



**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

820616-4603

820801-0044

**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

---

|                               |  |
|-------------------------------|--|
| <b>Uppsatsens titel:</b>      | En utveckling av mellancheferns roll i kunskapsöverföring - kodning och avkodning inom OKG, en del av E.on   |
| <b>Seminariedatum:</b>        | 2008-06-03   |
| <b>Ämne/kurs:</b>             | FEK 591, Magisterseminarium, 10 poäng  |
| <b>Författare:</b>            | Malin Andersson och Åsa Frosch   |
| <b>Handledare:</b>            | Anna Jonsson   |
| <b>Några nyckelord:</b>       | Mellanchefer, kunskapsöverföring, internkommunikation, kodning   |
| <b>Syfte:</b>                 | Vidareutveckla förståelsen för vikten av mellancheferns inverkan på kunskapsöverföring, inom ett företag efter en organisationsförändring.   |
| <b>Metod:</b>                 | Studien utförs genom en kvalitativ metod, där intervjuer har genomförts med såväl medarbetare som chefer i ett fallföretag, Oskarshamns kärnkraftgrupp (OKG).  |
| <b>Teoretiska perspektiv:</b> | 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.   |
| <b>Empiri:</b>                | E.on har nyligen köpt upp aktiemajoriteten i OKG, vilket medfört ett nytt behov av kommunikationskanaler och kunskapsöverföring mellan de tidigare två olika företaget. 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.  |
| <b>Slutsatser:</b>            | 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, coding
- Purpose:** To push forward the understanding about the importance of middle managements affect on knowledge sharing within a company after an organisational change.
- 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 communications channels 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

|  |           |
|--|-----------|
| <b>INNEHÅLLSFÖRTECKNING</b>  | <b>1</b>  |
| <b>1. INLEDNING</b>  | <b>3</b>  |
| 1.1 Introduktion   | 3         |
| 1.2 Avgränsningar  | 8         |
| 1.3 Disposition  | 9         |
| <b>2. METOD</b>  | <b>10</b> |
| 2.1 Med tolkning och förståelse som utgångspunkt                       | 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        |
| <b>3. TEORETISK REFERENSRAM</b>  | <b>18</b> |
| 3.1 En överblick på området kunskapsöverföring och internkommunikation | 18        |
| 3.1.1 Hinder för kunskapsöverföring och internkommunikation            | 20        |
| 3.1.2 Viljan hos individen   | 22        |
| 3.1.3 Kunskapens förmedlare  | 25        |
| 3.2 Tolkningens betydelse  | 28        |
| 3.3 Sammanfattande tankar  | 31        |
| <b>4. OKG – ETT DOTTERBOLAG I E.ON KONCERNEN</b>                       | <b>33</b> |
| 4.1 OKG – en del av E.on koncernen                                     | 33        |
| 4.2 Kommunikation och kunskapsöverföring i OKG                         | 34        |
| 4.3 Attityden och viljan hos anställda och mellanchefer                | 37        |
| 4.3.1 ”OKG är företaget i våra hjärtan”                                | 37        |
| 4.3.2 Bortsällning av kommunikation från E.on                          | 39        |
| 4.4 Cheferna och ledningen på OKG                                      | 41        |
| <b>5. ANALYS</b>   | <b>46</b> |

|  |           |
|--|-----------|
| <b>5.1 När det blir för mycket kommunikation</b>                 | <b>46</b> |
| <b>5.2 Medarbetarnas inställning till kunskapsöverföring</b>     | <b>49</b> |
| <b>5.3 Vikten av kunskapsledning – mellancheferens betydelse</b> | <b>53</b> |
| <b>5.4 Hur det mottagna meddelandet tolkas</b>                   | <b>58</b> |
| <b>6. SLUTDISKUSSION</b>   | <b>63</b> |
| <b>6.1 Mellancheferens påverkan i kunskapsöverföring</b>         | <b>63</b> |
| <b>6.2 Slutsats</b>  | <b>65</b> |
| <b>6.3 Vår uppsats konsekvenser</b>                              | <b>67</b> |
| <b>KÄLLFÖRTECKNING</b>   | <b>69</b> |
| <b>BILAGA 1</b>  | <b>73</b> |

# 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"<sup>1</sup>. 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 bristfällig<sup>2</sup>. Redan 1948 presenterade Shannon (1949) genom Jacobsen och Thorsvik<sup>3</sup> 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 annan<sup>4</sup>. Istället vill man poängtera att kommunikationen inte försvinner från avsändaren då den tas emot. En som kritiserar Shannons modell är Luhman (1995) genom Kalling och Styhre<sup>5</sup>, 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 (1995) talar om en kunskapsöverföringsprocess. I

---

<sup>1</sup>[http://www.nationalencyklopedin.se/jsp/search/search.jsp?t\\_word=kommunikation&h\\_pageno=0&btn\\_next.y=10&page\\_size=20](http://www.nationalencyklopedin.se/jsp/search/search.jsp?t_word=kommunikation&h_pageno=0&btn_next.y=10&page_size=20)

<sup>2</sup> Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2002)

<sup>3</sup> Wiio, O. A. (1973)

<sup>4</sup> Kalling, T. & Styhre, A. (2003)

<sup>5</sup> Kalling, T. & Styhre, A. (2003)

likhet med Luhman (1995) menar även Carlile,<sup>6</sup> 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.<sup>7</sup> På grund av just detta, menar både Gupta och Govindarajan<sup>8</sup> samt Renzl<sup>9</sup>, 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 Jonsson<sup>10</sup>, 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 (1991) menar genom Kalling och Styhre<sup>11</sup>, att beroende på situationen, omgivningen och den sociala miljön, kan kunskap alltid uppfattas olika, och därmed ifrågasättas av någon annan. Alvesson och Kärreman<sup>12</sup> 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 Jonsson<sup>13</sup> 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 abstrakt<sup>14</sup>. 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.<sup>15</sup> En annan definition som görs är att den explicita kunskapen kan fångas in och spridas i en

---

<sup>6</sup> Carlile, P. R. (2004)

<sup>7</sup> Renzl, B. (2006)

<sup>8</sup> Gupta, A. K. & Govindarajan, V. (2000)

<sup>9</sup> Renzl, B. (2006)

<sup>10</sup> Jonsson, A. (2007:24)

<sup>11</sup> Kalling, T. & Styhre, A. (2003)

<sup>12</sup> Alvesson, M. & Kärreman, D. (2001)

<sup>13</sup> Jonsson, A. (2007)

<sup>14</sup> Kalling, T. & Styhre, A. (2003)

<sup>15</sup> Nonaka I. (1994)



organisation, medan den abstrakta kunskapen sitter i de organisatoriska och sociala rutinerna<sup>16</sup>. Däremot finns inga givna svar på hur kunskapens karaktär påverkar kunskapsöverföringen, endast att den gör det<sup>17</sup>. 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 kunskapsöverföring<sup>18</sup>. Detta har gjort att forskningen kring kunskapsöverföring har utvidgats till att omfatta även den organisatoriska kontext som kunskapsöverföringen sker i<sup>19</sup>. 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.<sup>20</sup> En studie som Nielsen och Ciabushi<sup>21</sup> 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 forskning på fältet och en del forskare menar att man även behöver se till motivationen för att få en fullständig förståelse för kunskapsöverföring<sup>22</sup>. Quigley et al. menar att motivation, genom bland annat incitament, har stor betydelse för om det sker en överföringen av kunskap inom ett företag<sup>23</sup>. Goman Kinsley<sup>24</sup> 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 Ciabushi<sup>25</sup>, 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 Styhre<sup>26</sup> menar därför att det fortfarande krävs en hel del ytterligare forskning för att kunna se detta som en erkänt betydande påverkan på kunskapsöverföring.

---

<sup>16</sup> Kalling, T. & Styhre, A. (2003)

<sup>17</sup> Kalling, T. & Styhre, A. (2003)

<sup>18</sup> Meyer, K. E. (2007)

<sup>19</sup> Kalling, T. & Styhre, A. (2003) samt Nielsen, B.B. & Ciabusch, F. (2003)

<sup>20</sup> Kalling, T. & Styhre, A. (2003)

<sup>21</sup> Nielsen, B.B. & Ciabusch, F. (2003)

<sup>22</sup> Kalling, T. & Styhre, A. (2003)

<sup>23</sup> Quigley et al. (2007)

<sup>24</sup> Goman Kinsley, C. (2007)

<sup>25</sup> Nielsen, B.B. & Ciabusch, F. (2003)

<sup>26</sup> 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 Jonsson<sup>27</sup> menade, är kunskapsöverföringsteorin ett ännu icke färdigt pussel, som efterfrågar såväl utveckling av de befintliga, som nya infallsvinklar. Kalling och Styre<sup>28</sup> menar att det inte går att avgöra motivationens betydelse för kunskapsöverföring helt ännu och att det krävs ytterligare forskning på området, medan Meyer<sup>29</sup> 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 värdegrunder<sup>30</sup>. 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.<sup>31</sup>

Gary och Robertson<sup>32</sup> menar att det är de höga chefernas och ledarnas roll i organisationen att leda kommunikationen, vilket även Elving<sup>33</sup> 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

---

<sup>27</sup> Jonsson, A. (2007)

<sup>28</sup> Kalling, T. & Styhre, A. (2003)

<sup>29</sup> Meyer, K. E. (2007)

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

<sup>31</sup> Alvesson, M. & Kärreman, D. (2001)

<sup>32</sup> Gary, R & Robertson, L. (2005)

<sup>33</sup> Elving, Wim J.L. (2005)

och informationsvägar<sup>34</sup>. 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 mellancheferna<sup>35</sup>. Enligt Lazerfeld i Wiio<sup>36</sup> 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 Taylor<sup>37</sup>. 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.<sup>38</sup> Således innebär detta 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 avsändaren<sup>39</sup>. 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 Thorsvik<sup>40</sup> 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

---

<sup>34</sup> Sandberg, J. & Targama, A. (1998)

<sup>35</sup> Daft, R. & Lengel, R (1986)

<sup>36</sup> Wiio, O. A. (1973)

<sup>37</sup> Smith, P.R. & Taylor, J. (2001)

<sup>38</sup> Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2002)

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

<sup>40</sup> 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 en rättvisande avkodning 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 avkodningen och därigenom kunskapsöverföringen. Vad har mellancheferna för roll i kunskapsöverföring i OKG? På vilket sätt kan mellanchefer effektivisera 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 vikten av mellanchefernas inverkan på kunskapsöverföring, inom ett företag efter en organisationsförändring.*

## **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 Styhre<sup>41</sup> 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 Styhres<sup>42</sup> mening att de avgörande faktorerna varierar från fall till fall. Likaså Person genom Jonsson<sup>43</sup> 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.

---

<sup>41</sup> Kalling, T. & Styhre, A. (2003)

<sup>42</sup> Kalling, T. & Styhre, A. (2003)

<sup>43</sup> Jonsson, A. (2007)

## **1.3 Disposition**

### **Kapitel 1: Inledning**

I detta inledande kapitel har vi presenterat en bakgrund för läsaren som vi hoppas ska ligga som en bra grund för de kommande delarna i uppsatsen. Vi har redogjort för vårt val av område och kommit fram till en forskningsfråga som vi nu ska studera och analysera. Vi har även förklarat våra intentioner med uppsatsen genom vårt syfte.

### **Kapitel 2: Metod**

Metodkapitlet är främst till för att läsaren ska få en möjlighet att förstå hur vi som författare och forskare ser på världen och för att förstå hur vi genom detta väljer att angripa vårt syfte. Vi vill här ge en fördjupad inblick i hur vi har gått tillväga för att skaffa oss kunskap och empiriskt material inom vårt ämne, för att besvara vår forskningsfråga.

### **Kapitel 3: Teoretisk referensram**

Vi presenterar här de teoretiska referensramar som vi utgår ifrån när vi angriper vårt syfte. Med hjälp av dessa söker vi förståelse för aktiviteterna inom vårt fallföretag.

### **Kapitel 4: Empiri**

I detta kapitel presenterar vi företaget, och resultatet av de intervjuer som vi har genomfört med några av de individer som arbetar inom fallföretaget. Detta material ska ge läsaren en mer detaljerad förståelse så vi senare endast kommer att återge de mer övergripande dragen i analysen.

### **Kapitel 5: Analys**

Analysen har gjorts genom att applicera vår teoretiska referensram på våra insamlade empiriska data. Resultatet av detta, samt vår slutdiskussion presenteras i detta avsnitt. Vi knyter sedan ihop säcken och presenterar för läsaren uppsatsens resultat.

## 2. Metod

---

*”Innan jag vet vad jag ska undersöka, vet jag inte hur jag ska undersöka det<sup>44</sup>,” 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 förståelse<sup>45</sup> för vårt ämne och sedan tolka<sup>46</sup> 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 generalisera<sup>47</sup> 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 har<sup>48</sup>. 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 gör<sup>49</sup>. 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 bar undersökte internkommunikation utan även detta företags kunskapsöverföring. Vi har således utvidgat vår egen kunskapsbas inom detta område och därefter pendlat mellan vår empiri och

---

<sup>44</sup> Holme, I. M. & Solvang, B. K. (1997)

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

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

<sup>47</sup> Jacobsen, D. I. (2002)

<sup>48</sup> Jacobsen, D. I. (2002)

<sup>49</sup> 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 väg<sup>50</sup>.

## **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 Jonsson<sup>51</sup> 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 tolkningsföreträde<sup>52</sup>, 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 studie<sup>53</sup>. 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, <sup>54</sup> 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 Bryman<sup>55</sup> menar är en av utgångspunkterna i en kvalitativ process.

---

<sup>50</sup> Holme, I. M. & Solvang, B. K. (1997)

<sup>51</sup> Jonsson, A. (2007)

<sup>52</sup> Bryman, A. (1995)

<sup>53</sup> Bryman, A. (1995)

<sup>54</sup> Holme, I. M. & Solvang, B. K. (1997)

<sup>55</sup> 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 företeelse<sup>56</sup>. 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 delar<sup>57</sup>.

Att faktiskt få access till ett företag är ett av de största problemen vid användandet av en kvalitativ metod<sup>58</sup>, 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 tur<sup>59</sup>.

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 i, i enlighet med vår kvalitativa metod, att genomföra intervjuer med ett antal personer på OKG. En intervju kan bli tidskrävande, men samtidigt är det

---

<sup>56</sup> Merriam, S. H. (1994)

<sup>57</sup> Lundahl, U. & Skärvad, P-H. (1999)

<sup>58</sup> Bryman, A. (1995)

<sup>59</sup> Bryman, A. (1995)



viktigt att på ett trovärdigt sätt få nyanserad information om hur OKG: s kunskapsöverföringsprocesser är uppbyggda<sup>60</sup>. 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 undersökningen<sup>61</sup>. 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 uppfylla<sup>62</sup>, 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 intervjuer<sup>63</sup>. 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 papper<sup>64</sup>. Genom öga

---

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

<sup>61</sup> Jacobsen, D. I. (2002)

<sup>62</sup> Jacobsen, D. I. (2002)

<sup>63</sup> Lundahl, U. & Skärvad, P-H. (1999)

<sup>64</sup> Jacobsen, D. I. (2002)

mot öga intervjuer har vi möjligt att utöver att ta del av de muntliga svaren, även få information från respondenten genom att iaktta rörelser och beteende<sup>65</sup>. Genom att vara närvarande kan vi komma att påverka de vi intervjuar, ett fenomen som kallas intervjuareffekt<sup>66</sup>. Genom att vara närvarande kan vi dock lättare att komma respondenten närmare in på livet, vilket förbättrar möjligheten att få sanningsenliga svar på mer känsliga frågor<sup>67</sup>. 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 telefonintervjuer<sup>68</sup>. 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 förlorat<sup>69</sup>. 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 samtalet<sup>70</sup>. (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. Vi har därefter valt att se djupare på ledningens och chefernas roll, och då

---

<sup>65</sup> Jacobsen, D. I. (2002)

<sup>66</sup> Jacobsen, D. I. (2002)

<sup>67</sup> Jacobsen, D. I. (2002)

<sup>68</sup> Jacobsen, D. I. (2002)

<sup>69</sup> Jacobsen, D. I. (2002)

<sup>70</sup> Holme, I. M. & Solvang, B. K. (1997)

specifikt mellancheferna, för att kunna bidra med mer förståelse på området och 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 bidrog till vårt syfte att se på mellancheferns roll i internkommunikationen. Vi valde sedan att inkludera teorier om organisationens roll i internkommunikationen för att sedan ta ut de delar som var av betydelse för vårt syfte. Vidare lade vi till kunskapsöverföringsteorier, då det framkom med allt större tydlighet att dessa är en del av den internkommunikation som vi tidigare försökt förhålla oss till. 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.

### **2.3.1 Kritiskt förhållningssätt till våra teoretiska källor**

Ett kritiskt förhållningssätt till de källor vi använder anser vi i likhet med bland andra Ejvegård<sup>71</sup>, 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 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 oberoende<sup>72</sup>. 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 område<sup>73</sup>. 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.

---

<sup>71</sup> Ejvegårs, R. (1996)

<sup>72</sup> Ejvegårs, R. (1996)

<sup>73</sup> Ejvegårs, R. (1996)

## **2.4 Generaliserbarhet, reliabilitet och validitet i uppsatsen**

Vårt syfte med uppsatsen är att utöka förståelsen för mellancheferns 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 mellancheferns 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 Sköldberg<sup>74</sup> 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 i<sup>75</sup>, 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.

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 mäta<sup>76</sup>. 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 mellancheferns 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 generaliserbar<sup>77</sup>. 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 fram<sup>78</sup>. 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

---

<sup>74</sup> Alvesson, M. & Sköldberg, K. (1994)

<sup>75</sup> Alvesson, M. & Sköldberg, K. (1994)

<sup>76</sup> Ejvegård, R. (1996)

<sup>77</sup> Alvesson, M. & Sköldberg, K. (1994)

<sup>78</sup> Holme, Idar Magne & Solvang, Bernt Krohn, (1997)

intervjuareffekten<sup>79</sup>, 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 äkthet<sup>80</sup>, 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 åsikter<sup>81</sup>. 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 synvinklar<sup>82</sup> och även när vi återgett vårt empiriska material. När vi i analysen gjort egna tolkningar och uttalanden har vi som utgångspunkt att tydligt påpeka detta<sup>83</sup>, 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.

---

<sup>79</sup> Jacobsen, D. I. (2002)

<sup>80</sup> Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. (1985)

<sup>81</sup> Alvesson, M. & Sköldberg, K. (1994)

<sup>82</sup> Ejvegård, R. (1996)

<sup>83</sup> 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 bindaren 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 En överblick på området kunskapsöverföring och internkommunikation**

Organisationsteori har länge utgått från att organisationer är ett system där bland annat information processas<sup>84</sup>. Detta har resulterat i att forskningen länge har varit koncentrerad på kommunikationsteorier och modeller. Wiio refererar till Shannon<sup>85</sup>(1949) som redan 1948 utvecklade 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 uppackningen 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, vilket stör mottagarens uppackande av meddelandet och därigenom kan orsaka missförstånd. Kritik mot Shannons och efterföljarnas linjära modell har ibland varit stark och bland annat Kalling och Styhre<sup>86</sup> 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 Hardy<sup>87</sup>, som menar att densamma är alltför fragmenterad och icke transparent. Han menar att det krävs mycket utveckling inom bland annat informationsteknologin, och att det istället 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

---

<sup>84</sup> Nonaka, I. (1994)

<sup>85</sup> Wiio, O. A. (1973)

<sup>86</sup> Kalling, T. & Styhre, A. (2003)

<sup>87</sup> Hardy, B. (2008)

för den kunskap som krävs inom organisationen. Han menar vidare att det inte finns kunskapsaktiviteter eller lösningar som 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.<sup>88</sup> Detta leder oss in på att det har blivit allt viktigare att se kommunikation ur ett förståelsebaserat perspektiv<sup>89</sup> och att belysa vikten av kunskapsöverföring inom organisationer.

Kunskap är ett koncept med oändliga lager av mening, menar Nonaka<sup>90</sup>, 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 Kalling<sup>91</sup>. Argote och Ingram<sup>92</sup> 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 en stöttepelare för företags möjlighet att skaffa sig fördelar på marknaden där de opererar, menar Argote och Ingram. Likaså Yang<sup>93</sup> menar att kunskapsöverföring inom företaget hjälper till att förstärka hela företagets kompetens.

Kunskapsöverföringsområdet tar utgångspunkt i kunskapens karaktär där de skiljer på ”tacit”, det vill säga abstrakt, och ”explicit”, det vill säga konkret, kunskap. Nonaka<sup>94</sup> 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 företaget<sup>95</sup>. Den abstrakta kunskapen ger upphov till hinder främst på grund av att den sitter inbyggd i individen eller organisationens rutiner och värderingar<sup>96</sup> och därmed är svår att överföra mellan individerna inom organisationen.

---

<sup>88</sup> Hardy, B. (2008)

<sup>89</sup> Sandberg, J. & Targama, A. (1998)

<sup>90</sup> Nonaka, I. (1994)

<sup>91</sup> Kalling, T. (2003)

<sup>92</sup> Argote, L. & Ingram, P. (2000)

<sup>93</sup> Yang, J. (2007)

<sup>94</sup> Nonaka, I. (1994)

<sup>95</sup> Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2002)

<sup>96</sup> Nonaka, I. (1994)

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 inom<sup>97</sup>. 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. Vi vill dock uppmärksamma läsaren på att chefernas betydelse i organisationen inte går obemärkt förbi. Kunskapsöverföringsforskningen inte är helt ense 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 densamma<sup>98</sup>. Kunskapsöverföring och kunskapsledning ses ofta som parallella begrepp, där kunskapsledning handlar om det chefer och ledning kan göra för att stimulera sina medarbetares kunskapsbas och överföringskapacitet.<sup>99</sup>

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 ske<sup>100</sup>. Att se till motivationens betydelse blir för oss intressant bland annat i och med att i vår kontext har ledarna en betydelsefull roll. Även om området är omtvistat menar flertalet att skapa, underhålla och stimulera motivation är en av ledarens viktigaste uppgifter vid kunskapsöverföring<sup>101</sup>. Av den anledningen kommer vi att ägna ett avsnitt åt just vad som påverkar individerna att bidra med, samt motta och förstå kunskap. Det teoretiska ramverket vi senare bygger vår analys på, kommer dock att ta avstamp i hindren som kunskapsöverföringen kan stöta på i organisationen.

### 3.1.1 Hinder för kunskapsöverföring och internkommunikation

Elving<sup>102</sup> 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 missar sina mottagare. Tvärtemot Elving, menar Miller (1969) genom Jacobsen och Thorsvik<sup>103</sup>, 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

---

<sup>97</sup> Kalling, T. & Styhre, A. (2003)

<sup>98</sup> Gary, R. & Robertson, L. (2005), Elving, W. J.L. (2005), Hardy, B. (2008) samt Mantere, S. (2008)

<sup>99</sup> Kalling, T. (2003)

<sup>100</sup> Kalling, T. (2003)

<sup>101</sup> Renzl, B. (2006)

<sup>102</sup> Elving, W. J.L. (2005)

<sup>103</sup> Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J. (2002)



bli att ta till sig informationen, vilket, enligt Miller, indikerar att man inte bryr sig 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 (1957) genom Wiio<sup>104</sup>. Han menar att mottagaren väljer meddelanden där informationen överensstämmer med det som de redan vet eller tror sig veta. Motsägande kommunikation blir således någonting man helt enkelt blundar för.<sup>105</sup> Risken som infinner sig, när det kommuniceras för mycket i en organisation är bland annat att det lättare uppstår missförstånd inom organisationen, menar Miller.<sup>106</sup>

Nowak och Wärneryd<sup>107</sup> 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 stimulus som budskapet består av. Nowak och Wärneryd<sup>108</sup> 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 överensstämmer med ens personliga värderingar och det som kan tänkas ge personen mest i utbyte<sup>109</sup>. Jacobsen och Thorsvik<sup>110</sup> menar i sin tur att hindret för internkommunikationen inte endast går att finna i att det är för mycket information, utan även i hur denna information samt hur själva kommunicerandet struktureras.

Elving<sup>111</sup> 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. I motsats till Elvings resonemang menar Robertson och Tourish<sup>112</sup> att det som behövs är inte en ökad frekvens i kommunikationen, utan istället en högre grad av klarhet i det som

---

<sup>104</sup> Wiio, O. A. (1973)

<sup>105</sup> Wiio, O. A. (1973)

<sup>106</sup> Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2002)

<sup>107</sup> Nowak, K. & Wärneryd, K-E. (1969)

<sup>108</sup> Nowak, K. & Wärneryd, K-E (1969)

<sup>109</sup> Nowak, K. & Wärneryd, K-E (1969)

<sup>110</sup> Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2002)

<sup>111</sup> Elving, W. J.L. (2005)

<sup>112</sup> Robertson, P. J. A. & Tourish, D. (2005)

kommuniceras. De får i detta påstående medhåll från bland andra Eriksson<sup>113</sup>, som dessutom påpekar att en koncentrerad och enkel kommunikation är vad som krävs för att fel delar inte ska falla bort.

### 3.1.2 Viljan hos individen

Motivationens och viljans betydelse för kunskapsöverföringen är inte helt uttömd, menar Kalling och Styhre<sup>114</sup>, 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 som till viss del är knutna till motivation. Renzl<sup>115</sup> menar att det viktigaste vid kunskapsöverföring är att det finns en villighet att dela med sig av det man kan inom organisationen. Hislop<sup>116</sup> påpekar dock att kunskap inte är en lätt sak att be folk dela med sig av. Han refererar till Storey och Quintas (2001) som menar, liksom Renzl, att det handlar om en vilja hos individen att överföra det man vet till andra. Hislop<sup>117</sup> menar således att eftersom kunskapen finns hos människan, måste densamma vara villig att dela med sig av den, kunskapen kan inte tas ifrån henne.

Om en person gör ett medvetet val att inte dela med sig av sin information eller kunskap, beskriver Douma och Screuder genom Jacobsen och Thorsvik<sup>118</sup> det som att det uppstår informationsasymmetri. Det handlar om att en eller flera individer handlar opportunistiskt i en organisation, vilket betyder att de medvetet undanhåller information. Det leder till att rätt information och kunskap finns inom organisationen, men den blir ojämnt eller felaktigt fördelad, på grund av att den undanhålls. Problemet att människan inte alltid vill dela med sig av sin kunskap till andra behöver dock inte var beroende av missunnsamhet. Istället menar Goman Kinsley<sup>119</sup> 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.

---

<sup>113</sup> Erikson, P.W. (1992)

<sup>114</sup> Kalling och Styhre (2003)

<sup>115</sup> Renzl, B. (2006)

<sup>116</sup> Hislop, D. (2003)

<sup>117</sup> Hislop, D. (2003)

<sup>118</sup> Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2002)

<sup>119</sup> Goman Kinsley, C. (2007)

Jacobsen och Thorsvik<sup>120</sup> menar att det även kan uppstå problem i överföringen av kunskap och kommunikation, om individer försummar kommunikationen inom organisationen. Detta menar de skiljer sig från ett opportunistiskt beteende, då det inte handlar om att individen medvetet undanhåller det de vet, utan att de handlar utifrån likgiltighet och brist på intresse inför andras behov. Hislop<sup>121</sup> 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 densamma<sup>122</sup>. Yang<sup>123</sup> 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 Kinsley<sup>124</sup> ser inte viljan av att dela med sig av sin kunskap som sprunget ur engagemanget till de olika delarna i företaget, utan istället som en naturlig del i människan. Både att både själv vilja lära oss och dela med oss av det vi kan, men även att inte vilja göra det.

En persons beteende gentemot till exempel en produkt, en person eller en organisation kan förklaras med hjälp av attitydsteorier<sup>125</sup>. Enligt Pelsmacker et al.<sup>126</sup> definieras 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. Dessa tre delar går att påverka för att förändra en attityd. De tre delarna som utgör attityden är den kognitiva, den affektiva och den beteendegrundande, även kallad den conativa, delen.<sup>127</sup> Den kognitiva delen byggs upp av den kunskap som individen samlat på sig om organisationen och här ingår också det individen tycker om organisationen. Den affektiva komponenten speglar de känslor som finns för organisationen. Det är dock inte förrän individen utvärderar sina känslor och åsikter om organisationen som denna del gör sig påmind. Den sista delen av attityden är avgörande för hur väl en organisation har lyckats frambringa rätt sorts attityd och beteende hos personen de vill

---

<sup>120</sup> Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2002)

<sup>121</sup> Hislop, D. (2003)

<sup>122</sup> Hislop, D. (2003)

<sup>123</sup> Yang, J. (2007)

<sup>124</sup> Goman Kinsley, C. (2007)

<sup>125</sup> De Pelsmacker, P. et al. (2001)

<sup>126</sup> De Pelsmacker, P. et al. (2001)

<sup>127</sup> De Pelsmacker, P. et al. (2001)

påverka, det vill säga den beteendegrundande delen. Nowak och Wärneryd<sup>128</sup> 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 inlärt beteende att och därigenom ett sätt att reagera mot någonting eller någon.

Attityden gentemot och inom företaget är inte ensamt om att påverka kunskapsöverföring inom en organisation. Quigley et al.<sup>129</sup> 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. Incitament och normer agerar således interaktivt, och bör ses som en helhet istället för separata företeelser.<sup>130</sup> 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 att de blir belönade om de ger av sin kunskap till andra, menar Renzl.<sup>131</sup> Att motivation är en viktig del för kunskapsdelning, menar även Kalling<sup>132</sup>. 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.<sup>133</sup> 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.<sup>134</sup> Levin och Cross<sup>135</sup> 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 (2001), samt Mayer et al. (1995). har lagt fram.<sup>136</sup> Renzl<sup>137</sup> i sin tur menar att

---

<sup>128</sup> Nowak, K. & Wärneryd, K-E (1969)

<sup>129</sup> Quigley, N., et al. (2007)

<sup>130</sup> Quigley, N., et al. (2007)

<sup>131</sup> Renzl, B. (2006)

<sup>132</sup> Kalling, T. (2003)

<sup>133</sup> Quigley, N., et al. (2007)

<sup>134</sup> Quigley, N., et al. (2007)

<sup>135</sup> Levin D. & Cross, R. (2004)

<sup>136</sup> Levin, D. & Cross, R. (2004)

<sup>137</sup> Renzl, B. (2006)

förtroendet för ledningen inom en organisation inverkar positivt på kunskapsöverföring. Hon menar att förtroende i allmänhet kan betraktas som villigheten hos en individ att lita på eller luta sig mot en specifik händelse, individ eller grupp, men när det gäller kunskapsöverföring är det förtroende för ledningen som har den avgörande betydelsen<sup>138</sup>, och då att kunna lita på att de belönar medarbetarna på ett bra sätt.

### 3.1.3 Kunskapens förmedlare

Alvesson och Kärreman menar att kunskapens karaktär som explicit eller abstrakt gör att den svår att leda och därigenom även svår att påverka<sup>139</sup>. Tywoniak<sup>140</sup> 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 (2004) genom Levin och Cross<sup>141</sup>, 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 Wärneryd<sup>142</sup>. 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 motiv<sup>143</sup>.

Gary och Robertson<sup>144</sup> hävdar att det är viktigt att kommunikationen kommer uppifrån i organisationen för att medarbetarna ska ta till sig den på rätt sätt. Elving<sup>145</sup> 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 Yang<sup>146</sup> anser, liksom Hardy<sup>147</sup>, att det är ledningens roll att föregå med gott

---

<sup>138</sup> Renzl, B. (2006)

<sup>139</sup> Alvesson, M. & Kärreman, D. (2001)

<sup>140</sup> Tywoniak, S.A. (2007)

<sup>141</sup> Levin, D & Cross, R. (2004)

<sup>142</sup> Nowak, K & Wärneryd, K (1969)

<sup>143</sup> Nowak, K & Wärneryd, K (1969)

<sup>144</sup> Gary, R. & Robertson, L. (2005)

<sup>145</sup> Elving, W. J.L. (2005)

<sup>146</sup> Yang, J. (2007)

<sup>147</sup> Hardy, B. (2008)

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 företaget<sup>148</sup>.

I motsats till Elving, Gary och Robertson, Hardy och även till viss del Yang, menar Floyd & Wooldridge (2000) genom Mantere<sup>149</sup> att mellancheferna har en viktig och betydelsefull roll när det gäller att sprida kunskap inom en organisation. De får medhåll av bland andra Wiio<sup>150</sup> 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 slutlige mottagaren, vilka kallas opinionsledare<sup>151</sup>. Dessa används för att påverka gruppen och massans åsikter, menar Smith och Taylor, och de får därför informationen först av alla för att sätta prägel och bearbeta informationen.<sup>152</sup> Mantere<sup>153</sup> 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 Lengel<sup>154</sup> 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 Elving<sup>155</sup> inte ligga hos mellancheferna, utan istället åstadkommer företag detta genom att använda sig av byråkratiska kanaler, i form av en hög chef eller liknande.

En hög grad av samhörighet inom ett företag stärker de känslomässiga banden, vilket underlättar bland annat för förändringar som sker eller kan komma att ske inom organisationen, menar Beer<sup>156</sup>. I detta perspektiv ser Elving<sup>157</sup> 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 samt framhäva gruppens identitet, och skapa en överensstämmelse som ska genomsyra hela organisationen. Han menar dessutom att detta främst uppnås genom byråkratiska kanaler, som ledning och VD. Syftet med att finna

---

<sup>148</sup> Yang, J. (2007)

<sup>149</sup> Mantere, S. (2008)

<sup>150</sup> Wiio, O. A. (1973)

<sup>151</sup> Wiio, O. A. (1973)

<sup>152</sup> Smith, P.R. & Taylor, J. (2001)

<sup>153</sup> Mantere, S. (2008)

<sup>154</sup> Daft, R. & Lengel, R (1986)

<sup>155</sup> Elving, W. J.L. (2005)

<sup>156</sup> Beer, M. (1980)

<sup>157</sup> Elving, W. J.L. (2005)

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 eftersträvar<sup>158</sup>.

I likhet med Elving menar Hardy<sup>159</sup> 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 tvärtom Elving att detta uppnås genom att ledare leder både framifrån och bakifrån, bygger förtroende och uppmuntrar idéer. Även Sandberg och Targama<sup>160</sup> 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 förtroende<sup>161</sup>, men även att de anställdas handlingsfrihet stimuleras<sup>162</sup>. Mottagaren av kunskapen måste känna tillit till den som delger densamma, menar även Quigley et al.<sup>163</sup>. Hardy anser att det krävs mod av ledare att driva på kunskapsöverföring i organisationen och att det är väsentligt att inte angripa den alltför top-down utan satsa på en bottom-up process<sup>164</sup>. 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.<sup>165</sup> 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.<sup>166</sup> Elving<sup>167</sup> å andra sida menar att det som behövs är att ledarna agerar som informatörer och att de anställda ska ses som mottagare av informationen.

Ledarskap av kunskap i organisationer handlar om att vara öppen för att få sina egna idéer ifrågasatta och testade, menar Hardy<sup>168</sup>. 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.<sup>169</sup> 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

---

<sup>158</sup> Elving, W. J.L. (2005)

<sup>159</sup> Hardy, B. (2008)

<sup>160</sup> Sandberg, J. & Targama, A. (1998)

<sup>161</sup> Hardy, B. (2008) samt Sandberg, J. & Targama, A. (1998)

<sup>162</sup> Sandberg, J. & Targama, A. (1998)

<sup>163</sup> Quigley, N., et al. (2007)

<sup>164</sup> Hardy, B. (2008)

<sup>165</sup> Hardy, B. (2008)

<sup>166</sup> Sandberg, J. & Targama, A. (1998)

<sup>167</sup> Elving, W. J.L. (2005)

<sup>168</sup> Hardy, B. (2008)

<sup>169</sup> Hardy, B. (2008)

ledarens viktigaste arbete.<sup>170</sup> Detta ser även Quigley et al.<sup>171</sup> som en viktig del i chefens roll. Han menar att genom motiverade personer, skapas enklare och positiva normer som krävs för kunskapsöverföring. Kalling ger exempel på vad chefer kan göra för att förstärka motivationen, detta är 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 kunskap<sup>172</sup>. Detta, menar Kalling,<sup>173</sup> 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 överföringen<sup>174</sup>. Kunskapsöverföring kräver en positiv attityd och att det är upp till cheferna att stimulera ett sådant beteende och därigenom underlätta för kunskapsöverföring, menar Yang<sup>175</sup>, vilket de kan göra genom att skapa system för kunskapsöverföring.

### **3.2 Tolkningens betydelse**

Oavsett om kunskapen till sin karaktär är explicit eller abstrakt, och om eller när den når sin mottagare och uppfattas av densamme, återstår processen att förstå meddelandet och tillskriva det en betydelse<sup>176</sup>. Att anpassa meddelandet till den som ska motta det, menar Eriksson<sup>177</sup> kan göras genom att selektera meddelandena som går ut. Han menar att det handlar om att göra dem personliga. Likaså menar Nowak och Wärneryd<sup>178</sup> 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 Thorsvik<sup>179</sup>.

---

<sup>170</sup> Renzl, B. (2006)

<sup>171</sup> Quigley, N. et al. (2007)

<sup>172</sup> Kalling, T. (2003)

<sup>173</sup> Kalling, T. (2003)

<sup>174</sup> Renzl, B. (2006)

<sup>175</sup> Yang, J. (2007)

<sup>176</sup> Hall, S. genom Johansson, T et al. (1999)

<sup>177</sup> Erikson, P. W (1992)

<sup>178</sup> Nowak, K. & Wärneryd, K-E. (1969)

<sup>179</sup> Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J. (2002)



Nowak och Wärneryd<sup>180</sup> menar vidare att tolkningen är en slags värdering av meddelandet, där mottagarens värderingar och åsikter påverkar tolkningen. Wiio<sup>181</sup> har specificerat ett antal bakgrundsfaktorer hos avsändare och mottagare, som kan ha betydande påverkan på hur meddelandet kodas och avkodas.<sup>182</sup> 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. Även Jacobsen och Thorsvik<sup>183</sup> menar på att olika bakgrund i form av utbildning eller erfarenheter samt värderingar och normer, spelar stor roll vid hur sändare och mottagare uppfattar ett budskap. De menar vidare att dessa olika faktorer sedan gör att mottagarna har olika reaktioner på meddelandet och att dessa reaktioner i sin tur ger upphov till olika handlingar. Hall<sup>184</sup> menar, i likhet med de ovanstående, att vi inte kan förstå kommunikationen som enskilda moment, utan att dessa enskilda element styrs av mottagarens sociala och ekonomiska normer och strukturer samt dennes förståelsemönster. Det är enligt honom detta som möjliggör att ett meddelande blir handling eller medvetenhet. Hall<sup>185</sup> 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. Goldstein (1991) genom Argote och Ingram<sup>186</sup> menar att individens bakgrund påverkar såväl hur man uppfattar ett meddelande, som möjligheten att ta till sig ny kunskap.

Nowak och Wärneryd<sup>187</sup> 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 Thorsvik<sup>188</sup> 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. Shannon och Weaver (1949) poängterar istället genom Carlile<sup>189</sup>, vikten av en gemensam språkgrund mellan två parter,

---

<sup>180</sup> Nowak, K. & Wärneryd, K-E. (1969)

<sup>181</sup> Wiio, Osmo A. (1973)

<sup>182</sup> Wiio, Osmo A. (1973)

<sup>183</sup> Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J. (2002)

<sup>184</sup> Hall, S. genom Johansson, T. et al. (1999)

<sup>185</sup> Hall, S. genom Johansson, T et al. (1999)

<sup>186</sup> Argote, L. & Ingram, P. (2000)

<sup>187</sup> Nowak, K & Wärneryd, K-E (1969)

<sup>188</sup> Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2002)

<sup>189</sup> Carlile, P.R. (2004)

när kunskap ska överföras dem emellan. Carlile och Rebutisch (2003) genom Carlile<sup>190</sup> 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 förändringar<sup>191</sup>. Shannon och Weaver<sup>192</sup> 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. Likaså Hall<sup>193</sup> menar att mottagaren avkodar meddelandet i ett förutbestämt moment, och använder en kod som hjälper till att leverera meddelandet och som sedan i ett annat förutbestämt moment blir till ett socialt handlande genom avkodningen.

Enligt Hall<sup>194</sup> 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. Även Wiio<sup>195</sup> 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. Hall<sup>196</sup> 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.<sup>197</sup> Han menar att nya händelser måste tas in i en sådan miljö och kartläggas innan vi kan förstå den. Även Shannon och Weaver (1949) genom Carlile<sup>198</sup> 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. Carlile<sup>199</sup> menar att det

---

<sup>190</sup> Carlile, P.R. (2004)

<sup>191</sup> Carlile, P.R. (2004)

<sup>192</sup> Carlile, P.R. (2004)

<sup>193</sup> Hall, S. genom Johansson, T et al. (1999)

<sup>194</sup> Hall, S. genom Johansson, T et al. (1999)

<sup>195</sup> Wiio, O.A. (1973)

<sup>196</sup> Hall, S. genom Johansson, T et al. (1999)

<sup>197</sup> Hall, S. genom Johansson, T et al. (1999)

<sup>198</sup> Carlile, P.R. (2004)

<sup>199</sup> Carlile, P.R. (2004)

krävs en stabil miljö för att skapa ett fungerande ”lexikon”. Hall<sup>200</sup> 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.

Hall<sup>201</sup> 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 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.

### **3.3 Sammanfattande tankar**

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 innan analysen angrips. Det finns flertalet saker som påverkar huruvida kommunikation och kunskap når fram till en mottagare eller inte. 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 registreras och inte. En avgörande faktor vid medarbetarnas gallring är

---

<sup>200</sup> Hall, S. genom Johansson, T et al. (1999)

<sup>201</sup> Hall, S. genom Johansson, T et al. (1999)

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.

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 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. Vissa teoretiker menar dock att motivationens betydelse inte går att styrka, utan att den varken gör till eller från.

Att attityden mot den andra parten är betydelsefull menar dock de flesta. Mottagarens inställning gentemot avsändaren, samt förtroendet dem emellan är viktiga faktorer som bör tas hänsyn till. Flertalet teorier pekar på mellanchefer 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. 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.

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

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 3<sup>202</sup>. 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.<sup>203</sup> 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 år<sup>204</sup>. Elmarknaden i Sverige är idag fri och styrs av efterfrågan och tillgång. Den svenska marknaden blir även mer och mer sammankopplad med den nordeuropeiska<sup>205</sup>.

Under 2006 omsatte OKG cirka 3 721,5 MSEK och hade ett resultat på 6,4 MSEK<sup>206</sup>. Anläggning finns 3 mil norr om Oskarshamn, på halvön Simpevarp<sup>207</sup>. På OKG arbetar ungefär 900 personer och det gör dem till den största arbetsgivaren i Kalmar län.<sup>208</sup> 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%.<sup>209</sup> Det var den 16 september 2005 som det officiella uppköpet och varumärkesbytet, från Sydkraft till E.on gjordes, och sedan dess är OKG ett

---

<sup>202</sup> [http://www.okg.se/templates/Page\\_\\_\\_\\_148.aspx](http://www.okg.se/templates/Page____148.aspx) 23/3 - 08

<sup>203</sup> [http://www.okg.se/templates/Page\\_\\_\\_\\_151.aspx](http://www.okg.se/templates/Page____151.aspx) 23/3 - 08

<sup>204</sup> [http://www.okg.se/templates/Page\\_\\_\\_\\_161.aspx](http://www.okg.se/templates/Page____161.aspx) 23/3 - 08

<sup>205</sup> [http://www.okg.se/templates/Page\\_\\_\\_\\_161.aspx](http://www.okg.se/templates/Page____161.aspx) 23/3 - 08

<sup>206</sup> Årsredovisning 2006

<sup>207</sup> [http://www.okg.se/templates/Page\\_\\_\\_\\_148.aspx](http://www.okg.se/templates/Page____148.aspx) 23/3 - 08

<sup>208</sup> [http://www.okg.se/templates/Page\\_\\_\\_\\_151.aspx](http://www.okg.se/templates/Page____151.aspx), 13/5 - 08

<sup>209</sup> [http://www.okg.se/templates/Page\\_\\_\\_\\_148.aspx](http://www.okg.se/templates/Page____148.aspx) 23/3 - 08

dotterbolag i E.on koncernen<sup>210</sup>. De ingår numera i E.on Nordic och affärsområde Elproduktion,<sup>211</sup> 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.<sup>212</sup>

## **4.2 Kommunikation och kunskapsöverföring i OKG**

Vid tiden för E.on:s uppköp av Sydkraft, handlade det för OKG 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.

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.<sup>213</sup> 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

---

<sup>210</sup> Anders Österberg, informationschef OKG 11/5-06

<sup>211</sup> Årsredovisning OKG 2006

<sup>212</sup> Årsredovisning OKG 2006

<sup>213</sup> Kommunikationschefen på OKG 11/5-06

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 enbetydig 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 ledningsgrupp <sup>214</sup>

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. <sup>215</sup>

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 inlägg 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 budskabar då, för budskap från olika nivåer i hela organisationen, så då bestämde vi oss för att det skulle appliceras i hela koncernen."* - Kommunikationschefen

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.

---

<sup>214</sup> <http://www.eon.com/en/unternehmen/9979.jsp>, 22/3 - 08

<sup>215</sup> <http://www.eon.com/en/unternehmen/9979.jsp> 22/3 – 08

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.”* - Avdelningschef



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 kerut 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 avdelningen ... 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.<sup>216</sup> 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

---

<sup>216</sup> Kommunikationschefen på OKG 11/5-06

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*

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 Bortsällning 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 teambrefven 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 sällar 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 händer 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 mellancheferens 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 mellanchefer 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 sällar, 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 mellancheferens 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.

## 5. Analys

---

*I följande avsnitt analyserar vi vårt empiriska material utifrån de teorier vi presenterat i vår teoretiska referensram. Kapitlet inleds med att visa på de hinder som finns för kommunikationen i OKG och sedan på attityden och motivationens betydelse för kunskapsöverföringen, varefter vi går in på mellanchefernas roll i densamma. 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

Idag ser vi att E.on arbetar med olika kommunikationsvägar för att nå ut till OKG: s organisation. Vi ser dels massutskick som riktar sig till alla medarbetare och som når ut till dem via gemensamma kanaler, såsom företagstidningar och intranät, dels ser vi individuellt riktad kommunikation som förs ut via brev och andra utskick som görs till varje enskild person. Dessa kan innehålla både ett individuellt och generellt budskap riktat till individen. Slutligen ser vi kommunikation som är generell för hela organisationen, såsom Teambriefs och One E.on, men som förmedlas via individer inom OKG: s organisation, främst via mellanchefer. Dessa är alla system för kunskapsöverföring, vilket Hardy<sup>217</sup> menar är en förutsättning för en effektiv kommunikationsöverföring. Vi tolkar införandet av dessa system som att E.on har förstått vikten av kunskapsöverföring inom organisationen för att lyckas i företagsvärlden, precis Argote och Ingram<sup>218</sup> liksom Yang<sup>219</sup> poängterar. 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. E.on har visserligen anpassat sina verktyg för kunskapsöverföring inom E.on: s organisation, men det är ingen garanti för att de kommer att fungera mellan E.on och OKG.

Inom E.on och OKG kan vi förstå att en 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. Detta

---

<sup>217</sup> Hardy, B. (2008)

<sup>218</sup> Argote, L. & Ingram, P. (2000)

<sup>219</sup> Yang, J. (2007)

ska de bland annat göra genom att implementera ett One E.on, samt införa återkommande teambriefs. Denna kunskap tolkar vi enligt bland andra Nonaka<sup>220</sup> som både tacit och explicit. Visioner och målsättningar kan föras ned på papper och förmedlas muntligt inom organisationen, vilket vi menar gör den explicit, men förståelsen och insikten av visioner och målsättningar samt de gemensamma värderingar som tar dem hela vägen fram, är enligt oss en tacit kunskap.

Utifrån våra respondenter förstår vi att det är kommunikation i form av både tacit och explicit som har ökat sedan E.on blev majoritetsägare av OKG. Vi tolkar några medarbetares kommentarer som att de idag ser positivt på den ökning av kommunikation som vi uppfattar har skett efter ägarbytet från Sydkraft till E.on, då de till viss del ser detta som ett bevis på ökat intresse för organisationen från E.on: s sida. Vi tolkar det dock som att de inte uppfattar värdet med kommunikationen som kommer från E.on, för dem som medarbetare inom organisationen. Istället lägger de fokus på den kommunikation som kommer från OKG, och väljer således aktivt bort information från E.on.

Vår tolkning utifrån bland andra Wiio<sup>221</sup> samt Miller (1969) genom Jacobsen och Thorsvik<sup>222</sup>, är att det som får dem att göra denna gallring i informationen, 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. Därmed måste de prioritera kommunikationsflödet, och precis som Miller<sup>223</sup> menar, ibland exkludera informationen helt. Denna selektering av kommunikationen, menar vi vidare enligt Nowak och Wärneryd<sup>224</sup>, 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 (1957) genom Wiio<sup>225</sup>, 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.

Enligt vår tolkning av vad våra respondenterna säger, får vi en känsla av att de är likgiltiga inför sådan information som kommer direkt ifrån E.on, oavsett kanalen som informationen kommer

---

<sup>220</sup> Nonaka, I. (1994)

<sup>221</sup> Wiio, O. A. (1973)

<sup>222</sup> Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J. (2002)

<sup>223</sup> Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J. (2002)

<sup>224</sup> Nowak, K. & Wärneryd, K-E. (1969)

<sup>225</sup> Wiio, O. A. (1973)

ifrån. Detta motsäger det Elving<sup>226</sup> samt Gary och Robertson<sup>227</sup> menar, att det är viktigt att info kommer från ledningen för att uppnå maximal effektivitet, då respondenterna aktivt väljer bort informationen från högsta ledningen när det krävs en gallring. Den ökade informationen ger dem en känsla av att vara mer värda i företaget, men samtidigt menar de att de får så pass mycket information att de inte kan ta till sig allt.

Vi kan se, vilket vi påtalat tidigare, att mycket av informationen som kommer direkt från E.on kommer genom diverse tekniska kanaler, vilket vi genom Jacobsen och Thorsvik<sup>228</sup> kan tolka som en nackdel, då denna information inte alltid är tillräckligt strukturerad och kommer i alltför stor mängd. Ett av problemen vi ser i OKG: s internkommunikation är således att den är alltför yvig och omfattande, samt att bristen på intresse hos dem som är tänkta mottagare gör att kommunikationen som faktiskt når fram lätt försummas<sup>229</sup>.

En stor del av den kommunikation som kommer från E.on, via differentierade men ofta elektroniska källor, sällas således bort av medarbetarna på OKG. Om vi tolkar detta utifrån Robertson och Tourish<sup>230</sup>, borde detta dock inte hända, då nästan alla de vi talat med menar att informationen från E.on både är tydlig och lättförståelig, liksom tillgänglig. Vi tolkar istället detta, enligt Elvings<sup>231</sup> teori, som att det uppstår ett problem i kommunikationen när medarbetarna själva får avgöra vad som är viktigt för dem. Vi menar att eftersom de inte tar till sig kommunikationen från E.on, beror detta delvis på att de inte förstår på vilket sätt denna är viktig för dem. E.on anser att denna information är av stor vikt för företaget som helhet, men då detta inte förstås av medarbetarna blir inte heller syftet med budskapet uppfyllt. Det är således viktigt för E.on att de fortsätter ge en bra mängd med information för att upprätthålla den positiva känslan detta medför, samtidigt som de måste försöka få den att vara koncentrerad och tydlig. Idag medför dock mängden av information direkt från E.on till medarbetarna, att det blir lättare för medarbetaren att fokusera på den information som kommer från OKG. Därmed sällar medarbetarna bort E.on: s kommunikation under förevändningen att informationen från OKG är viktigare för personen, även om vi kan förstå enligt tidigare resonemang att detta inte är vad E.on menar.

---

<sup>226</sup> Elving, W. J.L. (2005)

<sup>227</sup> Elving, W. J.L. (2005) samt Gary, R. & Robertson, L. (2005)

<sup>228</sup> Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J. (2002)

<sup>229</sup> Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J. (2002)

<sup>230</sup> Robertson, P. J. A. & Tourish, D. (2005)

<sup>231</sup> Elving, W. J.L. (2005)

Ovanstående resonemang innebär enligt oss att E.on inte har lyckats implementera någon delad kompetens inom organisationen och därigenom inte lyckas med den viktiga delen att använda sig av en kollektiv kunskap som en konkurrensfördel. Vi anser, i enlighet med Yang<sup>232</sup>, att möjligheten till detta är en viktig del i varje företag för att öka organisationens kompetens. Vi ser det som betydande för E.on och OKG att uppnå detta, då de opererar på en fri marknad där tillgång och efterfrågan styr, och det kan hjälpa dem att vinna fördelar gentemot sina konkurrenter. I förlängningen anser vi således att relevant och viktig kommunikation från E.on, som riktar sig direkt till medarbetarna, måste hitta till dem via ytterligare en väg, så att budskapet når fram till de berörda individerna.

Uppgiften för cheferna inom E.on och OKG blir här att hitta en samstämmighet, vilket Elving<sup>233</sup> menar även är grunden för en effektiv kommunikation, och att stimulera överföring av den kunskap som kommunikationen för med sig mellan de olika leden.

## **5.2 Medarbetarnas inställning till kunskapsöverföring**

Enligt Hislop<sup>234</sup>, som tolkar Story och Quintas (2001), 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 förstått det, relativt liten. Det är OKG som är företaget i de anställdas hjärtan och det är där deras lojalitet ligger.

Vi tolkar respondenterna enligt Pelsmecker et al.<sup>235</sup>, som att den samlade positiva attityden som finns gentemot OKG är väldigt stark. Vi anser att den i grunden byggs upp av en kunskap om organisationen och 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.<sup>236</sup>, påverkar medarbetarnas beteende gentemot organisationen.

---

<sup>232</sup> Yang, J. (2007)

<sup>233</sup> Elving, W. J.L. (2005)

<sup>234</sup> Hislop, D. (2003)

<sup>235</sup> De Pelsmacker, P. et al. (2001)

<sup>236</sup> De Pelsmacker, P. et al. (2001)

I attityden gentemot E.on å andra sidan, saknar vi dessa översvallande känslor. Vi ser dock att det informationsflöde som idag existerar, bidrar till att flera medarbetare har en ökande positiv bild av E.on, i alla fall när de sätter den i relation med hur de kände för Sydkraft deras förra moderbolag, och därmed, i enlighet med Nowak och Wärneryd<sup>237</sup>, har en mer öppen attityd till företaget och den information som kommer från dem. De respondenter som uttalar sig positiv om E.on, ser vi i större grad även tar till sig informationen från desamma. Vi tycker oss se kopplingar mellan dessa medarbetares mer positiva syn på E.on och deras uppfattning om att E.on: s engagemang och intresse för OKG och dess medarbetare har ökat, något som även Nowak och Wärneryd<sup>238</sup> anser ha betydelse. Vi menar att en fortsatt hög frekvens av kommunikation kommer att bidra till att medarbetarna ytterligare förstärker sin alltmer positiva bild av E.on, och därmed möjliggör för en ökad förmåga att ta till sig av kommunikationen som kommer från E.on. Idag tolkar vi det i enlighet med Pelsmacker<sup>239</sup> som att det är de affektiva komponenterna, det vill säga känslorna, av medarbetarnas attityd som motsätter sig E.on som företag, och därmed drar ner intresset för dem.

Den positiva attityden gentemot OKG och den mer negativa mot E.on belyses särskilt starkt hos medarbetarna i OKG, medan cheferna visar en större positiv attityd även gentemot E.on. Visserligen är det 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 de har 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.

Då kunskapen som vi undersöker går från ledningen till chefen och vidare till medarbetaren i de flesta fall och inte åt andra hållet, blir det av vikt för oss att se hur chefens vilja att dela med sig är. 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 torde således kunskapsspridningen inom OKG lyckas bättre i detta fall då mellancheferna visar på ett större engagemang till E.on, än medarbetarna, när vi tolkar det utifrån Hislops<sup>240</sup> syn på viljans betydelse.

---

<sup>237</sup> Nowak, K & Wärneryd, K (1969)

<sup>238</sup> Nowak, K & Wärneryd, K (1969)

<sup>239</sup> De Pelsmacker, P. et al. (2001)

<sup>240</sup> Hislop, D. (2003)

Dock menar vi att det är någonting som saknas, då mellancheferna inte lyckas förmedla ut sitt engagemang till medarbetarna. Vi vill gärna belysa att viljan även har en betydelse för dem som mottar kunskapen. Då viljan enligt Goman Kinsley<sup>241</sup> 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 inom OKG.

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 företaget ska lyckas att få ut den önskvärda kunskapen. Både Quigley et al.<sup>242</sup>, Kalling<sup>243</sup> och Renzl<sup>244</sup> 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 Hislop<sup>245</sup> 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 chefen

---

<sup>241</sup> Goman Kinsley, C. (2007)

<sup>242</sup> Quigley, N. et al. (2007)

<sup>243</sup> Kalling, T. (2003)

<sup>244</sup> Renzl, B. (2006)

<sup>245</sup> Hislop, D. (2003)

säger är vad han anser är viktigt för dem att veta. Utifrån Yang<sup>246</sup> 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.

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 lutar medarbetarna blint på sin närmaste chef. Vi ser det som att de 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, vilket vi kan tolka genom Quigley et al.<sup>247</sup> beror på att de har ett enormt förtroende för sin närmsta chef. Detta menar vi, i enlighet med Levin och Cross<sup>248</sup>, har en direkt följd för hur medarbetarna agerar vid kunskapsöverföringen. Vi ser det, utifrån Quigley et al.<sup>249</sup> som att det höga förtroendet som finns vanligen leder till en ökad kunskapsspridning, men då chefen inte väljer att prioritera den informationen som kommer från E.on: s ledning, kommer inte heller medarbetarna att göra det.

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. Kommunikationen får ofta en ironisk vinkel istället för att ses som betydelsefull. 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 Cross<sup>250</sup>, utan istället förlöjligas budskapet.

Vi menar att det som saknas inom OKG för att visa vilja, motivation och engagemang inför kunskapsöverföringen som härstammar från E.on, är attityden. Vi ser medarbetarnas grundläggande tankemönster som ”vi och dem”, och känslan att det är ”vi”, det vill säga OKG, som består, och är den väsentliga delen, är klart framkommande. I samband med denna attityd ser vi en brist på intresse för E.on som organisation, och tolkar det i enlighet med Douma och

---

<sup>246</sup> Yang, J. (2007)

<sup>247</sup> Quigley, N. et al. (2007)

<sup>248</sup> Levin, D & Cross, R. (2004)

<sup>249</sup> Quigley, N. et al. (2007)

<sup>250</sup> Levin, D & Cross, R. (2004)



Screuder genom Jacobsen och Thorsvik<sup>251</sup> som att det leder till viss informationssymmetri, då medarbetarnas brist på intresse dessutom tar bort viljan att dela med sig eller ta till sig information, som enligt dem, inte berör dem. Däremot ser vi inga tendenser på den rädsla eller opportunistik som Douma och Screuder genom Jacobsen och Thorsvik<sup>252</sup> menar kan vara orsaken till informationssymmetri. Denna attityd torde, enligt oss, bland annat ha sin 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.

Mellanchefens roll bygger idag samhörighet inom organisationen, men mellancheferna på OKG har inte inkluderat E.on i denna gemenskap. 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.<sup>253</sup>, 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 mellanchefen 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 explicita och det abstrakta planet genom att kommunicera genom mängder av olika teknologiska kanaler ser vi, i likhet med Alvesson och Kärreman<sup>254</sup>, som svårt. Vi har sett ovan att den explicita kunskapen i form av mål och visioner ofta hindras då det blir för mycket för medarbetarna på OKG att ta till sig och då de framför allt inte ser den som viktig<sup>255</sup>. De kommer heller inte att kunna införa kunskap om deras värderingar genom att pumpa ut dem som en mängd information till alla medarbetare. Visserligen ser vi, som vi påtalat ovan, att den positiva känslan för E.on ökar genom

---

<sup>251</sup> Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2002)

<sup>252</sup> Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2002)

<sup>253</sup> De Pelsmacker, P. et al (2001)

<sup>254</sup> Alvesson, M. & Kärreman, D. (2001)

<sup>255</sup> Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2002)

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. Idag gallrar medarbetarna i kommunikationen efter eget bevåg, och vi menar att de riskerar att missa väsentlig information<sup>256</sup> vilket i längden kan skada organisationen som helhet. Istället anser vi att E.on måste se till andra kommunikationsvägar, för att kommunicera inom koncernen och lyckas få ut önskvärd kunskap. Precis som Cross och Sproull (2004) genom Levin och Cross<sup>257</sup> menar även vi, att medarbetarna gärna vänder sig till en person istället för till teknologin för att öka sin kunskap.

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 ser det, 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 Robertson<sup>258</sup>, 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 Robertson<sup>259</sup> samt Elving<sup>260</sup> poängterar. Medarbetarna på OKG ser mellanchefen 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 Wärneryd<sup>261</sup> 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 från E.on. Utifrån det menar vi, enligt Lazerfeld genom Wiio<sup>262</sup>, att mellancheferna på OKG agerar som en slags opinionsledare mot medarbetarna. Detta kan vi förstå, är näst intill en grundförutsättning för att kunskapen om E.on: s mål och visioner ska kunna föras ut i organisationen, då det är till mellancheferna som ledningen i E.on mest frekvent lämnar information om koncernen. 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<sup>263</sup>. E.on: s ledning borde vara lika trovärdiga förmedlare som

---

<sup>256</sup> Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2002)

<sup>257</sup> Levin D. & Cross, R. (2004)

<sup>258</sup> Gary, R. & Robertson, L. (2005)

<sup>259</sup> Gary, R. & Robertson, L. (2005)

<sup>260</sup> Elving, W. J.L. (2005)

<sup>261</sup> Nowak, K. & Wärneryd, K-E (1996)

<sup>262</sup> Wiio, O. A. (1973) samt Smith, P.R. & Taylor, J. (2001)

<sup>263</sup> Nowak, K. & Wärneryd, K-E (1969)

mellancheferna på OKG utifrån några av de andra kriterier som Nowak och Wärneryd<sup>264</sup> anger. Ledningen sitter på sakkunskapen och erfarenheten på om kunskapen som förmedlas, men då det är tydligt att de anställda på OKG trots detta vänder sig till sin närmsta chef och inte lyssnar på ledningen tolkar vi det som att de första två egenskaperna väger tyngre i vår kontext.

Mellancheferna på OKG har i och med teambriefsen fått bättre system<sup>265</sup> 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. Att E.on använder sig av mellancheferna som opinionsledare<sup>266</sup>, ska göra att förståelsen och intresset, hos dem som ska lyssna och ta in, ska öka. Dock visar beteendet hos medarbetarna, enligt oss, 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 och begränsa möjligheterna till kunskapsöverföring<sup>267</sup>, vilket skulle kunna ses som en anledning till att kunskapen inte alltid kommer fram till medarbetarna. Vår mening är att mellanchefens agerande visserligen blir vägledande<sup>268</sup>, men kanske på ett felaktigt sätt. De försöker vara förebilder och föregå med gott exempel<sup>269</sup> 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.

Attityden som idag finns i 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 mellanchefens 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 då de bland annat, vilket vi pekat på tidigare, lägger informationen från E.on sist på möten. Mellancheferna

---

<sup>264</sup> Nowak, K. & Wärneryd, K-E (1969)

<sup>265</sup> Yang, J. (2007)

<sup>266</sup> Wio, O. A (1973) samt Smith, P.R. & Taylor, J. (2001)

<sup>267</sup> Mantre, S (2008)

<sup>268</sup> Sandberg, J. & Targama, A. (1998)

<sup>269</sup> Hardy, B. (2008)

har genom denna attityd fått en aning för stark roll som opinionsledare<sup>270</sup> inom OKG. Gruppens identitet som OKG: are framhävs 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 säga att vi inte tror att en lösning på detta problem skulle vara att använda mellancheferna mer som informatörer, i enlighet med Elving<sup>271</sup>, istället för ledare av samhörighet.

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, kan vi förstå utifrån Kalling<sup>272</sup>. 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 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 OKG<sup>273</sup>. 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 densamma. Ett sätt att göra detta menar Daft och Lengel<sup>274</sup> 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. Tvärt emot Elving<sup>275</sup> 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. 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 Targama<sup>276</sup>. De har medarbetarnas fulla förtroende och tillit, vilket vi menar, i enlighet med Quigley et al., borde göra att de skulle kunna lyckas med detta.

---

<sup>270</sup> Wiio, O. A (1973) samt Smith, P.R. & Taylor, J. (2001)

<sup>271</sup> Elving, W. J.L. (2005)

<sup>272</sup> Kalling, T (2003)

<sup>273</sup> Wiio, O. A (1973) samt Smith, P.R. & Taylor, J. (2001)

<sup>274</sup> Daft, R. L. & Lengel, R. H. (1986)

<sup>275</sup> Elving, W. J.L. (2005)

<sup>276</sup> Sandberg, J. & Targama, A. (1998)

Utifrån Kalling<sup>277</sup> kan vi vidare se att OKG och E.on även har en möjlighet att istället för att öka förståelsen, kan välja att strama upp den formella strukturen och införa kontrollmekanismer. Vi menar dock 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 dom” skulle bli ännu starkare. Utifrån Mantere<sup>278</sup> 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 mellanchefer och medarbetare för att lyckas i kunskapsöverföringen<sup>279</sup>, en tolkning vi gör då vi gång på gång ser att det är till mellancheferna de anställda vänder sig. Hardy<sup>280</sup> menar att cheferna måste stimulera och inte förtroende 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 motivera<sup>281</sup> och stimulera en väl fungerande kunskapsöverföring mellan E.on och OKG krävs det 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 Hardy<sup>282</sup>. 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 Yang<sup>283</sup>, ser som nödvändig för att underlätta och möjliggör 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 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

---

<sup>277</sup> Kalling, T. (2003)

<sup>278</sup> Mantre, S. (2008)

<sup>279</sup> Nowak, K. & Wärneryd, K-E (1969)

<sup>280</sup> Hardy, B. (2008)

<sup>281</sup> Renzl, Yang, Hardy, B. (2008), Kalling, T. & Styhre, A. (2003)

<sup>282</sup> Hardy, B. (2008)

<sup>283</sup> Yang, J. (2007)

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 når medarbetarna via mellancheferna återstår fortfarande momentet för medarbetarna att förstå det som sägs, att avkoda meddelandet. Vi tolkar Wiio's<sup>284</sup> betydande faktorer som 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, tolkar vi det som oerhört svårt att få fram det man menar till mottagaren av ett meddelande. Hall<sup>285</sup> 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 den är fullt accepterade. 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.

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 till någon större del med åsikter och värderingar på OKG, får det inte någon förståelse eller något agerande därefter hos medarbetarna på OKG. Genom Hall<sup>286</sup> kan vi tolka detta som att en stor del av problemet torde ligga i att E.on och OKG har olikartade dominerande koder. Detta gör att vi, utifrån Goldstein (1991) genom Argote och Ingram<sup>287</sup>, kan tolka det som att möjligheten för OKG att ta till sig den kunskap som E.on vill förmedla, försvåras. Vi menar enligt Shannon och Weaver (1949) genom Carlile<sup>288</sup> att OKG och E.on idag talar två olika språk. Vi menar vidare att det lexikon som tidigare funnits inom OKG för att tolka ledningens språk, har genom ägarbytet tappat sin funktion, och man måste skapa ett nytt lexikon för att få en förståelse för varandras språk.

---

<sup>284</sup> Wiio, O. A (1973)

<sup>285</sup> Hall, S. genom Johansson, T et al. (1999)

<sup>286</sup> Hall, S. genom Johansson, T et al. (1999)

<sup>287</sup> Argote, L. & Ingram, P. (2000)

<sup>288</sup> Carlile, P.R (2004)

Kommunikationen från E.on som når medarbetarna via mellancheferna, har enligt oss genomgått flera omgångar av kodning och avkodning. Vi menar, genom en tolkning av Hall<sup>289</sup>, att E.on i första läget har kodat meddelandet som sedan avkodas av mellancheferna för att kunna förmedlas vidare, vilket skulle kunna innebära att kodpositionerna kommer närmare varandra och förståelse borde lättare kunna uppnås. Även om meddelandets fysiska form inte alltid ändrar skepnad, som i fallet med Teambriefs, så avkodas betydelsen av kommunikationen av mellanchefen innan han eller hon i sin tur kodar meddelandet för levereras till medarbetarna. Vi ser i denna situation mellanchefens 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. Vår tolkning enligt Nowak och Wärneryd<sup>290</sup>, är att denna avkodning inte bara innehåller kommunikationens faktiska betydelse, utan även värdet och vikten av densamma. 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. Mellanledet som här är mellancheferna på OKG har således lyckats förvränga kommunikationen och budskapet, i enlighet med Halls teori<sup>291</sup>.

Trots att både medarbetare och mellanchefer präglas av en OKG-anda, är detta ingen garanti att ett kodat meddelande från mellanchefen, 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 miljö och andra faktorer som enligt Wiio<sup>292</sup> 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 hyser en hög lojalitet gentemot desamma. Dessutom drivs de gemensamt av närheten till chefen och det personliga klimatet samt av den positiva känslan för kärnkraft. Sammanslaget tolkar vi detta utifrån Hall<sup>293</sup> som att OKG har en relativt dominerande professionell kod. Problemet som dock framstår i OKG är att mellanchefen, på ett troligen omedvetet sätt, förmedlar ett budskap om att

---

<sup>289</sup> Hall, S. genom Johansson, T et al. (1999)

<sup>290</sup> Nowak, K. & Wärneryd, K-E (1969)

<sup>291</sup> Hall, S. genom Johansson, T et al. (1999)

<sup>292</sup> Wiio, O. A (1973)

<sup>293</sup> Hall, S. genom Johansson, T et al. (1999)

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 närmaste chefen säger är vad de behöver veta.

I enighet med Jacobsen och Thorsvik<sup>294</sup>, menar vi att det inom OKG är mellancheferens 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 Hall<sup>295</sup>, 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 inte på informationsassymmetri<sup>296</sup> orsakat av opportunistiskt beteende hos ena parten samt, i en tolkning utifrån Hall samt Wiio, att parterna som ska kommunicera och förstå varandra befinner sig inom skilda koder.

Vi menar, tolkat utifrån Hall<sup>297</sup>, 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 Hall<sup>298</sup> 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 Hall<sup>299</sup> tolkar som att avkodningen försvåras då dessa inte är accepterade, utan istället ofta misstrodda. Informationen som medarbetarna uppfattar som relevant kommer fortfarande med invanda kodningar och mönster, medan den nya informationen 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 kommunikationen. Det finns alltså

---

<sup>294</sup> Jacobsen & Thorsvik (2002)

<sup>295</sup> Hall, S. genom Johansson, T et al. (1999)

<sup>296</sup> Hall, S. genom Johansson, T et al. (1999) samt Wiio, O. A. (1973)

<sup>297</sup> Hall, S. genom Johansson, T et al. (1999)

<sup>298</sup> Hall, S. genom Johansson, T et al. (1999)

<sup>299</sup> Hall, S. genom Johansson, T et al. (1999)



grogrund för missförstånd både när mellanchefen ska avkoda och omkoda kommunikationen, samt när medarbetarna i sin tur avkodar mellanchefens kommunikation.

Utifrån Hall<sup>300</sup> 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, utifrån Hall<sup>301</sup>, att avkoda för att sedan koda på nytt. Vi ser det utifrån Hall<sup>302</sup> 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 litar 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 Shannons och Weavers<sup>303</sup> (1949) perspektiv genom Carlile genom 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 Waever<sup>304</sup> 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 Carlile och Rebentisch<sup>305</sup> (2003) genom Carlile, att utan en förståelse 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

---

<sup>300</sup> Hall, S. genom Johansson, T et al. (1999)

<sup>301</sup> Hall, S. genom Johansson, T et al. (1999)

<sup>302</sup> Hall, S. genom Johansson, T et al. (1999)

<sup>303</sup> Carlile, P.R (2004)

<sup>304</sup> Carlile, P.R (2004)

<sup>305</sup> Carlile, P.R (2004)

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.

## 6. Slutdiskussion

---

*Slutdiskussionen är tänkt att 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 Mellancheferns påverkan i kunskapsöverföring

Vi kan konstatera att E.on har en effektiv kanal i form av mellancheferna för att nå ut till medarbetarna, att kunna förmedla den kunskap man vill till de olika enheterna i OKG. Medarbetarna lyssnar på mellancheferna och litat på att det de har att förmedla är viktigt. Det är även de som har lyckats skapa ett förtroende och en tillit mellan dem själva och medarbetarna, vilket möjliggör en effektiv form av kunskapsutbyte, där tilliten till mellancheferna gör informationen och kunskapsutbytet trovärdigt. Utan mellanchefernas påverkan väljer medarbetarna hellre bort information som E.on delger. Den hamnar längst ner i prioriteringslistan och hamnar lätt i glömska. När vi samtalar med respondenterna är det trots mellancheferns påverkan inte E.on: s värderingar och tankar som avspeglas i samtalen, utan medarbetarna på OKG menar att E.on visserligen är ägare i företaget, men för den sakens skull inte företaget de jobbar på och verkligen inte där deras lojalitet ligger. Vår tolkning av detta är att medarbetarna har fått tillgång till informationen, och i de flesta fall även tagit till sig den via mellancheferna, men de har inte uppfattat vikten av den, och ser inget beroende mellan OKG och E.on. Någonting vi anser har att göra med den missvisande kodning och avkodning som skett vid kommunikationen.

Trots att både mellanchefer och medarbetare står för samma grundläggande OKG-anda, menar vi att deras sätt att koda och avkoda kommunikationen skiljer sig åt, mycket på grund av att man använder sig av nya metoder för att få ut densamma. Mellanchefernas försök att förmedla kunskap från E.on med hjälp av de nya teambrefsen, tas ofta emot med ironi och uppfattningen att det inte berör medarbetarna inom OKG, vilket troligen härrör från deras sätt att förmedla den. Genom att lägga informationen sist på möten, när medarbetarna inte riktigt längre lyssnar, och då de diskussioner den väcker oftast är av näst intill ironisk art, blir följden att E.on: s kommunikation ses som oviktig. Vi tolkar detta som att det till stor del beror på okunskap från

medarbetarnas sida angående vikten av informationen, men även att de inte har tillgång till de kodningsmönster som används vid skapandet av kommunikationen. Genom att förmedla kunskapen på detta sätt, trycker mellancheferna på idén att kommunikationen och kunskapen kommer med förändringen, och liksom förändringen i form av ägarbytet inte påverkade organisationen, så gör heller inte den nya informationen det. Detta menar vi gör att de inte anser sig behöva lära sig den nya kunskapen och ta den till sig. Det blir tydligt i detta att mellanchefens roll på OKG som mellanhand i kommunikationen blir oerhört viktig. Den behövs för att kommunikationen överhuvudtaget ska komma ut, men samtidigt bidrar den till att medarbetarnas attityd gentemot E.on-relaterad kunskap blir sämre.

Inom OKG finns egentligen alla förutsättningar för att medarbetarna ska ta till sig den nya kommunikationen och kunskapen den för med sig. Med hjälp av mellancheferna som kommunikationsförmedlare har ledningen på E.on idag en genväg till OKG-medarbetarnas uppmärksamhet, och en väg bort från den gallring och bortsortering som medarbetarna idag gör av den direkta kommunikationen från E.on. Vad som krävs är att E.on lär sig att använda den på ett effektivt sätt och framför allt lyckas få mellanchefen att förstå, och därefter förmedla, vikten av deras budskap. Kommunikationen 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 finns inte hos medarbetarna på OKG idag att ta till sig kunskap, de har tillräckligt med sitt egna.

Således kan vi se det som att ledningen på E.on angriper situationen ur helt rätt vinkel, när de vill börja sin integration med att delge de gemensamma värderingarna, målen och visionerna. Detta skulle i sin tur då kunna bidra med ökad motivation att ta till sig annan kunskap som ska spridas. Motivationen är inte som vi ser det, direkt påverkande på kunskapsöverföringen även om det blir svårare utan den. Vad vi dock ser som en viktig del i överföringen av kunskap på OKG är attityden. Till viss del är denna i samspråk med motivationen och viljan, vissa skulle säga att den är sprungen ur detsamma, men vi vill ändå mena på att attityden i detta fall är mer väsentlig. Genom att påverka attityden mot E.on och lyckas skapa ett engagemang och en lojalitet kan kunskapsöverföringen underlättas. Detta utläser vi ur medarbetarnas starka uttalanden om att de brinner för företaget och för det organisationen står för. Då medarbetarna ser mellanchefen som sin källa till kunskap och information kan vi se att det däremellan finns ett starkt förtroende. Denna tillit kan E.on utnyttja i sin kunskapspridning. Detta gör även mellanchefen till den självklara avsändaren av kunskapen och kommunikationen och inte ledningen själva.

Genom att använda sig av mellancheferna skulle enligt oss kommunikations och kunskapsprocessen således kunna effektiviseras, men för att förhindra att kunskapen inte får något fäste, måste även medarbetarnas tolkning och handling tas hänsyn till. E.on:s första utmaning blir därmed att bearbeta medarbetarnas attityd och få dem att inse att de är en del av E.on och att detta innebär att det finns beroenden mellan OKG och E.on. Denna insikt skulle motivera den kunskapsöverföring som medarbetarna idag inte ser något behov av. Genom att ta hjälp av mellancheferna, då de har en kunskap sedan tidigare om hur medarbetarna tänker och agerar, kan E.on nyansera kommunikationen så att den använder samma system för avkodning som den övriga kommunikationen inom OKG. Detta skulle få medarbetarna att uppmärksamma beroendet mellan OKG och E.on, en insikt som krävs för att en gemensam kod ska kunna skapas och därigenom en större förståelse av den faktiska innebörden i kommunikationen från E.on. Samtidigt fortsätter man på dagens spår med Teambriefs för att lära upp ett nytt avkodningsmönster inför framtiden.

## **6.2 Slutsats**

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 kunskaps-spridning. Vi menar 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 kommunikationen och kunskapen att 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 avkodningsmönster för att få dem att inse vikten av en gemensam kod, medan man samtidigt uppfostrar detta framtida integrerade avkodningsbeteende. Vikten av ett gemensamt sätt att föra ut kommunikationen inom hela företaget är av stor vikt för företagets framtida kunskapsöverföring inom hela koncernen och därigenom även för deras konkurrenskraftighet. Detta innebär att medarbetarna på OKG i

längden måste lära sig vikten av det, och ta till sig och förmedla kunskap genom samma kommunikationsmedel som resten av företaget, för att de fördelar som detta bär med sig ska kunna uppnås.

Tanken är att använda sig av mellancheferns roll som kunskapsspridare inom organisationen, och att, för att lyckas med detta, använda dem som ett språklexikon mellan E.on-språket och OKG-språket, alltså de olika organisationernas kodningar. 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 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 ytterligare sätt förutom via teambriefs, som idag är på E.on eget språk. Mellancheferna måste ta en aktiv roll i att föra ut kunskapen och få medarbetarna att förstå beroendet mellan OKG och E.on, och i förlängningen vikten av den kunskap som E.on försöker sprida. För att lyckas med detta anser vi att det krävs incitament. Dessa skulle kunna vara i form av tydligare gemensamma mål, där OKG ges en tydlig roll för framgången för hela organisationen. Detta menar vi skulle öka delaktigheten engagemanget och lojaliteten till hela koncernen, vilket vi menar är viktigt för E.on. Men framför allt krävs det 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. Dessutom måste medarbetarnas attityd stimuleras till ändring för att de ska kunna bli en positivt bidragande kugge i E.on:s stora maskineri.

Vi menar 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 kodning och avkodning och även de som behandlar attityd för att nå ett lyckat resultat som kan främja hela organisationen.

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.

### **6.3 Vår uppsats konsekvenser**

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 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 mellanchefern 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**

### **Litteratur**

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 intervjuteknik och enkätmetoder*, 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

Wiio, 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](http://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?