-11

Telefonintervjuer

Andersson, Susanne; Administrativ chef, Telefonintervju 2006-05-16

Berg, Johanna; Projektassistent, Telefonintervju 2006-05-16

Bergman, Roger; Informatör, Telefonintervju 2006-05-16

Bertilsson, Lars; Turbinoperatör, Telefonintervju 2006-05-17

Engström, Karina; Kontorsadministratör, Telefonintervju 2006-05-16

Bilaga 1

Intervjuguide

Generella inledande frågor:

Namn och ålder:

Antal år på företaget:

Din väg genom företaget:

Din roll på företaget idag:

Hur ser du på din arbetsgivare/vem är din arbetsgivare:

Intervjuguide medarbetare

Hur ser den dagliga löpande kommunikationen ut på företaget?

Vilken är din generella bild av kommunikationen i organisationen?

Vilken sorts information når dig från företaget?

Har informationsflödet förändrats sedan Sydkraft blev E.on?

Hur ser du på företaget idag sedan Sydkraft blev E.on?

Hur har informationen om ägarförändringen varit?

Har du känt dig delaktig i förändringsprocessen?

Har du en känsla för vad ledningen försöker förmedla till de anställda?

Intervjuguide ledning

Hur ser den dagliga kommunikationen på företaget ut? Beskriv denna

Hur har den interna kommunikationen förändrats efter E.on: s inträde?

Hur såg den interna kommunikationen ut när Sydkraft blev E.on?

Uppstod det rykten vid förändringen? Hur har företaget hanterat de rykten som uppstått vid förändringen?

Hur ser den interna kommunikationen ut idag?

Hur jobbar företaget internt för att förmedla den organisatoriska känsla som man vill förmedla?

Är du nöjd med kommunikationen från företaget?