



# LUNDS UNIVERSITET

## Ekonomihögskolan

FEKN90

Företagsekonomi

*Examensarbete på civilekonomprogrammet*

HT 2012

## **Kunskapsöverföring mellan avdelningar - En branschöverskridande studie**

**Författare**

Kasper Tall  
Viktor Eriksson

**Handledare**

Thomas Kalling



# Abstract

**Titel:** Kunskapsöverföring mellan avdelningar - En branschöverskridande studie

**Seminar date:** 11th of January

**Course:** FEKN90 Business Administration: Degree Project, Master of Science in Business and Economics (30 ECTS)

**Authors:** Kasper Tall, Viktor Eriksson

**Advisor:** Thomas Kalling

**Purpose:** The purpose of this study is to increase the understanding of how factors related to knowledge in itself, the environment, the sender, the receiver, and the sender and receiver affect knowledge transfer between departments in different business sectors. We also intend to clarify differences between sectors and to map these differences.

**Methodology:** As we have aimed to clarify what factors affect knowledge transfer we have conducted this study with an explorative approach. As companies act in a complex reality we conducted an empirical study in order to capture each specific knowledge transfer context. Furthermore, we have taken a middle-position between absolute objectivism and absolute constructionism as both individuals' own beliefs and the surroundings affect individuals' knowledge transfer actions

On this basis we have firstly constructed a complex theoretical framework of factors affecting knowledge transfer with five pillars based on Szulanski's seminal work "*Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice Within the Firm*". Secondly, we have conducted semi-structured interviews with employees of private sector companies. Individual testimonies have then been analyzed with the help of the framework.

**Conclusion:** We found that the factors affecting knowledge transfer varied according to the individual circumstances each company faced. The effects of the factors were also found to vary between interviewees of the same company. However, the differences in the effect of said factors were smaller between employees of the same company than between employees of different companies. The difference between the interviewee's opinions of the impact the said factors was lessened even more when the compared interviewees worked in the same department. We also found that the interviewees did not assign the same importance to different factors affecting knowledge transfer. Furthermore, we found that channels were not mentioned as more important to knowledge transfer than any other factor.

**Key words:** Knowledge management, intra-organisationell kunskapsdelning, intra-organisationell kunskapsöverföring, företagsledning, branschöverskridande studie

# Terminologi

Vi kommer i denna del att förklara den terminologi som vi använt oss av i detta arbete. Dessa förklaringar är avsedda att användas som stöd för praktiker eller forskare som inte är insatta i det relevanta forskningsområdet vid läsandet av denna uppsats. På grund av ämnets komplicerade natur, såväl de filosofiska frågorna om vad kunskap är som de olika inriktningar som managementforskare har valt i sin forskning, har vissa definitioner av de använda fackuttrycken valts vid förklaringen av dessa. Vi vill därför uppmärksamma läsare att dessa inte fullständiga, men dock för detta arbete lämpligt specificerade, begreppsdefinitioner är starkt kopplade till vår presentation och uppdelning av tidigare litteratur på området såväl som presentationen och analysen av de empiriska data vi själva samlat in. Denna koppling påverkar således de möjliga tolkningarna av det empiriska materialet.

## Data

”Diskreta och objektiva fakta om händelser” (Davenport & Prusak, 2000: 2).

## Explicit kunskap

Kunskap vilken är dokumenterad i någon form och därigenom är lätt för en individ att tydligt förklara (Nonaka, 1994).

## Förmedlare

Individ vilken förmedlar kunskap till en annan individ (mottagare) direkt, genom en mellanhand eller genom lagring av kunskap i en databas.

## Information

Data vilka har tillförts mening (Davenport & Prusak, 2000: 4) och som utgör meddelanden som överförs inom en viss miljö (Nonaka, 1994:15).

## Initiering

Initieringen utgör det första steget i överföringsprocessen. ”Detta stadium inbegriper alla de händelser som leder till att ett beslut om [kunskaps]överföring” (Szulanski, 1996: 28).

## Integrering

Integreringen är det sista steget i överföringsprocessen och föregås av upprampningsstadiet. Den överförda kunskapen blir med tiden betraktad som en del av mottagarens rutiner (Szulanski, 1996: 29).

## Implementering

Detta steg påbörjas efter att initieringsstadiet har fullförts. Resurser överförs i detta steg till mottagaren och förbindelser mellan förmedlare och mottagare etableras. I detta steg anpassas om så behövs kunskapen anpassas till mottagarens behov (Szulanski, 1996: 28-29).

## Klibbighet

Den lätthet med vilken kunskap kan överföras, det vill säga de kostnader som försvårar kunskapsöverföring. Exempel på faktorer som påverkar klibbigheten är de kostnader som en individ måste lägga ned på att göra kunskap förståelig för en annan part, för att individen själv skall kunna förstå kunskapen eller den påverkan som mellanmän har på kunskapsöverföringen genom sitt beteende (Von Hippel, 1994:430–431).

## **Komplexitet**

Den samverkan mellan tillgångar och förmågor kan även samverka. (Reed & De Fillippi, 1990: 89). Förståelsen för hur kunskap har uppstått i en viss kontext försvåras ju mer intrikat denna samverkan är.

## **Kunskap**

Information vilken har omvandlats genom jämförelser med annan information, kombinerad av olika sorters information eller genom samtal människor emellan (Davenport & Prusak, 2000: 6.) Konceptualiseringen av denna omvandlade information som kunskap grundar sig på att individer delar en kollektiv uppfattning att informationen är sann (Nonaka & von Krogh, 2009: 640).

## **Kunskapsdelning/Kunskapsöverföring**

Överföring av kunskap från en förmedlare till en mottagare antingen direkt, via en mellanhand eller genom en databas.

## **Mellanhand/Mellanman**

En tredje part vilken förmedlar vidare från förmedlare till mottagare, men som även kan redigera den kunskap som skall förmedlas.

## **Mottagare**

Individ som motta kunskap från en annan individ (förmedlare) direkt, genom en mellanhand eller genom inhämtning av kunskap från en databas.

## **Specificitet**

”De transaktionsspecifika förmågor och tillgångar vilka används i produktionsprocesser och för att förse tjänster ämnade för särskilda kunder” (Reed & DeFillippi, 1990: 89).

Kunskapsöverföringen är avhängig av den förståelse för vilka kompetenser och tillgångar som behövs för att komma fram till den relevanta kunskapen.

## **Tyst kunskap**

Kunskap vilken grundar sig på ”delvis av tekniska färdigheter och delvis av mentala modeller, övertygelser och perspektiv så inrotade att vi tar dem för givna och har svårt att uttrycka dem” (Nonaka, 1991).

## **Upprampning**

Detta steg i överföringsprocessen påbörjas efter att implementeringsprocessen har fullförts. I detta steg görs korrigeringar för att de förväntade vinsterna med den nya kunskapen skall kunna uppnås (Szulanski, 1996: 29).

## **Wiki**

Kommer från början från det polynesiska språket som pratas på Hawaii och betyder ”snabb”. Emellertid så avser ”wiki” här en intern webbplats grundat på en databas, som i likhet med wikipedia, är öppen och kan användas och redigeras av alla på ett företag. Ändringar i ”wikin” registreras.(Intervju med ett av fallföretagen)

# Innehållsförteckning

Erkännanden.....	12
1. Inledning.....	13
1.1 Bakgrund .....	13
1.2 Frågeställning .....	14
1.3 Syfte .....	15
1.4 Målgrupp .....	15
1.5 Avgränsningar .....	16
1.6 Teoretisk disposition .....	17
1.7 Disposition .....	18
2. Teori .....	19
2.1 Kunskapens roll i strategin .....	19
2.1.1 Viktiga resurser .....	19
2.1.2 The Resource Based View (RBV) .....	20
2.1.3 Theory of the firm and the knowledge-based view of the firm.....	20
2.2 Kunskapsöverföring .....	21
2.2.1 Definitionen av Kunskap.....	22
2.2.2 Hur delas kunskap mellan människor .....	24
2.3 Faktorer relaterade till kunskapens natur .....	25
2.3.1 Kunskapens värde .....	25
2.3.2 Kunskapens kontext .....	26
2.3.3 Kunskapens lättförklarlighet .....	27
2.4 Faktorer relaterade till omgivningen .....	28
2.4.1 Närhet .....	28
2.4.1.1 Makrokulturell gemenskap.....	28
2.4.1.2 Delad strategisk kontext .....	29
2.4.1.3 Fysisk proximitet.....	29
2.4.2 Organisationens interna förhållanden.....	30
2.4.2.1 Organisationskultur .....	30
2.4.2.2 Teknologiskt ramverk .....	32
2.4.2.3 Intern konkurrens .....	33
2.5 Faktorer relaterade till förmedlaren.....	34
2.5.1 Legitimitet .....	34
2.5.1.1 Vikten av anpassning av kunskap efter mottagarens behov.....	34
2.5.1.2 Kunskapsarbetarens ställning .....	34
2.5.2 Förtroende .....	35
2.6 Faktorer relaterade till mottagaren .....	36
2.6.1 Absorptionsförmåga .....	36
2.6.2 Behållningsförmåga .....	36
2.7 Faktorer relaterade till förmedlaren såväl som mottagaren.....	37
2.7.1 Incitament .....	37
2.7.1.1 Om individens incitament till att dela med sig av kunskap.....	37
2.7.1.2 Om belöningsystem funktion som incitament för kunskapsdelning.....	38
2.8 Teoretiskt ramverk .....	38
3. Metod .....	44
3.1 Epistemologi.....	44
3.2 Litteraturstudier .....	44
3.3 Ontologi.....	44
3.4 Deduktion och induktion .....	46

3.5 Intervjuernas utformning .....	46
3.5.1 Intervjumetod .....	46
3.5.2 Urval av intervjuobjekt.....	47
3.5.3 Intervjuförfarande.....	47
3.5.4 Presentation av deltagande företag.....	49
3.6 Källkritik .....	51
3.6.1 Kritik av teorin .....	51
3.6.2 Kritik av empirin .....	52
3.7 Objektivitet.....	52
3.7.1 Förhindrande av avvikelser uppkomna till följd av författarnas påverkan på intervjupersonerna.....	52
3.7.2 Förhindrande av avvikelser uppkomna till följd av den undersökta miljöns påverkan på intervjupersonerna .....	53
3.8 Rehabilitering .....	54
3.9 Intern validitet .....	55
3.10 Extern validitet .....	56
4. Resultat.....	57
4.1 Faktorer relaterade till kunskapens natur .....	61
4.1.1 Kunskapens värde .....	61
4.1.1.1 Kostnader kopplade till förenkling av kunskap.....	61
4.1.1.2 Beteende hos mellanmän.....	61
4.1.1.3 Maktförhållanden .....	61
4.1.1.4 Skillnader i makrokultur.....	62
4.1.1.5 Tidigare erfarenheter med samarbetspartner.....	63
4.1.2 Kunskapens kontext .....	63
4.1.2.1 Kunskapens specificitet och komplexitet.....	63
4.1.2.2 Kontextbaserade sökord för kunskap i databaser .....	64
4.1.2.3 Yrkesjargong och kommunikationsmedel anpassade för experter.....	65
4.1.2.4 Förtroende .....	66
4.1.3 Kunskapens lättförklarlighet .....	67
4.1.3.1 Kunskapens lättförklarlighet .....	67
4.1.3.2 Genomförande av särskilda kunskapsöverföringsprogram i syfte att träna personalen att överföra kunskap.....	67
4.2 Faktorer relaterade till omgivningen .....	68
4.2.1 Närhet .....	68
4.2.1.1 Makrokulturell gemenskap.....	68
4.2.1.2 Delad strategisk kontext .....	69
4.2.1.2.1 Arbets sättets inverkan på kunskapsöverföring.....	70
4.2.1.3 Fysisk proximitet.....	70
4.2.1.3.1 Fysiska och virtuella mötesplatser vilka är nära för individer .....	70
4.2.1.3.2 Frekvens i möten mellan individer .....	71
4.2.1.3.3 Interna organisatoriska evenemang.....	71
4.2.2 Organisationens interna förhållanden.....	72
4.2.2.1 Organisationskultur .....	72
4.2.2.1.1 Stöd från chefer .....	72
4.2.2.1.2 Accepterande företagsmiljö.....	73
4.2.2.1.3 Fri tillgång till information.....	73
4.2.2.1.4 Kontaktnät för informationsöverföring .....	73
4.2.2.2 Teknologiskt ramverk .....	74
4.2.2.2.1 Tillgång till lagrad kunskap.....	74

4.2.2.2.2 Tillgänglig teknologi .....	75
4.2.2.2.3 Anpassning av teknologin till verksamhetsbehov .....	76
4.2.2.2.4 Förtroendet för lagrad kunskap .....	77
4.2.2.2.5 Val av teknologi utifrån den sorts kunskap som skall överföras.....	77
4.2.2.2.6 Skillnader i individers kunskapsbehov.....	77
4.2.2.2.7 Balansering av teknologisk och mänsklig överföring av kunskap i knowledge management-strategin.....	78
4.2.2.3 Intern konkurrens .....	78
4.2.2.3.1 Förekomsten av intern konkurrens .....	78
4.2.2.3.2 Självstudier av ny teknologi i syfte att kritisera andra avdelningars projekt .....	79
4.2.2.3.3 Oenigheter medför ifrågasättande av gamla erfarenheter .....	80
4.2.2.3.4 Acceptans av ny kunskap .....	80
4.2.2.3.5 Vilja hos personalen att lära sig mer .....	80
4.3 Faktorer relaterade till förmedlaren.....	81
4.3.1 Legitimitet .....	81
4.3.1.1 Vikten av anpassning av kunskap efter mottagarens behov.....	81
4.3.1.1.1 Stolthet i att själv komma fram till lösningar på problem.....	81
4.3.1.1.2 Mellanmän mellan enheter .....	81
4.3.1.1.3 Upplevd nytta i gemensam databas .....	82
4.3.1.2 Kunskapsarbetarens ställning.....	83
4.3.1.2.1 Åldern hos personalen .....	83
4.3.2 Förtroende .....	83
4.3.2.1 Risk för att bli kritiserad.....	83
4.3.2.2 Val av person att förmedla kunskap utifrån personens karaktär .....	84
4.3.2.3 Utbildning av personal i kunskapsdelning utefter tilltro till andra.....	84
4.3.2.4 Chefers beteende .....	85
4.4 Faktorer relaterade till mottagaren .....	85
4.4.1 Absorptionsförmåga .....	85
4.4.1.1 Individens minne av tidigare kunskap.....	85
4.4.1.2 Kontakter mellan individer inom företaget .....	86
4.4.1.2.1 Förmedlarens personlighet .....	86
4.4.1.3 Kännedom om kunskapens ursprungliga kontext .....	87
4.4.1.4 Respons på den inlärd kunskapen från förmedlaren.....	88
4.4.1.5 Organisationskulturen .....	88
4.4.1.6 Bedömning av kunskapens värde .....	89
4.4.2 Behållningsförmåga .....	89
4.4.2.1 Mottagarens minne .....	89
4.4.2.2 Förmåga att glömma bort kunskap som inte längre är användbar .....	90
4.5 Faktorer relaterade till förmedlaren såväl som mottagaren.....	91
4.5.1 Incitament.....	91
4.5.1.1 Om individens incitament till att dela med sig av kunskap.....	91
4.5.1.1.1 Individens personlighet .....	91
4.5.1.1.2 Val av person att hantera kunskap utifrån personens karaktär.....	92
4.5.1.1.3 Organisationskultur .....	93
4.5.1.1.4 Optimering av val av aktiviteter med hänsyn på tillgänglig tid .....	93
4.5.1.1.5 Vilja hos personal att dela med sig av kunskap .....	95
4.5.1.2 Om belöningsystem funktion som incitament för kunskapsdelning.....	96
4.5.1.2.1 Organisatorisk framhävnin g av kunskapsöverföringens vikt i intern kommunikation.....	96

4.5.1.2.2 Val av belöningsystem med intrinsisk eller extrinsisk inriktning .....	96
4.5.1.2.3 Företagsstöd vid frivilliga kunskapsdelningsinitiativ .....	98
5. Analys.....	99
5.1 Faktorer relaterade till kunskapens natur .....	99
5.1.1 Kunskapens värde .....	99
5.1.1.1 Kostnader kopplade till förenkling av kunskap.....	99
5.1.1.2 Beteende hos mellanmän.....	99
5.1.1.3 Maktförhållanden .....	100
5.1.1.4 Skillnader i makrokultur.....	100
5.1.1.5 Tidigare erfarenheter med samarbetspartner.....	101
5.1.2 Kunskapens kontext .....	101
5.1.2.1 Kunskapens specificitet och komplexitet.....	101
5.1.2.2 Kontextbaserade sökord för kunskap i databaser .....	102
5.1.2.3 Yrkesjargong och kommunikationsmedel anpassade för experter.....	102
5.1.2.4 Förtroende .....	103
5.1.3 Kunskapens lättförklarlighet .....	104
5.1.3.1 Kunskapens lättförklarlighet .....	104
5.1.3.2 Genomförande av särskilda kunskapsöverföringsprogram i syfte att träna personalen att överföra kunskap.....	104
5.2 Faktorer relaterade till omgivningen .....	105
5.2.1 Närhet.....	105
5.2.1.1 Makrokulturell gemenskap.....	105
5.2.1.2 Delad strategisk kontext.....	105
5.2.2.1.1 Arbetsättets inverkan på kunskapsöverföring.....	106
5.2.1.3 Fysisk proximitet.....	106
5.2.1.3.1 Fysiska och virtuella mötesplatser vilka är nära för individer .....	106
5.2.1.3.2 Frekvens i möten mellan individer.....	106
5.2.1.3.3 Interna organisatoriska evenemang.....	107
5.2.2 Organisationens interna förhållanden.....	107
5.2.2.1 Organisationskultur .....	107
5.2.2.1.1 Stöd från chefer .....	107
5.2.2.1.2 Accepterande företagsmiljö.....	107
5.2.2.1.3 Fri tillgång till information.....	107
5.2.2.1.4 Kontaktnät för informationsöverföring .....	108
5.2.2.2 Teknologiskt ramverk .....	108
5.2.2.2.1 Tillgång till lagrad kunskap.....	108
5.2.2.2.2 Tillgänglig teknologi .....	109
5.2.2.2.3 Anpassning av teknologin till verksamhetsbehov .....	109
5.2.2.2.4 Förtroendet för lagrad kunskap .....	109
5.2.2.2.5 Val av teknologi utifrån den sorts kunskap som skall överföras.....	110
5.2.2.2.6 Skillnader i individers kunskapsbehov.....	110
5.2.2.2.7 Balansering av teknologisk och mänsklig överföring av kunskap i knowledge management-strategin.....	110
5.2.2.3 Intern konkurrens .....	111
5.2.2.3.1 Förekomsten av intern konkurrens .....	111
5.2.2.3.2 Självstudier av ny teknologi i syfte att kritisera andra avdelningars projekt .....	111
5.2.2.3.3 Oenigheter medför ifrågasättande av gamla erfarenheter .....	111
5.2.2.3.4 Acceptans av ny kunskap .....	112
5.2.2.3.5 Vilja hos personalen att lära sig mer .....	112



5.3 Faktorer relaterade till förmedlaren.....	112
5.3.1 Legitimitet .....	112
5.3.1.1 Vikten av anpassning av kunskap efter mottagarens behov .....	112
5.3.1.1.1 Stolthet i att själv komma fram till lösningar på problem.....	112
5.3.1.1.2 Mellanmän mellan enheter .....	113
5.3.1.1.3 Upplevd nytta i gemensam databas .....	113
5.3.1.2 Kunskapsarbetarens ställning .....	113
5.3.1.2.1 Åldern hos personalen .....	113
5.3.2 Förtroende .....	114
5.3.2.1 Risk för att bli kritiserad.....	114
5.3.2.2 Val av person att förmedla kunskap utifrån personens karaktär .....	114
5.3.2.3 Utbildning av personal i kunskapsdelning utefter tilltro till andra.....	114
5.3.2.4 Chefers beteende .....	115
5.4 Faktorer relaterade till mottagaren .....	115
5.4.1 Absorptionsförmåga .....	115
5.4.1.1 Individens minne av tidigare kunskap.....	115
5.4.1.2 Kontakter mellan individer inom företaget .....	115
5.4.1.2.1 Förmedlarens personlighet .....	116
5.4.1.3 Kännedom om kunskapens ursprungliga kontext .....	116
5.4.1.4 Respons på den inlärd kunskapen från förmedlaren.....	116
5.4.1.5 Organisationskulturen .....	116
5.4.1.6 Bedömning av kunskapens värde .....	117
5.4.2 Behållningsförmåga .....	117
5.4.2.1 Mottagarens minne .....	117
5.4.2.2 Förmåga att glömma bort kunskap som inte längre är användbar .....	118
5.5 Faktorer relaterade till förmedlaren såväl som mottagaren.....	118
5.5.1 Incitament.....	118
5.5.1.1 Om individens incitament till att dela med sig av kunskap.....	118
5.5.1.1.1 Individens personlighet .....	118
5.5.1.1.2 Val av person att hantera kunskap utifrån personens karaktär.....	119
5.5.1.1.3 Organisationskultur .....	119
5.5.1.1.4 Optimering av val av aktiviteter med hänsyn på tillgänglig tid .....	119
5.5.1.1.5 Vilja hos personal att dela med sig av kunskap .....	120
5.5.1.2 Om belöningsystem funktion som incitament för kunskapsdelning.....	120
5.5.1.2.1 Organisatorisk framhävnin g av kunskapsöverföringens vikt i intern kommunikation.....	120
5.5.1.2.2 Val av belöningsystem med intrinsisk eller extrinsisk inriktning .....	120
5.5.1.2.3 Företagsstöd vid frivilliga kunskapsdelningsinitiativ .....	121
6. Slutsats .....	121
7. Reflektion .....	124
7.1 Diskussion om det teoretiska ramverkets användbarhet .....	124
7.2 Diskussion om praktikers kunskapsöverföringsarbete .....	126
7.3 Uppsatsens bidrag .....	129
7.3.1 Teoretiskt bidrag .....	129
7.3.2 Praktiskt bidrag .....	130
7.4 Förslag till framtida undersökningar .....	131
8. Referenser.....	133
8.1 Artiklar .....	133
8.2 Elektroniska böcker.....	137
8.3 Forskningsrapporter .....	137

8.4 Monografier.....	138
8.5 Opublicerade manuscript och dyligt .....	138
Appendix 1. Intervjuförfrågningsbrev skickat till företag .....	139
Appendix 2. Intervjufrågor.....	140
Appendix 3. Artikel.....	142

## Figurförteckning

Figur 1: Process genom vilken kunskap transformeras från tyst till explicit kunskap (Nonaka & Konno, 1998: 43). .....	23
Figur 2. Faktorer som relaterar till kunskapens värde, kontext och lättförklarlighet, samt makrokulturell gemenskap och delad strategisk kontext. ....	40
Figur 3. Faktorer som relaterar till fysisk proximitet samt organisationskultur, teknologisk ramverk och intern konkurrens. ....	41
Figur 4. Faktorer som relaterar till anpassning av kunskap efter mottagarens behov, kunskapsarbetarens ställning och förtroende. ....	42
Figur 5. Faktorer som relaterar till absorptionsförmåga och behållningsförmågan samt individuella incitament och belöningsystem. ....	43

# Erkännanden

Vi vill inledningsvis tacka de kontaktpersoner hos de företag vi studerat med vilkas hjälp vi kom i kontakt med respondenterna. Vi vill även framföra ett stort tack till respondenterna som tog sig tid att delta i vår undersökning. Deras deltagande har varit djupt uppskattat av oss. Vi vill särskilt tacka vår handledare Thomas Kalling vars hjälp med företagskontakter och framförande av goda råd under skrivprocessen har varit mycket uppskattad. Slutligen vill vi framföra vår tacksamhet till våra opponenter vars råd vi tagit till våra oss vid färdigställandet av denna uppsats.

Tack!

**Viktor Eriksson**  
**Stockholm, januari 2013**

**Kasper Tall**  
**Malmö, januari 2013**

# 1. Inledning

---

## 1.1 Bakgrund

Knowledge management uppstod ursprungligen i tjänste-, F & U och läkemedelsorganisationer (Davenport & Völpel, 2001:7), de organisationer som är den allmänna sinnebilden för ”kunskapsföretag”. Som forskningsområde anmärker Argote et al. att knowledge management är heterogent då det inbegriper korsbefruktningar i bland annat forskning om informationssystem, psykologi och strategic management. De menar dock att ämnet kan delas in i forskning kring hur kunskap skapas och i vilken kontext detta sker (Argote et al., 2003:571–572).

Grover och Davenport anser att knowledge managements innebörd för chefer är det av lagring av information och omvandling av denna information till kunskap. Detta menar de kan ske avhängigt av flera fenomen, däribland tolkning, erfarenhet och kontext (Grover & Davenport, 2001). Kunskap, kopplat till olika objekt och rutiner, kan även flyttas om i företag efter behag. En särskild individ eller teknologi kan förflyttas till en annan del av ett företag. Individer kan även genomgå en viss utbildning i det dagliga samarbetet med andra (Argote & Ingram, 2000:155).

Därmed kan man dra slutsatsen att kunskapsöverföring i hög grad är beroende av människors, anställda såsom chefers tankearbete. Denna informationsförädling är således en produkt av relationer människor emellan, vilket innebär att kontext spelar en viktig roll för hur kunskap överförs och tolkas. I litteraturen har behovet av empiriska studier i hur kontexten påverkar kunskapsdelningen rests (Kalling & Styhre, 2003: 161; Minbaeva, 2007: 590). I detta avseende anser vi att individens inverkan på kunskapsöverföring ännu inte är fullt utredd. Exempelvis lyfter Argote och Ingram fram behovet av framtida forskning kring under vilka omständigheter individens gruppidentifikation påverkar kunskapsöverföring (Argote & Ingram 2000). Wang och Noe framhäver även vikten av framtida studier om hur individens personlighet påverkar en kunskapsöverföringstaktiks framgång (Wang & Noe, 2009:125).

Bagorogoza och Waal visar i sin studie att knowledge management kan ge högpresterande företag en fördel framför konkurrenter (Bagorogoza & Waal, 2010). Kunskap lyfts även fram som oumbärligt för att stärka företags konkurrensfördelar (Massingham, 2004; Kogut & Zander, 2003:525). Kunskap som förbinder ett företags resurser till hur det opererar och till hur det ämnar operera i framtiden har en innovationsstärkande kapacitet. Om det används väl kan det hindra konkurrenter från att imitera ett företag, men även leda till mer offensiva effekter såsom nya affärsmöjligheter samt en helt ny inställning till företagets övergripande strategi (Massingham, 2004). Hur ett företag lär sig i kombination med vilka resurser det har och dess samverkan med omgivningen utgör själva stommen för ett företag (Corno et al., 1999 :379).

Forskning har även visat att inte använda sig av knowledge management kan straffa sig. En isolationistisk attityd till kunskapshandling gör dess blotta existens tandlös om den endast är förpassad till HR-avdelningen, då dess nytta först framstår i giftermålet med stödfunktionerna och strategin (Hansen et al., 1999: 116). Kunskapsisolering har även negativa effekter på

företag på avdelningsnivå. Avdelningar som står långt bort ifrån andra i interna nätverk utnyttjar i lägre grad kunskapsutbytet mellan sina fränder, vilket har påvisats leda till en svagare innovationsförmåga (Tsai, 2001:1002).

I Rollands och Kaminska-Labbés undersökning av ett kunskapsöverföringsprojekt inom ett franskt livsmedelsföretag fann de att det interna samarbetet medförde kostnadsbesparingar på åtskilliga miljoner pund, men det bidrog även till en ökning av vinsten med 211 miljoner pund. De fann att det interna samarbetet inte enbart ledde till rent ekonomiska vinster, utan även till en ökning av personalens motivation. Dessutom upplevde cirka 70 % av dem som deltog i projektet att det de hade lärt sig av internt samarbete hade förändrat deras arbetssätt (Rolland & Kaminska Labbé, 2008).

Kalling och Styhre fann i sin undersökning att den avgörande faktorn för ökade intäkter på ett svenskt pappersmassaföretag var entusiasmen och förståelsen för knowledge managementprogrammets betydelse hos personalen på fabrikerna. (Kalling & Styhre, 2003: 138-139). Bland de olika processerna i knowledge management är själva överföringen, tillsammans med lagring och insamling av kunskap en av de för företag mest intressanta inslagen (Davenport & Volpel, 2001:217). Det förefaller således viktigt att utöka kunskapen om hur samspelet mellan individer påverkar kunskapsöverföringen även utifrån ett företagsperspektiv.

Vi tror således att integration av sättet ett företag organiskt tar till sig, sprider vidare, och använder sig av vetande det är viktigt för dagens företag. Vi anser att företag för att bädda för framtiden kan koppla samman strategin med hur den effektueras, vilket gör det viktigt att företaget som helhet verkar i samma riktning. För att åstadkomma detta ser vi det som viktigt att kunskap kan spridas mellan företag men också inom de olika avdelningarna inom företaget.

## 1.2 Frågeställning

Hur intresserade är olika avdelningar av att dela med sig av information? Och vad gör avdelningarna mer eller mindre intresserade? Tänker de olika avdelningarna på företagets gemensamma strategi när de främjar/motverkar kunskapsöverföringen mellan de olika avdelningarna? Ett möjligt scenario är att ett företagsklimat där delgivandet av information är uppmuntrat ger individer större mod och vilja att bidra med nya idéer som kan förädlas till viktig kunskap som sen kan tas i bruk och på så sätt främja företagets gemensamma mål.

Vi ställer oss frågande till om företag arbetar aktivt med kunskapsöverföring, med andra ord undrar vi om företag lägger vikt vid kunskapsöverföring och medvetet understödjer detta på arbetsplatserna. Vi undrar således hur väl kunskapsöverföringen sker, det vill säga om praktiker upplever att kunskapen överförs till motparten eller att de själva kan ta emot den. Vi kommer främst att titta närmare på två aspekter; kan man påvisa någon skillnad mellan företag som aktivt arbetar med detta och de företag som inte gör det? Och vidare frågar vi oss om ett aktivt kunskapsöverförande ger den önskvärda effekten, det vill säga om kunskap lättare kan överföras mellan anställda i olika avdelningar? Har de anställda och cheferna samma inställning till kunskapsöverföringen?

I större delen av den litteraturen inom ämnet knowledge management så väljer författarna att fokusera på de kanaler genom vilka kunskap förmedlas (Alavi & Leidner, 2001: 120). Vi vill undersöka om detta stämmer överens med synen ute på företagen.

Om detta stämmer på vilket sätt kan större förståelse för vad som påverkar individers beteende bistå de olika avdelningarna i att förstärka företagets gemensamma strategi?

Snabb och lättillgänglig information är ett måste i ett högteknologiskt och informationstätt företagsklimat och därför är det av yttersta vikt att skapa en informationsfrämjande företagsfilosofi där alla avdelningar arbetar mot samma mål (Berisha-Namani & Badivuku-Pantina, 2009: 4). Eller som Massingham väljer att lägga fram det: ”Globaliseringen har ökat marknadsmöjligheternas omfattning, men håller även på att förändra strategins karaktär, till stor del på grund av att de traditionella produktcyklerna blir kortare. Detta kräver ett accelererat återförvärv på gjorda investeringar.... Kunskapshantering tillhandahåller en lösning för strategic management i dessa turbulenta tider” (Massingham, 2004:51).

### 1.3 Syfte

Syftet med denna uppsats är att öka förståelsen för hur faktorer kopplade till kunskapen i sig, omgivningen, förmedlaren, mottagaren samt mottagaren och förmedlaren påverkar kunskapsöverföringen, positivt som negativt, avdelning till avdelning inom företag i olika branscher. Därigenom kommer vi även att granska den effekt som samarbetsvilja och samarbetsförmåga kan tänkas ha på kunskapsöverföring då dessa ryms inom de ovanstående fokala kategorierna. Vi har även för avsikt att klargöra om, och då varför resultaten skiljer sig åt samt kartlägga mönster i dessa resultat.

### 1.4 Målgrupp

Denna uppsats är avsedd för forskare inom knowledge management och kunskapsöverföring eller något närliggande område samt praktiker vilka önskar få insyn i vilka faktorer som påverkar intern kunskapsöverföring mellan avdelningar.

För forskare är uppsatsen primärt tänkt som en inspirationskälla till nya idéer i och med vår inriktning mot hur kunskapsöverföring sker i olika branscher. Beroende på forskares tidigare erfarenheter och kunskap om kunskapsöverföring är således det kapitel vari områdeslitteraturen behandlas mer eller mindre intressant. För forskare torde de relevanta partierna i denna uppsats således i första hand vara resultatet av undersökningen, den analys vi har gjort av denna och våra reflektioner över utforskade forskningsavenyer.

I detta verk avses med praktiker huvudsakligen befattningshavare vilka genom direkt maktutövande kan påverka sättet på vilket kunskapsöverföring sker i företag. Då individer med chefsbefattning har större möjligheter än vanliga anställda att påverka de faktorer tidigare forskare har funnit kan påverka kunskapsöverföring är denna målgrupp mer förmögen att på sin arbetsplats påverka faktorerna än de anställda. Då dessa faktorer påverkas mycket av individuella uppfattningar kan denna uppsats även bidra till att öka anställdas självinsikt om hur de delar med sig av kunskap.

Vad det avser praktiker har vår avsikt varit att sammanställa de viktigaste forskningsrönen inom området kunskapsöverföring, vilka vi kategoriserat och presenterat i kapitlet benämnt ”Teori”. I jämförelse med forskare på området var det vår uppfattning att praktiker inte nödvändigtvis skulle vara fullt insatta i de senaste teoretiska landvinningarna. Sålunda utgjorde kapitlet ”Teori” ett lexikon vilket praktiker kan studera om de vill få en överblick av forskning kring kunskapsöverföring. Vi var dock av den uppfattningen att även praktiker främst torde vara intresserade av resultaten av undersökningen och vår analys av dessa.

Teorin har dock byggts upp på ett sådant vis att praktiker närhelst de vill kan ta hjälp av denna för att få ytterligare förståelse för resultaten.

## 1.5 Avgränsningar

Vi har i denna studie fokuserat på kunskapsöverföring mellan avdelningar. Med kunskapsöverföring har vi avsett kunskapsöverföring som sker frekvent och med avsikt mellan vissa individer. Vi valde att begränsa oss till frekvent överföring då vi i denna undersökning funnit det intressant att studera hur avdelningar, utifrån nödvändighets-skäl eller andra skäl, delar med sig av kunskap till andra avdelningar i det dagliga arbetet. Av denna anledning har vi även begränsat undersökningen till den kunskapsöverföring som skett med avsikt att förmedla eller motta kunskap. Detta innebär att sådana situationer som att motta kunskap i ett feladresserat e-mail inte faller inom ramarna för vår undersökning, medan en av avsändaren medvetet sänd kopia eller systematisk vidarebefordran av vissa meddelanden är relevanta för denna undersökning.

Att vi avgränsade arbetet till kunskapsöverföring mellan avdelningar innebar att vi undersökte kunskapsöverföring mellan avdelningar med liknande ansvarsområden såväl som mellan avdelningar med olika ansvarsområden. Vi har dock inte i detta avseende begränsat oss till avdelningar bara i samma land utan även studerat kunskapsöverföringen mellan de lokala avdelningarna och avdelningar i olika länder. Av denna anledning var de företag som var relevanta för undersökningen medelstora- och storföretag där vi kunde försäkra oss om att de tillfrågade företagen hade delat upp sin verksamhet på flera avdelningar. Vi har avgränsat undersökningen till företag verksamma i Sverige och svenska företag verksamma utomlands.

Vad det avser själva kunskapsöverföringsprocessen koncentrerade vi oss på själva förmedlingen och mottagandet. Hur kunskapen uppstår hos sändaren och hur den tolkas av mottagaren undersöktes därför inte, däremot så intresserade vi oss för hur en aktiv kunskapsöverföring kan, om möjligt, bidra till en koherent företagsfilosofi. I detta hänseende har vi inriktat oss på kunskapsöverföring i det vardagliga arbetet. Vi ansåg att det viktigaste steget i kunskapsöverföringen är början. Om kunskapsöverföring inte sker kan aldrig medarbetare dra nytta av varandras kunskaper. Således avgränsade vi arbetet till det första steget i överföringsprocessen, av Szulanski kallat initiering (Szulanski, 1996: 28).

På grund av begränsningar i den för uppsatta tiden fann vi således att enbart de två första av stegen i Szulanskis överföringsprocess skulle kunna analyseras ingående. Därför avstod vi från att behandla de övriga stegen i Szulanskis överföringsprocess. Då vi ville klargöra vilka faktorer som påverkade kunskapsöverföringen ansåg vi även att det först borde bringas klarhet i vilka faktorer som påverkar överföringen mellan avdelningar för att underlätta framtida forskares arbete.

Vi har således avgränsat oss till hur den enskilde individen upplever kunskapsöverföringen inom det företag där denne är anställd, mikromiljön. Då vi bestämde oss för att genomföra undersökningen på företag inom olika branscher innebar detta dock att vi även i mindre skala, genom applikation av resultat från personintervjuer, undersökte hur omvärldsförhållandena påverkade kunskapsöverföringen i olika branscher. Då vi inte har genomfört någon statistiskt grundad undersökning, men även begränsat oss till företag med kännedom av den svenska företagskulturen har således de makrosamband vi har kommit syftat till att peka ut skillnader i hur kunskapsöverföring sker mellan avdelningar inom olika branscher. Vi har således inte valt



att uttryckligen förklara uppkomsten av dessa skillnader eller om dessa är kopplade till företags geografiska och politiska verksamhetsområde.

I denna uppsats har faktorerna varit kopplade till om kunskapsöverföringen lyckades eller inte. Detta innebär att vi inte har klargjort vilka av faktorerna som bidrog till en ökad intäkt hos det undersökta företaget. Vi bedömde att ett sådant förfarande inte skulle vara möjligt att kombinera med en djupare undersökning av vilka faktorer som påverkar kunskapsöverföring under de för arbetet rådande tidsbegränsningarna. Vi anser även att en undersökning med hänsyn till vilka faktorer som gjorde att kunskapsöverföring lyckades var en rimligare ansats för att vi skall kunna förstå vad som påverkar själva överföringsprocessen i det vardagliga arbetet.

## 1.6 Teoretisk disposition

Detta innebar att vi studerade hur saker som organisationskultur, företagsstrategi, kunskapskontext och motivation kan inverka på individens inställning att dela med sig av kunskap till andra avdelningar och mottagarens acceptans av detsamma (Spraggon & Bodolica, 2012:1275).

I struktureringen av de faktorer som påverkar kunskapsdelning utgick vi ifrån den modell som Szulanski använde sig av i sitt nyskapande verk (Szulanski, 1996). Faktorerna som vi har beskrivit i teorin är de vilka förekom oftast och därför ansåg vara mest betydelsefulla. Det teoretiska ramverket täcker därför inte alla faktorer som kan påverka kunskapsöverföring. Faktorer har grupperats under rubriker för att praktiker vilka läser detta verk lättare skall kunna ta till sig informationen, men även då teoretiker i tidigare områdeslitteratur gjort kopplingar till ett visst område. Detta har lett till vissa upprepningar då forskare har beskrivit vissa faktorer påverkan ur olika perspektiv. Vi har dock för överskådlighetens skull begränsat dessa upprepningar till de som förekommer inom litteraturen.

Inom vårt valda ämne finns det många olika teorier som skulle passa in och kunna användas för att förklara diverse samband och testa teoriernas relevans. Vi förstod självklart att alla teorier inte är aktuella och därför blev frågan således: Vilken sort teori är aktuell?

Vissa teorier belyser en mer generell natur och gör det på en abstrakt nivå (Bryman & Bell, 2003/2005) vilket ibland kan göra det svårt att direkt relatera till det valda ämnet. Vi kan här välja att skilja på den teori som kan ses som generell och den teori som enklare kan kopplas direkt till vårt valda ämne. Bryman & Bell (2003) beskriver skillnaden på dessa två genom att säga att den förstnämnda som är mer generell ”grand theories” (Merton, 1967) ofta ger få råd till uppsatsskrivarna (forskarna). Eftersom teorierna är så abstrakta, så blir det svårt att formulera sig för att uppnå kopplingarna till verkligheten. Ett av dessa synsätt som vi beskriver här nedanför är exempelvis: RBV-teori.

De andra teorierna benämner Bryman & Bell (2003) som ”theories of middle range” vilket enklare då går att koppla till verkligheten och oftare användas för empiriska undersökningar. Dessa teorier gör det lättare att se resultaten av de empiriska undersökningarna. Vi tyckte att det var viktigt att få in en bra balans i vår uppsats och med det menar vi här en bra balans mellan de större, mer generella teorierna och de mindre teorierna som fungerar som en bättre länk till de empiriska resultaten.

Där det inte fanns befintliga stora teorier att tillgå så utgjorde den grundläggande litteraturen en bra källa till frågeställningar eftersom litteratur inom ämnen med dominerande teorier (inte detta ämne) tenderar att fokusera på likartade saker (Bryman & Bell, 2003/2005). Vi tyckte inte, speciellt när det kommer till området kunskapsöverföring, att vi hittade en kavalkad av teorier men att det här gick att istället använda sig av litteraturen och på så sätt kanske hitta nya aspekter och infallsvinklar som i annat fall hade förbisetts. Vi såg det således positivt att kunskapsöverföring är ett område som, i jämförelse med många andra, är föga utforskat.

Förutom faktorer som relaterar till kunskapen i sig, förmedlaren, mottagaren och omgivningen tillkom i detta arbete vårt avsnitt för faktorer som påverkar både förmedlare och mottagare. Då teknologiska hjälpmedel idag spelar en stor roll i driften av företag författade vi även ett avsnitt om dem under rubriken "Faktorer relaterade till omgivningen". Då den röda tråden i detta kapitel är samspelet mellan människor och omgivning gjorde vi anknytningar till tidigare och senare avsnitt inom kapitlet att göras med jämna mellanrum. Detta är även förklaringen till vårt bruk av en ytterligare faktor än de faktorer Szulanski använde sig av. Vi menar att den komplexitet som råder i världen, i det dagliga livet såsom i företagslivet, gör det svårt att peka på en enda orsaksgrund till ett visst skeende. Vi menar därför att en uppsjö av orsaksgrunder samtidigt påverkar varandra, vilket gör det omöjligt att hävda att enstaka kausalitetssamband finns mellan händelse och orsak.

I detta avseende anser vi det som viktigt att betrakta individens arbete ur ett strategiskt perspektiv. Barneys teori om hur man skapar sig ett "sustained competitive advantage" grundar sig på att man bygger upp ett antal unika resurser, oftast under en längre process, som företaget sen kan göra svårimiterbart för att så skapa en hållbar konkurrensfördel (Barney, 1991). Vi tror att kunskapsöverföring kommer få en allt mer central roll, och om företag arbetar aktivt med kunskapsöverföring i samklang med den strategiska inriktningen kan de intellektuella tillgångarna användas till fullo. Sålunda granskade vi även teori om hur strategi implementeras i företag.

## 1.7 Disposition

Uppsatsen disponeras enligt följande:

### INLEDNING:



Inledningen ger läsaren en introduktion till ämnesvalet: Kunskapsöverföring mellan avdelningar nationellt som internationellt på mellanstora och stora företag. Här presenteras en bakgrund till uppsatsen som syftar till att försöka ge läsaren en bättre förståelse för ämnet. Här bygger vi också upp vårt problem och förklarar syftet med arbetet och presenterar våra avgränsningar.

### TEORI:



I detta kapitel presenteras den teoretiska referensramen som innehåller de för syftet valda teorierna. Detta görs för att ge läsaren större teoretisk inblick inom ämnet och för att på så bättre förstå sammanhanget i vårt arbete.

### METOD:



I den här delen så presenterar vi de olika metoder som vi har använt oss av för att uppnå syftet med vår uppsats.

## RESULTAT:



I den här delen av uppsatsen presenterar vi det data vi samlat in genom våra empiriska studier, i det här fallet våra semistrukturerade intervjuer. Vi har totalt genomfört 21 intervjuer.

## ANALYS:



I den här delen av uppsatsen analyserar vi det empiriska data som vi samlat in vid de många intervjutillfällena. Vi jämför de empiriska resultaten med teorin och analyserar och diskuterar gjorda observationer och presenterar nyfunna

## SLUTSATS:



I den här delen presenterar vi de slutsatser vi har dragit från vår analys.

## REFLEKTION:

I den här delen reflekterar vi över ämnets relevans i framtiden och presenterar förslag på framtida forskningsområden inom ämnet.

## 2. Teori

---

I den här delen ger vi en kort genomgång av de teorier och den litteratur vi tror läsaren kan finna intressanta och användbara för att bättre förstå sammanhanget i vårt arbete.

### 2.1 Kunskapens roll i strategin

#### 2.1.1 Viktiga resurser

Företagens resurser är det som gör de effektiva och bäst i sitt eget område, detta gäller kanske ännu mer den gruppen av företag som kan kallas kunskapsföretag där kunskapen framför allt sitter i humankapitalet. I det här fallet är såklart kunskapsöverföring om något ännu viktigare för företagets framtida utveckling. (Nonaka 1994) Vi tror baserat på detta att det finns skäl för att stärka kunskapsföretagens resurser och hur de implementerar dessa strategier i företagen, samt hur ny kunskap skapas och överförs.

Hur kommer det sig att vissa företag utkonkurrerar andra företag? Detta är en svår fråga att svara och teorierna kring hur detta ska kunna förklaras är många. Artikelförfattaren har genom åren drivit en tes om att ett företag, för att lyckas väl på marknaden, måste inneha en rad

externa och interna resurser samt förutsättningar. En av de viktigaste resurserna är kunskap (Ingram & Argote 2000).

## 2.1.2 The Resource Based View (RBV)

Första gången omnämnd av den brittiska ekonomiska forskaren Edith Penrose (1959) men vidareutvecklad och gjord stor av framför allt Barney (1991). RBV-teori förklarar för oss hur det är avgörande att företag lyckas skapa sig långsiktiga konkurrensfördelar genom att de bygger upp en gäng unika resurser, allt oftast inkorporerade i företagskulturen som gör de svårimiterbara.

The Resource Based View (Barney 1991) beskriver hur företag kan skapa sig långsiktigt hållbara konkurrensfördelar genom att göra deras befintliga konkurrensfördelar väl inbakade i företaget. Enligt Barney så ska konkurrensfördelarna vara *värdefulla, unika, svårimiterbara och icke-substituerbara*. Vi kommer att försöka påvisa, med Barneys teorier i ryggen att detta är just vad företag idag kan göra genom att arbeta aktivt med kunskapsöverföring.

Enligt Barney (1991) så borde de resurserna, för att ses som hållbara, vara utvecklade inom organisationen istället för köpta utifrån. Kunskap och inte minst kunskapsöverföring får nog ses som ett bra exempel på detta. Ett företag som aktivt jobbar med kunskapsöverföring bygger således bygger upp en mer komplex arbetsapparat som senare inte är så lätt för företag att imitera.

## 2.1.3 Theory of the firm and the knowledge-based view of the firm

'The theory of the firm' är en samling artiklar som tidigt förklarar varför firmor existerar på marknaden genom fenomen som prismetanismer, transaktionskostnad och väl utförd resursallokeringar. (Fransson et al 2000) Det är ekonomer så som; Ronald Coase (1937) och Oliver Williamson (1975) som gjort 'theory of the firm' till en plattform för att förstå hur företag fungerar.

Fransson, Håkansson och Liesch (2011) poängterar dock att 'theory of the firm' beskriver till största del de mikroekonomiska förhållandena och då specifikt de neoklassiska analyserna för att få fram strategiska beslut. Det finns också organisatoriska teorier som ger oss en bättre förståelse för firmor vad gäller firmors struktur men alltså saknas en, i det stora accepterad, teori om vad som händer interorganisatoriskt och hur det påverkar och förklarar firmors existens och utveckling.

En av slutsatserna i 'theory of the firm' är att företag endast existerar för att leverera avkastning till sina aktieägare. Det är svårt att mäta all input som i slutändan bidrar till en positiv output, speciellt när det kommer till organisatoriska resurser, 'The theory of the firm' handlar inom den neoklassiska teorin om mått som enkelt går att mäta vilket gjort teorierna större genomslagskraft. Grant (1996) beskriver att just kunskap som en resurs alltid setts som viktigt men eftersom det är svårt att mäta så har den inte blivit så belyst. Grant har vidare skrivit att mycket fokus lagt på att konstatera att kunskapen är viktig men inte *på vilket sätt* den utnyttjas bäst inom firman.

'The knowledge-based View of the firm' en utstickare från "the theory of the firm" menar att just kunskap är den strategiskt viktigaste resursen att kontrollera och bädda in i organisationen. (Grant, 1996). Även fast det enligt 'theory of the firm' inte skulle vara ekonomiskt försvarbart inför aktieägare så menar Nonaka (1994) att all kunskap inte går att mäta eftersom den består av både explicit och tyst kunskap vilket ger oss ytterligare en dimension för beslutsfattande.

Enligt Argote & Ingram(2000) så är det inte alltid enkelt att mäta kunskapen som man fått genom en kunskapsöverföring. Det är svårt att faktiskt bevisa och mäta kunskapen och att en aktiv kunskapsöverföring har fungerat, i en studie (Berry & Broadbent 1984, 1987) så visade det sig att chefer som utsattes för en ny utmanande situation kunde använda sig av tidigare erfarenheter och göra bättre ifrån sig än deltagare med ingen eller lite erfarenhet. Det intressanta i det här fallet är att de inte kunde sätta fingret på just VARFÖR det lyckades bättre.

Enligt 'The knowledge-based View of the firm' är kunskap den strategiskt viktigaste resursen inom ett företag. Vidare så finns det många som argumenterar att just denna resurs är viktigast för att den är socialt komplex och lyckas man att etablera den i företagskulturen så blir det en långsiktig konkurrensfördel eftersom den på ett naturligt sätt är inbakad i organisationen och därför svårimerbar.

Grant definierar skillnaden mellan 'theory of the firm' och 'knowledge-based view of the firm' på följande sätt: "Den huvudsakliga skillnaden är ett fokus på företaget som en organisation för att sköta produktion i team snarare än en institution för att sköta transaktioner"... "det kunskapsbaserade perspektivet fokuserar helt enkelt på kostnaden associerad med en specifik sorts transaktion - de som involverar kunskap" (Grant 1996).

## 2.2 Kunskapsöverföring

Det bör påpekas att de faktorer som påverkar kunskapsöverföring vilka vi kommer att beskriva under detta kapitel inte utgör det fulla spektret av potentiella faktorer. Genom våra litteraturstudier har vi dock funnit att dessa är de mest förekommande orsaksförklaringarna till kunskapsöverföring och vi har därför betraktat dessa faktorer som intressanta att beskriva och gruppera. De grupperingar av faktorer som finns i detta kapitel har sitt ursprung i Szulanskis kategorisering av faktorer som påverkar kunskapsöverföring (Szulanski, 1996).

Szulanskis modell har vi därefter förändrat något så att faktorer som påverkar både mottagaren och förmedlaren har fått en egen del. Underrubrikerna under dessa 5 större grupperingar grundar sig på det område som forskare har kopplat faktorer till, vilka vi har strävat efter att föra samman på en så hög abstraktionsnivå som möjligt. Då forskare i olika studier har kopplat faktorer till olika områden har detta speglats i upprepningar av samma faktor under olika underrubriker. Detta är en följd av den komplexitet och kausalitetsförhållanden som råder inom området kunskapsöverföring. Det teoretiska ramverket kan således tolkas som ett lapptäcke avsett för att underlätta praktikers förståelse av teorin mer än en absolut kategorisering av faktorer som påverkar kunskapsöverföring

## 2.2.1 Definitionen av Kunskap

*“Uppsvinget i intresse av organisatoriska förmågor och kompetenser har riktat uppmärksamheten mot organisatoriskt inbäddad kunskap, men har gjort endast begränsade framsteg i att förstå dess anatomi och skapelseprocess” (Spender & Grant 1996).*

Vad är kunskap? Och på vilket sätt uppstår kunskap inom företagen?

Inom 'knowledge management' så beskriver Professor Ikujiro Nonaka(1994) kunskap som avgörande för att överleva i vårt nuvarande samhälle och företagslandskap. Nonaka (1994) ifrågasätter vår syn på kunskap inom företag och hur kunskapen skapas. Vidare tydliggörs kopplingen mellan förståelsen för skapandet av kunskap inom organisationer och möjligheten till innovation. Vi måste enligt Nonaka först få en bra förståelse för vad kunskap är och hur den föds inom företagen för att först då lyckas, utnyttja och utvinna, för att senare också överföra den kunskapen på rätt sätt.

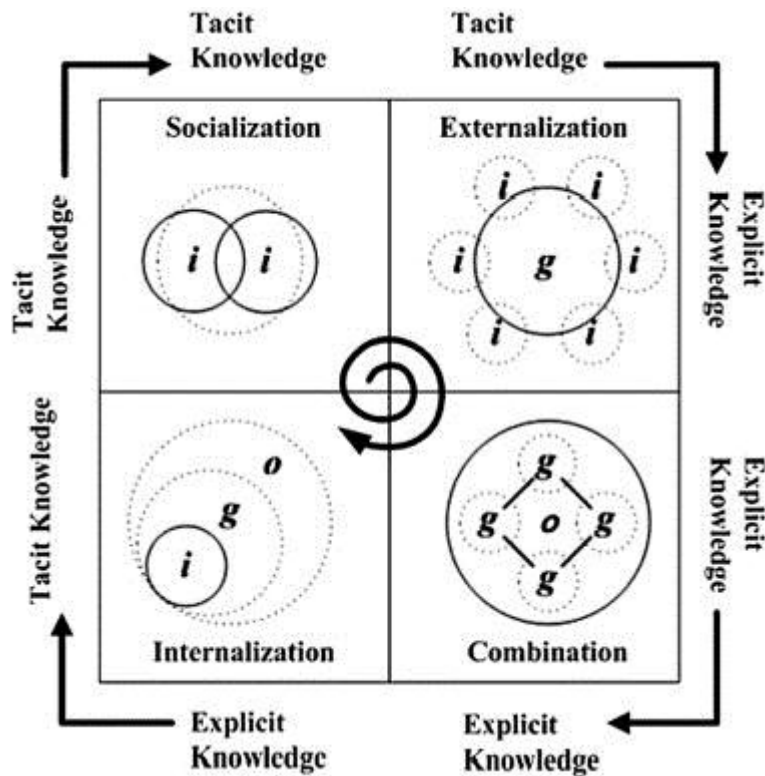
Nonaka (1994) delar upp kunskap i *uttrycklig eller explicit* kunskap och *tyst* kunskap. Explicit kunskap är den kunskap som är enkel att förstå då den är fysisk i sitt uttryck i form av databaser, böcker, pm, stadgar, etc. men den är också enkel att uttrycka eftersom den är lagrad och lätt kan användas om och om igen. (Nonaka, 1994)

Tyst kunskap är svårare att sätta fingret på. Den typen av kunskap är svår att formulera och sätta ord på, den är svårare att kommunicera och sitter inom företaget i de processer och den kultur som finns. Nonaka beskriver den på följande sätt: ”tyst kunskap består delvis av tekniska färdigheter och delvis av mentala modeller, övertygelser och perspektiv så inrotade att vi tar dem för givna och har svårt att uttrycka dem” (Nonaka, 1991).

Skapandet av kunskap ses av Nonaka (1994) som en process (liknad vid en spiral, se Figur 1) där ingen av komponenterna agerar ensamt. Skapandet av kunskap är istället en interaktion mellan explicit och tyst kunskap där ingen av dessa komponenter agerar ensamt utan dessa två komplimenterar varandra i samklang med humankapitalet i företagen. Detta liknas vid en spiral där Nonaka också illustrerar sitt synsätt genom en modell.

Nonaka utvecklar och visar på att idéer oftast kommer från individer men understryker dessa idéer kommer från ett bra samspel mellan individer i grupper (Nonaka 1994). Detta utbyte sker i samspel mellan mindre grupper inom samma avdelning men kan också ske över avdelningsgränser horisontellt som vertikalt inom organisationen. Så även fast man kan konstatera att idéer och kunskap ofta föds hos individer så utvecklas ofta dessa idéer vidare och blir färdiga koncept genom social interaktion mellan en eller flera individer i samspel. Nonaka kallar det här typen av kunskapsskapande för “ontologisk”

Om man nu utgår från att den bästa kunskapen inom organisationer skapas i samspel mellan individer så borde rimligtvis mer fokus vila på individernas hängivenhet till skapandet av ny kunskap.



**Figur 1: Process genom vilken kunskap transformeras från tyst till explicit kunskap (Nonaka & Konno, 1998: 43).**

Nonaka tycker att det är viktigt att i den här kontexten förstå skillnaden mellan information och kunskap. Detta tydliggörs bäst med ett citat: information är ett flöde av meddelanden, emedan kunskap är skapad och organiserad genom just detta flöde av information, förankrat till dess bärarens engagemang och övertygelser (Nonaka, 1994:15). Enligt Davenport och Prusak kommer kunskap ”från information, såsom information kommer från data” (Davenport & Prusak, 2000: 6). För att klargöra begreppet kunskap är det därför även viktigt att kort diskutera definitionerna av information och data, men även hur information kan omvandlas till kunskap. Data definieras Davenport och Prusak som ”diskreta, objektiva fakta om händelser” (2000: 2) och dessa övergår till information ”när dess skapare tillför denna mening” (2000: 4). När information omvandlas till kunskap kan detta därefter ske på olika sätt, såsom genom jämförelser med annan information, genom att koppla samman information, men även genom diskussioner med andra människor (Davenport & Prusak, 2000: 6).

Vi avstår dock från vidare diskussioner om vad som är att betrakta som kunskap och menar att kunskap måste betraktas som ”berättigad sann föreställning”, som använt av bland andra Nonaka och von Krogh, för att kunna anses vara kunskap. Nonaka och Krogh menar att bilden av sagda koncept i teorin är kopplat till ”de processer där människor och kollektivt berättigar föreställningar i organisationen” (Nonaka & von Krogh, 2009: 640). Kunskap kan således förstås som riktig om denna uppskattning av dess sanningshalt delas av de individer vilka kommer i kontakt med den och vidare använder den.

## 2.2.2 Hur delas kunskap mellan människor

*”Inom området affärsstrategi har mer ansträngning lagts ner på att identifiera kunskap som grunden för konkurrensfördelar än på att förklara hur organisationer kan utveckla, behålla och överföra denna kunskap” (Argote & Ingham 2000).*

Då kunskapsöverföring är till för att höja produktiviteten genom förbättring av rutiner är det viktigt att dessa förändringar har möjlighet att genomföras (Davenport & Prusak, 2000: 101). Förhållanden som har påvisats begränsa kunskapsöverföring är starkare identifikation med arbetsgruppen än med organisationen, företagets belöningssystem, reciprocitetsnormer. Att inneha kunskap betraktas ett sätt att gynna den personliga karriären framstår även som ett hinder för kunskapsöverföring (Burgess, 2005:341).

Cook och Cook menar att ha specifik kunskap, förutom att ge mer makt, även kan få individer att känna sig viktigare än andra. De anmärker dock att även rädsla för att bli utbytbar kan göra människor mer benägna att hålla kunskapen de har hårt om hjärtat utifall att denna kunskap är nödvändig för utförandet av deras arbetsuppgifter (Montano, 2004:310).

Kunskapsöverföring är inte begränsat till ett visst sorts medium eller organisation. Det pågår varje gång kunskap överförs mellan olika parter. Att ett företag försöker påverka mängden kunskap som överförs eller tillvägagångssättet neget inte kunskapsdelningen i cafeteria (Davenport & Prusak, 2000:88; Nonaka, 1991:98; Kalling & Styhre, 2003: 136-137).

Kunskap kan lagras i databaser eller skriftliga källor. Dock kan kunskap lagrad i dessa sorts källor ge upphov till vissa problem, dels med hänsyn till själva lagringsprocessen, dels med hänsyn till problematiken att tolka den lagrade kunskapen. Groth menar att kunskap lättare kan förmedlas via kontakt med dem som är i innehar den. Hon påpekar dock även risken att denna kunskap kan försvinna om de som känner till den lämnar organisationen (Groth, 2000:1).

Den sorts kunskap som förmedlas mellan individer kan även variera beroende på mediet. Groth fann i sin studie att formella möten på det företag hon undersökte användes för att förmedla kunskap om ett visst bestämt ämne. Informella möten användes å andra sidan för att lösa uppkomna arbetsproblem (Groth, 2000:22). Davenport och Prusak menar att informella nätverk har den fördelen framför skriftliga källor att kunskapen som förmedlas via dem ständigt uppdateras. Dock har de den nackdelen att exklusiviteten stänger ute individer som kan vara i stort behov av kunskap. Att förlita sig endast på informell kunskap kan även innebära att individer inte ständigt har tillgång till just den kunskap de behöver (Davenport & Prusak, 2000:38).

Om individer skall kunna förmedla den kunskap deras kollegor på en annan avdelning behöver är det till stor hjälp om de vet vilken kunskap som behövs och att de har möjlighet att överföra denna kunskap. För att kunna förmedla kunskap som kan vara till nytta för andra anser vi det därför viktigt att veta vad den tänkte mottagaren har för arbetsuppgifter. Groth fann att mjukvaru- och mekanikkonsulterna på det företag hon undersökte inte visste vad den andra parten höll på med för projekt. Dessutom var tillgång till kunskap om projekten begränsad till dem som var anslutna till projekten. Denna sorts kunskap kunde enbart sippa ut till de andra avdelningarna via umgänge vid luncher eller på något formellt möte då och då (Groth, 2000:25).



På liknande vis fann Gupta och Michailova i sin undersökning av ett konsultföretag att den organisatoriska strukturen och sekretess förhindrade utbytet av kunskap mellan två avdelningar (Gupta & Michailova, 2004: 15). Således är det viktigt att individer kan komma i kontakt med varandra för att kunskap skall kunna överföras till andra delar av ett företag. Minbaeva menar att kunskapsöverföring inom en organisation kan öka utifall att möjligheter för fler framtida samarbeten finns. Hon exemplifierar detta med att dotterbolagen i hennes studie fick fler möjligheter för kunskapsöverföring om de sedan tidigare hade kontakter med andra delar av moderföretaget (Minbaeva, 2007: 588).

I litteraturen lyfts det dock fram att det inte finns något universalmedel för att stärka kunskapsöverföring. Alla chefer måste i slutändan se till sina egna förhållanden för att förstå hur kunskapsöverföring kan ske på ett framgångsrikt sätt hos just dem (Perrin & Rolland, 2007: 45; Davenport & Prusak, 2000: 92-93; Kalling & Styhre, 2003:134). McLaughlin et al fann i sin undersökning att hinder för kunskapsdelning kan uppträda på olika vis inom organisationer och även inom en specifik organisation. De menar således att kunskapsöverföringsproblematiken är en starkt förknippat med hur varje enskild process ser ut.

För att nå framgång anser vi att det därför är viktigt för chefer att ta kunskapsbarriärer på allvar och försöka förmildra effekten av de allvarligaste barriärerna. McLaughlin et. al poängterar dock att en sådan lösning måste vara anpassad till den berörda processen (McLaughlin et. al, 2008: 121). Vi kommer nu att diskutera vilka hinder som potentiellt kan uppstå vid kunskapsöverföring mellan individer och peka på möjliga lösningar, hinder för hinder.

## **2.3 Faktorer relaterade till kunskapens natur**

### **2.3.1 Kunskapens värde**

Von Hippel kallar graden med vilken kunskap lätt kan överföras från två parter ”klibbighet”. Ju svårare kunskapen är att förflytta, desto högre är kostnaden som måste läggas ner på det samma. Som namnet lyder menar von Hippel att ett flertal faktorer påverkar hur smidig överföringsprocessen är. Om kunskapen kräver ett visst mått av förståelse för att kunna användas måste ansträngningar göras av en part för att omvandla den till ett mer lättförståeligt destillat eller för att personligen tillskansa sig den grundläggande kännedom med vilken den nya kunskapen kan absorberas. Beroende på beteendet hos en kunskapsmäklare kan även priset på tillgång till kunskap höjas eller sänkas (Von Hippel, 1994:430-431). Värdet av kunskapen ur mottagarens perspektiv spelar även en roll vad det gäller överföringsfrekvensen.

Gupta och Govindarajan fann att ju mer värderad ett dotterbolags kunskap var, desto oftare överförde dotterbolagen till moderbolagen i deras undersökning (Gupta & Govindarajan, 2000). Brachos et al. påvisade även i sin studie att ett positivt samband förelåg mellan hur värderad kunskap var och mottagarens innovationsförmåga (Brachos et al., 2007: 41).

Yang et. al fann dock att värdet av kunskap enbart har en påverkan på delning av kunskap från dotterbolag till moderbolag och inte vice versa. De menar att detta kan bero på att moderbolagen hade makt att tvinga dotterbolagen att acceptera den kunskap som de överförde. Yang et. al menar vidare att dotterbolagens kunskap å andra sidan bedömdes utifrån dess reella värde när den överfördes till moderbolaget (Yang et. al, 2008: 895-896).

Vad det avser upprätthållandet av hållbara fördelar Reed och menar DeFillippi att investering i svårigheten att förklara kunskap, samt dess specificitet och komplexitet är nödvändiga för att skapa barriärer mot omvärlden (Reed & DeFillippi, 1990: 100). Detta stöds av Simonins fynd i sin undersökning av kunskapsöverföring mellan allianser. Han fann där att graden av tydlighet, men även skillnader i kulturerna och tidigare erfarenheter hade en mindre påverkan på hur framgångsrik kunskapsöverföring var ju större resurser som mottagaren lade ner på att förstå den överförda kunskapen.

Vad det avser kulturella skillnader fanns Simonin dock att detta förhållande mellan använda resurser och kunskapsöverföring enbart gällde för den nationella kulturen. Ökade inlärningsanslag var inte till någon hjälp när barriärer som hörde samman med organisationskultur skulle övervinnas (Simonin, 1999: 615-616). Viss oklarhet råder dock vad det avser den inverkan som tillgångarnas specificitet har på överföringsgraden då Simonin i sin studie av kunskapsöverföring inom allianser även påvisade att denna variabel inte hade någon påverkan på överföringsgraden (Simonin, 1999: 614). Simonin fann även att kunskap om hur parterna samarbetade för att överföra kunskap hade en mildrande effekt på kunskapens komplexitet och kulturella skillnader. Simonin pekar på att kunskap om själva processen att överföra kunskap här uppvisar tecken på att följa en inlärningskurva (Simonin, 1999: 617). Han förslår även att ett företag anställer individer med erfarenhet av målkulturen om tidigare kunskap om samarbete med ett företag med sagda kultur saknas. Simonin rekommenderar även att särskilda träningsprogram med syfte att göra anställda bekanta med partnerföretagets kultur genomförs (Simonin, 1999: 613). Vi ser detta som ett hjälpligt verktyg även när syftet är kunskapsöverföring inom en och samma organisation.

Något kontraintuitivt kan tyckas vara att förhållanden som inte präglas av intensiv eller ofta förekommande kontakt, men där förmedlaren dock betraktas som trovärdig, har påvisats kunna bidra med mer värdefull kunskap än mer intima förhållanden (Levin & Cross, 2004: 1486). Vi menar att en parallell kan dras till Eneroth och Malms teori (detta kommer att diskuteras vidare under rubriken ”Intern konkurrens”) om att kunskapsgenerering kräver att den nya kunskapen hamnar i gränslandet mellan redan känd kunskap och okänd kunskap för att den skall kunna vara till nytta (Eneroth & Malm, 2001: 178). Intrycket som en individ gör på mottagaren kan således spela en större roll än frekvensen i deras kontakter.

Vi menar dock att kunskap och dess bevarande och förädling inte skall betraktas som ett ok. Simonins uppmaning till företagsledare att betrakta kunskap som något man investerar i istället för lägger ner kostnader på är här en ledstjärna (Simonin, 1999: 612).

### **2.3.2 Kunskapens kontext**

Kunskapen som behövs i en viss situation är i hög grad kontextbaserad. Reed och DeFillippi benämner denna koppling ”specificitet” och definierade den som ”de transaktionsspecifika förmågor och tillgångar vilka används i produktionsprocesser och för att förse tjänster ämnade för särskilda kunder” (Reed & DeFillippi, 1990: 89).

I Kallings och Styhres undersökning fann de att kunskapsdelning på SCA hängde samman med användandet av maskinerna, medan kunskapsdelning på AstraZeneca var relaterat till kunskapsöverföring mellan olika discipliner. Även om kunskap förmedlades individer emellan skiljde sig de två företagen åt vad det gällde det fokala området för kunskapsöverföring och därmed vilken sorts kunskap som överfördes. I SCA:s fall överfördes

explicit kunskap om maskinernas prestanda och i AstraZenecas fall tyst och för lekmän svårförklarad expertkunskap. Olika företag i olika branscher har således olika behov av kunskapsdelning. På samma vis måste anställda kunna hantera olika sorts kunskap och därför ibland ha tidigare utbildning för att kunna utföra sitt uppdrag (Kalling & Styhre, 2003: 141-142).

När kunskap överförs till databaser kopplas det bort från den kontext som det uppkom i. Det metadata som kunskapen märkts med kommer därför endast i viss uppfattning kunna relateras till de sökord som användaren använt (Davenport & Prusak, 2000: 135). Tillgångar och förmågor kan även samverka, ett kunskapens attribut vilket Reed och DeFillipi benämner "komplexitet" (Reed & DeFillipi, 1990: 89). Det har dock framkommit kontrasterande resultat vad det avser komplexitetens effekt på kunskapsöverföringsgraden. Zander och Kogut fann å ena sidan att denna faktor inte hade någon påverkan på överföringsgraden, medan Simonin å andra sidan fann stöd för det motsatta förhållandet (Zander & Kogut, 1995: 85; Simonin, 1999: 608).

Utbildning kan även medföra bruk av, för lekmän svårförståelig, yrkesjargong. Detta kan vidare försvåra förståelsen av specifik kunskap. Styhre menar att experter kan kommunicera med olika hjälpmedel, nämligen matematiska formler, berättelser, bilder och den praktiska kunskap de tillskansat sig genom arbetet, vilket även kan yttra sig genom kroppsspråket. Då dessa kommunikationskanaler är intimt kopplade till den professionella kunskapen kan det vara oerhört besvärligt för utomstående att förstå den kommunicerade kunskapen. Styhre menar vidare att förmågan att kombinera dessa sätt att kommunicera utgör kärnan av vad som betraktas som expertis (Styhre, 2011: 75-79).

De språk som talas i företag världen över är ofta avhängigt av vilket språk som talas i det relevanta landet i övrigt. Språket som talas på kontoret kan även vara beroende av i vilka länder de övriga anställda finns, eller i vilka länder kunderna finns. Avdelningens arbetsuppgift påverkar dock även språkbruket. Davenport och Prusak menar att även yrkesjargongen påverkar hur väl kunskap kan överföras till andra parter. Om mottagaren inte förstår meddelandet till fullo finns ingen grund för förtroende för den andra parten. Även om de i grunden talar samma språk har de inte så mycket gemensamt och förringar därmed innebörden i den andres ord (Davenport & Prusak, 2000:98). Istället för att meddela en annan part kunskap per brev kan således två individer verksamma inom samma område men från olika kontor träffas. Det personliga mötet kan då ge större tyngd i orden än ett skriftligt meddelande med samma budskap om mottagaren kan relatera till förmedlaren (Davenport & Prusak, 2000:99-100).

Davenport och Prusak lyfter även fram att bruket av medlare även kan vara effektivt när det gäller att anpassa språket till mottagaren. De exemplifierar med att BP anlitar konsulter för att omvandla meddelanden från vanliga jobbare ute på oljeplattformar till formell kommunikation för att BP:s chefer skall kunna förstå dessa meddelanden och fatta beslut utifrån dem (Davenport & Prusak, 2000:98-99).

### **2.3.3 Kunskapens lättförklarlighet**

Forskare har funnit att lättheten med vilken kunskap kan förklaras för en annan part, det vill säga hur explicit den är, ökar hastigheten med vilken den kan förmedlas. Detta innebär dock också att det är enklare för konkurrenter ta till sig kunskapen ju mer explicit den är (Zander & Kogut, 1995: 86; Simonin, 1999: 611). För att förhindra konkurrenter från att lätt kunna ta till

sig kunskap kan företag därför investera i skyddsmekanismer. Sådana åtgärder, men även omvandling av kunskap för bruk annanstans inom organisationen kan dock vara besvärliga och medföra höga kostnader (Bou-Llusar & Segarra-Ciprés, 2006:106). Om kunskapen däremot ämnas överföras menar Simonin att kunskapen bör kodifieras av den person som sitter på kunskapen (Simonin, 1999: 614). Vi tror att detta är en god idé för kodifiering av kunskap eftersom människor känner bäst till vad de vet och inte vet. Kodifiering kan därmed genomföras till högre grad än om individen istället förklarar sina tankar för en annan part att nedteckna i en databas eller dylikt.

Simonin menar dock även att kodifieringsprogram överhuvudtaget bör genomföras rikligt för att öka den organisatoriska inlärnings- och överföringsförmågan (Simonin, 1999: 612). Dock hävdar forskare även att kunskapens natur i sig inte spelar någon större roll för hur ofta kunskapsöverföring sker. Minbaeva fann att kunskapens natur endast hade en påverkan på kunskapsöverföring (en negativ sådan) om alla andra faktorer bortsågs ifrån. När andra faktorer togs med i beräkningarna bleknade dess effekt avsevärt (Minbaeva, 2007: 587).

## **2.4 Faktorer relaterade till omgivningen**

### **2.4.1 Närhet**

#### **2.4.1.1 Makrokulturell gemenskap**

Wilkesmann et al. menar att den kulturella karakteristiken hos ett geografiskt område utgör ett grundläggande normeringssystem delat av alla företag som verkar i sagda område (Wilkesmann et al., 2009:466). Företagen och individerna som existerar inom dessa områden har utöver de delade värderingarna spelregler specifika för dem själva. Då individer är verksamma i specifika avdelningar är det viktigt att poängtera samspelet mellan dessa avdelningar. Således är det viktigt att klargöra hur den enskilda individens uppfattningar och organisationen påverkar graden av kunskapsutbyte mellan avdelningsgränser. Här kan organisationens struktur, kulturen, och belöningsystemet relateras till hur detta kunskapsarbete fungerar (Burgess, 2005:343; Wilkesmann et al., 2009:465-466). Då individer inte enbart handlar utifrån sin egen vilja utgör dessa organisatoriska egenskaper ett manus för det skådespel som är kunskapsutbyte. Beroende på vad de officiella och inofficiella normerna dikterar ökar eller minskar viljan att dela med sig eller ta till sig av kunskap.

Wilkesmann et al. kunde i sin studie om kulturella skillnader mellan företag i Tyskland och Hong Kong se att det mer hierarkiska företagsklimatet i Hong Kong hämmade frivillig kunskapsöverföring från lägre nivåer. Miljön i Hong Kong skapade ett behov av extrinsiska belöningar, befordran nämndes som en förväntad belöning så att individer kunde förbättra sin ställning, för att kunskapsutbyte skulle äga rum. Viktigt var även att det berörda kunskapsutbytet behövde ha en fast koppling till ett mätbart mål. Bland de mindre hierarkiska tyska företagen var dock även intrinsiska belöningar, såsom kollegornas erkännande, motiv för att personal skulle ägna sig åt kunskapsutbyte. (Wilkesmann et al. 2009).

Chen och McQueen fann i sin undersökning av kunskapsöverföring från en teknisk support center i USA till ett support center i Kina att den kulturella skillnaden försvårade kunskapsöverföringen mellan länderna. De föreslog att socialisering mellan personalen från de olika länderna kunde minska dessa problem genom att bidra till ökad förståelse och kontakter mellan de olika länderna (Chen & McQueen, 2010: 76).

### 2.4.1.2 Delad strategisk kontext

Darr och Kurtzbergs undersökning av snarlikhet i arbetsuppgifter och överföring av kunskap mellan snabbmatskedjor pekar på att kunskap kan överföras lättare om strategin i två organisationer liknar varandra (Darr & Kurtzberg, 2000). Denna kunskapsöverföring menar Argote och Ingram även ökar i framgång om organisationerna ingår i samma nätverk. De menar dock att ett ökat lärande är beroende av att kontakt sker med parter som sitter på inte redan känd kunskap (Argote & Ingram, 2000:162).

Kunskapsöverföring är inte begränsat till enbart verksamheten inom ett företag, tillförsel kan även ske genom kontakt med omvärlden. Samarbete kan ske med inom allianser eller kluster, men även med samarbetspartners i distributionskedjan eller genom inköp av konsulttjänster (Inkpen, 2008; Guzmán, 2011; Dayasindhu, 2002; He et al., 2011; Richter & Niewiem, 2009). Dock ökar kostnaderna förknippade med att överföra kunskap, såsom övervakningskostnader och kostnader som uppstår vid felaktig användning, då avstånden mellan de inblandade parterna växer. Detta försvårar inte enbart kunskapsutbyte med utomstående belägna i helt andra delar av planeten utan även dotterbolag eller andra avdelningar fjärran från den fokala företagsenheten. (Hashai, 2009: 259; Kogut & Zander, 2003:518; Perrin & Rolland, 2007: 41).

Förmedling av tyst kunskap, kunskap som är svår att förklara för andra, kan ske mer effektivt om de inblandade har nära förhållande (Corno et al., 1999:393). Utbytet av information mellan de olika avdelningarna i ett företag och de kompletterande uppgifterna möjliggör ett sådant förhållande företagets avdelningar emellan. Kontext är således ytterst viktigt för att kunskapsöverföring skall kunna ske framgångsrikt. I detta sammanhang får dock inte dess påverkan på själva viljan att delta i ett kunskapsutbyte förgätas.

### 2.4.1.3 Fysisk proximitet

Det finns platser där människor möts och kunskap uppstår (Corno et al., 1999:381). Denna rymd benämns i Nonakas och Konnos nomenklatur Ba (plats på japanska) (Nonaka & Konno, 1998). Denna sorts plats utgörs av de enskilda delarna det fysiska rummet, platser där människor möts, det virtuella rummet, elektroniska hjälpmedlen och det mentala rummet.

Dessa konkreta och abstrakta mötesplatser skapar på egen hand eller tillsammans en miljö där människor kan stråla samman och frambringa ny kunskap (Corno et al., 1999:381). Då denna miljö är begränsad i omfattning kan därmed slutsatsen att delarna måste stå i nära kontakt med varandra dras. Ett gemensamt arbetsutrymme, ett intranät, en delad företagsanda knyter delarna nära varandra och skapar en gemensam kontext. Bortsett från den gemensamma kontexten befintlig i ett delat arbetsutrymme och närmiljö spelar således även det rent fysiska avståndet mellan individer en roll när det kommer till vilka som deltar i kunskapsutbyte med varandra.

Groth menar att människor hämtar kunskap från informella källor vars egentliga uppgift inte är att bistå andra i att få tillgång till information. Istället för att kontakta en "help desk" för ett datorsystem kan människor istället hämta information från individer de betraktar som experter, vänner eller helt enkelt personer som är nära till hands (Groth, 2000:1). Groth påpekar att närhet inte enbart kan innebära att avståndet mellan två parter är litet, de båda måste också träffas då och då. Om så inte är fallet menar hon att kommunikation dem emellan inte har någon möjlighet att blomstra (Groth, 2000:2).

Kunskapsdelning kan således hämmas mellan individer i samma organisation om de är verksamma i helt andra delar av världen. Bekvämligheten att alltid kunna fråga någon i närheten är i detta fall orsaken till problemet. Dock innebär denna bekvämlighet att den kunskap som anammas är den som finns nära till hands, medan den kunskap som egentligen eftersöktes finns någon helt annanstans inom organisationen, möjligtvis inte ens i samma land (Davenport & Prusak, 2000:88-89).

Om inte kunskap finns på platsen får man bege sig dit kunskapen finns. Att ordna olika interna evenemang med syfte att få individer att dela med sig av kunskap inom organisationen är en lösning. En konferens eller mäsas, eller till och med en picknick är tillfällen som möjliggör kontakt med experter och lekmän av olika slag inom organisationen (Davenport & Prusak, 2000: 93). Individen kan av dessa bli inspirerad eller rentav bli inspiratören (Davenport & Prusak, 2000: 94), vilket vi tror bidrar till ökad innovation i företaget som helhet. Vid detta tillfälle får kanske individen inte svar på de frågor som denne brottas med för tillfället, men vi tror att det ökar sannolikheten att få framtida frågor besvarade.

Vi anser att en sådan möjlighet att knyta kontakter även kan bidra till att anställda får en anledning att fråga personer utanför lokalkontoret om råd nästa gång de behöver hjälp med ett problem. Enligt Davenport och Prusak är det dock nödvändigt att deltagarna unnas ett visst mått av frihet med avseende på vad de vill höra eller prata om (Davenport & Prusak, 2000: 94-95). Utan möjligheten att diskutera brett och länge med personer från andra avdelningar tror vi inte att de anställda får någon möjlighet att knyta de kontakter som kan förse dem med kunskap i framtiden.

## **2.4.2 Organisationens interna förhållanden**

*”Ett företag är ingen maskin utan en levande organism” (Nonaka, 1991: 97).*

### **2.4.2.1 Organisationskultur**

För att stödja kunskapsöverföring inom organisationen anser vi det viktigt att organisationskulturen förstärker individens intresse av att förmedla och ta till sig ny kunskap. Vår uppfattning är att Chefer här har en viktig roll att spela. Mooradian et al. (2006) menar att för att lyckas med kunskapsdelning så krävs en bra chef som de anställda litar på. Om personal som har svårigheter med att dela med sig av kunskap får hjälp med detta tror vi att de kan tillföra mer och finna sig vara till större nytta. Om personal får respons på hur väl de delat med sig av kunskap kan de lära sig av sina misstag eller känna sig stolta över mottaget beröm.

Abdullah et al. anser på denna punkt att sådan stödjande verksamhet måste vara på plats för att anställda skall kunna uppnå de mål som finns (Abdullah et al., 2009:117). De menar att tillit å företagets sida gentemot personalen stärker de senares vilja att delta i kunskapsöverföring då dessa känner att de måste göra en motprestation i gengäld för företagets uppoffringar (Abdullah et al., 2009:118-119). Exempelvis fann Craig et al. i deras studie att chefer vars anställare hade förtroende för dem och gav dem ansvar och möjligheter att utvecklas professionellt blev mer villiga att gottgöra sin anställare (Craig et al. 2008). Vi menar sålunda att en positiv och uppmuntrande attityd till kunskapsutbyten har en stor innebörd för att anställda skall uppfatta denna aktivitet som meningsfull.

I litteraturen framkommer även betydelsen av enhetliga budskap. Utifall att ledningen förespråkar förtroende bland de anställda, men föregår med dåligt exempel och utnyttjar andra har personalen ingen anledning att tro på deras ord eller andras. En kultur som andas kunskapsöverföring kan inte heller gro om individer trots att ledningen förfäktar kunskapsdelning belönas för motsatt beteende (Davenport & Prusak, 2000: 35-36). Vår uppfattning är att kunskap är makt.

Kunskapsöverföring är således en viss avyttring av denna makt som i annat fall hade kunnat användas till personlig vinnig. Vi anser därför att kunskapsöverföring kan göra den enskilda individen svagare och mindre attraktiv inom organisationen om inte företagskulturen som istället väldigt noga fokuserar på och uppmuntrar kollektiv kunskapsdelning. Därför är vi av den uppfattningen att företagskulturen måste avspeglar företagets strategiska mål, exempelvis att vara ledande inom innovation.

Den psykosociala miljö som infinner sig på arbetsplatsen är ett komplext fenomen och dess förändring har multidimensionella följder. Om organisationskulturen stödjer överföring av kunskap mellan arbetarna får detta fler positiva följder än enbart ökad produktion och innovation. En atmosfär där individer kan förmedla sin egen kunskap och acceptera andras är också en atmosfär där samarbete är förhärskande. Att veta att någon annan finns tillgänglig för hjälp kan även höja personalens moral. Samma förtroendeingivande stämning skapar en tydlig målsättning för företaget; en klar riktning som personalen kan stäva efter. Att veta vart resan bärklar klargör vilka åtgärder som måste vidtas.

Davenport och Prusak menar att individen därmed kan förstå vad den måste göra för att nå det gemensamma målet, en vetskap som ingjuter betydelse i det dagliga arbetet (Davenport & Prusak, 2000: 48-49). Vi anser att en svår balansgång mellan en öppen företagskultur som uppmuntrar kunskapsutbyte och en mer klassisk, hierarkisk företagskultur föreligger. Ett företag måste skydda sina resurser från konkurrenter och en öppnare företagskultur gör företagen mer sårbara i denna bemärkelse (Mooradian et al., 2006).

Nonaka förespråkar en företagsstil där information är tillgänglig för alla och arbetsuppgifter är duplicerade. Han menar att den ökade kommunikationen som följer av en sådan organisationskultur ökar förståelsen för andras arbetsuppgifter, vilket underlättar överföring av tyst såväl som explicit kunskap (Nonaka, 1991: 102).

Donate och Guadamillas fann i sin studie att organisationskulturen och chefers ledarskap påverkade forskning och lagring och delande av kunskap inom företag, vilket i sin tur påverkade företagets innovationsnivå (Donate & Guadamillas, 2011). Då vi ser innovation som nödvändigt för dagens företag för att de skall kunna nå framgång anser vi att lärdomen därför är att organisationskulturen bör användas som ett medel för att öka den intra-organisatoriska kunskapsdelningen.

Löwendahl och Deetzl (Alvesson, 2004) skriver om kunskapsföretagens utmärkande egenskaper där det tämligen kan tänkas att det torde vara ännu viktigare med just överföringen av kunskapen eftersom det är här mervärde skapas och också så dessa företag går med stora vinster. Att utnyttja kunskapen effektivt är av stor vikt och det finns ett antal omständigheter som präglar hur arbetet leds och organiseras.

Kunskapsföretag präglas av hög autonomi där individuella initiativ uppmannas och belönas, det råder en subjektiv och osäker kvalitetsbedömning. Detta innebär i sin tur att vikten av

kommunikation blir ännu viktigare för att kunna arbeta mot samma mål och lösa de problem som klienterna står inför (Alvesson, 2004).

### 2.4.2.2 Teknologiskt ramverk

Hur individer samspelar med varandra och den påverkan detta har på kunskapsutbytet inom företaget har diskuterats utförligt ovan. Graden av kunskapsutbyte inom en organisation är dock inte enbart beroende individuella, inter-personella eller kulturella faktorer. För att kunskap skall kunna flyta mellan individer räcker det inte bara att förlita sig på de personliga mötena. Davenport och Prusak menar att kunskap blir kvar i begränsade geografiska områden om den inte med teknologins hjälp kan förmedlas till vitt spridda parter (Davenport & Prusak, 2000: 45). Organisationen måste därför våga satsa på teknologi och inte enbart använda sig av den för syns skull. För att citera Davenport och Prusak: ”Teknologins viktigaste roll i knowledge management är att förlänga kunskapsöverföringens vidd och att stärka dess hastighet” (Davenport & Prusak, 2000: 125).

Ett skräckexempel är när Groth upptäckte att intranätet på det konsultföretag hon undersökte inte levde upp till förväntningarna. Istället för att förmedla kunskap från medarbetare såsom ”lessons learned” och kunskap om projektledning, men även ge åtkomst till viktiga artiklar betraktades intranätet i realiteten som en telefonkatalog över interna kontakter. Orsaken till detta tillstånd var en undermålig datastruktur och långsam uppkoppling. I detta mardrömsscenario var intranätet mest till nytta för nyanställda, och då blott som en kunskapskälla om vad de olika avdelningarna höll på med (Groth, 2000:6-7). Inom ett och samma företag kan det dock förekomma avdelningar med vitt skilda uppgifter och därmed individuella behov. Gupta och Michailova fann i sin undersökning av ett konsultföretag att de olika avdelningarna verkade på olika snabbbrörliga marknader. De menade att den ena avdelningen därför kunde förlita sig på IT-systemet för kunskapsöverföring, medan kontakter var mer lämplig för att garantera snabb överföring för den andra avdelningen (Gupta & Michailova, 2004: 14).

Enligt Davenport och Prusak har interna teknologiska hjälpmedel såsom intranät den fördelen att individer med lätthet kan ta del av den kunskap de vill. De menar dock att förtroendet för denna sorts hjälpmedel sjunker relativt personliga förfrågningar då individen inte kan försäkra sig om att främlingars förmedlade kunskap håller måttet (Davenport & Prusak, 2000: 47). För att råda bot på detta problem kan kunskapen i de organisatoriska databaserna granskas och därigenom kvalitetsmärks av särskilda medlare (Davenport & Prusak, 2000: 47; Matson et al., 2003:279). Existensen av dessa individer tjänar därmed som en garant att kunskapen som för ögonblicket betraktas är av god kvalitet. Idén om denna sorts väktare omnämns även tidigare, men då i delen om kunskapens legitimitet. Sålunda kan vi se att de olika faktorerna som stödjer eller försvårar kunskapsöverföring ständigt existerar sida vid sida.

När teknologi används som ett stöd i kunskapsöverföring framkommer det i litteraturen att det är det viktigt att tänka på vilken sorts kunskap skall överföras. Davenport och Prusak menar att teknologi är till särskild hjälp vid förmedling av tyst kunskap (Davenport & Prusak, 2000: 96). Exempelvis kan videokonferenser tillåta snabb kommunikation i både ljud och bild över stora avstånd. Dock menar Davenport och Prusak att denna sorts teknologi inte lämpar sig väl för förmedling av strukturerad information, databaser är i detta fall ett bättre verktyg (Davenport & Prusak, 2000: 128-130). I litteraturen framgår det även att det är viktigt att tänka på vilken skillnader mellan individers kunskapsbehov. Gupta och Michailova fann i sin



undersökning att det fanns hinder i vägen för kunskapsöverföringen mellan två avdelningar inom samma företag då kunskap kodifierades på olika vis (Gupta & Michailova, 2004: 15).

Choi menar et al. att det är viktigt att företag inte går till en extrem och enbart använder sig av teknologi eller mänskliga möte vid kunskapsöverföring. Då de i sin studie fann att teknologi betraktades som en hygienisk faktor menar de att den är nödvändig för att kunskapsförmedling skall kunna ske, men att mellanmänskliga förhållanden har större påverkan på i vilken grad kunskapsförmedling sker. Choi et al. menar sålunda att den optimala knowledge management strategin måste innehålla en kombination av teknologiska och mänskliga kunskapsförmedlingsalternativ (Choi et al., 2008: 749-751).

Davenport och Prusak uttrycker teknologins funktion som hjälpmedel på följande vis: ”Blotta närvaron av teknologi skapar inte en lärande organisation, en meritokrati eller ett kunskapskapande företag” (Davenport & Prusak, 2000: 142). I litteraturen framkommer det således att teknologi har en synergistisk effekt på kunskapsdelning. Dock är det endast en av de många pusselbitar som måste sitta på plats för att bilden av det kunskapsdelande företaget skall kunna framkomma.

### **2.4.2.3 Intern konkurrens**

Paradoxalt nog kan konkurrens mellan grupperingar inom samma företag även gynna överföring av kunskap. Taylor fann att konkurrensen mellan utvecklingsprojekt i företag verksamma inom nätverks- och databastillverkningsindustrierna fick de olika projektgrupperna att stoppa de andras utveckling. De nya projektgrupperna höll möten för att övertyga den tidigare projektgruppen om hur viktiga just deras projekt var. De äldre projektgrupperna deltog i dessa möten i syfte att få kunskap om konkurrenten för att kunna övertyga ledningen om att det konkurrerande projektet borde läggas ner. På dessa möten fick medlemmarna av de äldre projektgrupperna höra talas om ny teknologi som skulle användas i det nya projektet. Samtidigt som den tidigare projektgruppen förberedde kritik mot det nya projektet genom att gå på informationsmötena och läsa in sig i ämnet tillskansade de sig ny kunskap. Genom dessa starkare sociala kopplingar ökade diskussionen och kunskapsutbytet av den ny kunskap mellan de olika projektgrupperna (Taylor, 2010).

Tsai fann i sin studie att kunskapsöverföring mellan konkurrerande avdelningar förekom när konkurrensen gällde samma marknadsområde och inte enbart gällde konkurrens om interna resurser. Han menar att detta kan vara en följd av till vilken grad avdelningar kan ha nytta av interna konkurrenters erfarenheter i sitt eget arbete. Tsai fann dock att en centraliserad organisation hämmade denna sorts kunskapsöverföring. Han pekar på resultaten i Milgrom och Roberts studie att en centraliserad organisation spenderar för mycket tid på kontroll vilket gör att effektiviteten blir lidande effektiv som en förklaring till detta fenomen. Tsai menar således att en mindre strikt och mer intern kommunicerande organisation skapar större möjligheter för lärande mellan internt konkurrerande avdelningar (Tsai, 2002: 186-189).

Nonaka menar att den organisatoriska tillvaron måste präglas av oenigheter för att nya uppfattningar om gamla erfarenheter skall kunna springa fram (Nonaka, 1991: 104). Detta kan relateras till Eneroth och Malms beskrivning av en kunskapsgenererande relation som en balans mellan det okända och det redan bekräftade (Eneroth & Malm, 2001: 178). Ny kunskap kan endast skapas om den rådande kunskapen kritiseras, granskas, revideras och slutligen omvandlas. Detta kräver dock att deltagarna i kunskapsutbytet är öppna för nya idéer.

Davenport och Prusak lyfter i detta sammanhang fram att kunskapsöverföring för att det skall kunna lyckas inte enbart är beroende av att kunskap förmedlas, psykosociala faktorer spelar även en stor roll. De menar således att kunskapsöverföring ”inte enbart handlar om att absorbera ny kunskap, utan även om att acceptera den” (Davenport & Prusak, 2000: 103). O’Dell och Grayson menar att det därutöver även är ytterst viktigt att individen kan respektera andras kunskap men också att den har en vilja att lära sig mer för att kunskapsöverföring skall kunna nå sin fulla potential (O’Dell & Grayson, 1998: 173).

## **2.5 Faktorer relaterade till förmedlaren**

### **2.5.1 Legitimitet**

#### **2.5.1.1 Vikten av anpassning av kunskap efter mottagarens behov**

Burgess fann i sin studie att individers vilja att till sig och dela med sig av information från andra arbetsgrupper var resultatet av en balans mellan vad individerna personligen ville, hur de borde umgås med andra och grupptillhörighets betänkanen (Burgess, 2005:341). Perrin och Rolland lyfter fram att Allee i sin studie upptäckte att kunskapsarbetare känner en viss stolthet i att på egen hand komma på saker (Perrin & Rolland, 2007: 43). Perrin och Rolland menar även att en medlare kan vara ett bra stöd för att bryta ner barriärer mellan olika enheter när en enhet betraktas som svag. Medlaren kan i detta fall omvandla den förmedlade kunskapen så att den blir så neutral som möjligt (Perrin & Rolland, 2007: 41). Genom en anpassning av kunskapen till den gällande kulturen kan mottagarna därmed behålla kontrollen över kunskapen och undgå att känna sig stötta över att bli pådyvlade en utomstående uppfattning.

Ur den potentielle mottagarens perspektiv kan kunskap förmedlad av andra parter verka oanvändbar. Denna kan utgå ifrån uppfattningen att den gemensamma databasen inte innehåller den kunskap som eftertraktas. Sålunda blir kunskapsöverföring en meningslös uppoffring å förmedlarens sida. Matson et al. menar här att det finns lärdomar att dra från knowledge management-utövandet vid Ford. Chefer vid Ford har satt i system att utgå ifrån reell nytta och huruvida den nya kunskapen kan appliceras på andra platser innan kunskapen får förmedlas (Matson et al., 2003:279). Genom att iaktta kvalitetsgraden hos förmedlares kunskap kan mottagare försäkra sig om att den kunskap som finns tillgänglig i den interna databasen är användbar. Således ökar detta granskningssystem legitimiteten hos kunskapen, vilket ökar sannolikheten för att kunskap såväl kan förmedlas som accepteras.

#### **2.5.1.2 Kunskapsarbetarens ställning**

Den relativa ställningen hos en individ har även den dock en påverkan på den uppskattade legitimiteten. Bünstorf menar att denna legitimitet är beroende av hur den fokala gruppen uppfattar individen ifråga. En följd av att en individ betraktas som kunnig inom gruppen är att denna har större möjlighet att få sin röst hörd än individer utanför gruppen. Bünstorf menar att följderna av ett gott rykte blir att gruppmedlemmarna inte är lika mottagliga för kunskap som kommer från, för dem okända, personer utanför gruppen (Helmstädter, Ed 2003: 89). Konsekvensen blir således en försvärad kunskapsöverföring mellan olika grupperingar inom organisationer. Att en individ betraktas som kunnig kan även vara en produkt av dess ålder (Groth, 2000:13). Detta påvisar vikten av symbolik i mänskliga relationer. Att äldre

medarbetare har mer kunskap än yngre kan tyckas vara en logisk följd av att de har mer erfarenhet (Davenport & Prusak, 2000: 101).

Davenport och Prusak påpekar att faktorer som ambition och tur kan föra en individ till en högre befattning och att det inte nödvändigtvis innebär att individen ifråga besitter mycket kunskap (Davenport & Prusak, 2000: 37). Davenport och Prusak menar att yngre anställdas kunskap inte värderas lika mycket som äldres (Davenport & Prusak, 2000: 100). En skadlig situation uppstår om yngre individers förmedlade kunskap bemöts med mer än en hälsosam skeptisk attityd.

## 2.5.2 Förtroende

Freud menar att Schopenhauer i sin kända liknelse om igelkottar påvisar hur människor inte kan ha för nära förhållanden (Freud, 1922:54). När individer öppnar upp sig för varandra blottar de samtidigt sina svagheter. Således undviker individer att öppna upp sig för mycket då de inte vill utsättas för kritik. Detta det så kallade ”igelkottens dilemma” kan även appliceras på kunskapsöverföring.

Spraggon och Bodolica menar att individer måste känna sig säkra, både i sig själva och på motparten, för att ansikte mot ansikte våga dela med sig av kunskap till en annan. Ifall de inte känner denna trygghet kommer fruktan för att skämma ut sig, eller bli kritiserade förhindra förmedlingen av kunskap (Spraggon & Bodolica, 2012:1280).

Mooradian et al. konstaterar att det är ett beteende som inte ligger oss närmast om hjärtat på grund av sin självutlämnande natur (Mooradian, 2006). Kunskapsutbytet avhänger således enligt detta synsätt på hur stor sannolikheten för ett dåligt eller bra utfall är. Om en deltagare förväntar sig ett tillfredställande utfall kan denna vara villig att delta i utbytet trots att självförtroendet inte infinner sig (Okyere-Kwakye & Md-Nor, 2011:68) Ett nära förhållande tjänar här som ett medel för att minska osäkerheten i det förestående kunskapsutbytet. Desto större tillit parterna har till varandra, desto troligare är det att de inte kommer att uppleva något backslag i utbytet. Sålunda utgör parternas relation en framgångsfaktor i kunskapsutbytet. Matzler et al. föreslår i sin studie att individer som betraktas som trevliga till naturen kan få i uppdrag att förmedla kunskap som är svår att kodifiera. De menar att dessa individer är lämpliga för kontakter mellan arbetsgrupper då de har ett större socialt nätverk till följd av sin natur (Matzler et al., 2008: 310).

Då individer hyser olika mycket tillit till andra föreslår Mooradian et al. att företag undersöker de anställdas personlighetstyper. Varje anställds förmåga kan därmed användas på bästa vis. De som hyser stor tillit till andra kan förmedla kunskap mellan grupperingar. De som hyser misstro till andra kan upptäckas och utbildas för att även de i framtiden skall kunna förmedla sin kunskap till andra (Mooradian et al, 2006:12).

Mooradian et al. poängterar att det är av yttersta vikt att ha en bra ledare i gruppen för att kunskapsutbytet ska kunna kännas så som tänkt är. En bra överordnad är essentiell och skapar en känsla av tillit inom gruppen. Detta främjar också kunskapsutbytet inom gruppen men även i förlängningen den inom hela företaget då detta kan hjälpa att skapa en kultur av uppmuntran att dela med sig. Att de anställda litar på sin chef är viktigt eftersom man kanske, som vi tidigare har varit inne på, annars väljer att hålla inne på viktig information för personlig vinnings skull (Mooradian et al, 2006).

## 2.6 Faktorer relaterade till mottagaren

### 2.6.1 Absorptionsförmåga

För att kunna överföra kunskap, eller kunna ta till sig den måste individen förstå den relevanta kunskapen. Vi anser att det i detta sammanhang är viktigt att inte förglömma kopplingen till vad man redan vet. Cohen och Levinthal menar att individberoende faktorer såsom tidigare minne av kunskapen (Cohen & Levinthal, 1990:129) och hur mycket ansträngning som har lagts ner vid denna tidigare inläring av kunskapen påverkar absorptionsförmågan (Cohen & Levinthal, 1990:131). De påpekar dock att förmågan att ta till sig kunskap även är beroende av kontakterna mellan enheter (Cohen & Levinthal, 1990:131-132). Ny kunskap, menar de således, är lättare att ta till sig ju mer lik den är den organisationen redan har (Cohen & Levinthal, 1990:148-149).

Enligt Takahashi kan avsaknad av kunskap om den ursprungliga kontexten och hur sällan mottagaren interagerar med element i andra enheter än den egna enheten försämra absorptionsförmågan. Han pekar även på att maktförhållandet har en effekt på absorptionsförmågan (Takahashi, 2010: 32). Takahashi fann i sin studie att moderbolagen till de företag han undersökte ignorerade dotterbolagens frågor eller gav respons som inte var konstruktiv (Takahashi, 2010: 30-31). Han menar således att kunskapsförmedlaren bör ge respons på mottagarens feedback på den kunskap denna mottagit. Han menar även att ansvaret inte kan skjutas över helt på mottagaren efter att kunskapen har överförts, delarna måste samarbeta för att företaget i slutändan skall kunna uppnå konkurrensfördelar (Takahashi, 2010: 33). Även Zhao och Anand menar att yttre faktorer har en stor inverkan på hur snabbt och effektivt individer kan ta till sig ny kunskap. De menar att en företagskultur som fostrar samarbete kan öka kunskapsintaget mer än som skulle ske genom att begränsa anställningar endast till erfarna eller välutbildade individer (Zhao & Anand, 2009: 978).

Vi har tidigare under rubriken ”Kunskapens natur” noterat att dotterbolag förmedlar kunskap till deras moderbolag ju mer värdefull deras kunskap anses vara för sagda moderbolag. Forskare har även funnit att denna värdeuppskattning har en effekt på inlärningsgraden. Pérez-Nordtvedt et al. fann i sin studie att mottagaren var mer villig att lära sig kunskap om denna kunskap betraktades som värdefull (Pérez-Nordtvedt et al, 2008: 734).

### 2.6.2 Behållningsförmåga

Szulanski fann i sin studie att mottagarens minne, den så kallade behållningsförmågan, hade en mycket svag påverkan på överföringsgraden (Szulanski, 1996: 36). Kontrasterande resultat framkom däremot i Chens och McQueens undersökning. De fann att den kinesiska personalen på ett support center i Kina hade svårare att ta till sig svårförklarlig kunskap ju lägre deras absorptions- och behållningsförmåga var (Chens & McQueens, 2010: 76).

Framgång ligger dock inte enbart i att lära sig nya ting. För att kunna förnya sin strategi måste ett företag ibland även glömma de rutiner som upprätthöll den förra strategin (Lei et al., 1999: 37). Två separata varianter finns dock på avsiktligt organisatoriskt glömmande. Ett sådant förfarande innebär att individerna vilka tidigare höll de förra rutinerna vid liv, nu föser dessa åt sidan och börjar anamma de nya rutinerna. Detta innebär att organisationen som en enhet glömmet bort gammal kunskap. När dock enskilda individer försöker att anamma ny kunskap i form av rutiner eller nya förmågor, försöker de, och endast de, att glömma den tidigare

kunskapen. Organisationen i stort förändras därmed inte vad det avser rutinernas struktur. Glömmande av kunskap sker i dessa fall på individnivå (Tsang & Zahra, 2008: 1444).

## **2.7 Faktorer relaterade till förmedlaren såväl som mottagaren**

### **2.7.1 Incitament**

#### **2.7.1.1 Om individens incitament till att dela med sig av kunskap**

Abdullah et al. menar att individer inte kan förväntas ägna sig åt kunskapsutbyte baserat på rent osjälviska motiv. För att få människor att söka efter ny kunskap måste individerna få något i gengäld (Abdullah et al., 2009:116). Här kan en intressant parallell dras till Honeycutts teorier om altruism i Okyere-Kwakye och Md-Nor respektive Lius teorier om samma ämne. Även en altruistisk individ får vid förmedling av kunskap något i gengäld; utövandet av makt över mottagarna (Okyere-Kwakye & Md-Nor, 2011:68-69; Liu, 2008: 238).

Matzler et. al fann i sin studie att även andra personlighetsdrag än välvilja såsom öppenhet och samvetsgrannhet ökar individens benägenhet att dela med sig av kunskap. Matzler et al. menar vidare att individer kan tilldelas tjänster som passar var och en utifrån de personlighetsdrag de har. Individer som är öppna för nya idéer kan därför anta uppdraget som spejare och förmedla yttre kunskap till sin egen grupp. På motsvarande vis menar Matzler et al. att personer som är samvetsgranna i sitt arbete kan få i uppdrag att arkivera kunskap så att andra med framgång kan ta del av den i framtiden (Matzler et al., 2008: 309-310).

Företagsklimatet kan driva människor till att behålla kunskap för sig själv. Undanhållen kunskap kan användas som konkurrensverktyg, för att styra kontorspolitiken eller utnyttjas för att gynna övriga personliga motiv (Abdullah et al., 2009:116). Detta kan relateras till Okyere-Kwakye & Md-Nors teori om att individer trots att de inte är helt säkra på att inte få ta emot kritik ändå är villiga att riskera detta om de tror att de kan få mer i gengäld. (Okyere-Kwakye & Md-Nor, 2011:68).

Människor är komplexa varelser och vi anser därmed att det inte alltid är möjligt att specificera en direkt anledning till att en människa betar sig på ett särskilt sätt. Vi ser det därmed som troligt att det på samma vis som individer kan drivas av inre och yttre orsaker samtidigt kan drivas att dela med sig av kunskap av flera olika skäl, exempelvis begär och förtroende. Kunskapsöverföring är även en fråga om hur individen bäst viger sin tid för att förbättra sin ställning och karriär.

Davenport och Prusak anmärker att människor har begränsat med tid, tid för arbete, men även tid att koppla av under. Om individen ägnar en del av sin tid till att förmedla kunskap till andra kan detta gagna denna om detta beteende uppmärksammas av omgivningen. Då omgivningen erkänner individens kunskapsreservoar blir individen mer eftersökt för framtida kunskapsutbyten. Davenport och Prusak menar alltså att ett hjälpsamt beteende förbättrar individens ställning inom organisationen och i sin tur gör andra mer villiga att känna av individens välvilja (Davenport & Prusak, 2000: 32). Till sist är det nödvändigt att en individ är villigt att dela med sig av kunskap för att kunskapsöverföring skall kunna ske. Dock är det

också nödvändigt att samma individ har förmågan att kunna formulera kunskapen så att den kan komma mottagaren till del (Minbaeva, 2007: 588).

### **2.7.1.2 Om belöningsystem funktion som incitament för kunskapsdelning**

Matson et al. menar att det går att få personal att bli intresserad av kunskapsdelning genom att använda organisationskulturen som ett redskap. Ett tydligt framhävande av kunskapsdelnings vikt i interna nyhetsbrev och på andra lämpliga ställen kombinerat med en koppling till prestationsbedömning är några verktyg som kan användas för att få personal att själva vilja delta i kunskapsutbyte (Matson et al., 2003:277-278). Gammelgaards studie pekar på att det generellt inte går att få personal att utöva kunskapsutövning med en enda modell. Människor, och kunskap, är inte varandra lika och belöningsystemet måste därför anpassas till individerna såväl som till kunskapens natur. Dock fann han i sin undersökning att intrinsiska belöningar i regel gör individer mer positivt inställda till att dela med sig av kunskap (Gammelgaard, 2007). Ett varningens finger bör lyftas angående bruket av belöningsystem. Kankanhalli et al. fann i sin undersökning att belöningar inte har stor betydelse för kunskapsöverföring. Därför bör försiktighet iakttas om belöningsystem är i bruk (Kankanhalli et al., 2005).

I detta avseende menar Kubon-Gilke att ett monetärt belöningsystem till och med kan vara ett reellt hinder om den enskildes prestationer betonas. Under dessa omständigheter kan viljan att samarbeta minskas då ett sådant beteende inte överensstämmer med de incitament som erbjuds (Helmstädter, 2003:70). Förutom incitament anpassade till extrinsisk motivation kan företag även stödja intrinsisk motivation. Davenport och Prusak lyfter i detta avseende fram Chrysler som ett exempel. På Chrysler samarbetade ingenjörer av sin egen fria vilja med att sammanställa en skrift innehållande lärdomar som nya ingenjörer kan ta del av för att öka på sina kunskaper. För att stödja sådant engagemang hjälper Chrysler ingenjörer att bilda sådana intresseföreningar och ökar därmed kunskapsöverföringen inom företaget (Davenport & Prusak, 2000: 34).

## **2.8 Teoretiskt ramverk**

I vår studie av kunskapsöverföringslitteraturen fann vi en mängd olika faktorer som påverkade hur väl individer uppfattar att de kan förmedla och motta kunskap till respektive från en motpart. Dessa faktorer har grupperats under fem stycken rubriker beroende på dess särskilda förhållanden. Dessa fem huvudgrupper är kunskapen i sig själv, omgivningen, förmedlaren, mottagaren, samt förmedlaren och mottagaren. Vi har därför grupperat faktorer i större grupper utifrån de grupper dessa faktorer i litteraturen har påpekats falla inom. Därför är vårt ramverk ingen definitiv gruppering av olika faktorer som påverkar kunskapsöverföring. Vårt teoretiska ramverk är tvärt emot konstruerat för att underlätta placeringen av faktorer för dem som arbetar med kunskapsöverföring på företag. Detta har medfört en viss upprepning av faktorer utifrån hur olika forskare har analyserat dem. Detta har haft som följd att många av faktorerna även kan kopplas till andra huvudgrupperna än de inom vilka de är placerade i vårt ramverk (Se Figur 2-5).

Eftersom vi i litteraturen inte hittat några direkta påpekanden om hur alla de berörda faktorerna kan grupperas har vi avstått från att lägga faktorerna även under andra rubriker än de faktorerna har lagts under. Ramverket är i denna mån även en spegling av hur de forskare

vars alster vi har studerat har uppfattat faktorerna. Det teoretiska ramverket täcker dock inte alla faktorer som kan tänkas påverka kunskapsöverföring, men vi var av den uppfattningen att vi genom detta ramverk har täckt in de inom litteraturen mest förekommande faktorerna. För att möjliggöra en överblick av dessa faktorer har vi valt att illustrera dem utan att peka ut deras inbördes relationer, då orsakssambanden är av ett överväldigande antal. För att sammanfatta de många faktorer som påverkar kunskapsöverföring följer även en kort beskrivning av varje ovan nämnd huvudgrupp.

Vad det avser kunskapen i sig är dess värde beroende på de parter vilka deltar i dess överföring. Kunskap kan även vara svårt att förstå om individer inte känner till de omständigheter i vilka den uppkom. Förutom att vara svårt att sätta i ord beror själva lättförklarigheten även på vem som förmedlar kunskapen.

Kopplat till omgivningen finns flera faktorer. Vad det avser närheten mellan parterna spelar sådant som gemensamma kulturella normer, liknande affärsomständigheter, men även att de regelbundet träffas roll. I själva organisationen lyfts arbetsmiljön och förhållandet mellan chefer och anställda fram som viktigt i litteraturen. Forskare betonar även att teknologin måste anpassas till olika personers behov. Strukturella förhållanden kan påverka kunskapsöverföring mellan interna konkurrenter, men forskare poängterar att individer även måste ha ett öppet sinne för ny kunskap för att kunskapsöverföring skall kunna ske.

För att kunskap skall kunna förmedlas till en annan part påpekas i litteraturen legitimitetens vikt. Mottagaren kan vara ovillig att ta mot kunskap om denna inte anpassas till mottagarens egna behov och att mottagaren respekterar förmedlarens kunskap. Forskare har även funnit att förmedlaren hyser förtroende för mottagaren för att undvika kritik. I litteraturen betonas möjligheten att lära och träna individer i kunskapsöverföring utefter deras egna behov och förmåga för att öka överföringen mellan individer.

Forskare har funnit att det är viktigt att mottagaren har en tidigare grund att stå på när de tar till sig kunskap för att kunna ta till sig denna. Dock har studier visat att även personliga förhållanden till en förmedlare påverkar hur framgångsrikt kunskap kan överföras mellan två parter. För att kunna ta till sig ny kunskap påpekar forskare att det även är viktigt att kunna komma ihåg kunskap samt att kunna glömma bort oanvändbar gammal kunskap.

Vad det gäller faktorer som påverkar både förmedlaren och mottagaren har forskare påpekat vikten i att se till vad som driver individer till att dela med sig av kunskap. Forskare har funnit att såväl personligheten som organisationskulturen spelar en roll i graden av kunskapsöverföring. I studier har såväl intrinsiska som extrinsiska motivationsfaktorer funnits påverka individers vilja att delta i kunskapsöverföring. Forskare har även påpekat möjligheten öka kunskapsöverföring genom att stötta individuella personalprojekt för ökad utbildning.

## Kunskapens natur

### Värde

- Kostnader kopplade till förenkling av kunskap
- Beteende hos mellanmän
- Maktförhållanden
- Graden av lättförklarlighet
- Skillnader i makrokultur
- Tidigare erfarenheter med samarbetspartner
- Mottagarens relation till förmedlaren respektive förtroendet för förmedlarens kunskap

### Kontext

- Kunskapens specificitet
- Kunskapens komplexitet
- Kontextbaserade sökord för kunskap i databaser
- Yrkesjargong och kommunikationsmedel anpassade för experter
- Förtroende

### Lättförklarlighet

- Kunskapens lättförklarlighet
- Val av person med uppgift att kodifiera kunskap utifrån personens karaktär
- Genomförande av särskilda kunskapsöverföringsprogram i syfte att träna personalen att överföra kunskap

## Omgivningen

### Närhet

#### Makrokulturell gemenskap

- Kulturellt betingat normeringssystem

#### Delad strategisk kontext

- Likheter i strategins utformning
- Avstånd mellan förmedlare och mottagare
- Organisatorisk tillhörighet för dotterbolag
- Förhållande mellan förmedlare och mottagare

**Figur 2. Faktorer som relaterar till kunskapens värde, kontext och lättförklarlighet, samt makrokulturell gemenskap och delad strategisk kontext.**



## Fysisk proximitet

- Fysiska och virtuella mötesplatser vilka är nära för individer
- Frekvens i möten mellan individer
- Interna organisatoriska evenemang

## Organisationens interna förhållanden

### Organisationskultur

- Stöd från chefer
- Personalens förtroende för chefer och företaget
- Konsekvent belöning av kunskapsdelning mellan personalen
- Accepterande företagsmiljö
- Fri tillgång till information

### Teknologiskt ramverk

- Tillgång till lagrad kunskap
- Anpassning av teknologin till verksamhetsbehov
- Förtroendet för lagrad kunskap
- Val av teknologi utifrån den sorts kunskap som skall överföras
- Skillnader i individers kunskapsbehov
- Balansering av teknologisk och mänsklig överföring av kunskap i knowledge management-strategin.

### Intern konkurrens

- Utbildningsmöten för att övertyga konkurrerande avdelningar om nya projekt
- Självstudier av ny teknologi i syfte att kritisera andra avdelningars projekt
- Skillnader mellan konkurrerande avdelningars marknadsområden
- Graden av centralisering inom organisationen
- Oenigheter medför ifrågasättande av gamla erfarenheter
- Acceptans av ny kunskap
- Vilja hos personalen att lära sig mer

**Figur 3. Faktorer som relaterar till fysisk proximitet samt organisationskultur, teknologisk ramverk och intern konkurrens.**

# Förmedlaren

## Legitimitet

### Anpassning av kunskap efter mottagarens behov

- Balans mellan egna behov, behovsnormer och gruppens behov
- Stolthet i att själv komma fram till lösningar på problem
- Mellanmän mellan enheter
- Upplevd nytta i gemensam databas

### Kunskapsarbetarens ställning

- Gruppens uppfattning av en individs kunnighet
- Åldern hos personalen

## Förtroende

- Risk för att bli kritiserad
- Val av person att förmedla kunskap utifrån personens karaktär
- Utbildning av personal i kunskapsdelning utefter tilltro till andra
- Chefers beteende
- Upplevd nytta i gemensam databas

**Figur 4. Faktorer som relaterar till anpassning av kunskap efter mottagarens behov, kunskapsarbetarens ställning och förtroende.**

# Mottagaren

## Absorptionsförmåga

- Individens minne
- Individens ansträngning att ta till sig kunskapen
- Gemensam bakgrund mellan mottagare och förmedlare
- Kontakter mellan individer inom företaget
- Kännedom om kunskapens ursprungliga kontext
- Frekvens i interaktion med individer från andra enheter än den egna
- Maktförhållanden
- Respons på den inlärd kunskapen från förmedlaren
- Organisationskulturen
- Bedömning av kunskapens värde

## Behållningsförmåga

- Mottagarens minne
- Förmåga att glömma bort kunskap som inte längre är användbar

# Mottagaren och förmedlaren

## Incitament

### Individuella incitament

- Individens personlighet
- Val av person att hantera kunskap utifrån personens karaktär
- Organisationskultur
- Optimering av val av aktiviteter med hänsyn på tillgänglig tid
- Vilia hos personal att dela med sig av kunskap

### Belöningssystem

- Organisatorisk framhävnin g av kunskapsöverförin gens vikt i intern kommunikation
- Val av belöningssystem med intrinsisk eller extrinsisk inriktning
- Företagsstöd vid frivilliga kunskapsdelningsinitiativ

**Figur 5. Faktorer som relaterar till absorptionsförmåga och behållningsförmågan samt individuella incitament och belöningssystem.**

## 3. Metod

---

### 3.1 Epistemologi

Vi var av den uppfattningen att återkoppling av teorin är av stor vikt. En enbart tankemässig ansträngning saknar den empiriska grund vi anser att en explorativ undersökning nödgar. Likt Kalling och Styhre förespråkar vi därför att studier om kunskapsöverföring genomförs med kompletterande fallstudier i verkliga organisationer (Kalling & Styhre, 2003: 134-135). Genom en empirisk undersökning kunde vi klargöra hur konceptet kunskapsöverföring betraktas i praktiken. Ett angreppssätt med fokus på orsakssamband menar vi behövdes, då affärsverksamhet är en komplex företeelse ständigt kopplad till en än mer komplex omvärld. Att begränsa detta studium till enbart tidigare områdeslitteratur eller teoretiska experiment är synnerligen komplext i och med de många grundförutsättningar som måste bestämmas och förminska även den rent praktiska nyttan. Vi ansåg det därför bättre att använda den gängse teorin som ett gångbart hjälpmedel och jämföra denna med det tillvägagångssätt som förekommer bland faktiska företag. Detta arbete på detaljnivå hoppas vi istället kan utgöra ett frö till mer holistiska studier i framtiden där verkligheten kan undersökas i dess komplexa storslagenhet. Vi inser även att mer omfattande undersökningar måste ske för att få fram ett statistiskt underlag för att stödja slutsatser om kunskapsöverföring i praktiken.

Enligt Yin lämpar sig frågeställningar som förklarar en händelses åverkan på omgivningen såsom hur en företeelse eller varför en händelse påverkar en viss omgivning för fallstudier då i tid sammanhängande händelser måste relateras till varandra. Utifall att även villkoren att undersökningen rör nutida händelser och att forskaren inte har möjlighet att påverka forskningsmiljön rekommenderar han att studien sker medelst en fallundersökning (Yin, 2009:8-14). Vi genomförde uppsatsarbetet genom att ägna oss åt extensiva litteraturstudier samt intervjuer. Uppsatsen har i detta avseende att en explorativ ansats.

### 3.2 Litteraturstudier

Litteraturstudierna skedde inom ramarna för de för arbetet satta avgränsningarna. Syftet med litteraturstudierna var anskaffning av kunskap om de olika teoretiska uppfattningarna inom ämnet, etablerade såväl som nydanande. Yin menar att forskare genom att granska teorin kan få kunskap om vilka nya vinklar som olika intressanta företeelser inom området kan betraktas ur, vilken därefter kan appliceras när intervjufrågorna tillverkas (Yin, 2009:14). Vi ansåg att en god teoretisk grund därför möjliggjorde mer specifika och intressanta avgränsningar av uppsatsområdet. Vi ansåg därtill att en god teoretisk bakgrund behövdes även i stor grad när det gällde tolkningen av de insamlade svaren.

### 3.3 Ontologi

Vi har i vårt arbete huvudsakligen antagit en konstruktionistisk ansats till undersökningen. Konstruktionism är enligt Bryman och Bell ett ontologiskt synsätt där de enskilda individerna anses kunna påverka den miljö de verkar i. De som ansluter sig till dess motsats objektivismen menar däremot att människor inte har en påverkan på miljön. Då

kunskapsöverföring är avhängigt av kontakter mellan människor ansåg vi att individernas uppfattningar och beteende kommer ha en påverkan på deras vilja eller förmåga att dela med sig av kunskap. Som Becker framför är dock kulturen att betrakta som orubblig och därför något som människors måste ta i beaktning när de fattar beslut, vilket betyder att miljön inte till fullo är formbar av de människor vilka verkar i den (Bryman & Bell, 2003/2005: 33-35).

Då även makrofaktorer bortom den enskildes kontroll påverkar de beslut personen kan fatta har vi valt att följa en mellanväg mellan det konstruktionistiska och det objektiva förhållandesättet till verkligheten. Detta har varit en för oss viktig förklaring till att vi avgränsat oss till företag med en stark koppling till Sverige, då vi förväntade oss att intervjupersonerna därför skulle ha en gemensam normeringsram. Då våra frågor har varit kopplade till kontexten ansåg vi att en begränsning av de undersökta företagens hemvist underlättade analysen av intervjupersonernas svar.

Då vår strävan i detta arbete har varit att kartlägga de faktorer vilka påverkar kunskapsöverföring mellan avdelningar har vi som vi tidigare anmärkt funnit det nödvändigt att undersöka åsikterna hos individer vilka arbetar med detta i verkligheten, då dessa individer själva har möjligheter att bestämma över kunskapsöverföringens genomförande. Då vi med detta arbete har verkat för en kartläggning av de faktorer som påverkar kunskapsöverföring mellan avdelningar har vi därför verkat för att öka förståelsen för detta fenomen för praktiker såväl som för forskare. Av denna anledning har vi strävat efter att avgöra vilka företagsomständigheter som lämpar sig för en viss form av kunskapsöverföring. För att låna Burrell och Morgans terminologi har vi således anslutit oss till ”det tolkande paradigmet”, vilket används av forskare som fokuserar på att förstå hur individer utifrån sina erfarenheter upplever organisationen (Bryman & Bell, 2003/2005: 37).

Vi har ansett att individens uppfattning av omvärlden är central för hur kunskapsöverföring kan ske. Detta innebär att vi samtidigt i denna undersökning inte utgått från de övriga tre paradigmen som Burrell och Morgan kategoriserar forskares antaganden under. Det funktionalistiska paradigmet används av forskare som anser att lösningar till problem i en fix omvärld bör användas vid forskning. Detta paradigm och det tolkande paradigmet har en gemensam nämnare i att forskaren inte skall värdera hur företag bör vara (Bryman & Bell, 2003/2005: 37).

Vi ansåg att företagskultur till en viss grad, i synnerhet individens kontorsmiljö, kan påverkas av dem som är anställda på ett företag. Dock ansåg vi att vi som forskare inte borde besluta hur praktiker bör arbeta och vad som är rätt och fel. Vi ansåg dock att ett rådgivande perspektiv kunde bidra till praktikers arbete med kunskapsöverföring. Således har vi föredragit det som Burrell och Morgan kallar ”det reglerande synsättet”, vilket innebär att forskaren intar en roll som rådgivare och beskriver vad som sker i en organisation. Det motsatta perspektivet ”det radikala synsättet” utgår ifrån att forskaren uttrycker hur denne tycker att organisationer bör fungera. (Bryman & Bell, 2003/2005: 37).

De övriga paradigmen, ”det radikalt humanistiska paradigmet”, ett paradigm där forskaren anser att de anställda bör befrias från organisationen, och ”det radikalt strukturalistiska paradigmet”, där organisationen upplevs som format av maktkamper föreföll således som olämpliga (Bryman & Bell, 2003/2005: 37). Det första av dessa paradigmen ansåg vi för normativt, då vi inte gjorde anspråk på att ha den bästa visionen av hur företag bör fungera. Världssynen i det andra paradigmet föreföll i våra ögon för dynamisk, men även för enkelspårig då vi inte anser att alla beslut som individen fattar är kalkylerade i förhand.

Således föreligger en djup skillnad i till vilken grad forskarens normer bör ha inflytande över resultatet.

## **3.4 Deduktion och induktion**

Bryman och Bell menar att konceptet deduktiv teori innebär att hypoteser utarbetas med grund i tidigare kända teorier och kunskap om ett visst ämne. Dessa hypoteser menar Bryman och Bell vidare, prövas därefter i en empirisk undersökning (Bryman & Bell, 2003/2005: 23). För den deduktiva processens motsats, induktion, menar de att ”man drar generaliserbara slutsatser på grundval av observationer” (Bryman & Bell, 2003/2005: 25). Vid val av en av dessa processer betonar dock Bryman och Bell att det i ett visst skede av respektive process även ingår inslag av den motsatta processen (Bryman & Bell, 2003/2005: 23, 25). Således är det inte en fråga om att antingen tillämpa deduktivt eller induktivt tänkande. I vårt fall föreföll den deduktiva ansatsen utgöra det mest lämpliga alternativet. För att klargöra vad som påverkar kunskapsöverföring mellan avdelningar fann vi det nödvändigt att granska den relevanta områdeslitteraturen. Denna studie resulterade i ett omfattande teoretiskt ramverk. De slutsatser som vi drog om det teoretiska ramverkets lämplighet var slutligen därmed påverkade av vår induktiva jämförelse av det teoretiska ramverket visavi de data som insamlades genom vår intervjuundersökning.

## **3.5 Intervjuernas utformning**

### **3.5.1 Intervjumetod**

Vi genomförde intervjuer på ett antal företag aktiva i olika branscher mellan veckorna 45 och 49 år 2012. Således undersökte vi om de rådande kunskapsöverföringsteorierna är applicerbara över branschgränser. Intervjuerna genomfördes enligt principerna för semi-strukturerade intervjuer. Bryman och Bell definierar semi-strukturerade intervjuer som intervjuer som är uppdelade enligt specifika ämnesområden, men där intervjuobjektet likväl har möjlighet att formulera svaren fritt. De menar att ett sådant förfarande i sin natur är flexibel och även tillåter att frågorna ställs i en annan ordning än den listade ordningen eller att andra än de förutbestämda frågorna tas upp (Bryman & Bell, 2003/2005: 362, 366). Då intervjupersonerna inte kan tänkas ha samma erfarenheter på grund av faktorer såsom maktposition eller ansvarsområde ansåg vi att denna flexibilitet gav oss möjlighet att ge följdfrågor anpassade till intervjupersonens bakgrund om så situationen uppstod. Vi ansåg att semi-strukturerade intervjuer var ett gott val även ur ett områdesperspektiv.

Vårt explorativa syfte till trots genomfördes denna studie med en hög grad av specificitet då vi inriktade oss på ett särskilt skede av kunskapsöverföringsprocessen. Det valda intervjuformatet tillät då möjligheter till djupdykningar samtidigt som fokus bestod. Denna intervjumetod stödde även företagsurvalet då en viss struktur i intervjumaterialet möjliggör jämförelser företagen emellan (Bryman & Bell, 2003/2005: 366). Vi valde således bort att genomföra studien som en etnografisk undersökning. Enligt Bryman och Bell är etnografiska undersökningar långtidsstudier där forskaren befinner sig i den studerade miljön och observerar individers beteenden såväl som ställer frågor till dessa (2003/2005: 334). Då vi i denna undersökning ämnat undersöka skillnader i kunskapsöverföring i olika branscher har vi på grund av den begränsade tid vi har haft för att genomföra detta arbete inte kunnat genomföra etnografiska undersökningar på flera företag. Således föreföll för oss enstaka

intervjutillfällena hos ett flertal företag inom olika branscher vara ett lämpligare alternativ sett till tidsbegränsningarna för att vi skulle kunna utföra studien med gott resultat.

### **3.5.2 Urval av intervjuobjekt**

Enligt Yin bör antalet upprepningar av teorin anpassas till komplexiteten i det teoretiska ramverket, om teorin är snårig rekommenderar han ”fem, sex eller mer upprepningar” (Yin, 2009: 58). Då vårt ramverk är synnerligen komplext har vi ansett det nödvändigt att genomföra intervjuer på fler än ett företag. Då vårt ramverk innehåller flera faktorer som påverkas av var företag har kontor, men även vad dessa kontor är fokuserade föreföll en studie av flera olika företag lämplig.

För att ytterligare öka möjligheten till teoretiska landvinningar utformade vi studien som en branschöverskridande studie. En kort presentation av syftet med undersökningen och dess utformning skickades till alla HR-ansvariga, eller de kontaktpersoner som fanns tillgängliga. Vår målsättning var att begränsa intervjupersonerna till individer verksamma på samma avdelning, medarbetare såväl som avdelningschefer. Miles och Hubermann menar att forskare bör sprida ut intervjuerna på fler än ett stratum, då forskaren därigenom inte enbart får höra chefers åsikter om hur saker och ting förhåller sig (Miles & Hubermann, 1994: 266).

Genom att fråga både chefer och anställda på samma avdelning ansåg vi således att de svar vi skulle få skulle vara mindre vinklade. Då vårt arbete berör hur kunskapsöverföring sker mellan avdelningar ansåg vi därför det som viktigt att undersöka inte enbart beslutsfattarnas åsikter, men även åsikterna hos dem som lyder under beslutsfattarna. Dock var en sådan uppdelning av intervjupersonerna inte möjligt i alla fall då urvalet av intervjupersoner beslutades av de berörda företagen. Detta i kombination med företagets kraftigt avvikande verksamhetsområden medförde att alla intervjupersoner inte hade samma yrkesroll. Studie begränsades till företag med mer än ett kontor med närvaro endast inom Sverige eller närvaro i flera länder. Med hänsyn taget till villigheten hos företag att delta i denna undersökning och arbetets tidsbegränsningar fann vi det lämpligt att undersöka 13 företag.

När undersökningens syfte kräver studier av flera undergrupper menar Yin även att åtminstone två objekt i varje undergrupp skall existera. Ett sådant förfarande menar Yin är lämpligt då ”de teoretiska upprepningarna tvärs över undergrupper kompletteras av bokstavliga upprepningar inom varje undergrupp” (Yin, 2009: 59). Vi har försökt att utforma studien med två företag i varje undergrupp, detta har dock inte gått att åstadkomma till fullo då vissa tillfrågade företag inte har haft möjlighet att ställa upp på intervjuer.

### **3.5.3 Intervjuförfarande**

Den absoluta majoriteten av alla undersökningar genomfördes med både oss själva och intervjuobjektet inom Sveriges gränser. En av intervjuerna genomfördes genom en telefonkonferens med intervjupersonen då denna var anställd på ett svenskt företag med kontor i södra Europa. För att undvika fördröjningar i utförandet av de övriga intervjuerna vilka kunde ha orsakats av resor till denna intervjuperson föreföll således intervju via telefon vara ett gott alternativ för oss. Då intervjupersonen önskade att intervjun genomfördes som en telefonkonferens respekterade vi såklart detta. För denna intervju gjorde vi således ett val mellan nackdelarna med resor till intervjupersonen och fördelarna som kommer med intervjuer öga mot öga. I detta fall upplevde vi att nackdelarna vägde mer än fördelarna med

att intervjuva denna individ på dennas kontor. (Raderat: En annan av intervjuerna var vi tvungna att ställa in då intervjupersonen fick förhinder. Intervjupersonen skickade istället in svaren på frågorna via e-mail. Då detta var den enda lösning som stod till buds ansåg vi det bättre att få svaren inskickade än att ge avkall på att intervjuva denna individ.)

Innan varje intervju började presenterade intervjuarna sig själva och syftet med undersökningen. Vi förklarade även vad vi åsyftade med för vår undersökning grundläggande terminologi data, information och kunskap, men även vilken sorts kunskapsöverföring vi var intresserade av. Intervjupersonerna frågades om de hade några initiala frågor och fick dessa förklarade, men informerades även om att vi när de så önskade under intervjuerna skulle förklara vad vi menade med vissa frågor. Vi ansåg att en förklaring av ämnet var nödvändigt för att intervjupersonerna skulle kunna förstå vad frågorna innebar och därigenom kunna redogöra för sina egna erfarenheter.

Varje intervjuperson fick innan intervjuerna började ett exemplar av frågorna för att de skulle kunna notera hur långt skriden intervjun var närhelst de ville. Intervjupersonerna tillfrågades även om de tillät att vi spelade in intervjuerna i syfte att underlätta analysarbetet, varefter vi vid positiv respons spelade in intervjuerna. I samband med denna förfrågan tydliggjorde vi att intervjupersonen och företaget denna var anställd vid skulle vara anonymiserade i uppsatsen. Allt inspelat och transkriberat material raderades dock ut efter att analysarbetet hade färdigställts. Papper och penna användes för att notera intressanta svar och lämpliga följdfrågor, men även för att notera hur långt skriden varje intervju var för att intervjuerna skulle hålla tiderna.

Då intervjuerna genomfördes som semi-strukturerade intervjuer anpassade vi ordningen på frågorna och vilka följdfrågor vi ställde beroende på vilka saker som intervjupersonerna redogjorde för och hur detaljerade svaren var. Efter att varje intervju hade avslutats frågade vi intervjupersonerna om dessa hade några omedelbara frågor och besvarade dessa. Vi meddelade även intervjupersonerna att de hade möjlighet att kontakta oss vid senare tillfälle om de önskade få svar på någon fråga. Intervjuerna genomfördes tidsmässigt till merparten enligt planerna och varade var och en ungefär en timme. Ett fåtal intervjuer varade tio till tjugo minuter kortare än den planerade tiden på grund av korta och inte så utförliga svar från intervjupersonen eller att intervjuerna började efter med intervjupersonen bestämd tid.

Enligt Bryman och Bell (2003/2005: 140) har telefonintervjuer de fördelarna att intervjuarnas restid till och från intervjupersonen utgår som en begränsning för hur lätt intervjun kan genomföras, men även att intervjupersonerna inte blir påverkade av intervjuerna och ger de svar som intervjuerna förväntas vilja höra. Vad det gäller personintervjuer menar Bryman och Bell att dessa tillåter intervjuaren att reagera på intervjupersonens mimik för att klargöra frågor. De menar även att intervjuaren genom personintervjuer har möjlighet att visa visuella hjälpmedel såsom grafer för intervjupersonen för att klargöra frågeställningar. Bryman och Bell (2003/2005: 140-141) menar därför att fördelarna med dessa två intervjusätt inte är möjliga att uppnå medelst det andra intervjusättet, vilket innebär att avsaknaden av det ena intervjusättets fördel är det andra intervjusättets nackdel.

Varje intervju utfördes med endast en intervjuperson åt gången då vårt mål var att intervjupersonerna inte skulle sig obekväma att säga sina åsikter i medarbetares närvaro. Intervjuerna utfördes i majoriteten av intervjuerna av endast en intervjuare. Då intervjuerna ofta kolliderade med varandra och utfördes i olika delar av Sverige och då de två författarna till denna uppsats under arbetets tid bodde i olika delar av landet kände vi oss tvingade att



genomföra intervjuerna var för sig. Undantaget för detta intervjusätt var en telefonintervju med en person anställd på ett Svenskt företag i södra Europa då vi båda i samband med ett möte med vår handledare befann oss i Lund och därför genomförde tillsammans. I detta fall ansåg vi att resor till intervjupersonen hade haft negativa konsekvenser vad det gäller för hur vi skulle ha möjlighet att utföra andra intervjuer tidsmässigt. Vi ansåg att endast intervjuer på plats i övriga fall var mer lämpligt än att en av författarna skulle medverka via telefon

Vi var även av den uppfattningen att vår uppfattning av intervjupersonernas mimik var ytterst viktig för att vi skulle kunna förstå vilka frågor de uppfattade eller inte.

Vårt frågebatteri var okänsligt för positiva eller negativa svar och vi bad intervjupersonerna att tydliggöra sitt svar oavsett om det var positivt eller negativt. Vi använde dock oss inte av några visuella hjälpmedel för att illustrera våra frågor. Vi ansåg att uppfattningen av intervjupersonernas mimik var så viktigt i jämförelse med restider för intervjuerna och intervjuarens effekt på intervjupersonerna att det rättfärdigade bruket av personintervjuer framför telefonintervjuer. Vi ansåg inte att datorer behövdes vid intervjuerna då de enda hjälpmedel som behövdes för att genomföra intervjuerna var vårt frågeformulär, inspelningsapparat och papper och penna. Undantaget till detta förfarande var den intervju vid vilken intervjupersonen var nödgad att skicka in sina svar per e-mail då förhinder vila omöjliggjorde den förutbestämde intervjun med denna individ hade uppstått.

### **3.5.4 Presentation av deltagande företag**

De undersökta företagen representerar i dagsläget rådande kunskapsöverföringsförhållanden inom ett flertal olika branscher. Viktigt att anmärka är dock att de observerade perspektiven på kunskap och kunskapsöverföring är starkt kopplade till de intervjuade personernas yrkesroll.

Vi har, som tidigare också nämnts, valt att genomföra semistrukturerade intervjuer med de deltagande fallföretagen. Detta berodde delvis för att vi valt att göra en branschöverskridande studie vilket innebär att strukturerade intervjuer inte passar. Frågorna har ibland anpassats utifrån respektive bransch. Dock har vårt mål varit att få minst två fallföretag inom samma bransch för att på så sätt kunna skapa bättre validitet i vår branschöverskridande studie. Vi har utöver detta, i de fallen det varit möjligt, intervjuat två personer från samma företag och inom samma avdelningar, men med olika höga befattningar för ytterligare skapa bättre validitet i våra intervjuer.

De deltagande fallföretagen är medelstora till stora, till merparten multinationella, företag. På dessa företag sker dagligen ett stort kunskapsutbyte, både på lokal avdelningsnivå som på internationell nivå. Många av de deltagande företagen har valt att få vara anonyma vilket vi som författare självklart har respekterat. Vi har därför valt att anonymisera alla företagen och dess representanter.

Vi kommer dock här nedan att beskriva företagen och vilket bransch de verkar i samt var inom företaget aktuell representant befinner sig. Detta gör vi för att läsaren enklare ska kunna ta del av våra resultat och analys.

Vi har totalt gjort 21 stycken intervjuer på de totalt 13 deltagande fallföretagen.

Författarna anser att representanterna för våra fallföretag speglar situationen på den svenska arbetsmarknaden. Åldrarna på företagsrepresentanterna varierar från 25 år gamla till representanter som nått pensionsålder. Detta har varit viktigt för oss eftersom vi till viss del tror att synen på kunskapsöverföring varierar beroende på ålder. Könsfördelningen är dock snedvriden. Av de totalt 21 personerna vi har intervjuat så var 4 kvinnor och 17 män. Vi har dock i denna uppsats inte haft för avsikt att kartlägga om det finns någon skillnad i hur man ser på kunskapsöverföring beroende på om man är man eller kvinna.

Vi har gjort två intervjuer på ett stort företag verksam inom maskinindustrin. Företaget utvecklar och bygger ett stort antal produkter och lösningar och arbetar i många länder världen över. Vi har på företaget intervjuat en person på marknadsavdelningen och en högt uppsatt projektledare.

Vi har intervjuat kommunikationschefen på en fordonstillverkare verksam i många länder världen över.

Vi har gjort en intervju på ett dagligvaruhandelsföretag som är verksam i många länder världen över. Vi har här intervjuat en person ansvarig inom marknadsföring. Vi har intervjuat på två stycken företag verksam i juridisk rådgivning. Dessa två företag är stora inom sin bransch och arbetar över landsgränserna. Vi har på båda företagen intervjuat en representant med lägre befattning och en representant med högre befattning för att på så sätt få en mer rättvis bild av kunskapsöverföring på de båda företagen.

Vi har intervjuat på ett företag som är verksam inom fastighetsbranschen. Här har vi intervjuat VD och en anställd med mindre erfarenhet inom företaget. Vi har också intervjuat en projektledare på ett av Sveriges största bygg- och fastighetsbolag.

Vi har intervjuat en representant på ett större svenskt företag inom försäkringsbranschen.

Två intervjuer med höga befattningshavare har genomförts på ett elektronikföretag verksam i Sverige och utomlands. Representanterna är verksam i F & U-avdelningen. En annan intervju har gjorts på ytterligare ett elektronikföretag. Intervjuobjektet har en hög befattning och har kunnat ge oss en god inblick i företagets verksamhet över landsgränser.

Vi har intervjuat två representanter på ett multinationellt detaljhandelsföretag. Representanterna är verksam i HR respektive ekonomi.

Vi har intervjuat tre representanter från ett stort teknikkonsultföretag. Alla representanter är verksam i samma avdelning.

Slutligen har vi intervjuat en hög befattningshavare för ett företag verksam inom Life-science. Företagsrepresentanten befinner sig högt upp inom organisationen och har därför kunnat ge oss en bra inblick i hur cross-border arbetet fungerar.

## 3.6 Källkritik

### 3.6.1 Kritik av teorin

Vi var av den uppfattningen att den litteratur vi har använt oss av i denna uppsats håller en mycket hög vetenskaplig nivå. Vad det gäller insamlingen av artiklar har vi använt oss av sökverktyget Summon™. Vi har i Summon™ begränsat artikelurvalet till enkom verk vilka har genomgått referentgranskning. Vad det avser den använda litteraturen i övrigt har vi ansett att denna har hållit en hög kvalitet på grund av faktorer såsom att vi har betraktat författarna som experter på sitt område, att de har rekommenderats av vår handledare eller att vi har ansett att litteraturen haft varit fört fram intressanta åsikter och varit väl underbyggd med referenser till andra vetenskapliga verk inom det relevanta området. Dock har även de artiklar vi använt oss av varit väl underbyggda med referenser till tidigare forskning. Ett fåtal artikelförfattare har inte använt särskilt referenser i sina verk, vilket har lett till att dessa verk framstått som aningen pratsamma. Då dessa författare har framstått som experter på området, såsom Ikujiro Nonaka, har vi dock ansett dessa artiklar som excellenta.

I vårt val av litteratur har vi många gånger använt oss av verk som är skrivna av forskare med mycket gedigen erfarenhet av knowledge management och kunskapsöverföring. Dessa forskares verk har i vissa fall utgjort grundvalarna för den fortsatta forskningen om kunskapsöverföring, Gabriel Szulanskis “Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice Within the Firm” och Nonakas “The Knowledge-Creating Company” för att nämna några exempel.

Vi ansåg däremot att Szulanskis uppdelning av faktorer som påverkar kunskapsöverföring i de fyra kategorierna kunskapen i sig, omgivningen, förmedlaren och mottagaren (1996) var bristfällig då incitament förekom både i kategorin för faktorer som påverkar förmedlaren och kategorin för faktorer som påverkar mottagaren, vilket vi ansåg vara en onödig upprepning. Vi införde således ytterligare en kategori för faktorer som påverkar både mottagaren och förmedlaren utöver de fyra som Szulanski hade använt sig av. I denna kategori placerade vi sedan de faktorer som hade med individers incitament att delta i kunskapsöverföring att göra.

Några av de forskare som vi har använt fler än ett verk av är Nonaka, Thomas Davenport, Linda Argote och Wenpin Tsai. I läsningen av områdeslitteraturen märkte vi att verk av de författare vi nämnt ovan, men även andra författare vilka vi refererat till, användes flitigt som referenser. Dock användes de för det mesta i dessa artiklar för att redogöra för den rådande teorin. Artikelförfattarna byggde i stort vidare på dessa verk i och med de resultat de kom fram till genom sina egna undersökningar. Då vi även refererat till mindre kända författare vilka genomfört sina egna studier har vi ansett att den teoretiska framställningen inte är präglad av vissa framstående forskares åsikter. Vi har således ansett att vårt teoretiska ramverk har utgjort en mycket bra redogörelse för vilka de rådande teorierna om vad som påverkar kunskapsöverföring är, men även för intressanta forskningsresultat som pekar på fler faktorer.

Då vi i vårt teoretiska ramverk strävat efter att presentera de forskningsområden som det har skrivit mest om har vi även lyft fram forskare vars resultat går stick i stäv med andra forskares resultat. Vår uppfattning är att vi har lyckats väl med att presentera sinsemellan motstridiga forskningsresultat på ett opartiskt sätt. Vad det avser det vetenskapliga utförandet i de

refererade artiklarna har den majoriteten av forskarna utfört statistiska undersökningar eller andra former av fältundersökningar. Ett antal refererade forskare har dock enbart uttryckt sina egna uppfattningar om vad som påverkar kunskapsöverföring och hur detta kan undersökas, dock med löpande referenser till tidigare forskningsresultat. Då de forskare vilka enbart framför sina egna åsikter utan egna forskningsresultat att luta sig mot inte är överväldigande och att dessa forskare har framfört intressanta åsikter och erfarenheter har vi ansett att vår litteratur varit mycket givande och trovärdig ur ett vetenskapligt perspektiv. Ur ett geografiskt perspektiv fann vi även att vårt urval av artiklar speglar förhållanden i fler företagskulturer än den amerikanska och vi ansåg därmed att det teoretiska ramverket inte är vinklad mot någon särskild makrokultur.

### **3.6.2 Kritik av empirin**

Majoriteten av de intervjuer vi hade förflöt i en lugn miljö där vi kunde genomföra dem ostört. Under ett fåtal intervjuer blev intervjuerna avbrutna under en kort stund då någon kollega till intervjupersonen av misstag kommit in i lokalen eller för att fråga denne något. Under en intervju som genomfördes per telefon upplevde vi lite kontaktproblem och störande bakgrundsljud. En intervju kunde först påbörjas 15 minuter efter den utsatta tiden, vilket innebar ett visst stressmoment. Detta medförde att inte de allra mest lämpliga följdfrågorna kunde ställas på grund av koncentrationssvårigheter. Det bör dock anmärkas att vi fick svar på hur kunskapsöverföring fungerade i allmänhet på detta företag. Vi upplevde att vi generellt kunde koncentrera oss på vad intervjupersonerna sa och ställa lämpliga följdfrågor för att få viktiga frågor förtydligade för oss.

Vi upplevde att den absoluta majoriteten av intervjupersonerna var insatta i hur företaget arbetade. Vi upplevde även att intervjupersonerna var villiga att sanningsenligt förklara interna förhållanden i respektive företag och redogöra för sin egen åsikt. Då vi i denna undersökning ville ta reda på hur individer på olika avdelningar i olika branscher känner för kunskapsöverföring var subjektiva åsikter inget negativt. Då individer handlar efter deras uppfattningar om olika ting kunde vi bilda oss en uppfattning, om än inte lika tydlig som för som intervjupersonerna, om vilka faktorer som påverkar kunskapsöverföring i olika situationer. Vad det gäller intervjupersonernas redogörelser upplevde vi dock i ett fåtal fall att intervjupersonerna inte var villiga att redogöra för vad som inte fungerade särskilt väl, något som vi uppfattade berodde på känsligheten i det ämne som frågorna berörde. Vår allmänna uppfattning var dock att vi fick tydliga svar som kunde jämföras med den insamlade teorin.

## **3.7 Objektivitet**

### **3.7.1 Förhindrande av avvikelser uppkomna till följd av författarnas påverkan på intervjupersonerna**

Miles och Hubermann (1994: 266) menar att forskare bör sträva efter att uppehålla sig i den undersökta miljön så länge och diskret som möjligt. Då vi i denna undersökning ämnade undersöka hur kunskapsöverföring sker i olika branscher kunde vi på grund av tidsbegränsningarna sätta för arbetet inte observera skeenden i de undersökta företagen under en längre tid, annat än genom andrahandsuppgifter från intervjupersonerna. Miles och Hubermann (1994: 266) fortsätter med att påpeka att forskare bör tydliggöra syftet med undersökning och hur den kommer att genomföras för de individer som kommer att intervjuas

eller på annat sätt studeras. I vår kontakt med HR-personal och andra tillgängliga kontaktpersoner har vi förklarat syftet med undersökning och samtidigt till e-mail bifogat ett brev om vikten av kunskapsöverföring. Vi har även i denna initiala kontakt varit tydliga med att klargöra vilka personer vi ville intervjua, vilken befattning vi skulle önska att de hade, vilken avdelning vi önskade att de arbetade i samt hur många individer vi ville intervjua. Vid varje intervju har vi även för intervjupersonerna förklarat undersökningens syfte, klargjort terminologin och förklarat hur inspelat material skulle hanteras. Då syftet med undersökningen har varit att undersöka i kunskapsöverföring i olika branscher har vi varit noggranna med att för de kategorier vilka vi funnit mest förekommande studera artiklar oavsett resultatet av dessa undersökningar. Vi har således inte begränsat oss till artiklar vilkas resultat stämde överens med andra forskningsresultat eller våra egna åsikter eller. Vi ansåg även att utformningen av våra intervjufrågor bidrog till en ökad objektivitet genom de neutrala formuleringarna.

För att undvika risken att vinkla undersökningen enbart mot positiva eller negativa uppfattningar och konsekvenser av konsekvenser av kunskapsöverföring mellan avdelningar har vi utformat merparten av frågorna så att de inte lyfte fram något svar som det mest eftersökta. Detta har skett genom frågor eller följdfrågor har skrivits så att både positiva och negativa svar har förväntats av intervjupersonerna. Vi har även i själva intervjuerna ställt följdfrågor för att förtydliga de förhållanden som intervjupersonerna har uppgivit, oavsett om dessa har varit positiva eller negativa. Sammanfattningsvis har författarna medvetet strävat efter att antaga neutralt perspektiv i insamling av material och genomförande av intervjuer. Vi har även till vår bästa förmåga tolkat insamlad data med ett fördomsfritt sinnelag.

### **3.7.2 Förhindrande av avvikelser uppkomna till följd av den undersökta miljöns påverkan på intervjupersonerna**

Miles och Hubermann (1994: 266) rekommenderar att forskare i sina studier inte enbart koncentrerar sig på individer med högre befattning för att på så vis kunna täcka in åsikter från mer än ett stratum. Vi har i vår förfrågningsprocess explicit sökt bestämma intervjuer med både chefer och vanliga anställda. Dock har vi i urvalet av intervjupersoner i viss mån blivit begränsade till de individer vilka de intresserade företagen har föreslagit. Vi var dock av den uppfattningen att vi har täckt in ett brett spektrum av åsikter då vi förutom vanliga anställda även utfört intervjuer med allt från avdelningschefer till verkställande direktör.

Miles och Hubermann (1994: 266) föreslår även att forskare för att inte bli påverkade av avvikelser som kommer ur den undersökta miljön förutom intervjuer och observationer även använder andra insamlingsmetoder. Då vi i denna undersökning strävat efter att undersöka hur kunskapsöverföring sker i olika branscher och då koncentrerat oss på individens uppfattningar om hur väl kunskap har överförts har vi inte kunnat följa Miles och Hubermanns råd. Tidsbegränsningarna för arbetet har gjort att det inte har gått att kombinera långvariga observationer eller intern dokumentation med en undersökning av flera branscher.

Miles och Hubermann (1994: 266) lyfter även fram vikten av att fokusera på frågeställningarna. Vi har under insamlingen och analysen av det empiriska materialet hela tiden haft syftet med undersökningen i åtanke. Oavsett om insamlad data har överensstämmt med tidigare forskares rekommendationer och resultat eller inte har vi tänkt efter vilken koppling till vår eget syfte och frågeställningen var vid organisering och analys av data.

### 3.8 Rehabiliter

Enligt Yin innebär rehabiliter att samma undersökning skall kunna utföras med samma resultat av en annan forskare, vilket han menar att felaktigheter eller snedvinklingar kan åstadkomma i den första undersökningen. (Har tagits bort: Yin menar därför att forskare bör använda sig av fallstudieprotokoll och fallstudiedatabas för att dokumentera undersökningsförfarandet (2009: 45).

Då de olika delarna i detta arbete författades efter hand av den person som hade tidsmässigt hade möjlighet att arbeta med dokumentering eller analys fanns aldrig någon detaljplan för hur arbetet skulle utföras.) Författarna hade frekvent kontakt via e-mail, chattfunktioner på Google Drive samt Skype om uppdelningen av de huvudsakliga uppgifterna i detta arbete. Därutöver använde författarna internt tillgängliga dokument för intern kommunikation angående arbetsuppgifter och intervjuuppdelningar.

Författarna fick aldrig ta del av interna dokument från de företag vi genomförde intervjuer vid, men spelade dock in de genomförda intervjuerna då tillstånd hade beviljats. Yin rekommenderar att forskare vid avslutad studie gör all dokumentation från undersökningarna tillgänglig för framtida forskare för granskning av data (2009: 119). Då våra intervjuer med personal vid de undersökta företagen var utförda med antingen direkta krav på anonymisering eller utlovad sådan för att kunna genomföra inspelningar av intervjuerna har ingen dokumentation av något fallföretag bifogats till detta arbete. Vår presentation av resultat och analysen av dessa har rensats från alla uttalanden från intervjupersonen som genom personliga åsikter eller uttalanden om företagets verksamhet kan göra dem identifierbara. Alla inspelade intervjuer har efter analysen av dessa raderats ut.

Enligt LeCompte och Goetz (Bryman & Bell, 2003/2005: 306) är det svårt att upprepa resultaten i en studie då den observerade individens omgivning och inre miljön förändras, vilket de kallar extern rehabiliter. Då detta arbete var delvis avsett för de undersökta företagen att använda för att så som de önskar förbättra sin interna kunskapsöverföring finns det svårigheter sammankopplade till det ursprungliga syftet att upprepa dessa studier på de samma undersökta företag. Detta är dock beroende av hur omständigheterna kan ha förändrats specifikt för varje intervjuad individ. Dock kommer denna studie inte gå att upprepa på exakt samma företag och med samma intervjupersoner om inte så sker till följd av en slump i urvalsprocessen. Anledningen till detta är den sekretess som omgärdat alla intervjuföretag på grund av den konfidentiella information om interna företagsangelägenheter eller personliga uppfattningar som intervjupersonerna har delat med sig av.

Att forskarna sinsemellan har en samstämmig syn på forskningsresultatens tolkning benämner LeCompte och Goetz intern rehabiliter (2003/2005: 306). Miles och Hubermann (1994: 278) påpekar vikten i att insamlad data inte påverkas av forskarens missledande av intervjupersoner eller deras förståelse för forskningstemat. För att kunna förklara frågorna när intervjupersonerna så önskade och att kunna ställa lämpliga följdfrågor har författarna till denna studie satt sig in i det teoretiska ramverket och genom interna diskussioner klargjort vad vi menade med frågorna och hur de potentiella svaren hängde ihop ramverket. För att öka rehabiliteren har vi även i uppsatsen förtydligt innebörden av de teoretiska begrepp och klargjort våra avgränsningar för att underlätta läsandet av rapporten för praktiker samt för att förenkla utförandet av en liknande studie för forskare. Innan intervjuerna började försäkrade vi oss att intervjupersonerna visste vad frågorna gick ut på genom att förklara den

grundläggande terminologin och påpeka att intervjuerna om så önskades kunde förklara vad som åsyftades med frågorna, något som utnyttjades vid vissa intervjutillfällen.

Miles och Hubermann (1994: 278) lyfter fram vikten att förklara forskarens roll för att klargöra undersökningens reabilitet. Då denna studie utfördes genom intervjuer på de företag som ställt upp på undersökningen var vi enbart på plats på företagen under själva intervjutillfället. Intervjuerna rörde intervjupersonernas endast uppfattningar om vad som påverkar som kunskapsöverföringen på de företag där de är anställda och vilka åsikter de hade om dessa förhållanden. Författarna undersökte således intervjupersonernas uppfattning om hur kunskapsöverföring fungerade generellt. Vi ansåg därför att vi genom vår korta närvaro på företagen som gäster inte hade någon påverkan på de resultat vi samlade in.

För att höja reabiliteten i en forskningsrapport rekommenderar Miles och Hubermann (1994: 278) att forskare insamlar data från de miljöer som avses som intressanta i forskningsrapportens inledning. Då vi i stor utsträckning var beroende av vilka individer de deltagande företagen föreslog som intervjupersoner skedde en viss snedvridning mot personer med chefsbefattning. Dock genomfördes intervjuer med individer med olika hög chefspost, mer exakt med allt från avdelningschefer till verkställande direktör, såväl som med personal utan chefsbefattning. Vi ansåg således att svaren från intervjupersonerna täckte in perspektiv från olika nivåer i olika branscher och därigenom levde upp till de krav vi hade fastställt i vårt syfte. I ljuset av dessa resultat ansåg vi att förklaring av syfte såväl som utförandeprocessen av denna undersökning var synnerligen klara. Vi var av den uppfattningen att den interna logiken i denna uppsats torde framstå även för framtida läsare, såväl forskare och praktiker.

### **3.9 Intern validitet**

För att en forskare skall kunna försäkra sig om att dennes arbete har en hög intern validitet lyfter Miles och Hubermann Denzin respektive Geertz råd att tydligt beskriva den relevanta studiemiljön (Miles & Hubermann, 1994: 279). Vi har i vår studie tagit detta råd till våra hjärtan och tillämpat det i så hög grad som möjligt. Då de företag vi har undersökt och personalen där har utlovats anonymitet har beskrivningen av de undersökta företagen gjorts något diffus. Vi har dock strävat efter att klargöra hur de undersökta företagen skiljer sig åt i så hög grad som möjligt utan att röja deras identiteter. Vi är av den uppfattningen att framtida forskare och praktiker utifrån de data vi har insamlat har möjlighet att göra kopplingar mellan intervjupersoners beskrivningar av företagets situationer och de undersökta faktorernas inverkan.

Vi har även lytt Miles och Hubermanns, till föregående rekommendation närliggande råd, om att koppla insamlad data till teorin (Miles & Hubermann, 1994: 279). För att underlätta analys av hur de olika faktorerna påverkar kunskapsöverföring har dessa i resultatdelen till merparten kategoriserats faktor för faktor. Varje kommentar angående en faktor har sorterats under tillhörande faktor med avseende på hur intervjupersonerna beskrev dess inverkan på kunskapsöverföring.

Miles och Hubermann uppmanar forskare att tydliggöra vilka resultat forskare i sina studier fann osäkra (Miles & Hubermann, 1994: 279). Vår undersökning var inte av en kvantitativ natur och de otydligheter vi fann i våra resultat var därför inte relaterade till märkliga resultat i korsjämförelser. Vi fann dock att den absoluta majoriteten av intervjupersoners kommentarer inte gick att härleda till särskilda mönster sett till de företag de representerade. Mer exakt gav intervjupersonerna till merparten svar vilka skiljde sig fullständigt från

varandra. Författarna ansåg dock att detta i stor utsträckning även berodde på att kontexten för de olika intervjupersonernas företag jämfördes med den i andra företag. Därigenom har författarna genom att analysera fallföretagen i detalj gett möjlighet till att ett brett svarsspektrum för varje faktor istället för endast konstatera att en faktor har en positiv, negativ eller neutral inverkan på kunskapsöverföring enligt varje intervjuperson.

Miles och Hubermann uppmanar även forskare att klargöra om de fann bevis för motsatsen till de teorier som har ställts upp för en undersökning (Miles & Hubermann, 1994: 279). Som vi påpekade i föregående stycke gav intervjupersonerna mycket varierande svar. Av dessa förekom det för i princip varje besvarad faktor att flera intervjupersoner påpekade att de effekter som forskare för de relevanta faktorerna tidigare har påvisat inte existerade på företaget.

### 3.10 Extern validitet

Yin definierar extern validitet som ”problemet att veta huruvida upptäckterna i en undersökning kan generaliseras bortom den omedelbara fallundersökningen”. Extern validitet innebär enligt honom att generalisering endast kan ske på ett analytisk plan. Detta innebär att generalisering sker av resultat i förhållande till en teori och inte generalisering av ett urval i förhållande till dess population (Yin, 2009:43). I detta avseende menar således Yin att upptäckterna måste kunna replikeras baserat på samma teori i framtida studier för att teorin skall kunna stå sig (Yin, 2009:44).

Yin anser att en flerfallsstudie är att föredra vid val av antal fall då fler entydiga resultat stärker teorins robusthet. Han förfäktar även att detta tillvägagångssätt gör en studie mindre påverkad utifall att en svart svan skulle sticka upp huvudet ovanför vattenytan (Yin, 2009:61-62), det vill säga, sannolikheten att ett i mängden avvikande studieobjekt får en stor påverkan på ett arbetes resultat minskar om flera fall undersöks. Vi har därmed genom vår flerfallsstudie på ett trovärdigt vis kunnat klargöra under vilka omständigheter i litteraturen beskrivna faktorer påverkar kunskapsöverföring. Sålunda har vi i vår studie även underlättat framtida forskares prövningar och vidareutvecklingar av våra slutsatser.

Miles och Hubermann lyfter fram LeComptes och Preissles råd att identifiera hot mot generalisering (Miles & Hubermann, 1994: 279). Då vår undersökning inte utfördes i form av en kvantitativ studie finns det inget statistiskt underlag för våra resultat. Våra resultat kan således som beskrivs i de två ovanstående styckena enbart jämföras i förhållande till teorin. Miles och Hubermann rekommenderar även att den undersökta kontexten, däribland miljö och individerna i denna, beskrivs så noggrant som möjligt för att möjliggöra jämförelser med andra undersökningsresultat (Miles & Hubermann, 1994: 279).

Författarna ansåg att grundliga beskrivningar av kontexten i varje fallföretag bidrog till att jämföra hur väl teorin replikerades bland dessa. Vi har såsom påtalades i det föregående underkapitlet om intern validitet strävat efter att beskriva fallföretagen i så hög detalj som möjligt. På grund av de undersökta fallföretagen och dess representanter har utlovats anonymitet har därför företagen inte kunnat beskrivas på den nivå av detalj som skulle möjliggöra de bästa möjliga jämförelserna företag emellan. Författarna ansåg dock att de skillnader som finns mellan intervjupersonernas kommentar möjliggör jämförelser mellan det egna företaget och fallföretaget. Författarna uppmanar dock till viss försiktighet i detta avseende då intervjupersonernas kommentarer skiljer sig markant åt för nästintill varje faktor.



Miles och Hubermann påpekar även att forskare bör klargöra till vilken grad intervjuobjekten eller de undersökta företagen skiljer sig åt för att förtydliga i vilka miljöer forskningsresultaten kan tillämpas (Miles & Hubermann, 1994: 279).

I denna undersökning erhöll vi, som vi har påpekat tidigare, inte statistiskt pålitliga bevis för teorins pålitlighet inom olika branscher. Vi ansåg dock att vår undersökning av 13 olika företag, verksamma i 11 stycken branscher förbättrade våra möjligheter att replikera teorin. Som nämdes i slutet av föregående stycke hade dock intervjupersonerna mycket olika åsikter om hur olika faktorer påverkar kunskapsöverföringen. Dessa åsikter skiljde sig åt till den grad att intervjupersonerna för vissa faktorer gav eller liknande samma svar, men i de flesta av fallen förekom inget mönster överhuvudtaget vad det gällde företagets eller intervjupersonernas verksamhetsområden. Dock fann författarna att individer som arbetade på samma företag i högre grad gav likartade svar än jämfört med intervjupersoner från andra företag. Däremot uttryckt inte ens personer verksamma på samma avdelningar i alla fall samma sorts åsikter om vilken påverkan faktorer hade eller vad som är viktigt i kunskapsöverföringssammanhang.

Författarna noterade sålunda att teorin inte kunde replikeras för alla företag och att inget mönster kunde märkas vad det gällde för vilka företag teorin kunde replikeras eller inte. Således erhöll vi resultat som tyder på att de flesta av faktorerna har varierande påverkan, såväl överensstämmande med gällande teori och oförenlig med denna, med klara gradskillnader i uttalad påverkan på kunskapsöverföring. Författarna kunde således bekräfta en entydig inverkan av en faktor i endast ytterst få fall. Som författarna har nämnt tidigare strävade vi efter att beskriva kontexten för de undersökta företagen. Vi tror att detta har påverkat de noterade olikheterna mellan intervjupersonernas svar då gradskillnader i de undersökta faktorernas inverkan på kunskapsöverföring kunde noteras i resultaten. Författarna tror även att dessa resultat i hög grad beror på att intervjupersonernas arbetsuppgifter och arbetsmiljöer, men även deras egna uppfattningar om hur saker bör vara, varierar i så hög grad att intervjupersonernas upplevelser är starkt förknippade med just den egna kontexten.

## 4. Resultat

---

I den här delen så ämnar vi redovisa de empiriska resultaten vi har kommit fram till genom de många intervjuerna vi har genomfört med våra fallföretag. Vi har applicerat det teoretiska ramverk vi har byggt upp genom att använda väl utvalda intervjufrågor. Dessa frågor hittar läsaren i appendix 2. För att kunna klargöra kontexten i de undersökta företagen har vi dock ställt följdfrågor anpassade till intervjupersonernas svar på huvudfrågorna. Vi presenterar resultaten och tar upp de faktorer i ramverket som vi tycker är relevanta för en fortsatt diskussion i vår analys.

I resultatet kommer vi att utgå ifrån de fem undergrupper som vi har i ramverket: **(a)** Kunskapens natur, **(b)** Omgivningen, **(c)** Förmedlaren, **(d)** Mottagaren och **(e)** Mottagare och förmedlare.

Vi har totalt genomfört 21 stycken intervjuer med 13 olika fallföretag (läs mer om detta i avsnittet där vi presenterar de deltagande företagen). Vi ämnar presentera de större,

övergripande resultaten där konsensus råder. De resultat som följer efter denna inledning är i sin tur de vilka vi har ansett som de mest viktiga. Då transkriberingarna av intervjuerna täckte över 120 sidor hade författarna varken tid att eller utrymme behandla all information.

Först och främst noterade författarna att ett tydligt resultat för vilka faktorer som har störst positiv respektive störst negativ inverkan på kunskapsöverföring överhuvudtaget inte gick att få. I princip inga faktorer lyftes fram som mer eller mindre viktiga av mer än tre företagsrepresentanter. Olika intervjupersoner angav dock för det mesta att av andra intervjupersoner inte utpekade som särskilt betydelsefulla faktorer har störst positiv eller negativ påverkan på kunskapsöverföring. Vi noterade exempelvis att kanaler inte påtalades som mer viktiga än andra faktorer såsom organisationskultur, individens beteende eller optimering av aktiviteter sett till tillgänglig tid.

Vi noterade att kunskapsöverföring inte förefaller vara någon självklar del av verksamheten för en del av fallföretagen. Författarna tror dock att detta främst har berott på att fallföretagens omständigheter och intervjupersonernas erfarenheter avsevärt skiljer sig åt.

### **Hur ställde sig individerna på de deltagande företagen till begreppet kunskap? Tyckte intervjupersonerna att deras företag är utpräglade kunskapsföretag och varför då?**

Representanter för alla företag vi har intervjuat tycker att deras företag är utpräglade kunskapsföretag. Majoriteten av företagsrepresentanterna motiverade svaret med att den produkt de säljer är väldigt komplicerad.

Många av intervjupersonerna på tjänsteföretagen som vi har intervjuat säger att deras huvudsakliga kompetens sitter i huvudet. Det finns inga fysiska produkter involverade om man då bortser från teknologiska hjälpmedel som telefoner och datorer. Utpräglad kan också här betyda en specifik kunskap man sitter på. Teknikkonsulterna har i våra intervjuar påpekat att de säljer ”högt kvalificerade tjänster till kvalificerade kunder som saknar den kompetens de har”.

Representanterna verksamma inom fastighetsbranschen menade på att deras enda konkurrensfördel är att vara lite bättre än de andra, att ha lite mer kunskap än de andra. Det är ju det som genererar intäkter och just det som de säljer.

Företrädare för fallföretagen verksamma inom juridisk rådgivning befäste denna bild. En av dessa intervjupersoner uttryckte det på följande vis: ”Vårt erbjudande är att förmedla kunskap som klienterna inte har”. De säljer en juridisk kunskap i form av erfarenhet och ingen produkt. Ju bättre kunskap de har ju nöjdare blir deras klienter.

Om vi istället betraktar företagen verksamma inom produktion, som har faktiska fysiska produkter kopplade till verksamheten så var det inte alltid lika självklart att intervjupersoner betraktar dessa som utpräglade kunskapsföretag.

Många intervjupersoner på de producerande företagen svarade både ja och nej på om frågan om de ser deras företag som ett utpräglat kunskapsföretag. En företrädare för detaljhandelsföretaget svarade att ”såklart bygger allt på kunskap, men det är inte huvudsysslan”. En annan representant för samma företag förklarade att företaget är ett kunskapsföretag för att de arbetar med att förmedla kunskap mellan avdelningar och team.

Intervjupersoner på många producerande företag sa att mycket av deras omsättning investeras i F & U. De menade att det är här ny kunskap föds. På det sättet är deras företag kunskapsföretag. Företrädaren för ett av fallföretagen som tillverkar fordon berättade att de har ett stort behov av att ligga väldigt långt fram i den tekniska utvecklingen, och att det väl är just det som är definitionen av kunskap.

En annan intressant bransch är life-science. Representanten för företaget inom denna bransch betraktade företaget som ett utpräglat kunskapsföretag och att detta kan kopplas till den teknik och bransch som företaget verkar i. Intervjupersonen uttryckte sin åsikt om varför dennes företag är ett kunskapsföretag på följande vis: ”Vi är ett high-tech företag. Vi vänder oss bland annat till sjukvården som behöver ha nya produkter som säkerställer att du och jag får leva längre och är pigga och glada”. På det här sättet så kopplas produkten till kunskapen på ett ännu tydligare sätt. Den måste helt enkelt fungera. Det rör sig således inte längre om en produkt i en vanlig bemärkelse utan kunskapen blir här ännu viktigare.

I intervjun med representanten för ett av elektronikföretagen anmärkte dock denne på följande vis att man bör ha en viss referensram när man avgör vad som är ett utpräglat kunskapsföretag: ”Ja vi är ett utpräglat kunskapsföretag, sen beror det ju på vad man jämför med. Det är ju så att våra lösningar är väldigt komplexa så om vi inte har en utpräglad syn på att det är ett kunskapsbolag och att vi inte hela tiden måste jobba med vår kunskap så kommer vi ju ha svårt att sen sälja den”.

I andra intervjuer, som med ett annat av elektronikföretagen så motiverade en intervjuperson sin uppfattning om att företaget är ett utpräglat kunskapsföretag med att det som produceras är något mycket svårt. Intervjupersonen anmärkte även att arbetet är väldigt tvärvetenskapligt som väger in element så som matematik, fysik, mekanik och elektronik. All den här kunskapen, menade företagsrepresentanten, måste samverka i skapandet, och just det är deras styrka och det är därför de ser sig själva som ett utpräglat kunskapsföretag.

### **Varför tyckte representanterna kunskapsöverföring så viktigt inom företag idag? Vad kan ses som de viktigaste faktorerna för en lyckad kunskapsöverföring?**

Representanterna från företaget verksamt inom detaljhandel samt teknikkonsultföretaget nämnde att för att lyckas behövs ett aktivt arbete med att få folk att arbeta tillsammans. Kompetensutveckling för individen framfördes då som viktigt. Dessa företagsrepresentanter sa att de tror att människan i grund och botten vill lära sig mer och utvecklas, detta gynnar kunskapsöverföring.

Representanterna för teknikkonsultföretaget tyckte att tekniska hjälpmedel ger en plattform att stå på som gynnar kunskapsöverföring. Företrädarna för detta företag berättade i detta sammanhang om den gemensamma servern inom Sverige där kunskap lagras. Tid lyftes också fram som en avgörande faktor. Det är en bristvara som kan putta ner kunskapsöverföringen på dagordningen. Medarbetarna måste ha rätt inställning till kunskapsöverföring och den måste finnas på alla nivåer, alla måste vara delaktiga för att det ska fungera på rätt sätt, Juniora som Seniora.

Representanten för fordonstillverkaren tog upp den globala räckvidden som en faktor, och den väl fungerande samverkan mellan de olika delarna världen över. Representanten för företaget verksamt inom life-science anmärkte att det måste finnas ett värde och syfte i kunskapsöverföringen för mottagaren. Det är också där viktigt att kunskapen är utmanande.

Representanterna för företaget verksamt inom fastighetsbranschen sa i sin tur att det måste vara roligt att delge kunskap och att kunskapsöverföring på detta sätt gynnas. De nämnde i likhet med teknikkonsulterna ovan också tid som en faktor för att kunskapsöverföring ska få plats på schemat. Specifik tid dedikerad till kunskapsöverföring gynnar arbetet. Detta nämndes även av företrädaren för ett av elektronikföretagen.

Representanten för elektronikföretaget tog upp individen som en nyckelfaktor. Intervjupersonen sa att man utgår från individen och inte processen för att lyckas med kunskapsöverföring. Att det sen finns en logisk struktur och att man arbetar med det, att man hela tiden vill framåt, ansåg samme intervjuperson också är viktigt.

Representanterna för det ena företaget aktivt inom juridisk rådgivning uttryckte att lättillgängligheten har stor påverkan på kunskapsöverföring men också att det är väldigt individbaserat. På detta företag sågs det som viktigt att organisationskulturen uppmuntrar kunskapsöverföring. Dessa intervjupersoner framförde att det också är viktigt att man känner förtroende för personen som överför kunskapen, men också för kunskapen som överförs.

Representanterna för det andra företaget aktivt inom juridisk rådgivning tog upp vikten av specifika databaser för att lagra kunskap. Att också ha dedikerad tid för dessa aktiviteter sågs som viktigt. Lunchseminarium eller liknande träffar som lära ut och inspirerar till kunskapsöverföring där man tar upp specifika ämnen som anställda kan lära sig mer av framfördes även de som viktiga faktorer.

### **Vilka faktorer hämmar istället kunskapsöverföringen?**

Representanterna för detaljhandelsföretaget berättade att om informationsmängden blir för stor är det risk att guldäggen försvinner i mängden. Både representanterna för teknikkonsultföretaget och detaljhandelsföretaget tog upp tid som en faktor som hämmar kunskapsöverföring. De hade önskat att de hade fler timmar på dygnet för att fokusera på just kunskapsöverföring. Representanterna för teknikkonsultföretaget pekade på att ett exempel är att man inte gräver tillräckligt djupt utan frågar den personen man får tag på i brist av tid. Alla intervjupersoner framförde att tid som hämmar kunskapsöverföringen på olika sätt. Alla företagsrepresentanter anmärkte dock inte att det var en av de allra viktigaste faktorerna.

Representanterna från teknikkonsultföretaget tyckte att är det förödande om det finns medarbetare och chefer som motverkar kunskapsöverföring. Intervjupersoner på detta företag uppgav också att tekniska hjälpmedel kan ha en negativ påverkan om de upplevs som krångliga. Företrädarna för teknikkonsultföretaget sa också att en för hög intern konkurrens kan hämma kunskapsöverföringen då man kanske håller viss information för sig själv. Man kan då, enligt dessa intervjupersoner, hålla en hög debiteringsgrad. Om man då bara har debiteringsgrad som faktor för KPI så ställer det till problem.

Representanten från företaget verksamt inom life-science tog upp att om det inte finns ett värde för mottagaren i kunskapsöverföringen så hämmar det själva överföringen. Representanten kom tillbaka till vikten av syfte och värde för att överföringen ska kännas viktig. Intervjupersonerna på företaget verksamt inom fastighetsbranschen tyckte att det hämmar kunskapsöverföringen om personal håller inne på information.

Representanten för ett av elektronikföretagen påpekade att det finns problem med kunskapsöverföringen om man försöker formalisera det för mycket. Representanten uppgav också att det ibland kanske kan vara svårt att mäta det ekonomiska värdet i kunskapsöverföring. Intervjupersonen tillade också att ett problem är att det är väldigt få i management som är vana att leva i ett kunskapsbolag.

Representanterna för företagen verksamma inom juridisk rådgivning tog upp tiden som något som hämmar kunskapsöverföring. Det anmärktes att det handlar om prioriteringar, att man kanske aktivt väljer bort den här typen av kunskapsarbete. En av dessa intervjupersoner tog upp incitament som något som kan påverka negativt.

En av representanterna för ett av elektronikföretagen pekade på att enskilda chefers uppfattningar betyder mycket. Om det själva inte förstår eller förmedlar vikten så kommer inte resten av företaget göra det. Detta underströks av representanten för företaget verksamma inom byggbranschen som tyckte att chefen ska engagera sig i kunskapsöverföring. Ett problem idag, tyckte representanten, är att man blir chef beroende på hur lång tid man har arbetat. Intervjupersonen ansåg att det istället borde vara grundat på vilken kompetens man har.

## **4.1 Faktorer relaterade till kunskapens natur**

### **4.1.1 Kunskapens värde**

#### **4.1.1.1 Kostnader kopplade till förenkling av kunskap**

Blott ett fåtal av intervjupersonerna kommenterade hur kostnader kopplade till förenkling av kunskap påverkar värdet. Representanter för företagen verksamma inom juridisk rådgivning och företaget verksamt inom försäkringsbranschen uppgav alla att behovet av kunskapen överstiger kostnaden för förenkling. Intervjupersonen på dagligvaruhandelsföretaget anmärkte dock att om mycket tid läggs på att förenkla kunskapen är frågan om kunskapen är avsedd för rätt person. Representanten för ett av elektronikföretagen sa dock att det inte är en fråga om kostnader att göra att man inte delar med sig av kunskap, utan detta beror på sekretesskäl. Även representanter för detaljhandelsföretaget och teknikkonsultföretaget vikten av sekretess, dock gjorde de aldrig någon koppling till att detta skulle minska värdet på kunskapen.

#### **4.1.1.2 Beteende hos mellanmän**

Enbart en representant från ett av företagen verksamma inom juridisk rådgivning berörde hur mellanmän påverkar värdet på kunskapen. Bruket av knowledge management-anställa på detta företag ökar förtroendet för kunskap då personalen vet att dessa mellanmän kvalitetsgranskar materialet i databasen.

#### **4.1.1.3 Maktförhållanden**

Svaren för denna faktor berörde enbart den maktpåverkan som förekommer mellan enskilda individer och som kan ha en påverkan på mottagarens värdering av den kunskap som överförs. Intervjupersonernas svar skiljer sig återigen åt, en del av intervjupersonerna uppgav att maktposition inte har någon påverkan på kunskapens värde medan en del uppgav att maktposition har en påverkan på kunskapens värde.

På teknikkonsultföretaget uppgav en representant att man inom Sverige litar på de som genom sina handlingar har visat att de är kunniga. Samma representant påpekade att ställning eller akademisk titel ökar det förtroende som andra har för en individ i vissa utländska kontor, beroende på den rådande makrokulturen. En annan representant för samma företag sa dock att en hög akademisk ställning kan öka förtroendet för en annan person om man inte känner dem sedan tidigare. Även representanten för ett av elektronikföretagen ansåg att reell kompetens var det som avgjorde värdet på den mottagna kunskapen.

Representanten för dagligvaruhandelsföretaget kommenterade i kontrast till individerna på teknikkonsultföretaget att kunskap från en person med högre befattning är viktigt att ta till sig då denna person har möjlighet att påverka om något skall ske på ett visst sätt eller inte. Intervjupersonen på företaget verksamt inom försäkringsbranschen uppgav även denne att man på grund av förmedlarens ställning kan känna sig tvungen att ta till sig den förmedlade kunskapen.

En representant för ett av företagen verksamma inom juridisk rådgivning anmärkte att yngre medarbetare lätt tar det som chefer säger som absoluta sanningar. Intervjupersonen påpekade att det därför är viktigt för chefer att påpeka att det de säger enbart rör sig om möjliga tolkningar. Samma person anmärkte dock att chefer kan använda en annan jargong när de kommunicerar med individer med samma befattning. Intervjupersonen underströk att kunskapsöverföring inte handlar om ordergivning. En annan intervjuperson på samma företag anmärkte dock att denne inte tror att individer är mer villiga att emot kunskap bara för att den kommer från en hög chef inom företaget. Representanten för byggbolaget uppgav att individen märkt av att individer är mer benägna att ta emot kunskap när den kommer från individer med högre ställning, men även att vissa chefer är mer ovilliga att ta emot kunskap från andra för att deras maktposition skall rubbas. Intervjupersonen lade även till att de chefer som har ett mer modernt ledarskap har större förståelse för detta.

#### **4.1.1.4 Skillnader i makrokultur**

Endast en av intervjupersonerna berörde hur kostnader relaterar till kunskapsöverföring mellan länder. I övrigt kommenterade ett fåtal intervjupersoner hur gott kunskapsutbytet mellan kontor i olika länder är.

En representant vid företaget i fastighetsbranschen kommenterade att det föreligger stora skillnader mellan hur villiga man är att dela med sig av kunskap i olika länder. Samma person anmärkte dock även att man måste se en nytta i att få kunskap överförd från andra länder. Intervjupersonen uttryckte det som så att det endast finns en poäng i kunskapsöverföringen om vinsterna med att överföra kunskapen överstiger kostnaderna förknippade till att överföra den.

En representant för ett av företagen verksamma inom juridisk rådgivning uppgav att det är lätt för dem att få kunskap från utländska behov om de har behov av den. Representanten för life science-företaget uppgav att individer i Sverige inte påpekar vilka lärdomar de har kommit fram till i lika hög grad som kollegor utomlands. En intervjuperson på maskintillverkaren uppgav att de har ett bra utbyte med andra fabriker. Utländska kollegor besöker lokalkontoret för att lära sig mer, men de besöker även kollegor utomlands för att överföra kunskap på utländska kontor. Företaget arbetar med kunskapsöverföring både intern och mellan länder.

### **4.1.1.5 Tidigare erfarenheter med samarbetspartner**

Merparten av intervjupersonerna som kommenterade hur tidigare erfarenheter påverkar kunskapsöverföring, använder sig enbart av deras kontakt på någon avdelning utan att via en person försöka att hitta fler personer som kan bistå i frågan.

På detaljhandelsföretaget uppgav en representant att det är lättare att hitta rätt intressent inom företaget om man sedan tidigare har större kontakter med en avdelning. Intervjupersoner på företagen verksamma inom juridisk rådgivning, dagligvaruhandelsföretaget, och företaget inom försäkringsbranschen uppgav alla den person man känner sedan tidigare på en avdelning kan fungera som en inkörsport till andra på denne avdelning. Dock sa alla utom representanten vid detaljhandelsföretaget och företaget inom försäkringsbranschen uttryckligen att man dock främst frågar sin kontakt på en annan avdelning om för att få svar på någon fråga istället för att ta hjälp av denne att hitta en lämplig person att fråga på dennes avdelning.

Representanter på ett av elektronikföretagen, maskintillverkaren och fordonstillverkaren kommenterade även de att det är lättare att arbeta med någon som man arbetat med tidigare. En intervjuperson på ett av elektronikföretagen sa att det är lättare att komma ihåg inlägg från personer som man jobbar ofta och tätt med. En representant på maskintillverkaren uppgav att kunskapsöverföring fungerar bättre om man känner motparten sedan tidigare då det är lättare att tyda dennes respons om man har en närmare relation.

Vad det gäller förståelsen för vad motparten säger uppgav en representant för teknikkonsultföretaget att tidigare lyckat arbete med en annan person gör att man får en större för hur de tänker och uttrycker sig om arbetet har. Samma individ kommenterade även att det motsatta sker om man har dåliga erfarenheter av samarbete med en annan person. Dock sa denne intervjuperson också att längre samarbete med en person man tycker illa kan underlätta kunskapsöverföringen då det gör att man är förberedd på vad denne person kan säga och därmed lättare kan ignorera det om man ogillar det man hör.

## **4.1.2 Kunskapens kontext**

### **4.1.2.1 Kunskapens specificitet och komplexitet**

Intervjupersonernas åsikter varierade återigen kraftigt. I ena änden av spektret finns de intervjupersoner som anser att kunskapens specificitet och komplexitet spelar roll i kunskapsöverföringen. I den motsatta änden av spektret återfinns de som anser att kunskapens specificitet och komplexitet inte spelar någon roll i kunskapsöverföringen

Representanten för byggbolaget uppgav att man inom personens bransch kan ha väldigt svårt att ta till sig kunskapen om man själv inte har varit med och skapat den. En intervjuperson på företaget verksamt inom fastighetsbranschen uppgav att tydligheten är väldigt viktig. Personen jämförde detta med viskelen där budskapet blir otydligare ju längre bort det färdas. Individens som intervjuades på dagligvaruhandelsföretaget uppgav att det kan försvåra kunskapsöverföringen om individen skall förmedla speciell kunskap till individer som absolut inte besitter den. Intervjupersonen uppgav då att man måste förklara saker och ting så att mottagaren kan förstå dem. Samma person uppgav dock också att det varierar från fall till fall vilken påverkan på kunskapsöverföringen det har att känna till vilka kompetenser som

behövdes för att fram visa kunskap och i vilken konstellation dessa kompetenser var. En företrädare för maskintillverkaren uppgav att det är lättare att ta till sig kunskap om man ber om den i samband med att en viss händelse äger rum istället för att man ber om samma kunskap ett halvår efter att sagda händelse har inträffat.

En representant på detaljhandelsföretaget att sammanhangets och tydlighetens påverkan på kunskapsöverföringen beror på hur komplex frågan är. I vissa fall behövs grundkunskaper, i andra fall behövs de inte. Intervjupersonen uppgav att det kan underlätta om man själv är insatt i ämnet. Den andra representanten för detta företag uppgav att tvärgrupper ser kunskap på ett annat sätt än de som arbetar operationellt. Samma person lyfte fram att de som besitter kunskap har störst förståelse för vad som har gått dåligt eller bra. Detta är till stor del kopplat till vad individer arbetar med. På teknikonsultföretaget uppgav en intervjuperson att förståelse för sammanhanget underlättar förståelsen för kunskapen mer än tydligheten gör, även om denna också har en positiv effekt.

En av intervjupersonerna på ett av elektronikföretagen uppgav att man alltid måste ha en viss bestämd publik i åtanke när man skriver dokumentation. Intervjupersonen förklarade att all intern dokumentation förutsätter vissa ämneskunskaper. Detta innebär att det inte är något problem att dokumentation är komplicerad. En av representanterna på ett företag verksam inom juridisk rådgivning uppgav att det är möjligt att kontexten har en påverkan på hur lätt man kan ta till sig viss kunskap som kräver specifika kompetenser kombinerade på olika vis. En annan intervjuperson på ett av företagen verksam inom juridisk rådgivning uppgav att denne individ personligen skulle kunna ta till sig kunskap från andra arbetsområden som inte tillhör stödfunktionerna. Intervjupersonen sa dock att individen inte skulle kunna verifiera att kunskapen var korrekt då man arbetar inom sitt eget arbetsområde. En annan representant för ett av företagen verksam inom juridisk rådgivning uppgav att lärdomar i stor utsträckning är kopplade till enskilda fall. Representanten för företaget inom försäkringsbranschen anmärkte i sin tur att sammanhanget inte har någon betydelse då personen ifråga oftast förstår sammanhanget. Samma individ påpekade dock att även om personen besitter det mesta av kunskapen kan personen behöva komplettera med mer fakta.

#### **4.1.2.2 Kontextbaserade sökord för kunskap i databaser**

Bland de företag där intervjupersonerna kommenterade söksystemen finns det stora skillnader i hur avancerade dessa är.

På ett av elektronikföretagen uppgav intervjupersonerna att det går att söka efter data på den interna wikin efter metadata, löptext, men även kategorier, titlar, och bifogade dokument. Wikin har också ett indexeringssystem. En av intervjupersonerna uppgav att man hela tiden arbetar med att förbättra kategoriseringssystemet. Den andra företrädaren för detta företag anmärkte dock att wikin inte redigeras för sökord om något är svårt att hitta på den.

De två företagen verksam inom juridisk rådgivning har även de databaser sökbara efter enskilda sökord och med kunskap katalogiserad efter ämnesområde. Det finns dock en skillnad mellan dessa företag i att det ena av dessa företag inte har metadata kopplade till dokument på databasen emedan en sådan funktionalitet står att finna i det andra företags databas. En av företrädarna för ett av dessa företag uppgav att sökfunktionen i en annan databas för avtal skulle kunna förbättras och nämnde då införande av sökspindlar som en potentiell förbättring. Denna databas är i nuläget enbart sökbar efter rubriker och saknar indexering.



På detaljhandelsföretaget uppgav en av representanterna att dokument inte hade metadata kopplade till dem på denne individs avdelning. Den andra företrädaren för detta företag uppgav att alla databaser inte är sökbara. På teknikkonsultföretaget uppgav intervjuade individer att CV-databasen är sökbar efter Cv:ts namn eller sökord. En representant för detta företag uppgav dock att alla dokument som innehåller något visst sökord dyker upp bland resultaten om man söker på enstaka ord. På det andra elektronikföretaget sa intervjupersonen att deras databaser för supportverksamheten fungerar väl. Samma individ påpekade dock att deras söksystem för intranätet inte är i toppklass och att man bör koppla metadata till den lagrade informationen för att kunna hitta den lättare.

Intervjupersonen på dagligvaruhandelsföretaget sa att kunskap kategoriseras olika i olika databaser beroende på de personer som har lagt in kunskapen i systemet då de inte har ett gemensamt system utan flera separata databaser. Företrädaren för företaget som är verksam i försäkringsbranschen uppgav att de inte har någon databas, men att de kan ladda upp och söka på regelverk på datorn.

### **4.1.2.3 Yrkesjargong och kommunikationsmedel anpassade för experter**

Författarna kunde notera stora skillnader mellan intervjupersonernas svar vad det avsåg hur de upplever att språkskillnader och yrkesjargong påverkar kunskapsöverföringen.

En av representanterna för detaljhandelföretaget sa att språkskillnader ibland kan bli ett hinder i kunskapsöverföringen om man talar ett annat språk än sitt modersmål, men att hinder för det mesta beror på individer. Den andra av representanterna för detta företag uppgav däremot att denne inte märkte av att språkskillnader skulle förhindra kunskapsöverföringen.

På ett av elektronikföretagen uppgav en av intervjupersonerna att denne inte talar särskilt mycket med säljavdelningen och således inte märker av några problem med yrkesjargong. Den andra intervjupersonen på detta företag påpekade att dokumentation i Sverige sker på engelska, men att i vissa länder sker dokumentationen på modersmålet. Detta gör det svårare för personer i Sverige att ta del av gammal dokumentation från vissa utländska kontor än det är för dessa att ta del av dokumentation från Sverige.

En av representanterna för teknikkonsultföretaget uppgav att yrkesjargong och språkskillnader kan ha en påverkan på kunskapsöverföringen, men anmärkte dock att individen inte var säker på hur det förhåller sig. Samma individ sa även att missförstånd kan uppstå om man inte talar sitt modersmål även om svenskar tror att de är bra på engelska. Denne företagsrepresentant påpekade att matematiken inte skiljer sig åt i olika länder och att den därför inte borde utgöra något problem i kunskapsöverföringen. Representanten för dagligvaruhandelsföretaget var tydligare i denna fråga och uppgav att yrkesjargong ibland kan försvåra kunskapsöverföring. En intervjuperson på företaget verksam inom fastighetsbranschen uppgav att juridiska skillnader föreligger mellan olika länder men att matematiken är densamma och då dessa två ting kombineras blir de oftast ett mellanting.

Intervjupersoner på båda företagen verksamma inom juridisk rådgivning uppgav inga problem med språkskillnader existerar i kontakten med utländska kontor. Därutöver uppgav representanter för de två företagen att yrkesjargong förenklar kunskapsöverföringen kollegor emellan. En av dessa företagsrepresentanter uppgav att förtroendet för yngre kollegor

kunskap inte är så stort då de har ett dåligt språkbruk och inte kan uttrycka sig professionellt. Även företrädaren för företaget verksamt inom försäkringsbranschen uppgav att användning av yrkesjargong i kunskapsöverföringen kollegor emellan ökar intervjupersonens förtroende för motparten.

Representanten för byggbolaget uppgav att den äldre generationen inte är så bra på engelska, framförallt teknisk engelska, vilket kan förhindra kunskapsöverföringen. Intervjupersonen exemplifierade detta med att man på grund av språkproblemet strävar efter att inte göra arbete med utländska entreprenörer.

#### **4.1.2.4 Förtroende**

Författarna noterade att intervjupersonernas kommentarer på vad som inger förtroende för motparten i kunskapsöverföringen inte skiljde sig särskilt mycket åt. De flesta av intervjupersonerna som kommenterade denne fråga pekade på faktorer så som personkemi eller bevisad kompetens som avgörande för förtroendet för en viss individ. Därtill sa företagsrepresentanter att även bruk av yrkesjargong och hur tillgängliga individer gör sig själva påverkar andras förtroende för dem.

På detaljhandelsföretaget uppgav en intervjuperson att denne känner förtroende för vissa personer om de besitter kunskap eller har erfarenhet som en följd av att ha varit med länge. En företrädare för teknikkonsultföretaget sa att man troligtvis har stort förtroende för någon som man tidigare har arbetat med och fått ett positivt intryck av. Samma person uppgav även att det hjälper att man har en tidigare personlig relation till motparten. Intervjupersonen uttryckte dock att det är viktigt att personalen betar sig professionellt och att personer på företaget inte behöver vara några ”mysfarbröder”.

Att förmedlaren besatt kunskap som bevisligen var av god kvalitet förekom ofta som en anledning till att individer har högt förtroende. En representant för ett av elektronikföretagen sa att förtroende ges dem som tidigare har presterat väl. Samma individ sa även att man lyssnar mer på de individer som har större förtroende. Även representanten för det andra elektronikföretaget uppgav att om förmedlaren tidigare har bevisat genom sina handlingar att denne vet vad denne talar om inger detta mottagaren förtroende för motparten. Denne individ ansåg dock att det skulle vara en god idé att införa ett betygssystem för individer för att veta vilka som innehar god kunskap.

Representanten för företaget i försäkringsbranschen uppgav att bruk av yrkesjargong ökar denne individs förtroende för motparten i kunskapsöverföring. Denne intervjuperson sa även att om en annan individ innehar mer och bättre kunskap inom något ämne är man mer intresserad av att ta till sig kunskap från denne person, men man har även ett större förtroende för denne förmedlare. Även representanter för de två företagen verksamma inom juridisk rådgivning anser att kompetens ökar mottagarens förtroende för förmedlarens kunskap. En av intervjupersonerna på ett av dessa företag sa även att förtroende ges till de kollegor som förutom att vara pålästa och besvara frågor korrekt även är tillgängliga och serviceinriktade.

Intervjupersonerna kommenterade även vad som kan tänkas försämra förtroende för en kollega. En intervjuperson på teknikkonsultföretaget uppgav att förtroendet för andra kan försämrans dels dålig personkemi med en kollega och dels genom att oriktiga rykten om en persons särskilda inkompetens omger en individ. Även en representant för maskintillverkaren kommenterade att personkemin är väldigt viktig för kvaliteten på kunskapsöverföringen. En

person på ett av företagen verksamma inom juridisk rådgivning uppgav att dåligt språkbruk hos yngre kollegor påverkade mottagarens förtroende för dessa medarbetare negativt.

### **4.1.3 Kunskapens lättförklarlighet**

#### **4.1.3.1 Kunskapens lättförklarlighet**

Många av intervjupersonerna anser att det är viktigt att kunskap är lättförklarlig så att mottagaren kan ta den till sig. Även för detta ämne fann författarna dock att svaren ligger längs ett spektrum och inte bara antar binära värden. Vad det gäller sekretessåtgärder kommenterade ett fåtal intervjupersoner ämnet. Intervjupersonernas åsikter om huruvida sekretess är bra eller inte varierade dock.

Representanter för detaljhandelsföretaget, ett av företagen verksamma inom juridisk rådgivning, teknikkonsultföretaget, företaget verksamt inom försäkringsbranschen, företaget verksamt inom fastighetsbranschen och byggbolaget påpekade att det är viktigt att kunskapen är tydlig för att man skall kunna ta den till sig.

Vissa intervjupersoner kommenterade dock att den är viktig till viss del. En representant för teknikföretaget uppgav att även om förmågan att förklara kunskap tydligt underlättar bör personalens förmåga att ta till sig kunskap inte underskattas då de alla är högt kvalificerade. Likaså sa en representant för företaget verksamt inom försäkringsbranschen att även om det är viktigt är det viktigaste enligt denne individ vilken kunskap mottagaren innehar. På ett av företagen verksamma inom juridisk rådgivning uppgav en intervjuperson att denne aldrig upplever att det finns några problem med kunskapens lättförklarlighet inom företaget, utan enbart när kunder ställer luddiga frågeställningar.

Vad det gäller skydd av kunskapen kommenterade ett fåtal intervjupersoner detta ämne. På ett av elektronikföretagen uppgav en intervjuperson att företagets jurister är mycket vaksamma när man samarbetar med externa företag. En annan företrädare för samma företag uppgav att viss kunskap enbart är tillgänglig för vissa avdelningar. Samma person uppgav även att företagets jurister historiskt har hindrat kunskapsöverföring för att undvika risker med att kunskap skulle läcka ut. Även på detaljhandelsföretaget förhindrar sekretess kunskapsöverföring i vissa fall. En intervjuperson på detta företag uppgav att det är viktigt att inte överföra kunskap av misstag för att bevara sekretessen. Denne intervjuperson uppgav även att viss kunskap på dennes avdelning enbart är tillgänglig för vissa personer.

En intervjuperson på teknikkonsultföretaget uppgav att kunskap läcker ut till andra företag då dessa byter företag. En annan representant för detta företag uppgav dock att inga risker finns med kunskapsöverföring gentemot omvärlden. Denne intervjuperson sa att riskerna kan öka ju längre bort kunskapen sprids, från den som skrev under sekretessavtalet. Därför är det viktigt att vara professionell i sitt beteende.

#### **4.1.3.2 Genomförande av särskilda kunskapsöverföringsprogram i syfte att träna personalen att överföra kunskap**

Av de intervjupersoner som kommenterade ämnet uppgav alla att ingen träning i hur man blir bättre på kunskapsöverföring existerar inom företaget. En företrädare för ett av elektronikföretagen sa dock att personal utbildas i nya processer. Dokumentation och

kunskapsöverföring är en del av detta, men dock inte det område som man fokuserar mest på. I övrigt uppgav en representant för ett av företagen verksamma inom juridisk rådgivning att de på detta företag har projektledarutbildningar där personal kan lära sig hur det är att vara en ledare och förmedla kunskap.

## **4.2 Faktorer relaterade till omgivningen**

### **4.2.1 Närhet**

#### **4.2.1.1 Makrokulturell gemenskap**

Inget mönster framkom i företagsrepresentanternas syn på hur makrokultur kunde tänkas påverka kunskapsöverföring, snarare förelåg gradskillnader i vilken påverkan kulturen har. Dessa svar varierade från att den inte var aktuell på representantens nivå till att aktiviteter var tvungna att anpassas till olika kulturer.

Intervjupersonen på byggbolaget kommenterade att han inte hade upplevt någon effekt av kulturella skillnader på kunskapsöverföring. Intervjupersonen påpekade dock att det berodde på att affärsområdena inom företaget inte hade kunskapsutbyte över landsgränserna. En representant från detaljhandelsföretaget uppgav att man måste ha förståelse för att individer är olika i andra länder, men att de inte möter några problem relaterade till kulturen vardagligen.

Även på de två företagen verksamma inom juridisk rådgivning utgjorde kulturen inget hinder. En representant på ett av dessa företag uppgav att detta berodde på organisatoriska värden. På teknikkonsultföretaget kommenterade en representant att kulturskillnader hade en påverkan på bedömningen av en individs legitimitet. Medan man i Sverige ser bevisad prestationsförmåga som ett krav för att tillgodogöra sig andras förtroende, hade titel och utbildningsnivå en viss betydelse för om man på utländska kontor skulle vinna andras förtroende. En representant för samma företag påpekade dock att en hög akademisk titel kan vara förtroendeingivande om man inte känner någon sedan tidigare.

Representanten för fordonstillverkaren sa att de anpassade sig till den lokala kulturen. Detta sker bland annat genom att skicka arbetare med erfarenhet av en viss kulturell sfär till ett land med denna kultur för att samarbeta med kollegor från detta land. På ett av elektronikföretagen kommenterade representanterna frågan endast genom att säga att det fanns skillnader. En av representanterna klargjorde detta någorlunda genom att peka på att skillnader inte entydigt berodde på rena normeringsskillnader, men även skillnader i sättet man arbetade som möjligtvis berodde på hur stort det utländska kontoret är.

På det andra elektronikföretaget påpekade intervjupersonen att viljan att dela med sig berodde på den nationella makrokulturen. Intervjupersonen ansåg dock att det i slutändan är en generationsfråga och att kommande generationer kommer att vara mer villig att dela med sig av kunskap. På maskintillverkaren framkom åsikter om att mer hierarkiska kulturer utomlands kunde göra individer på utländska kontor ovilliga att dela med sig av kunskap om de inte fått chefens godkännande, eller helt enkelt för att de betraktade kunskapen som sin egen konkurrensfördel.

Representanten för Life science-företaget tog upp att individer i andra länder kan vara mer villiga att påpeka vilka lärdomar man har att komma med, medan svenskar är mer försiktiga med att pådyvla andra sina åsikter. Representanten poängterade dock att detta även kan skilja sig från individ till individ i olika länder. En representant för företaget i fastighetsbranschen sa sig ha märkt av åtskilliga kulturella barriärer mellan länder. Denne intervjuperson påpekade att Sverige har en mer platt organisatorisk struktur än andra länder, och att samarbete är lättare här. Intervjupersonen kontrasterade detta med hierarkiska system utomlands där e-mail måste skickas till 14 personer för att den ende avsedda mottagaren skall betrakta e-målet som viktigt överhuvudtaget.

#### **4.2.1.2 Delad strategisk kontext**

Enbart intervjupersonen på Life-science företaget berörde hur kunskapsöverföring påverkas av likheter i strategin. Representanten påpekade att kravställning på överföring av kunskap hade en demoraliserande inverkan på anställda i Sverige då inte någon nytta fanns i att överföra en specifik sorts kunskap då samma omständigheter inte gällde i Sverige som där kraven kom ifrån.

Vad det avsåg skillnader i kunskapsöverföringen beroende på organisatorisk tillhörighet sa representanten för försäkringsbolaget att lättheten med vilken dotterbolag kan ta till sig kunskap snarare beror på de enskilda individerna än geografiska avstånd.

Inriktningen på kunskapsöverföringen på de olika företagen varierar hos de undersökta företagen beroende på vilken avdelning som strålkastaren kastar sitt ljus på. Avdelningar på olika företag arbetade med andra områden än sitt eget. Geografiskt sett förekom såväl regionalt som internationellt samarbete med andra avdelningar.

På detaljhandelsföretaget och teknikkonsultföretaget sker kunskapsöverföringen inom Sverige. Representanterna för ett av elektronikföretagen uppgav att det är viktigt att kunskapsutbyte förekom mellan forskningsavdelning och andra tekniska avdelningar, men även med marknadsföringsavdelningen och säljavdelningen, både inom Sverige och med utländska kontor. Även på det andra elektronikföretaget strävar man efter att arbeta tillsammans med utländska kollegor, även om det egna området har högsta prioritet.

På life science-företaget, byggbolaget och maskintillverkningsföretaget sker, såsom på de flesta av de undersökta företagen, kunskapsöverföring både lokalt och med utländska kontor. Likaså arbetar individer på företaget inom fastighetsbranschen tillsammans med kollegor i utlandet i konstellationer varierande från fall till fall. En av de intervjuade representanterna för detta företag uttryckte sig på följande vis om upptäckande av möjligheter till fler affärer i och med samarbete med utländska kollegor: ” När man börjar gnaga på den där brödkanten så kanske man efter ett tag inser hur stor den är”.

För marknadsföringsavdelningen på dagligvaruhandelsföretaget är det såsom för ett av elektronikföretagen viktigt att kunskapsöverföringen sker med både tekniska avdelningar och säljavdelningen. Representanten för fordonstillverkaren kommenterade dock att viljan att dela med sig av kunskap beror på vilken fas i processen man befinner sig i.

#### **4.2.1.2.1 Arbetssättets inverkan på kunskapsöverföring**

Sättet som man arbetar på företag påverkar även kunskapsöverföring på olika vis. En representant för detaljhandelsföretaget påpekade att arbete även sker i tvärgrupper. Företagsrepresentanten menade att man i sådana arbetsgrupper kan lösa problem på bästa sätt i dialog. På dagligvaruhandelsföretaget förekommer även arbete mellan disciplinerna. Företagsrepresentanten berättade att individer från marknadsföringsavdelningen träffar individer från avdelningar såsom produktutveckling och sälj vid möten avsedda för diskussion av särskilda ämnen för att förmedla sina kunskaper. Efter mötet förmedlas lärdomarna vidare av individen som representerade avdelningen till resten av dennes avdelning.

Representanter för elektronikföretaget påtalade vikten av att genomföra projekt tillsammans för att kunskapsöverföring skulle kunna ske. Individer på teknikonsultföretaget arbetar ibland i grupper med andra avdelningar. Beroende på projektets natur befinner sig individer på samma plats eller samarbetar från olika platser och skickar då underlag elektroniskt. En av representanterna påpekade att broar mellan avdelningar enbart byggs då det finns projekt där man faktiskt åstadkommer någonting.

Representanter för det ena av företagen som arbetar med juridisk rådgivning påpekade att de arbetade i grupper där representanter för de discipliner som behövs för det aktuella projektet diskuterar lösningar tillsammans. På detta företag fanns även särskilda arbetsgrupper där något viss område diskuterades, inte för att direkt lösa en kunds problem, men utan för att sprida kunskaperna inom det berörda området till andra medarbetare.

Även på företaget i fastighetsbranschen sker arbete i grupper. Beroende på projektets art arbetar de mest kvalificerade personer från de behövda disciplinerna tillsammans i internationella arbetsgrupper. Vd:n för detta företag påtalade även att om man roterar personer mellan olika arbetsområden så att individer när de återförs till deras ursprungliga arbetsområden har tagit till sig kunskap om hur arbetet i andra delar av företaget går till. På life science-företaget sker även där kunskapsöverföring över nationsgränserna. Den höga befattningshavaren på detta företag har regelbundna samtal med chefer på utländska kontor för att lösa problem tillsammans.

En representant för ett av elektronikföretagen sa att de försöker att se till att de som arbetar i ett projekt, åtminstone teamen, sitter i samma rum så att de har nära till hands till sina kollegor. Representanten menade att han såväl som hans medarbetare tycker att det är bra att sitta tillsammans med de man arbetar med. Även på teknikonsultföretaget sker mycket kunskapsöverföring lokalt då individer rådfrågar varandra lokalt och i andra hand kontaktar andra kontor. En av representanterna på detta företag påpekade dock att kunskapsöverföring främst sker inom projekten.

#### **4.2.1.3 Fysisk proximitet**

##### **4.2.1.3.1 Fysiska och virtuella mötesplatser vilka är nära för individer**

Varierande åsikter lyftes fram om det fysiska och virtuella rummets betydelse för kunskapsöverföring. Vad det avser mötesplatser påverkan på kunskapsöverföring sa en av representanterna på detaljhandelsföretaget att de har många möten, men att individer även löser problem tillsammans när de råkar på varandra i korridorerna. På ett av

elektronikföretagen påpekade intervjupersonerna dock att kunskapsöverföring främst sker där de sitter, då personer sitter tillsammans med övriga projektmedlemmar. I kontrast till detta uppgav representanten för dagligvaruhandelsföretaget att kunskapsöverföring för denne individ inte var bunden till dennes lokalkontor. Representanten påpekade att det på lokalkontoret var lätt att överföra kunskap till andra, men att detta också har en baksida i och med att mycket av denne kunskapsöverföring sker i form av informellt korridorsnack. Därmed kan den som behöver kunskapen gå miste om tillfällen att tillskansa sig den på grund av personen ifråga inte hade befunnit sig på plats vid det tillfälle kunskapen överfördes.

På företaget inom försäkringsbranschen påpekade representanten att närheten till lokala kollegor ökar mötesfrekvensen relativt andra kontor, vilket därmed gör det lättare för individer att överföra kunskap till varandra inom lokalkontoret. På fastighetsbolaget lyftes det fram att närheten till kollegor och chefer på lokalkontoret gör det enklare att kommunicera med varandra och höra om saker och ting på lokalkontoret. Även på företagen verksamma inom juridisk rådgivning påpekade de individer vi intervjuade att kunskapsöverföring oftare sker på lokalkontoret. En representant på ett av dessa företag anmärkte dock att denne ansåg kännedom om vad individerna på lokalkontoret kan som avgörande för om individen ifråga skulle fråga dem om hjälp eller inte.

#### **4.2.1.3.2 Frekvens i möten mellan individer**

Fler likartade svar kunde märkas hos intervjupersonerna vad avsåg hur mötesfrekvensen påverkar kunskapsöverföring. På dagligvaruhandelsföretaget och företaget inom försäkringsbranschen svarade intervjupersonerna att en ökad mötesfrekvens medför en ökad kunskapsöverföring. På ett av företagen verksamma inom juridisk rådgivning sa intervjupersonen att kunskapen är mer lättillgänglig om man träffar vissa personer frekvent, men visste dock inte om användandet av den mottagna kunskapen förbättras eller försämras av detta. En representant för det andra företaget verksamt inom juridisk rådgivning påtalade att individen inte var säker på vad som gör det lättare att ta till sig kunskap, att individen träffar någon ofta eller att man arbetar med vissa personer för att man trivs i deras sällskap. En representant för företaget i fastighetsbranschen ansåg dock att kunskapsöverföring fungerar bättre om individer roteras mellan olika positioner då de på så vis lättare kan ta till sig kunskap från olika avdelningar på företaget.

#### **4.2.1.3.3 Interna organisatoriska evenemang**

Interna organisatoriska evenemang hade olika syfte och målgrupp på de undersökta företagen. Det ena företaget verksamt inom juridisk rådgivning uppgav att lunchseminarier där individer kan utbyta kunskaper om lösningar på problem och dylikt anordnades ibland. Deltagarna på dessa träffar arbetar dock inom samma sorts avdelning och är begränsade till kontor inom Sverige. Det andra företaget verksamt inom juridisk rådgivning anordnar dock storskaliga konferenser där hela personalstyrkan deltar. Förutom utbildningstillfällen finns då också möjligheter för personal på olika nivåer att knyta kontakter med personal på andra kontor, vilka även kan ha expertis inom andra områden än individen själv, för att binda ihop företagets olika kontor. På företaget inom fastighetsbranschen träffas chefer från kontor i olika länder vilket Vd:n menar gör det lättare att vid senare tillfälle ta kontakt med dessa. Detta företag anordnar även sociala evenemang för lokalpersonalen, men dessa är dock på lokal nivå för att knyta ihop kollegor på lokalkontoret. På detaljhandelsföretaget uppgavs individer, både ledare och medarbetare, delta i seminarier under vilka de kunde utbyta kunskap med varandra.

På det ena av elektronikföretagen finns det två sorters interna evenemang. Det första av dessa är tillfällen då chefer får möjlighet att utbilda varandra i deras respektive arbetsområde, för att därefter föra det vidare till sina medarbetare. Det andra är träffar på plats på lokalkontoret med individer från utländska kontor. Dessa evenemang anordnas för särskilda ändamål såsom projekt, men även för att individer från olika kontor skall träffas då och då. Även dagligvaruhandelsföretaget anordnade träffar då personal kunde utbyta kunskaper, men enbart på chefsnivå. Byggbolaget i sin tur träffar på högre nivå kollegor från utlandet, dock sker detta inte på avdelningsnivå. Representanten för försäkringsbolaget uppgav i sin tur att man inte träffar andra än individer med samma specialområde på interna evenemang.

## **4.2.2 Organisationens interna förhållanden**

### **4.2.2.1 Organisationskultur**

#### **4.2.2.1.1 Stöd från chefer**

Likartade åsikter noterades av författarna om hur chefer påverkar kunskapsöverföringen på de olika företagen. På detaljhandelsföretaget, ett av elektronikföretagen, företaget i fastighetsbranschen och maskintillverkningsföretaget uppgav företagsrepresentanter att chefer hade en påverkan på den allmänna inställningen till hur viktig kunskapsöverföring är. Även på teknikkonsultföretaget anmärkte en representant att kunskapsöverföring börjar med chefens agerande. Allmän uppmuntran i form av beröm, möjligheter att få presentera sina lärdomar för andra, hjälp med att hitta rätt person att fråga om hjälp, förmedling av nyheter och lärdomar till medarbetare förekom i exempel på alla företag utom på företaget verksamt inom fastighetsbranschen, elektronikföretagen och life-science företaget.

På teknikkonsultföretaget påpekade dock en chef att denne belönar individers kunskapsöverföringsinsatser beroende på hur individer är som personer. Om de inte tycker om uppmärksamhet tvingar chefen inte individer att presentera något framför andra utan kan i så fall belöna dem med ett presentkort istället. Samma chef påpekade även problematiken att chefer förmedlar nyheter från andra avdelningar men att den inte tas emot av de anställda och uttryckte sig då på följande vis: ”Det är ju en skillnad på information och kommunikation. Man vill ju gärna att det man informerar om tas emot av den andra parten. Då har man en kommunikation, annars informerar man bara och då rinner det ut direkt och då är det helt meningslöst”. Denne chef anmärkte att problemet ligger i hur chefer skall kunna nå ut med information till de anställda som inte är intresserade. De som hyser ett intresse för vad som försiggår på andra kontor tar däremot till sig denne sorts information.

På ett av elektronikföretagen påtalade representanter att andra chefer inte riktigt såg vikten av att dokumentera och att det därför kan vara svårt för dessa chefer att få sina medarbetare att dokumentera. En av representanterna för detta företag uttryckte sig på följande sätt angående detta problem: ”Jag tror det är att personer i ledande ställning visar intresse för det och visar på att det är viktigt för annars händer det inte, då blir det tvärtom. Visar man inte på att det är viktigt gör ingen annan det.”. Det framkom även i intervjun med representanten för byggbolaget att endast ett fåtal av cheferna är intresserade av kunskapsöverföring och uppmuntrar till detta.



#### **4.2.2.1.2 Accepterande företagsmiljö**

På alla företag förutom life-science företaget, maskintillverkningsföretaget, företaget som är verksamt inom fastighetsbranschen, fordonstillverkaren och ett av elektronikföretagen, där faktorn aldrig kommenterades uppgav alla representanter på alla företag att hade ett öppet klimat. En av representanterna på ett av företagen verksamma inom juridisk rådgivning uttryckte viljan att ta emot kunskap från andra på följande vis när intervjuaren ville få det förtydligt att personal på företaget är villiga att ta emot kunskap från andra på kontoret: "... we steal with pride".

På motsvarande sätt anmärkte en representant för teknikkonsultföretaget nödvändigheten att vara mottaglig för ny kunskap på följande sätt: "Den som inte vill ta till sig ny kunskap han blir ju omodern. Han går ju inte att sälja om fem år. En som inte förnyar sin, vad skall man säga, kunskap på det viset, han blir värdelös som konsult. Så det är liksom självmarkerande".

#### **4.2.2.1.3 Fri tillgång till information**

Sättet på vilket information förmedlades inom företagen varierade kraftigt. Förutom via intranätet och möten förmedlas information på detaljhandelsföretaget även via nyhetsbrev och personaltidning. I kontrast till detta förmedlas information inom försäkringsbolaget inte på något annat officiellt sätt än via möten och intranätet. Vad det gäller informationsförmedling på detaljhandelsföretaget sa den ena av företagsrepresentanterna att de får så mycket information som de behöver, och om de inte har fått den behöver de endast fråga.

Den andra representanten för detta företag menade dock att denne i vissa avseenden får så mycket information att problem med "information overflow" existerar. Samma person anmärkte dock att individen vet vilken information som är viktig för individen själv. På ett av elektronikföretagen anmärkte intervjupersonen att kommunikationen mellan avdelningarna förvisso fungerade väl, men att de kan känna att de får för mycket information, både på arbetsplatsen och i det dagliga livet.

På teknikkonsultföretaget svarade representanterna att information från andra avdelningar kommer chefer till del och vid behov förmedlas vidare till medarbetare. På företagen verksamma inom juridisk rådgivning och företaget verksamt inom fastighetsbranschen är informationsspridningen till viss del fokuserad på det lokala, antingen sett till individens avdelning eller sett till geografiskt verksamhetsområde. En representant för företaget verksamt inom fastighetsbranschen sa att länderna var mest intresserade av att se till sina egna resultat och att man inom företaget borde skapa en kultur som uppmuntrar till kunskapsöverföring.

#### **4.2.2.1.4 Kontaktnät för informationsöverföring**

Även vad det avsåg möjligheterna att hitta rätt person att besvara en fråga förekom olika svar. På ett av elektronikföretagen frågar anställda chefer om vem som kan tänkas kunna besvara någon viss fråga varefter chefer kopplar dem vidare. På detta företag används även en sökbar CV-databas med grundläggande information om vilka kompetenser som anställda innehar. Denna databas är dock endast tillgänglig för anställda inom Sverige. Vidare påpekade en representant att varierande personuppgiftslagar i olika länder utgör ett reellt hinder för vilken information om utländska kollegors expertis de i Sverige är tillåtna att se. På båda företagen

verksamma inom juridisk rådgivning uppgavs det finnas interna "directories" med beskrivningar över individers kompetenser. På båda företagen användes främst personliga kontaktnät för att få tag i personer.

En representant för ett av företagen uttryckte det så att de personliga relationerna förenklar och gör att man kontaktar samma person igen om man har någon fråga. På det andra av dessa företag uppgav en representant att särskilda mellanmän med uppgift att se över företagets kunskapsdatabas även kan hjälpa till att sätta individer i kontakt med någon som kan besvara deras frågor.

På det ena av elektronikföretagen uppgavs ingen adresskalender över anställda existera. Personalen är istället beroende av sitt personliga kontaktnät för att kunna hitta rätt personer att fråga saker och ting. Hjälpen kan dock fås från chefer för att få tag i rätt person att fråga utomlands. På företaget inom försäkringsbranschen finns även där en directory, dock beskriver denna enbart vilken avdelning personer är verksamma inom och inte inom vilka ämnen de har kompetens. Istället använder man på detta företag det personliga kontaktnätet för att få tag i rätt person om man behöver ställa en fråga. Även på byggbolaget är kontaktnätet det primära hjälpmedlet när man behöver få svar på någon speciell fråga. Även om de har tillgång till en CV-databas är denna dock begränsad till avdelningen och beskriver inte vilka kompetenser som individer har. Åtkomst till denna databas är därutöver begränsad beroende på vilken position i företaget man har.

## **4.2.2.2 Teknologiskt ramverk**

### **4.2.2.2.1 Tillgång till lagrad kunskap**

Gradskillnader hos företagen kunde märkas även vad det gällde tillgången till lagrad kunskap. Ett av elektronikföretagen använder sig av en strukturerad wiki som är tillgänglig för alla inom Sverige, med undantag för känslig kunskap som förbehålls vissa grupper. En av representanterna anmärkte dock att det inte är ovanligt att individer inte gör sin kunskap tillgänglig via denna wiki, utan istället sparar den som dokument på den egna datorn, vilket är negativt då andra inte har åtkomst till kunskapen. En annan av företagsrepresentanterna kommenterade motviljan till wikin som bottnande i en rädsla för att kunna bli kritiserad av andra då kunskapen blir tillgänglig för alla inom Sverige. Samma individ påpekade att andra tycker att wikin fungerar väl då man gemensamt kan diskutera frågor och komma med lösningar på problem som andra har glömt bort fanns. Den andra företagsrepresentanten påpekade dock att man hela tiden måste jobba med teknologin för att det skall fungera väl.

Dokumentation på den undersökta avdelningen på detta elektronikföretag sker inom Sverige på engelska vilket gör det möjligt att dela med sig av kunskap till utländska kontor vid behov, dock dokumenterar ibland utländska kontor kunskap på det gällande modersmålet. Anställda inom Sverige har därför svårare att få tillgång till kunskap utomlands. Även wikin har inneboende problem. En av intervjupersonerna påpekade att även om människor i allmänheten gillar wikin är det lite för fritt vad man skall lägga in saker i den. Samma intervjuperson ansåg även att den kan bli en tidstjuv i och med att individer kommenterar saker som ligger utanför det egna arbetsområdet, dock ansåg intervjupersonen att fördelarna överstiger nackdelarna.

På de båda företagen verksamma inom juridisk rådgivning lagras kunskap av knowledge management-ansvariga i strukturerade databaser. Dessa särskilda anställda har även i uppgift

att säkerställa att kunskapen som skall lagras i databasen är av hög kvalitet, men de kontrollerar även att lagrad kunskap fortfarande är relevant. Databaserna är dock endast tillgängliga inom Sverige.

På företaget verksamt inom fastighetsbranschen används en gemensam databas med utländska kontor. En representant på detta företag ansåg att detta var viktigt för att centralisera lagringssystemet. Samma individ påpekade att lagrad data måste vara lättförståelig och tillgänglig för alla. Intervjupersonen lade dock till att kruxet är att data måste uppdateras för att hållas modern, men ju mer data man har desto mer tid tar det att hålla den lagrade kunskapen uppdaterad. En annan representant för detta företag beklagade dock bristen på gemensamt IT-stöd.

En av representanterna för detaljhandelsföretaget uppgav att man i databaserna enbart har tillgång till det som rör det egna området. Vidare uppgav samma person att kunskap även lagras lite huller om buller då de förvarar den i olika ytor. Enligt den andra representanten för detta företag förvaras kunskap, förutom i databaser, även inlåst med begränsad åtkomst. En företagsrepresentant för detaljhandelsföretaget uppgav att kunskap lagras av olika personer, alltifrån den enskilde individen till chefen för arbetsgruppen och att katalogiseringen av kunskapen därför kan vara varierad mellan mycket väl sorterad till mycket oordnad beroende på den individ som lagrade den. Även på maskintillverkningsföretaget är den lagrade kunskapen lite ostrukturerad och endast tillgänglig inom Sverige.

Författarna uppmärksammades om att det på teknikkonsultföretaget är svårt att hitta lagrad kunskap på egen hand. Den kunskap som finns i detta företags databaser är endast tillgänglig inom Sverige och lagrad efter det uppdrag som den framkom genom. Dock kan dessa uppdrag vara spridda över flera tillfällen och assistans av en individ som deltagit i det relevanta projektet krävs då för att hitta den kunskap man söker efter i det relevanta projektet.

På dagligvaruhandelsföretaget påpekade intervjupersonen att de inte är så bra på att lagra kunskap i databaser, utan att kunskapen för det mesta finns i huvudet på människor. Kunskap lagras dock både i pärmar och i databaser. Dock är dessa spridda databaser att likna vid öar snarare än ett gemensamt system då kunskap kategoriseras på olika vis beroende på vem som lagt in kunskapen i systemet. Intervjupersonen uttryckte dock att de strävar efter att skapa en gemensam databas. Situationen på dagligvaruhandelsföretaget är snarlik den på företaget inom försäkringsbranschen. Representanten för detta företag sa att kunskap för det mesta finns i individers huvud och de inte har någon databas. Det närmaste ett enhetligt system är möjligheten att lägga in och söka på olika regelverk. På byggbolaget utgörs det enda systemet för att lagra kunskap av pärmar. Intervjupersonen på detta företag uttryckte dock vikten av att ha databaser för att kunna överföra kunskap inom företaget. Representanten för fordonstillverkaren uttryckte sig något oklart om de nuvarande systemen för att lagra kunskap, men uttryckte den framtida möjligheten att lagra den genom molnteknologi. Dock anmärkte denne individ att legala system ännu inte möjliggör ett sådant alternativ.

#### **4.2.2.2 Tillgänglig teknologi**

Intervjupersoner från alla företag anmärkte att teknologin underlättar kunskapsöverföringen. Representanter på detaljhandelsföretaget anmärkte att när teknologin fungerar bra så utgör den ett nödvändigt verktyg för att utföra det dagliga arbetet, men också för att kunna kommunicera med personer utomlands. En av representanterna påpekade att teknologin gör kunskap tillgänglig för andra om de inte hade närvarat vid något visst tillfälle. En representant

för ett av företagen verksamma inom juridisk rådgivning anmärkte att när teknologin fungerade underlättades arbetet i och med att man kan arbeta hemifrån. Representanten för fordonstillverkaren påtalade teknologins vikt i att understödja processer.

Alla företagen hade dock inte lika ordnade användningssätt för teknologin. Projektledaren på byggbolaget påpekade att de inte kommit så lång i sin utveckling och att individer tog sig till att använda alla sorters nya kommunikationskanaler som dyker upp. Samma person anmärkte att möjligheterna för olika avdelningar att kommunicera förvisso existerade på den externa marknaden och inom IT, men att det handlar om det förhållningssätt som ledningen förmedlar.

En representant på ett av företagen verksamma inom juridisk rådgivning kommenterade även att deras databaser är komplicerade verktyg vars effektivitet beror på hur man söker i dem. En representant för ett av elektronikföretagen anmärkte att teknologin gör att man inte är lika låst till en viss bok för att finna svar på ens frågor. Dock påpekade samma individ att individens företag måste bli bättre på att använda de teknologiska verktygen som finns på internet för att kunna göra dem applicerbara för deras företag.

Vad det avser de olika företagens egentliga teknologiska verktyg förekom samma sorts teknologiska hjälpmedel på många företag. Kommunikation via telefon, e-mail och videokonferensverktyg är vanliga förekommande bland de undersökta företagen. Bortsett från mer eller mindre avancerade databaser fanns det dock några kommunikationssätt som skiljde sig åt mellan företagen. En representant för detaljhandelsföretaget kommenterade att de använder sig av interaktiva whiteboards, vilket individen uppgav fungerade utmärkt för stora excelark.

På ett av elektronikföretagen och teknikkonsultföretaget uppgav företagsrepresentanter att kommunikation kunde ske via Skype. Snarlikt detta kommunikationssätt fanns på ett av företagen verksamma inom juridisk rådgivning videotelefoner för att kunna se ansiktet på den man talar med, dock användes detta system enbart inom Sverige. Representanten för byggbolaget sa att de använder webmöten, men att de även har en intern chattfunktion som fungerar väl.

#### **4.2.2.2.3 Anpassning av teknologin till verksamhetsbehov**

Hos de företag som kommenterade denna faktor förekom stora skillnader mellan företagen. På elektronikföretaget som använder sig av en intern wiki använder dock alla avdelningar inte sig av denna då de inte delar med sig av kunskap på ett strukturerat vis. Skillnader mellan avdelningar finns även vad gäller själva sättet som data behandlas, men inte vad det gäller teknologin.

Detta är situationen på dagligvaruhandelsföretaget där excelmodeller ställs upp på olika vis. Återigen kan dock likheter ses hos de två företagen verksamma inom juridisk rådgivning då inga skillnader finns i de system som används på olika kontor. Intervjupersonen på företaget inom försäkringsbranschen uppgav även att samma system användes och att inga problem med synkronisering inom företaget existerar. På byggbolaget tar man till sig alla kommunikationskanaler som dyker upp, vilket gör detta företags system ostrukturerat. Representanten för life-science företaget uppgav olika länder använder olika affärssystem, vilket ibland sätter käppar i hjulet för kunskapsöverföringen. Detta problem finns även på företaget i fastighetsbranschen där en representant påpekade att vissa system inte användes gemensamt mellan olika länder, vilket hindrar kommunikationen över nationsgränserna.

#### **4.2.2.2.4 Förtroendet för lagrad kunskap**

Stora skillnader finns hos det fåtal företag där förtroendet för lagrad kunskap kommenterades. På dagligvaruhandelsföretaget finns som tidigare har nämnts ingen gemensam databas, utan flera separata sådana. Företagsrepresentanten uppgav att personal i dagsläget därför inte har något förtroende eller så stor nytta av dessa databaser. På elektronikföretaget med den interna wikin uppgav en intervjuperson att förtroendet för lagrad kunskap varierar från person till person. Anledningen till detta uppgavs vara att personal inte vet om det som står i wikin ännu är giltigt eller om det var giltigt endast när det skrevs ner.

Problemet med att lagrad kunskap inte går att lita på existerar dock inte på de två företagen verksamma inom juridisk rådgivning där personal uppges ha förtroende för den lagrade kunskapen. Bruket av knowledge management-personal som kontrollerar kunskap innan och efter att den har lagrats angavs på båda dessa företag säkerställa att den lagrade kunskapen är av hög kvalitet. Chefer på båda dessa företag ansåg dock att mindre erfarna medarbetare kan förledas att lita för mycket på de mallar som finns i databasen. En av dessa uttryckte en oro över att individer på sikt kan bli mindre kreativa i och med att de faller in i ett malltänkande. Den andra påpekade att chefer på dennes företag hela tiden uppmuntrar och utmanar yngre att inte ta något för givet och att mallar är bra som en grund, men att man alltid måste se till sin egen situation.

#### **4.2.2.2.5 Val av teknologi utifrån den sorts kunskap som skall överföras**

Inga större skillnader upptäcktes vad det gäller hur individer väljer att förmedla kunskap på de olika företagen. På teknikkonsultföretaget sa en individ att denne vid diskussionsbehov först skickar material till motparten för att därefter samtala med individen för att tydliggöra olika punkter. Samma individ anmärkte dock att det är lättare att få kunskap förtydligad om man talar med någon öga mot öga, än om man talar på telefon då ansiktsuttryck inte kan ses

På ett av företagen verksamma inom juridisk rådgivning sa dock en individ att denne pratar med motparten först, för att därefter skicka den materialet som stödjer det som diskuterades. På det andra av dessa företag påtalade en intervjuperson att de kan skicka material via Powerpoint för att därefter gemensamt titta på det via videolänk. Vad det gäller videokonferenser var den unisona uppfattningen på de företag där ämnet diskuterades att detta kommunikationsmedel främst användes vid viktigare projekt än för att förmedla någon viss sorts kunskap. I allmänhet användes dock telefon och e-mail för att kommunicera med kollegor.

#### **4.2.2.2.6 Skillnader i individers kunskapsbehov**

Ytterst få av intervjupersonerna berörde eventuella skillnader i kunskapsbehov. Intervjupersoner både på företaget inom försäkringsbranschen och på företaget inom fastighetsbranschen anmärkte att yngre medarbetare i högre grad än andra använder sig av olika teknologier för att kommunicera och leta reda på information. Representanten för företaget inom fastighetsbranschen kommenterade detta genom att säga att yngre har ett annat sätt att se på kunskapsöverföring.

#### **4.2.2.2.7 Balansering av teknologisk och mänsklig överföring av kunskap i knowledge management-strategin**

Ingen av intervjupersonerna gjorde någon direkt koppling till någon strategi när de kommenterade val mellan teknologisk och mänsklig överföring. Dessa svar berörde istället individers personliga åsikter. Individer på hälften av företagen uttryckte sina åsikter om detta ämne och de ansåg alla att kunskapsöverföring öga mot öga underlättar överföringen. Ingen av representanterna för elektronikföretagen, företagen inom fastighets- respektive försäkringsbranscherna, fordonstillverkaren, byggbolaget eller teknikkonsultföretaget berörde denna faktor. Intervjupersonen på dagligvaruhandelsföretaget anmärkte att man har större möjlighet att ha en dialog med motparten och få kunskapen förtydligad. Samma individ kommenterade även att man då kan tolka in andra saker såsom motpartens kroppsspråk.

En representant för detaljhandelsföretaget sa att det är en förnuftsfråga om man skall träffa någon öga mot öga eller kommunicera på annat vis då även sådant som kostnader och miljöpåverkan relaterade till resan till motparten måste tas hänsyn till. En representant för maskintillverkningsföretaget anmärkte dock att man bör sträva efter att träffas i egen person förutom då man känner motparten sedan tidigare. Individen fortsatte med att påpeka att enligt dennes egen åsikt fungerar kunskapsöverföring bättre om man känner någon sedan tidigare.

### **4.2.2.3 Intern konkurrens**

#### **4.2.2.3.1 Förekomsten av intern konkurrens**

Författarna kunde märka att vissa skillnader finns mellan företagen vad det avser förekomsten av intern konkurrens. Intern konkurrens mellan avdelningar förefaller vara avsevärt mindre förekommande än intern konkurrens på individnivå. Vanligt förekommande kommentarer var även individer håller på kunskap för att skydda sin egen anställning.

Den ena av företagsrepresentanterna för detaljhandelsföretaget påpekade att otydligheter ibland kan få individer att arbeta åt olika håll, men påpekade dock att denne person aldrig har upplevt att andra avdelningar skulle hålla på kunskap för sig själva. Intervjupersonen anmärkte att när otydligheter uppstått har de löst dem genom att ta det lite lugnare och diskutera saker och ting. Den andra av företagsrepresentanterna för detta företag kommenterade att affärsverksamhetsrelaterade frågor kan leda till uppfattningar om orättvis behandling, men ser personligen inte detta som något stort problem. Samma person anmärkte även att detta, när det sker, enbart är kopplat till enskilda individer.

På teknikkonsultföretaget lyfte intervjupersonerna fram problem på olika nivåer. En av intervjupersonerna påpekade att vissa avdelningar inte ger uppdrag till andra, något som intervjupersonen kommenterade som att ”man har för små glasögon” och enbart ser till den egna avdelningens resultat. Samma individ påpekade att viljan hos andra företag att dela med sig uppdrag varierar med den egna avdelningens ekonomiska situation. En annan intervjuperson lyfte även fram problemet med att vissa avdelningar har en territoriell syn på uppdrag, men anmärkte även att det finns anställda som vill säkra sin egen unicitet och därför inte delar med sig av kunskap till andra.

Anställda på ett av elektronikföretagen anmärkte att intern konkurrens inte förekommer inom Sverige, men att viss fruktan finns hos personal att utländska kontor skulle överta deras arbetsuppgifter. En av intervjupersonerna påpekade även att man först ser till sitt eget hus och därför inte aktivt förmedlar kunskap till andra avdelningar. Om individer får en förfrågan om hjälp bistår de dock gärna. I likhet med den ena av intervjupersonerna på elektronikföretaget uppgav en av intervjupersonerna på maskintillverkaren att man först ser till lokalkontorets bästa när det gäller att få uppdrag. Samma individ sa även att personal håller på kunskap mer än chefer skulle önska. Den andra av representanterna för maskintillverkaren påpekade att man försöker att dela med sig av kunskap till utländska kontor, men att kulturella skillnader i villigheten att dela med sig av kunskap till andra förekommer hos dessa. Samma individ lade även till att man i Sverige måhända är något för öppna med vilken kunskap man delar med sig av.

Inte heller på dagligvaruhandelsföretaget, företaget verksamt inom fastighetsbranschen eller något av företagen verksamma inom juridisk rådgivning förekommer det någon intern konkurrens mellan avdelningar inom Sverige. En av intervjupersonerna vid ett av företagen verksamma inom juridisk rådgivning anmärkte dock att konkurrens individer emellan kan förekomma om individer tävlar om samma position inom företaget. Även på life-science företaget påpekade företagsrepresentanten att intern konkurrens är individrelaterat. Individen på detta företag sa att vissa i personalen kan fundera över vad de får ut av att dela med sig innan de väljer att förmedla det de vet eller väljer att behålla informationen för sig själv.

På företaget verksamt inom fastighetsbranschen förekom olika åsikter om förekomsten av intern konkurrens. Den ena av företagsrepresentanterna anmärkte att det använda lönesättningssystemet skapar konkurrens mellan individer. Samma person anmärkte även att yngre individer är mer vana vid att dela med sig av kunskap då allt förväntas vara öppet nuförtiden, exempelvis på Facebook och Instagram. Den andra av företagsrepresentanterna för detta företag anmärkte att intern konkurrens förekom på utländska kontor, men dock inte inom Sverige. Företagsrepresentanten för företaget inom försäkringsbranschen uppgav att intern konkurrens inte är så vanligt förekommande, men när det sker är det individrelaterat. Denna intervjuperson uppgav att personal tycker att sådant beteende är konstigt, dock förs inga diskussioner när någon individ handlat på ett sådant vis.

På byggbolaget uppgav dock representanten för detta företag att intern konkurrens historiskt har relaterat till individers ovilja att dela med sig av kunskap på grund av de lönesättningssystem som har förekommit. Då företaget har ändrat belöningssystemet förekommer dock nu mer intern konkurrens mellan avdelningarna. Detta yttrar sig genom att man på olika avdelningar är ovilliga att ta till sig arbetssätt från andra avdelningar, både hos individer och på avdelningar. Intervjupersonen uppgav dock att individen inte upplever att denne ovilja finns kvar i lika hög grad som förut efter det att en organisatorisk förändring har ägt rum.

#### **4.2.2.3.2 Självdokumentation av ny teknologi i syfte att kritisera andra avdelningars projekt**

Det enda företaget där självstudier av ny teknologi i syfte att kritisera andra kommenterades var byggbolaget, dock uppgav intervjupersonen där att något sådant inte förekommer. Istället för att aktivt motarbeta kunskap om nya arbetssätt som förmedlas till en avdelning anser helt enkelt individerna på vissa avdelningar att den kunskap de redan innehar är bättre och ignorerar då råd om hur avdelningen bör arbeta. En sorts stolthet

#### **4.2.2.3.3 Oenigheter medför ifrågasättande av gamla erfarenheter**

Vad det gäller om oenigheter medför ifrågasättande av gamla erfarenheter var det enda företag där denna faktor kommenterades ett av elektronikföretagen. Författarna noterade dock att denna faktor inte spelade någon roll på detta företag. Den ena av intervjupersonerna på detta företag anmärkte att flera personer i dennes närhet har jobbat på företaget så länge att de har samma uppfattningar om hur saker och ting skall göras. Den andra företagsrepresentanten anmärkte att då många har jobbat länge på företaget är de inte så öppna för idéer från andra kontor. Intervjupersonen försöker dock själv att ha ett öppet sinne och kommenterade detta med att det finns många smarta människor som kan komma på bra idéer.

#### **4.2.2.3.4 Acceptans av ny kunskap**

Större delen av de intervjupersoner på företagen som berörde hur villig personal är att acceptera ny kunskap uttryckte samma sorts uppfattningar om att kompetensen hos förmedlaren har stor påverkan i denna fråga.

Den ena av intervjupersonerna på detaljhandelsföretaget uppgav att man har respekt för alla och att ålder eller befattning inte påverkar mottagningen av kunskap. Den andra intervjupersonen vid detta företag instämde och anmärkte att det beror på sakfrågan. Samma individ påpekade även att man pratar med varandra för att se om de har någon smart lösning som man kan kopiera. På teknikkonsultföretaget uppgav intervjupersonerna att man är mer villig att ta emot kunskap från mer erfarna kollegor och att yngre kollegor mer förväntades lära sig än att dela med sig av kunskap. Det poängterades dock att det är egentlig erfarenhet som påverkar hur villiga individer är att ta emot ny kunskap, även om detta enligt intervjupersonerna är en fråga om den nationella kulturen och därmed förhåller sig olika på utländska kontor. Även på ett av elektronikföretagen, dagligvaruhandelsföretaget och ett av företagen verksamma inom juridisk rådgivning påpekades erfarenhet och kompetens som avgörande för om individer accepterar ny kunskap eller inte.

Intervjupersoner på både företaget inom försäkringsbranschen, maskintillverkningsföretaget och det av företagen verksamma inom juridisk rådgivning sa att individer på dessa företag gärna tog till sig av kollegors lösningar på problem. På byggbolaget påpekade intervjupersonen att man inom denna bransch historiskt har varit dåliga på att vilja ta till sig ny kunskap, men att situationen håller på att förbättras.

#### **4.2.2.3.5 Vilja hos personalen att lära sig mer**

På fyra av företagen kommenterade personalens vilja att lära sig mer. Återigen föll svaren inom ett brett spektrum. Intervjupersoner på de två företagen verksamma inom juridisk rådgivning anmärkte att det är oerhört viktigt för dem att lära sig av andra för att fortsätta att utvecklas. En av företagsrepresentanterna för maskintillverkningsföretaget uttryckte att även de på lokalkontoret har som mål att lära sig av varandra, men att folk ibland är ovilliga att göra detta. Representanten för byggbolaget uppgav däremot att de generellt sett inte är särskilt villiga att lära sig av varandra.



## **4.3 Faktorer relaterade till förmedlaren**

### **4.3.1 Legitimitet**

#### **4.3.1.1 Vikten av anpassning av kunskap efter mottagarens behov**

##### **4.3.1.1.1 Stolthet i att själv komma fram till lösningar på problem**

Författarna kunde notera att ungefär hälften av intervjupersonerna i sina kommentarer till denna faktor antingen påpekade att personal är villiga att ta till sig kunskap och att den andra hälften uppgav att personal visade tecken på ”not invented here” syndromet.

Intervjupersoner på detaljhandelshandelsföretaget, företaget verksamt inom försäkringsbranschen och företagen verksamma inom juridisk rådgivning sa att de upplever att anställda på dessa företag är villiga att tillämpa den bästa lösningen och inte nödvändigtvis håller fast vid sina egna idéer. En representant för ett av företagen verksamma inom juridisk rådgivning sa att man är i behov av att förstå andras kompetens för att kunna utföra sitt arbete, men också för att kunna fortsätta utvecklas.

Representanter för ett av elektronikföretagen, dagligvaruhandelsföretag och byggbolaget uppgav dock att personer på dessa företag kan vara ovilliga att ta till sig kunskap från andra. En företrädare för ett av elektronikföretagen uppgav att många anställda då de arbetat på företaget länge kan tro att de vet bäst och därför inte är villiga att ta till sig av kunskap från utländska kontor. Representanten för dagligvaruhandelsföretaget uppgav å andra sidan att det inom kreativa avdelningar som skapar något, däribland dennes egen avdelning, inte alltid finns förståelse för att någon annan hittar på något. Intervjupersonen på byggbolaget anmärkte att det på dennes företag händer att individer som inte varit med om att ta fram en arbetsmetod kan ha svårt att ta till sig den.

##### **4.3.1.1.2 Mellanmän mellan enheter**

Ytterst få intervjupersoner kommenterade huruvida mellanmän förekommer på deras företag. Blott en minoritet av dessa intervjupersoner beskrev vad mellanmän gör i praktiken.

De två företagen verksamma inom juridisk rådgivning har knowledge management-personal vilka har i uppgift att göra kunskap tillgänglig i databaserna. En företrädare för ett av dessa företag uppgav att dessa särskilda anställda granskar hur relevant den kunskap som inkommer till dem är innan de gör den tillgänglig på databasen. Intervjupersonen sa även att kunskapen som ligger i databasen tillskrivs legitimitet då anställda vet att knowledge management-personal har granskat den. Situationen på det undersökta företaget inom fastighetsbranschen liknar den som råder på företagen verksamma inom juridisk rådgivning. En företrädare för företaget inom fastighetsbranschen uppgav att företaget har en regional databas som sköts av en person för att hålla databasen strukturerad istället för att individer från olika länder skall mata in data i den.

De resterande intervjupersoner som berörde ämnet kommenterade endast huruvida mellanmän förekom i kontakten mellan andra personer. Representanter för teknikonsultföretaget, ett av elektronikföretagen, dagligvaruhandelsföretaget och byggbolaget uppgav att kontakt mellan

människor sker direkt utan att passera några mellanmän. Intervjupersoner på teknikkonsultföretaget och ett av elektronikföretagen uppgav att om man behöver hjälp att hitta någon att fråga, kan ta hjälp av chefer.

Även en representant för ett av företagen verksamma inom juridisk rådgivning uppgav att personal kan fråga chefer om vem som kan tänkas veta något. Samma person anmärkte dock att knowledge management-personal även kan bistå med att leta upp personer som kan besvara ens frågor. Intervjupersonen på byggbolaget uppgav att kontakten mellan avdelningar initialt kan ske via mellanmän för att därefter, när man känner sig trygg med motparten, övergå till att ske direkt mellan en själv och motparten.

#### **4.3.1.1.3 Upplevd nytta i gemensam databas**

Blott hälften av intervjupersonerna berörde om huruvida databasen är till någon nytta. Svaren varierade från individ till individ, även inom företag. Författarna kunde återigen notera att intervjupersonernas åsikter täcker ett brett spektrum istället för att enbart handla om att situationen är god eller dålig.

Företrädare för båda företagen verksamma inom juridisk rådgivning sa att personalen hyser förtroende för den kunskap som finns lagrad i databasen, eftersom den är kvalitetssäkrad då knowledge management-personal kontrollerar dess validitet. Intervjupersoner på dessa företag var de enda som uppgav att bruk av viss personal kvalitetssäkrade kunskapen i databasen. En av intervjupersonerna på ett av dessa företag verksamma inom juridisk rådgivning uppgav att man arbetar mycket med dessa databaser. Den andra företrädaren för detta företag uppgav dock att användningsgraden beror bland annat på hur relevant den kunskap som finns i databasen är för den enskilde individens arbetsuppgifter och hur lättillgänglig denne kunskap är.

En av intervjupersonerna på ett av elektronikföretaget uppgav att personalen tycker om wikin, men att det saknas struktur och personalen inte vet var de skall lägga saker och ting. Samma person påpekade dock att vissa individer och avdelningar hyser en motvilja till wikin för att all kunskap blir tillgänglig där direkt. Intervjupersonen anser att denna motvilja bottnar i en rädsla för att bli kritiserad av andra. Den andra representanten för detta företag kommenterade dock att förtroendet för wikin varierar bland personalen då man inte vet om informationen där är giltig. I likhet med denna kommentar uppgav representanten för det andra elektronikföretaget att man på denna individs företag inte är särskilt bra på att rensa inte längre relevant kunskap från databaserna.

Företrädaren för dagligvaruhandelsföretaget sa däremot att personalen inte har förtroende för databasen och ingen större nytta av den. Anledningen till denna misstro är att databaserna är separata system, med kunskap kategoriserade på olika sätt. Intervjupersonen anmärkte att utfallen på datasökningar varierar beroende på vilken databas eller server man använder sig av. Även en av intervjupersonerna på maskintillverkaren uppgav att det inte alltid är så strukturerat och lätt att använda deras databaser. Detta problem lyftes även upp av intervjupersoner på detaljhandelsföretaget och teknikkonsultföretaget. Byggbolaget och företaget verksamt inom försäkringsbranschen har dock inga gemensamma databaser.

## **4.3.1.2 Kunskapsarbetarens ställning**

### **4.3.1.2.1 Åldern hos personalen**

Intervjupersonerna som kommenterade hur personalens ålder påverkar bedömningen av värdet på individers kunskap var rörande överens om att det inte är åldern i sig utan erfarenhet som ökar förtroendet för individers kunskap. Ett fåtal av intervjupersonerna lyfte fram vikten av kunskapsöverföring mellan generationer för att hålla kvar den inom företaget. Vad det gäller ålderns påverkan på bedömningen av individers kunskap kommenterades dock kunskapsöverföring mellan avdelningar överhuvudtaget inte av intervjupersonerna.

Intervjupersonerna på detaljhandelsföretaget uppgav att personalen respekterar allas kunskap oavsett ålder. En av intervjupersonerna anmärkte dock att äldre medarbetare skall ägna sig mer åt kunskapsöverföring till de yngre än vice versa. Även en representant för maskintillverkaren påpekade vikten av kunskapsöverföring från äldre till yngre för att bevara företagets konkurrenskraft. En företrädare för teknikkonsultföretaget uppgav att individers erfarenhet är det som påverkar andras uppfattning av vilken kunskap individer innehar. Samma intervjuperson sa att äldre medarbetare på grund av yngre medarbetares korta erfarenhet är ovilliga att ta till sig kunskap från yngre kollegor. Även representanter för ett av elektronikföretagen och dagligvaruhandelsföretaget, företaget verksamt inom försäkringsbranschen och företagen verksamma inom juridisk rådgivning uppgav att erfarenhet kan påverka kollegors uppfattning av värdet på en kollegas kunskap.

En företrädare för ett av företagen verksamma inom juridisk rådgivning sa att om intervjupersonen frågar en nyanställd, dubbelkollar intervjupersonen svaret hos någon annan källa. Ifall intervjupersonen får svar på en fråga från en chef med lång erfarenhet lutar dock intervjupersonen mer på svaret. En företrädare för det andra företaget verksamt inom juridisk rådgivning anmärkte att förtroendet för yngre kollegors kunskap inte är särdeles högt då de har ett dåligt språkbruk och inte alltid kan uttrycka sig professionellt. En företrädare för ett av företagen verksamma inom juridisk rådgivning uppgav dock att ett väl fungerande flöde av kunskap mellan äldre och yngre respektive yngre och äldre existerar på dennes företag.

## **4.3.2 Förtroende**

### **4.3.2.1 Risk för att bli kritiserad**

Endast fem företagsrepresentanter kommenterade huruvida risken att bli kritiserad minskar viljan att dela med sig av kunskap. Författarna kunde dock notera att svaren kunde delas in i två kategorier, antingen håller anställda kunskap för sig själva för att undvika att bli kritiserade, eller så gör man det inte.

Intervjupersoner på företaget inom försäkringsbranschen och företagen verksamma inom juridisk rådgivning uppgav att personal inte undviker att dela med sig av kunskap till andra av rädsla för att bli kritiserade. En av intervjupersonerna på ett av företagen verksamma inom juridisk rådgivning anmärkte dock att vissa individer kan vilja hålla kunskap för sig själva för att behålla sin unika kompetens inom företaget.

Representanten för dagligvaruhandelsföretaget sa dock att anställda kan vara ovilliga att dela med sig av kunskap om man uppfattar att en viss person eller avdelning är kritiska till den kunskap man innehar. En företrädare för ett av elektronikföretagen uppgav att vissa individer och avdelningar på dennes företag är ovilliga att använda sig av den interna wikin för att inte risker att bli kritiserade.

#### **4.3.2.2 Val av person att förmedla kunskap utifrån personens karaktär**

Endast en intervjuperson uppgav att beslut om vem som skall förmedla kunskap grundar sig i hur anställda är som personer. De vanligaste kommentarerna angående hur personal tilldelas roller, som mer eller mindre relaterade till kunskapsförmedling, handlade om att personal tilldelas sådana roller om de hyser ett intresse för det eller om de har presterat väl inom sitt område.

Företrädaren för företaget verksamt inom försäkringsbranschen sa att informatörsrollen tillkommer de personer som tycker om att stå inför och prata inför andra personer. Tre av representanterna för företagen verksamma inom juridisk rådgivning uppgav att vissa individer kunde få arbeta som knowledge management-ansvariga om de hyser intresse för kunskapsöverföring. En av intervjupersonerna på ett av dessa företag uppgav dock att intervjupersonen tror att dessa arbetsroller ges till individer som vill gå ner i tid efter att ha kommit tillbaka från arbetet efter föräldraledighet. Samma person uppgav att personer som visat att de innehar kunskap kan få möjlighet att delta i föredrag som expert.

Företrädare för detaljhandelsföretaget, ett av elektronikföretagen och dagligvaruhandelsföretaget uppgav att arbetsroller där individer tillmäts mer ansvar tillsätts beroende på inom vilka områden anställda har visat sig duktiga. En intervjuperson på teknikkonsultföretaget uppgav dock att personal inte kan ges särskilda uppgifter om de delar med sig mycket av kunskap. Intervjupersonen anmärkte att personalen i mångt och mycket fungerar som enmanskonsulter och att chefer inte kan säga till dem att göra något annat då de i sådana fall kan säga upp sig.

#### **4.3.2.3 Utbildning av personal i kunskapsdelning utefter tilltro till andra**

Inga av intervjupersonerna som kommenterade utbildningsfaktorn sa att personal utbildas med hänsyn till deras tilltro till andra. Överhuvudtaget existerade knappt någon utbildning i kunskapsdelning på något av de företag där personal kommenterade denna fråga. De intervjupersoner som tog upp saker som liknade utbildning i kunskapsdelning lyfte fram diskussioner med parter som inte delar med sig av kunskap och formella ingripanden av chefer.

Det som närmast liknar utbildning i kunskapsdelning på de undersökta företagen är situationen på ett av elektronikföretagen respektive ett av företagen verksamma inom juridisk rådgivning. En representant för ett av elektronikföretagen uppgav att anställda blir utbildade för att kunna hantera nya processer. En del av denna utbildning behandlar dokumentation och kunskapsöverföring, men de är dock inte i fokus för utbildningen. En företrädare för ett av företagen verksamma inom juridisk rådgivning sa i sin tur att projektledarutbildning där man lär sig hur man leder andra och förmedlar kunskap förekommer på dennes företag.

Bortsett från icke existerande utbildning i kunskapsöverföring förekommer intern eller extern utbildning för individer i relevanta fackämnen. De företag som erbjuder sådana möjligheter för anställa är ett av teknikkonsultföretagen, detaljhandelsföretaget, teknikkonsultföretaget, företagen verksamma inom juridisk rådgivning och företaget verksamt inom försäkringsbranschen.

#### **4.3.2.4 Chefers beteende**

Likartade åsikter noterades av författarna om hur chefer påverkar kunskapsöverföringen på de olika företagen. Majoriteten av intervjupersonerna kommenterade att chefer stödjer kunskapsöverföringen på olika vis eller att chefen spelar en viktig roll i att få personalen att intressera sig för kunskapsöverföring. Ett fåtal intervjupersoner påpekade dock att inte chefer på deras företag inte har något intresse för kunskapsöverföring. Denna negativa inställning till kunskapsöverföring smittar av sig på individernas medarbetare.

En företrädare för företaget verksamt inom fastighetsbranschen uppgav att det är viktigt att chefen visar intresse för kunskapsöverföring för att de anställda skall förstå hur viktigt det är. Liknande tongång om chefs roll för att få personalen intresserad av kunskapsöverföring hördes på maskintillverkningsföretaget, teknikkonsultföretaget, detaljhandelsföretaget och ett av elektronikföretagen. Intervjupersoner på alla företag förutom life-science företaget, företaget verksamt inom fastighetsbranschen och elektronikföretagen exemplifierade hur chefer stödjer kunskapsöverföring genom att uppmuntra medarbetare, hjälpa dem att hitta rätt person att besvara deras frågor et cetera.

Ett fåtal intervjupersoner påpekade dock att kunskapsöverföringen inte ses som viktigt av alla på deras företag. På ett av elektronikföretagen och byggbolaget anmärkte företagsrepresentanter att alla chefer inte är intresserade av kunskapsöverföring. En företrädare för ett av elektronikföretagen uppgav att det kan vara svårt för vissa chefer att övertyga personalen att dokumentera när de själva inte förstår hur viktigt det är. Representanten för byggbolaget uttryckte en liknande åsikt, att personalen endast visar intresse för kunskapsöverföringen om de ser att chefer gör det.

### **4.4 Faktorer relaterade till mottagaren**

#### **4.4.1 Absorptionsförmåga**

##### **4.4.1.1 Individens minne av tidigare kunskap**

Ungefär hälften av intervjupersonerna kommenterade hur skillnader i den kunskap som individer innehar påverkar förmågan att ta till sig kunskap. Alla dessa intervjupersoner uppgav även att förmågan att ta till sig kunskap är beroende av om man redan innehar kunskap inom ett område eller inte.

Företrädaren för ett av elektronikföretagen berättade att förmågan att ta till sig kunskap beror dels på den egna kunskapen om området och dels på hur kunskapen presenteras. Liknande åsikter framfördes på det andra elektronikföretaget, dagligvaruhandelsföretaget teknikkonsultföretaget, företagen verksamma inom juridisk rådgivning och företaget verksamt inom försäkringsbranschen. En intervjuperson på det andra elektronikföretaget uppgav att man måste vara insatt i hur teknologin fungerar för att kunna ta emot kunskap från F&U-

avdelningen. Den andra företrädaren för detta företag sa att dokumentation skrivs med en viss målgrupp i åtanke. För att kunna förstå intern dokumentation förutsätts kunskaper i den relevanta disciplinen.

Intervjupersonen på dagligvaruhandelsföretaget sa att individen personligen skulle kräva mer förklaringar av förmedlaren om kunskapen som förmedlas kommer från ett annat arbetsområde som intervjupersonen inte har större förståelse för. En företrädare för maskintillverkaren uppgav när denne frågades om risker i kunskapsöverföringen att det är viktigt att den som mottar kunskap är intresserad av den, förstår den och kan använda den på rätt sätt.

#### **4.4.1.2 Kontakter mellan individer inom företaget**

Inriktningen på kunskapsöverföringen på de olika företagen varierar hos de undersökta företagen beroende på vilken avdelning som strålkastaren kastar sitt ljus på. Avdelningar på olika företag arbetade med andra områden än sitt eget. Geografiskt sett förekom såväl regionalt som internationellt samarbete med andra avdelningar.

På detaljhandelsföretaget och teknikkonsultföretaget sker kunskapsöverföringen inom Sverige. Representanterna för ett av elektronikföretagen uppgav att det är viktigt att kunskapsutbyte förekom mellan forskningsavdelning och andra tekniska avdelningar, men även mellan marknadsföringsavdelningen och säljavdelningen. Både inom Sverige och med utländska kontor. Även på det andra elektronikföretaget strävar man efter att arbeta tillsammans med utländska kollegor, även om det egna området har högsta prioritet.

På life-science företaget, byggbolaget och maskintillverkningsföretaget sker, såsom på de flesta av de undersökta företagen, kunskapsöverföring både lokalt och med utländska kontor. Likaså arbetar individer på företaget inom fastighetsbranschen tillsammans med kollegor i utlandet i konstellationer varierande från fall till fall. En av de intervjuade representanterna för detta företag uttryckte sig på följande vis om upptäckande av möjligheter till fler affärer i och med samarbete med utländska kollegor: ” När man börjar gnaga på den där brödkanten så kanske man efter ett tag inser hur stor den är”.

För marknadsföringsavdelningen på dagligvaruhandelsföretaget är det såsom för ett av elektronikföretagen viktigt att kunskapsöverföringen sker med både tekniska avdelningar och säljavdelningen. Representanten för fordonstillverkaren kommenterade dock att viljan att dela med sig av kunskap beror på vilken fas i processen man befinner sig i.

##### **4.4.1.2.1 Förmedlarens personlighet**

Författarna noterade att påfallande många av intervjupersonerna uppgav att intrycket av motparten underlättar kunskapsöverföring eller att en personlig relation till motparten underlättar kunskapsöverföring mellan denne individ och en själv. Författarna kunde inte heller märka några stora skillnader mellan kommentarerna sett till intervjupersoner på enskilda företag.

Intervjupersonerna på detaljhandelsföretaget uppgav att förmedlarens personlighet inte har stor inverkan på kunskapsöverföringen. En av dessa företagsrepresentanter sa att det viktigaste för personer i kunskapsöverföring är att vara tydlig i kommunikationen med andra. Den andra företrädaren för detta företag uppgav att personliga relationer inte skall ha någon

påverkan på hur lätt man kan ta till sig kunskap från andra då företaget har ett öppet klimat. Samma individ sa dock att personliga relationer med andra gör det lättare att kontakta dem igen. Denne intervjuperson anmärkte även att man vet var man har varandra på ett helt annat sätt om man har en långsiktig relation med en annan person.

Utöver detaljhandelsföretaget uppgav representanter för alla andra företag förutom dagligvaruhandelsföretaget att intrycket av mottagaren kan påverka mottagningen av kunskap. På dessa företag tog intervjupersoner på alla företag förutom representanten för life-science företaget upp sådana aspekter som att man lättare kan kommunicera med motparten om man har ett bra intryck av denne eller att man lättare förstår motpartens tankegångar om man känner denne väl. Även intervjupersonen på dagligvaruhandelsföretaget uppgav att en personlig relation med motparten gör att man förstår dennes tankegång bättre än om man inte känner dem. Dock uppgav intervjupersonen att motpartens personlighet inte påverkar hur lätt man kan ta till sig kunskapen. Intervjupersonen förtydligade att intervjupersonen inte nödvändigtvis har träffat motparten tidigare och inte vet hur denne är som person. En intervjuperson på ett av företagen verksamma inom juridisk rådgivning uppgav att intervjupersonen inte anser att det är lättare att ta till sig kunskap om den kommer från någon som man har en personlig relation till och finner trevligare än andra. Denna företagsrepresentant anmärkte dock att man oftare ställer frågor till personer om man känner dem.

Företrädaren för life-science företaget anmärkte kommunikation med andra individer även handlar om hur man presenterar ämnet och att kulturen måste tas hänsyn till. Intervjupersonen exemplifierade med att man inte per e-mail kan befälla motparten att göra något särskilt, i vilket fall frågan inte skulle bli prioriterad av mottagaren. Intervjupersonen menade istället att man måste vara ödmjuk i sin kommunikation med motparten. En intervjuperson på ett av företagen verksamt inom juridisk rådgivning anmärkte också att sättet förmedlaren presenterar kunskap på kan spela roll. Intervjupersonen förklarade att man lättare kan ta till sig kunskap från ett område, som man inte vet så mycket om, utifall kunskapen presenteras på ett pedagogiskt sätt.

#### **4.4.1.3 Kännedom om kunskapens ursprungliga kontext**

Författarna noterade att intervjupersonernas kommentarer om hur kännedom om kunskapens ursprungliga kontext påverkar förmågan att ta till sig kunskap varierade väldigt mycket. Kommentarer sträckte sig från att kännedom om kunskapens kontext är ytterst viktigt för att ta till sig kunskap till att denna vetskap inte har någon betydelse för förmågan att tillskansa sig kunskap.

En intervjuperson på teknikkonsultföretaget sa att det är viktigt att i så stor mån som möjligt förstå vilken den relevanta kontexten för kunskapen är. En intervjuperson på ett av företagen verksamma inom juridisk rådgivning uppgav att vetskap om kontexten möjligtvis kan ha en påverkan på hur lätt man kan ta till sig kunskap. Företrädare för dagligvaruhandelsföretaget och detaljhandelsföretaget uppgav att det varierar från fall till fall om kännedom om kontexten kan påverka hur lätt man kan ta till sig kunskapen

En intervjuperson på ett av företagen verksamma inom juridisk rådgivning uppgav att lärdomar inte kan förmedlas särskilt lätt utan är bundna till enskilda fall. På maskintillverkaren påtalade en intervjuperson vikten av timing. Denne intervjuperson berättade att det är lättare att ta till sig kunskap om man är närvarande i anslutning till någon

händelse och inte frågar om det ett halvår efteråt. En företrädare för maskintillverkaren uppgav att det är lättare att ta till sig kunskap om man ber om den i samband med att en viss händelse äger rum istället för att man ber om samma kunskap ett halvår efteråt.

Företrädaren för byggbolaget sa att det kan vara svårt för ingenjörer att ta till sig kunskap som man inte själv varit med om att skapa. Intervjupersonen förtydligade att detta kan bero på att man inte fått vara med och sätta sin personliga prägel på kunskapen. Intervjupersonen sa därefter att kommunikationen kan påverkas beroende på om man har studerat på exempelvis Chalmers eller Lunds Tekniska Högskola då man blir stöpt i en viss form. Företrädaren för försäkringsföretaget uppgav att kännedom om kunskapen inte påverkar individens förmåga att ta till sig kunskap. Denne person påpekade dock att individen personligen på grund av situationen den befinner sig i oftast förstår sammanhanget.

#### **4.4.1.4 Respons på den inlärd kunskapen från förmedlaren**

Representanter för detaljhandelsföretaget, ett av elektronikföretagen, dagligvaruhandelsföretaget och de två företagen verksamma inom juridisk rådgivning uppgav att personal på dessa företag är villiga att ge respons på andras uppfattning av kunskapen, så att man har förstått kunskapen rätt. Dock gjorde intervjupersonerna inga direkta kopplingar till hur detta påverkar absorptionsförmågan.

En företrädare för detaljhandelsföretaget anmärkte att man inte alltid vågar fråga motparten om något som man är osäker på, exempelvis om situationen inte lämpar sig för att be om förtydliganden. Dock påpekade intervjupersonen att man kan ställa sådana frågor vid senare tillfälle.

#### **4.4.1.5 Organisationskulturen**

Författarna noterade att organisationskulturen på de undersökta företagen i stort har en positiv påverkan på kunskapsöverföring. Dock påtalade intervjupersoner att intern konkurrens mellan individer förekommer. Intern konkurrens mellan avdelningar uppgavs i jämförelse med intern konkurrens mellan individer förekomma mer sällan.

Representanter för alla företag förutom ett av elektronikföretagen och byggbolaget uppgav att organisationskulturen har en positiv påverkan på kunskapsöverföring genom ett öppet klimat eller att kollegorna bistår en när man har problem. En företrädare för ett av företagen verksamma inom juridisk rådgivning uppgav att det är väldigt viktigt att de kan förmedla kunskap till varandra och lära varandra då de inte tillverkar några produkter, vilket innebär att deras kunskap enbart finns i deras egna huvuden. Representanten för byggbolaget uppgav i sin tur när denne individ tillfrågades om det ligger i företagskulturen att samarbeta och dela med sig av kunskap att så inte är fallet om man jämför med företag som har lyckats väl.

Intervjupersoner på ett av företagen verksamma inom juridisk rådgivning, maskintillverkaren, företaget verksamt inom fastighetsbranschen och life-science företaget påtalade att intern konkurrens mellan individer förekommer på deras företag. Representanten för detta företag uppgav att intern konkurrens mellan avdelningar uttrycker sig på så vis att avdelningar är ovilliga att ta till sig av arbetssätt som förmedlas till dem från andra avdelningar. Denne intervjuperson anmärkte dock att denna ovilja har minskat till följd av genomförda organisatoriska förändringar. På detta tema uppgav företrädare för teknikkonsultföretaget att vissa avdelningar inte delar med sig av uppdrag till andra. Sådana problem sa dessa



företrädare beror på att man endast ser till den egna avdelningens resultat och att man slår vakt om uppdrag som man anser ligger inom ens eget verksamhetsområde.

#### **4.4.1.6 Bedömning av kunskapens värde**

De kommentarer som författarna kunde notera för hur bedömning av kunskapens värde påverkar hur mottagaren tar till sig kunskap kunde delas in i tre kategorier. Dessa tre grupper var att kunskap värderas utifrån förmedlarens kompetens, om kunskapen förmedlas av chefer eller inte och mottagarens intresse för kunskapen. Inget särskilt mönster kunde dock ses för vilka intervjupersoner som kommenterade ämnet på ett särskilt vis.

En representant för teknikonsultföretaget sa att kunskap värderas mer om den kommer från erfarna individer. Även företrädare för ett av elektronikföretagen, byggbolaget, dagligvaruhandelsföretaget och de två företagen verksamma inom juridisk rådgivning uppgav att förmedlarens kompetens har en påverkan på hur värdefull man anser att förmedlarens kunskap är.

Intervjupersoner på byggbolaget, dagligvaruhandelsföretaget, företagen verksamma inom juridisk rådgivning och företaget verksamt inom försäkringsbranschen påpekade dock att anställda på dessa företag kan vara mer benägna att ta till sig kunskap om den kommer från chefer. Företrädaren för företaget verksamt inom försäkringsbranschen och en representant för ett av företagen verksamma inom juridisk rådgivning uppgav dock att detta är beror på att chefer förutsätts inneha mer kunskap än vad man själv gör.

En intervjuperson på teknikonsultföretaget sa att kunskapen som förmedlas till mottagaren måste vara intressant för mottagaren för att denne skall vilja ta emot den. Denna åsikt delades av representanter för ett av de två verksamma inom juridisk rådgivning, maskintillverkaren och life-science företaget.

Intervjupersonen på life-science företaget uppgav att i kunskap som intervjupersonen mottar, förutom att den har ett värde och syfte, även bör finnas en utmaning som kan användas på ett positivt sätt. Vad det avsåg syftets vikt påpekade intervjupersonen att det kan vara omotiverade att behöva följa utländska krav som inte tillför något för den inhemska verksamheten. En företrädare för ett av företagen verksamma inom juridisk rådgivning sa att denne personligen lättare kan ta till sig kunskap från områden som man själv är intresserad av.

### **4.4.2 Behållningsförmåga**

#### **4.4.2.1 Mottagarens minne**

De flesta av intervjupersonerna som kommenterade vad som påverkar hur lätt man kommer ihåg kunskap uppgav individens egna förmågor som svar. Ett fåtal intervjupersoner poängterade andra faktorer såsom om man arbetar mycket med någon annan, eller om man inte har tid för att reflektera över vad som skedde i en viss arbetssituation.

En intervjuperson på ett av elektronikföretagen sa att när denne person frågades om vad som kan påverka förmågan att komma ihåg eller glömma bort kunskap att nära och ofta förekommande arbete med motparten har en positiv inverkan. Intervjupersonen på

dagligvaruhandelsföretaget sa att förmågan att komma ihåg kunskap alltid beror på den enskilde individen, såsom dennes förmåga att ta till sig och komma ihåg kunskap.

Även företrädare för de två företagen verksamma inom juridisk rådgivning uppgav att det beror på individen hur lätt denne kan komma ihåg kunskap. En av dessa företagsrepresentanter uppgav dock att det förutom individens egen intellektuella förmåga även spelade roll hur kunskapen presenteras. Företrädaren för företaget verksamt inom försäkringsbranschen uppgav att man lättare kan komma ihåg kunskap om man skriver ner det i pärmar eller i datorn. Representanten för byggbolaget sa att projektledare ibland kan vara så viktiga för projekt att de inte hinner bilda sig en uppfattning av vad som skedde i det förra projektet.

Vad det avsåg organisatoriskt stöd för att komma ihåg kunskap skiljde sig intervjupersonernas kommentarer inte mycket åt. Intervjupersonen på dagligvaruhandelsföretaget uppgav som svar till författarnas fråga om något inom företaget fungerade som ett extern minne att saker som struktur, en databas och tillgänglighet kan vara till hjälp i sådana fall. En av intervjupersonerna på ett av företagen verksamma inom juridisk rådgivning uppgav att dennes företag har bra databaser som man kan använda för att se hur en viss fråga har hanterats tidigare.

#### **4.4.2.2 Förmåga att glömma bort kunskap som inte längre är användbar**

Författarna kunde se ett visst mönster i intervjupersonernas svar om vad som påverkar förmågan att glömma bort kunskap. En majoritet av de intervjupersoner som kommenterade vad som påverkade individens förmåga att glömma angav att man lättare kommer ihåg kunskap som man behöver sitt arbete. Författarna vill dock uppmärksamma på att endast en minoritet av intervjupersonerna kommenterade hur förmågan att glömma bort kunskap påverkas.

Som vi klagjort ovan rårde stor enighet i intervjupersonernas kommentarer om vad som påverkar den individuella förmågan att glömma bort kunskap. En intervjuperson på ett av elektronikföretagen uppgav att det inte går att definiera viss kunskap som föråldrad rakt av. Den andra representanten för detta företag sa dock att gammal teknik eller gamla produkter som ingen arbetar med faller i glömska. Intervjupersonen påpekade att kunskap relaterad till dessa områden glöms bort när de som arbetade med det slutar på företaget. Företrädarna för dagligvaruhandelsföretaget och företaget verksamt inom försäkringsbranschen uppgav även de att kunskapens relevans avgör om de glömmar bort den eller inte.

En intervjuperson på ett av företagen verksamma inom juridisk rådgivning sa att denne inte har några särskilda knep för att glömma bort föråldrad kunskap utan att det bara är att ta till sig den nya kunskapen och strunta i det man vill glömma bort.

På det andra av företagen verksamma inom juridisk rådgivning uppgav en intervjuperson när denne frågades om vad som kan påverka förmågan att glömma bort kunskap att minnet kan vara väldigt selektivt. Intervjupersonen sa att minnet kan te sig helt irrationellt, man kan glömma bort något, men likväl komma ihåg vad karaktärerna i Glamour heter. Samma intervjuperson uppgav dock även att man kan komma ihåg viss kunskap om man har arbetat intensivt med någonting. Denne företagsrepresentant sa även att vad man kommer ihåg möjligtvis kan påverkas av vad kollegor säger eller interna meddelanden.

Vad det avsåg de organisatoriska systemen för att glömma bort gammal kunskap varierade intervjupersonernas svar avsevärt. På ett av företagen verksamma inom juridisk rådgivning kommenterade en företagsrepresentant att det alltid annonseras på intranätet när ny lagstiftning träder i kraft. Samma individ anmärkte även att större ändringar kan leda till att utbildningar i dessa förändringar i det legala ramverket hålls samt att hela kunskapsdatabasen uppdateras. En intervjuperson på det andra företaget verksamt inom juridisk rådgivning uppgav att knowledge management-personal har i uppgift att uppdatera lagrad kunskap och göra regelbundna utskick när ny lagstiftning träder i kraft.

Representanten för dagligvaruhandelsföretaget uppgav att man på företaget inte får några påminnelsebrev om ändringar som har trätt i kraft. En hög företrädare för ett av elektronikföretagen påtalade att man på företrädarens företag inte är bra på att rensa databaserna från föråldrad kunskap. Samma person förtydligade att intervjupersonen personligen inte vet hur man på företaget rensar inaktuell kunskap från systemen för att se till att personal inte tar del av föråldrad kunskap.

## **4.5 Faktorer relaterade till förmedlaren såväl som mottagaren**

### **4.5.1 Incitament**

#### **4.5.1.1 Om individens incitament till att dela med sig av kunskap**

##### **4.5.1.1.1 Individens personlighet**

Författarna kunde märka vissa skillnader mellan intervjupersoner på de olika företagen och hur dessa tror att individens personlighet påverkar kunskapsöverföringen. Författarna noterade även att intervjupersoner påtalade att man helt enkelt inte alltid tänker på att den kunskap man sitter på är av något värde eller att andra lösningar på problem kan finnas.

På teknikkonsultföretaget sa en intervjuperson att konsultyrket kräver vissa särskilda egenskaper, vilket intervjupersonen uttryckte på följande vis: ”Det passar inte för dem som gärna vill sitta och knåpa med sitt eget”. Intervjupersonen sa att anställda gärna skall vilja dela med sig av kunskap och vilja handleda yngre. Denne intervjuperson uppgav även att de tittar på dessa egenskaper när de anställer personal. En företrädare för ett av elektronikföretagen sa att personal inte har något intresse av att ta emot dokumentation om de själva inte tycker om att dokumentera.

På ett av företagen verksamma inom juridisk rådgivning sa en intervjuperson att personalen på kontoret är generös och hjälper andra då de vet att de själva får hjälp och har fått hjälp tidigare. Denne intervjuperson sa även att de nästan alltid jobbar i grupper och därför måste hjälpa varandra. En företrädare för det andra av företagen verksamma inom juridisk rådgivning sa att personal inte håller på kunskap utan är glada över att få förfrågningar om något ämne och uppfattas som duktiga och kunniga. Intervjupersonen sa även att man då lämnar ifrån sig den kunskap man har.

Representanten för byggbolaget ansåg att det är oerhört viktigt att medarbetare är villiga att ge och ta emot kunskap utan någon form av incitament, utan att de bara gläds åt av att andra medarbetare blir bättre. Företrädaren för det andra elektronikföretaget uppgav dock att denne trodde att medarbetare har ett större behov av personliga incitament för att skriva in saker. Denne intervjuperson sa att detta berodde på att det är den enskildes tid som går åt på kvällar eller helger för att göra uppgifterna.

En av representanterna för ett av elektronikföretagen, företrädare för företagen verksamma inom juridisk rådgivning samt en representant från företaget verksamt inom fastighetsbranschen tog upp obetänksamhet hos individer. En av företrädarna för ett av elektronikföretagen sa man ibland borde ha lyft upp och diskuterat problem. Denna intervjuperson uppgav att denne ibland har missat andra sätt att lösa problem då intervjupersonen har trott att denne personligen måste lösa dem. En av företrädarna för företaget verksamma inom fastighetsbranschen uppgav att det för enskilda individer är lätt att tro att kunskapen som man sitter på inte är tillräckligt viktigt för att dela med sig av. Denna åsikt delades även av företrädare för de två företagen verksamma inom juridisk rådgivning.

#### **4.5.1.1.2 Val av person att hantera kunskap utifrån personens karaktär**

Författarna noterade vissa skillnader i valet av person att hantera kunskap utifrån personens karaktär bland de företagen där detta ämne kommenterades. På hälften av dessa företag fanns ingen koppling mellan ens karaktär och vilka kunskapsöverföringsuppgifter man fick, medan motsatta förhållandet rådde på den andra hälften företag. Inget särskilt mönster kunde utläsas annat än att de flesta intervjupersonerna på båda företagen verksamma inom juridisk rådgivning uppgav att tillsättning som knowledge management-anställd var avhängigt intresse för kunskapsöverföring.

Representanter för teknikkonsultföretaget, ett av elektronikföretagen samt dagligvaruhandelsföretaget uppgav att anställda som är duktiga på att dela med sig av kunskap inte får någon speciell roll. Däremot så får man en klapp i ryggen om man är driven och duktig, men att det inte är direkt relaterat till kunskapsöverföring.

En av företrädarna för detaljhandelsföretaget tog i likhet här upp vikten av att man ofta uppmärksammar när någon är bra på ett visst område och får då roller som passar dem, så att rätt person förmedlar rätt kunskap. Alltså ett naturligt snarare än medvetet val av person att hantera kunskap. Företrädaren för företaget inom försäkringsbranschen sa i sin tur att personer som gillar att stå och prata inför andra kan få i uppgift att informera andra avdelningar.

Representanterna från ett av företagen verksamma inom juridisk rådgivning berättade att de inte väljer personer baserade på hur skickliga de är på att kunskapsöverföring. De har specifika knowledge management-anställda som granskar kunskapen i databasen. Personer väljs ut till dessa roller om de är intresserade av kunskapsarbete.

Representanterna på det andra av företagen verksamma inom juridisk rådgivning uppgav i likhet med representanterna för det ovan nämnda företaget verksamt inom juridisk rådgivning att ingen väljs för deras skicklighet utan de rekryteras internt baserat på intresse. Författarna noterade dock att den ena representanten för detta företag sa att dessa knowledge managementroller erbjuds till de anställda som vill gå ner i tid efter att man har kommit tillbaka från föräldraledighet. Sålunda fanns det tydliga skillnader i uppfattning om dessa roller inom företaget.

### **4.5.1.1.3 Organisationskultur**

Författarna noterade att företrädare för nästan alla företag berättade att de upplever att deras företag har ett öppet klimat och en öppen dialog och att detta är avgörande för kunskapsöverföringen ska fungera. De enda undantagen var fordonstillverkaren där detta ämne aldrig kommenterades och byggbolaget där intervjupersonen uppgav att det inte ligger i företagskulturen att dela med sig av kunskap jämfört med andra företag där man har lyckats väl med kunskapsöverföring. Intervjupersoner på samtliga av de företag där ämnet kommenterades uttryckte att organisationskulturen är väldigt viktig om man ska lyckas med kunskapsöverföringen.

En av företrädarna för detaljhandelsföretaget berättade att: ”det är högt i tak”. Båda representanterna upplever att man kan fråga alla om allt och det spelar ingen roll om de befinner sig i Sverige eller utomlands. Organisationen uppmuntrar till kunskapsöverföring. En av företrädarna för ett av företagen verksamma inom juridisk rådgivning säger att de har ett väldigt öppet klimat men problemet är att det är ett sådant högt tryck på att leverera att man inte hinner dokumentera. Den andra företrädaren höll med och sa att det finns en kollegial uppmuntran och en allmän vilja att överföra kunskap. Intervjupersonen sa att om personal behöver man hjälp säger man till. Denna inställning påtalades även av företrädare för teknikkonsultföretaget.

Företrädare för teknikkonsultföretaget, företaget verksamt inom life-science samt företaget inom fastighetsbranschen berättar att de har möten veckovis där de lite högre cheferna informeras om vad man arbetar med på andra avdelningar. Dessa intervjupersoner anmärkte att det är viktigt att organisationen uppmuntrar till kunskapsöverföring.

En av företrädarna för företaget verksamt inom fastighetsbranschen sa att kommunikationen kunde bli bättre och att det är chefernas roll att sätta en kultur som uppmuntrar till kunskapsöverföring. Företagsrepresentanten sa att cheferna sätter kulturen, medan de unga anammar den. Denne intervjuperson sa dock att kontoren i de olika länderna tänker mest på sig själva.

Den ena av representanterna för maskintillverkaren berättade att både givaren och tagaren av information har förstått att kunskapsöverföring är något viktigt i företaget. Denne berättade att de är mycket öppna mot andra länder: ”Även fast det till viss del handlar om att man ska se till sin egen överlevnad så har vi inte sett några nackdelar av att vi öppnat upp oss”. Företagsrepresentanten uppgav dock att både nationell kultur och företagskulturen påverkar kunskapsöverföringen. Denne intervjuperson sa att andra länder inte alltid har samma möjlighet att dela med sig av kunskap.

### **4.5.1.1.4 Optimering av val av aktiviteter med hänsyn på tillgänglig tid**

Författarna noterade att man på alla företag där tidsaspekten har kommenterats uppgav att tillgänglig tid påverkar kunskapsöverföringen. Om personal gör medvetna nyttomaximerande val kommenterades enbart av ett fåtal intervjupersoner. Vissa skillnader noterades i hur detta tog sig uttryck. På de flesta av företagen uppgav intervjupersoner att kunskapsöverföring inte prioriteras vid tidsbrist. Vi kunde notera att vissa intervjupersoner kopplade bort prioriteringen av kunskapsöverföringen eftersom det är viktigare att leverera resultat.

Företrädaren för företaget verksamt inom försäkringsbranschen sa att denne kan känna att intervjupersonen får mer status när denne delar med sig av kunskap. En företrädare för ett av företagen verksamma inom juridisk rådgivning uppgav att det kan ha en påverkan på hur de delar med sig av kunskap om personal ser att de blir mer behövda i företaget eller att deras renommé förbättras. Den andra företrädaren för detta företag trodde att det på dennes företag finns folk som delar med sig av kunskap för att känna sig behövda, men även de som inte gör det för att de vill vara unika. På det andra av företagen verksamma inom juridisk rådgivning uppgav en intervjuperson att personal inte betänker om de skall dela med sig av kunskap eller inte i kontorspolitiska spel för att öka sitt eget förtroende.

Representanten för dagligvaruhandelsföretaget uppgav att det kan hända att individer överväger om de skall dela med sig av kunskap eller inte utifrån kontorspolitiska skäl. Intervjupersonen anmärkte dock att denne inte trodde att detta gällde överlag, men att det var speciellt förekommande i stressade situationer. Även en företrädare för maskintillverkaren uppgav att stress gör det svårare att ta till sig det någon säger. Denne intervjuperson sa även att man kan ta till sig kunskap på ett bättre sätt om man är lugn och förberedd på vad som kommer att hända.

Intervjupersonen på ett av elektronikföretagen sa att man måste budgetera in lite tid i schemat för slack, annars gör styrmekanismerna att man hela tiden kommer att behöva leverera för kund. Denne företagsföreträdare uppgav att man på dennes företag anser att knowledge management är viktigt. Intervjuperson uppgav dock att det inte fungerar om man inte har lagt in extratid i projektet, vilket intervjupersonen sa att de likväl nästan aldrig hinner göra.

Åsikterna som den ovan nämnde intervjupersonen på ett av elektronikföretagen lyfte fram gick igen på de andra företag där tidsaspekten kommenterades. Representanten för företaget verksamt inom försäkringsbranschen sa att man inte alltid delar med sig av kunskap för att man inte har tid för det. Intervjupersonen på dagligvaruhandelsföretaget sa att möjligheten att dela med sig av och ta till sig kunskap minskar i stressade situationer. Företrädaren för byggbolaget uppgav att kunskapsöverföring mellan affärsområden på grund av tidsbrist får ge vika för produktion och leverans av resultat för aktieägarna.

En företrädare för företaget verksamt inom fastighetsbranschen uppgav även denne att tidsbrist är ett problem för kunskapsöverföringen och att man därför måste planera sitt arbete noga. Den andra representanten för detta företag uppgav i sin tur att de har mycket att göra. Dock sa denna intervjuperson att det som måste göras därför görs först och att resten görs på helger, vilket innebär att det inte alltid prioriteras. Intervjupersonen uttryckte detta förhållande som att kortsiktighet går före långsiktighet.

Representanten för företaget verksamt inom life-science uppgav att tid är ett problem. Detta uttryckte intervjupersonen på följande vis: ”vi förväntas göra mer och lite till med mindre resurser. Intervjupersonen sa dock att kunskapsöverföring i detta avseende utgör en ”key-enabler” för att de skall kunna göra sina uppgifter ändå. Samma intervjuperson uppgav att man rapporterar och lever mycket i kvartal. Intervjupersonen sa att när det har gått in i ett nytt kvartal är det förra helt ointressant. Denne företagsföreträdare sa dock att man dessvärre inte alltid tar till vara på den kunskap som man kom fram till i det förra kvartalet.

En representant för ett av elektronikföretagen uppgav att tidsbrist är ett av huvudargumenten mot att dokumentera. Den andra företrädaren för detta företag uppgav att de har ganska ont om tid och att dokumentation då blir det första som ryker. Denna intervjuperson uppgav att

det är chefers ansvar att säkerställa balansen när de har ont om tid. Intervjupersonen sa att chefer då får bestämma vad som får utgå; dokumentation, kvalitet eller något annat då man inte kan hinna med allt.

En intervjuperson på ett av företagen verksamma inom juridisk rådgivning uppgav att man inte lagrar all kunskap i kunskapsdatabasen på grund av tidsbrist, för att man inte tänker på att man skall göra det och på grund av egna prioriteringar. Den andra företrädaren för detta företag uppgav att man satsar mindre på kunskapsöverföring ju högre arbetsbelastningen är. En företrädare för det andra företaget verksamt inom juridisk rådgivning sa att de anställda inte tar sig tid att lagra kunskapen. Intervjupersonen uppgav att denne personligen trodde att det är en kombination av att de jobbar mycket och att de flesta i personalen normalt sett inte är särskilt intresserade av administration. Intervjupersonen anmärkte att man levererar, att företaget är en stor leveransmaskin. Samma företagsrepresentant uppgav att personal, så fort en klient säger att de vill ha något, tycker att det är roligare att lösa en uppgift än att dokumentera själva uppgiften när den är klar.

På teknikkonsultföretaget uppgav en intervjuperson att hög arbetsbeläggning kan göra det svårare att nå seniora kollegor. Samma person uppgav även att tidsbrist gör att man inte gräver tillräckligt djupt och istället frågar den person man hinner få tag på. En intervjuperson på detaljhandelsföretaget uppgav att denne skulle önska att man hade lite mer tid för kunskapsöverföring.

#### **4.5.1.1.5 Vilja hos personal att dela med sig av kunskap**

Författarna noterade att många intervjupersoner uppgav att personal är villig att dela med sig av kunskap. Dock påpekade ett antal intervjupersoner att man själv måste fråga andra och att kunskap inte förmedlas helt automatiskt.

Företrädaren för dagligvaruhandelsföretaget uppgav i sin tur att intervjupersonen inte kunde komma på någon avdelning som inte är villig att dela med sig av sin kunskap. Representanter för företagen verksamma inom juridisk rådgivning uppgav även de att avdelningar är villiga att dela med sig av kunskap. Likaså uppgav representanten för företaget inom försäkringsbranschen att personal är villig att dela med sig av kunskap.

En företrädare för detaljhandelsföretaget uppgav att många team, om de har något som de tror att andra team kan dra nytta av, förmedlar detta till det relevanta teamet. Den andra företrädaren för detta företag uppgav att denne intervjuperson när den frågat andra om hjälp, då har mottagit hjälp. Dock anmärkte denne intervjuperson att man själv måste fråga folk. Intervjupersonen uttryckte det på följande sätt: ”Många gånger är det väl så att det serveras kanske inte, utan du måste själv vara den som driver det”. Samma åsikt uttrycktes av intervjupersoner på ett av företagen verksamma inom juridisk rådgivning och byggbolaget.

En intervjuperson på teknikkonsultföretaget uppgav att de har en kultur där man inser fördelen för företaget att vara öppen med sina kunskaper och hjälpa andra. Intervjupersonen på life-science företaget uppgav att vissa individer kan vara ovilliga att dela med sig av kunskap. Denne företagsrepresentant sa att belöningssystemen kan göra så att personal tänker på vad de kan tjäna på att dela med sig av kunskap till andra innan de gör det.

På ett av elektronikföretagen sa en intervjuperson att man får information från andra avdelningar om man frågar. Denne intervjuperson uppgav dock att man inte alltid ser värdet

av att utbilda varandra. Företagsrepresentanten sa att om man exempelvis är en mekanikexpert inte ser någon nytta i att dokumentera och förklara för andra hur vissa saker i en mekanikuppgift fungerar då själva uppgiften utförs av en själv.

Företrädare för maskintillverkaren uppgav att man inom Sverige är villig att dela med sig av kunskap, men att man i vissa andra länder kan vara mer ovillig att göra så.

## **4.5.1.2 Om belöningsystem funktion som incitament för kunskapsdelning**

### **4.5.1.2.1 Organisatorisk framhävmning av kunskapsöverföringens vikt i intern kommunikation**

Författarna noterade att enbart tre intervjupersoner berörde hur kunskapsöverföringens vikt lyfts fram i intern kommunikation. Två av dessa uppgav att kunskapsöverföring inte lyfts fram som särskilt viktigt i intern kommunikation, medan den tredje uppgav att det lyfts fram väldigt mycket. På dagligvaruhandelsföretaget och ett av företagen verksamma inom juridisk rådgivning lyfts inte kunskapsöverföring fram på något sätt. En företrädare för det andra företaget verksamt inom juridisk rådgivning uppgav dock att lyfts fram oerhört mycket. Samma intervjuperson anmärkte att man påpekar hur viktigt det är med informationsöverföring; vikten av att säkra information och kunskap och göra det lättillgängligt för alla.

### **4.5.1.2.2 Val av belöningsystem med intrinsisk eller extrinsisk inriktning**

Vi noterade att man på de flesta av företagen inte gjorde någon koppling mellan kunskapsöverföringsarbete och monetär belöning. Vi fann dock att det fanns olika uppfattningar om huruvida det skulle vara bra att belöna kunskapsöverföring monetärt eller inte.

En företrädare för detaljhandelsföretaget uppgav att personal inte belönas monetärt för att dela med sig av kunskap. Denne intervjuperson uppgav att kunskapsöverföring är en del av jobbet. Samma intervjuperson sa även att personal belönar sig själv genom att arbeta med kunskapsöverföring. Intervjupersonen sa att det är lättare att jobba smartare, vilket frigör tid för ännu mer utveckling. Denne företagsrepresentant uppgav att man kan belöna anställda genom att chefer visar sin uppskattning och att deras arbete blir synliggjort på möten. Intervjupersonen sa att har man gjort ett bra jobb ska man få höra det. Samma intervjuperson uppgav att chefer uppmärksammar när anställda är bra på något och de får därefter roller som passar dem.

Företrädare för dagligvaruhandelsföretaget uppgav likt den intervjupersonen på detaljhandelsföretaget att ingen monetär belöning för kunskapsöverföring finns och att det ses som en del av jobbet. Intervjupersoner på dessa företag uppgav dock att personal får feedback på kunskapsöverföring.

En av företrädarna för företaget inom fastighetsbranschen uppgav att man indirekt delar med sig av kunskap för att de skall tjäna mer pengar. Denne intervjuperson uppgav dock att intervjupersonen ansåg att man inte skall belönas för att tjäna sitt företag och att det ingår i ens arbetsuppgifter att dela med sig av kunskap så bra som möjligt. Den andra representanten



för detta företag uppgav ekonomiska incitament gör det lilla extra. Företrädaren uttryckte denna åsikt på följande vis: ”Grunden är att det ingår i företagskulturen, det är basen, det ska man inte behöva betalt för. Men för att få in den där sista skruven så tycker jag att man bör ha ekonomiska incitament också”.

Den andra intervjupersonen på detaljhandelsföretaget lyfte fram åsikter snarlika de som den tidigare nämnde representanten för detta företag. Denne företagsföreträdare uppgav att individer som driver sin egen utveckling och bidrar och utvecklar andras arbete indirekt belönas då sådant räknas in i löneförhandlingarna. Intervjupersonen anmärkte att detta dock gäller arbetet i det långa loppet, inte enstaka tillfällen. Samma intervjuperson sa att mycket handlar om att chefen eller de runtomkring berömmar en individs insats. Företrädaren påtalade att de dock inte har något ”månadens anställd”- system. Företagsrepresentanten sa även att personal kan få presentera nya lärdomar de kommit fram till och då får tillfälle att glänsa. Intervjupersonen sa även att personal kan få kompetenshöjande uppgifter som morötter.

Även på företaget verksamt inom försäkringsbranschen och företagen verksamma inom juridisk rådgivning uppgav man att personal uppmuntras men att ingen monetär belöning förekommer. Intervjuperson sa dock att det kan räknas in vid lönesättningen. En av intervjupersonerna på ett av företagen verksamma inom juridisk rådgivning ansåg att det skall ligga i företagskulturen att personal delar med sig av kunskap. Denne intervjuperson ansåg även att det är en skyldighet att dela med sig av kunskap. Företrädare för dessa två företag uppgav dock att arbete med kunskapsöverföring, såsom skapande av mallar och leverans av fler dokument till kunskapsdatabasen, skulle kunna kopplas till lönesättningen för att öka intresset för dessa aktiviteter.

Företrädarna för ett av elektronikföretagen uppgav även de att monetär belöning inte förekommer men att chefer uppmuntrar dokumentation. En av dessa intervjupersoner uppgav även att dokumentation uppmuntras av andra som ser värdet genom att de kommenterar ens dokumentation.

På teknikkonsultföretaget uppgav en intervjuperson att personal belönas monetärt och genom att de får feedback. Samma intervjuperson sa dock att de inte har något ”månadens anställd”- system. Denne företagsrepresentant uppgav dock att vissa anställda inte tycker om uppmärksamhet och får då ett presentkort istället. Intervjupersonen uppgav att seniora, men inte juniora medarbetare har vissa krav på sig, såsom att vara mentor. Intervjupersonen sa att dessa krav på de seniora är kopplade till målkort som är kopplade till lönesättningen.

Företrädaren för ett av elektronikföretagen uppgav i likhet med företrädaren för teknikkonsultföretaget att kunskapsöverföring mäts i balanserade styrkort. Dock sa denne intervjuperson att det endast utgör en liten del av det man tittar på vid lönesättningen. Företagsrepresentanten uppgav att man inte kan tvinga personal att dela med sig av kunskap, utan att de måste ha något incitament för att göra det.

En annan företrädare för teknikkonsultföretaget uppgav att monetära medel är deras främsta belöningsystem, men att de även skall uppmuntra personal. Denne intervjuperson uttryckte sina åsikter på följande vis: ”En hundralapp extra i månaden har ett större värde än om man får frukt på jobbet”. Intervjupersonen gjorde dock ingen direkt koppling till kunskapsöverföring.

Den tredje företrädaren för detta teknikkonsultföretag ansåg dock att monetär belöning kan ha en negativ effekt genom att personal kan börja förvänta sig att de skall få betalt innan de delar med sig av kunskap. Intervjupersonen uttryckte risker för mer hemlighetsmakeri på följande sätt: ”Även om det finns en monetär ersättning så kanske man spar på sina russin, i större utsträckning”. Denne intervjuperson uppgav i motsats till de andra företrädarna för teknikkonsultföretaget att beröm är det belöningsmedel som gäller. Samma intervjuperson uppgav även att man får belöningen för viljan att dela med sig av kunskap indirekt genom att man blir mer efterfrågad i och med att andra vet vad man kan. Intervjupersonen uppgav att man då till följd av detta blir inplockad i uppdrag. Denne företagsrepresentant uppgav även att kunskapsöverföring via målkortet inte är särskilt kopplat till lönesättningen.

Företrädarna för maskintillverkaren uppgav att inga monetära belöningsystem kopplade till kunskapsöverföringsarbete finns. En av dessa intervjupersoner ansåg, likt företrädaren för teknikkonsultföretaget ovan, att monetär belöning kan ha en negativ effekt genom att personal skulle börja förvänta sig pengar innan de delar med sig av kunskap.

Intervjupersoner på life-science företaget och fordonstillverkaren uppgav att det uppmärksammas om man kommer fram till exceptionella lärdomar. Representanten för fordonstillverkaren uppgav dock att de inte har några belöningsystem för kunskapsöverföring i allmänhet och att möjliggörande av exceptionella lärdomar belönas med uppmärksamhet och en rygghklapp. Företrädaren för life-science företaget uppgav att personal belönas för att föra över kunskap och om man gör något bra. Denne intervjuperson sa dock att intervjupersonen föredrar att uppmuntra gruppen om de har gjort det möjligt för kollegorna att lära sig något nytt. Samma företagsrepresentant uppgav dock att även individuella prestationer uppmärksammas.

Företrädaren för byggbolaget uppgav att endast ett fåtal av cheferna är bra på att ge beröm. Samma intervjuperson uppgav även att monetära belöningsystem kan få personal att överföra kunskap som inte är tillämpliga i det specifika fallet.

#### **4.5.1.2.3 Företagsstöd vid frivilliga kunskapsdelningsinitiativ**

Endast ett fåtal intervjupersoner kommenterade företagsstöd vid frivilliga kunskapsinitiativ. Författarna noterade att frivilliga initiativ inte förekom i alla de företag där en representant berörde dem. Vi noterade även att dessa initiativ kunde ske på ett antal olika sätt.

Intervjupersonen på byggbolaget uppgav att de inte har några lokala initiativ till kunskapsöverföring. Denne företagsrepresentant uppgav dock att de efter lång tid nu har börjat lyckas att införa ett mentorsprogram. Företagsföreträdaren ansåg dock att ledningen måste bestämma att de skall ha det och att alla skall genomgå det oavsett ålder eller befattning för att det skall fungera. Intervjupersonen uppgav även att de har mentorer på deras lokalkontor, men att arbetet med detta inte alltid har varit så positivt. Företagsrepresentanten sa dessutom att denne gladeligen skulle ta på sig rollen som mentor om denne person skulle bli tillfrågad om det i framtiden. Intervjupersonen anmärkte att han, likt många andra, ansåg att det räcker för honom att vara mentor och att det är tillfredsställande att se andra människor bli bättre.

Företrädaren för dagligvaruhandelsföretaget uppgav att personal inte tar några frivilliga initiativ såsom att starta någon mentorsverksamhet eller göra en databas. Denne intervjuperson uppgav dock att de har event där personal som har kunskap de vill dela med

sig av kan bjuda in andra anställda för att delta i dessa evenemang. Intervjupersonen uppgav att dessa evenemang mottar chefers stöd.

Företrädare för båda företagen verksamma inom juridisk rådgivning uppgav att mentorssystem såväl som frivilliga kunskapsöverföringsinitiativ fanns på plats. Representanter för ett av dessa företag uppgav att mentorer hjälper nyanställda att lära känna företaget fungerar och vilka som vet vad. En intervjuperson på ett av dessa företag sa att frivilliga initiativ kunde ske genom att någon sammanställde en manual. På det andra av företagen verksamma inom juridisk rådgivning sa en intervjuperson att frivilliga kunskapsöverföringsinitiativ kunde ta sig uttryck genom analyser och föreläsningar. Intervjupersoner på båda dessa företag anmärkte även att chefer uppmuntrar sådana aktiviteter. En representant för ett av företagen verksamma inom juridisk rådgivning sa dock att sådana aktiviteter även om de uppskattas, möjligtvis inte uppskattas tillräckligt mycket.

## **5. Analys**

---

### **5.1 Faktorer relaterade till kunskapens natur**

#### **5.1.1 Kunskapens värde**

##### **5.1.1.1 Kostnader kopplade till förenkling av kunskap**

Ingen av intervjupersonerna som kommenterade hur kostnader förknippade med förenkling av kunskap påverkar kunskapens värde, och därmed överföringsfrekvensen, ansåg att dessa kostnader kunde uppnå sådana nivåer att kunskapen skulle betraktas som för kostsam att förenkla.

Ett par intervjupersoner menade att det snarare är behovet av sekretess än förenklingskostnader som minskar den interna kunskapsöverföringen. En företrädare för ett av företagen verksamma inom juridisk rådgivning sa även att behovet av kunskap överstiger kostnaderna förknippade med att förenkla den. Stora skillnader förelåg således bland intervjupersonernas åsikter om förenklingskostnaders inverkan på kunskapsöverföringsgraden. Vi kunde dock inte finna något stöd för Von Hippels teorier att ”klibbighet” påverkar överföringsgraden (Von Hippel, 1994 :430-431). Författarna vill dock klargöra att antalet intervjupersoner som överhuvudtaget kommenterade denna faktor var väldigt litet, och därför kan deras kommentarer ha varit extremfall.

##### **5.1.1.2 Beteende hos mellanmän**

Vi har tidigare i teoriavsnittet påpekat att Von Hippel fann att mellanmäns beteende kan påverka kostnaderna för att kunna tillskansa sig kunskap (Von Hippel, 1994 :430-431). Denna faktor förblev dock obesvarad då enbart en företrädare för ett av företagen verksamma inom juridisk rådgivning kommenterade denna fråga. Denne intervjuperson sa dock att knowledge management-personalen som hanterar detta företags kunskapsdatabas ökar förtroendet för den lagrade kunskapen. Enligt författarna torde ett sådant förfarande minska de enskilda

individernas kostnader för att ta till sig kunskap då dessa särskilda anställda lyckas med sitt uppdrag att tillhandahålla lagrad kunskap för detta företags anställda. Författarna noterade dock att detta enbart är ett tecken på hur mellanmän kan påverka kostnaderna för tillskansning av kunskap på ett positivt sätt. Vi kunde i intervjupersonernas kommentarer inte notera stöd för att mellanmän kan påverka kunskapsöverföringen negativt. Författarna vill även poängtera att detta stöd för att mellanmän kan påverka kunskapsöverföring positivt enbart är ett indicium då endast en intervjuperson kommenterade saken.

### **5.1.1.3 Maktförhållanden**

I detta arbete har vi tidigare tagit upp att maktförhållanden mellan dotterbolag och moderbolag påverkar intensiteten och riktningen i flödet av kunskap. Vi har lyft fram att Gupta och Govindarajan i sin studie fann att dotterbolag ju mer värdefulla deras kunskaper betraktades vara oftare överförde kunskaper till moderföretaget i moderbolagen (Gupta & Govindarajan, 2000). Vi har även nämnt att Yang et al. fann att denna värdering av kunskap enbart gör moderbolag mer villiga ta till sig kunskap från vissa dotterbolag, emedan dotterbolagen är tvungna att acceptera kunskap från moderbolagen (Yang et. al, 2008: 895-896). Intervjupersonerna i denna undersökning kommenterade dock enbart huruvida maktförhållanden mellan individer påverkar kunskapsöverföringen. Vi kan således inte kommentera hur maktförhållanden påverkar kunskapsöverföring mellan dotterbolag och moderföretag eller mellan avdelningar med olika inflytande. Författarna noterade dock att intervjupersonernas svar varierade kraftigt. Vissa intervjupersoner påtalade att maktförhållanden påverkar kunskapsöverföringen, andra uttryckte stöd för det motsatta förhållandet.

Representanter för teknikkonsultföretaget uppgav att reell kompetens och inte befattning är det som påverkar hur man värderar motpartens kunskap. I den andra änden av spektrat uppgav företrädaren för dagligvaruhandelsföretaget att det är viktigt att ta till sig kunskap från chefer då de har möjlighet att påverka. Intervjupersonen på byggbolaget hyste en liknande åsikt, men påpekade även att chefer på dennes företag kan vara ovilliga att ta till sig kunskap för att deras maktposition inte skall rubbas. Författarna noterade dock att det delvis berodde på makrokultur om maktförhållanden påverkar kunskapsöverföringen. En av representanterna för teknikkonsultföretaget påtalade att i andra länder än Sverige har faktorer såsom utbildning och befattning en påverkan på anställdas vilja att mottaga förmedlarens kunskap.

### **5.1.1.4 Skillnader i makrokultur**

I teoridelen lyfte vi fram att Simonin i sin undersökning fann att kunskapsöverföringen kan förenklas om man lägger ner mer pengar på överföringen. Dock fann Simonin att detta enbart gäller för kunskapsöverföring till en annan nationell kultur, men att det inte är till någon hjälp när kunskapsöverföringen sker mellan olika organisationskulturer (Simonin, 1999: 615-616). Ingen av de personer vi intervjuade kommenterade dock huruvida kostnader för att förenkla kunskapsöverföring varierar från makrokultur till makrokultur. En intervjuperson på företaget verksamt inom fastighetsbranschen sa dock att man är olika villiga att dela med sig av kunskap i olika kulturer. Samma individ uppgav även att det inte är någon poäng i kunskapsöverföring om inte kostnaderna är mindre än de potentiella vinsterna. En företrädare för ett av företagen verksamma inom juridisk rådgivning kommenterade i sin tur att det inte föreligger några problem i att få kunskap från utländska kontor om de har behov av den.

### **5.1.1.5 Tidigare erfarenheter med samarbetspartner**

Författarna kunde notera att merparten av intervjupersonerna som kommenterade hur tidigare erfarenheter med en part påverkar kunskapsöverföringen uppgav att de när de kontaktar en person de känner på en annan avdelning enbart vänder sig till denne för att få svar på frågor. Intervjupersonerna använde således i regel inte tidigare kontakter för att hitta andra personer på kontaktpersonens avdelning som kan besvara deras frågor. Författarna noterade således att intervjupersonerna till viss del av sin egen fria vilja är låsta till personer som de redan känner för att få svar på sina frågor. Även om de sa att de endast kontaktar personer de redan känner på någon annan avdelning uppgav intervjupersoner på dagligvaruhandelsföretaget och företagen verksamma inom juridisk rådgivning att kontaktpersoner på en annan avdelning kan utgöra en inkörsport till andra personer på kontaktpersonens avdelning.

En intervjuperson på maskintillverkaren uppgav att tidigare arbete med en annan person gör det lättare att förstå hur de tänker. En företrädare för teknikkonsultföretaget uppgav dock att detta i dennes fall endast gäller om man har positiva erfarenheter av samarbete med en motpart. Denne intervjuperson sa att om så inte är fallet blir effekten den motsatta. Även företrädare för fordonstillverkaren och ett av elektronikföretagen uppgav att det är lättare att arbeta med någon som man har arbetat med tidigare. En företrädare för ett av elektronikföretagen sa att det är lättare att komma ihåg inlägg som någon annan har gjort om man har jobbat ofta och tätt tillsammans med denne. Författarna kunde således notera att Simonins teori om att kunskapens komplexitet mildras om man har tidigare erfarenheter av samarbete med motparten bekräftades av vissa av intervjupersonerna. Dock noterade vi inte några kommentarer om huruvida kulturella skillnader kan mildras på samma vis eller om denna erfarenhetseffekt följer någon särskild inlärningskurva (Simonin, 1999: 617).

## **5.1.2 Kunskapens kontext**

### **5.1.2.1 Kunskapens specificitet och komplexitet**

Vad det gällde kunskapens specificitet och komplexitet uppgav intervjupersonerna sinsemellan mycket olika svar vilka sträckte sig från att dessa faktorer inte spelar någon roll till det motsatta. Ett exempel på detta var en intervjuperson på ett av företagen verksamma inom juridisk rådgivning som sa att lärdomarna i stort är kopplade till de enskilda fallen. Detta är således ett exempel på att Reeds och DeFillippis term ”specificitet”, kontexten, har en påverkan på huruvida kunskap kan överföras (Reed & DeFillippi, 1990: 89). En intervjuperson på företaget verksamt inom försäkringsbranschen uppgav i sin tur att sammanhanget inte har någon påverkan på hur lätt kunskap kan överföras då intervjupersonen oftast besitter kunskapen. Detta exempel överensstämmer således i sin tur med Zanders och Koguts resultat att komplexiteten inte spelar någon roll (Zander & Kogut, 1995), men detta resultat visade även att kontexten (Reed & DeFillippi, 1990: 89) inte spelar någon roll för kunskapsöverföringen.

Författarna noterade dock att gradskillnader förekom och att intervjupersonernas enskilda uppfattningar skiljde sig kraftigt åt. Intervjupersoner på dagligvaruhandelsföretaget och detaljhandelsföretaget uppgav att specificitetens och komplexitetens inverkan på hur lätt kunskap kan överföras varierar från fall till fall. Vi är således av den uppfattningen att om specificitet eller komplexitet har eller inte har en påverkan på hur lätt kunskap kan överföras till stor del är beroende på individens omständigheter i den i en undersökning fokala

verksamheten i ett företag. Sålunda fann vi stöd för att kontexten (Reed & DeFillippi, 1990: 89) och komplexiteten påverkar hur lätt kunskapsöverföringen kan ske (Simonin, 1999: 608), men även stöd för att komplexiteten inte spelar någon roll (Zander & Kogut, 1995: 85) samt att kontext likaså inte har stor betydelse. Dock kan vi inte fastställa dessa resultatets statistiska pålitlighet på grund av denna uppsats utformning.

### **5.1.2.2 Kontextbaserade sökord för kunskap i databaser**

Stora skillnader förekom på de företag där intervjupersoner kommenterade databasernas sökbarhet. Intervjupersonerna kommenterade dock inte hur graden av sökbarhet påverkar hur lätt man kan hitta den kunskap man letar efter. Författarna noterade dock att vissa intervjupersoners svar överensstämde med Davenport och Prusaks kommentar om att den kunskap som står att finna i en databas till viss del är bortkopplad från den kontext den ursprungligen uppkom i (Davenport & Prusak, 2000: 135). På ett av elektronikföretagen uppgav intervjupersoner att företaget har en wiki sökbar efter bland annat metadata, löptext och kategorier, men som även har ett indexeringssystem. En företrädare för detta företag uppgav dock att man inte redigerar wikin för sökord som kan vara svåra att hitta. Representanten för det andra elektronikföretaget uppgav i sin tur att detta företags söksystem för intranätet inte är i toppklass och att man bör koppla metadata till den lagrade informationen.

Även för de olika företagens sökfunktioner förekom olika svar. Intervjupersonen på dagligvaruhandelsföretaget uppgav att kunskap kategoriserar på olika sätt i beroende på vem som kategoriserar kunskapen. Detta beror på att detta företag inte har en gemensam databas utan flera separata, vilka är att likna vid öar. Företrädare för teknikkonsultföretaget sa att dokument i CV-databasen är sökbara antingen efter rubrik eller efter löptext. Författarna noterade således att vissa företag har databaser som kan vara svåra att hitta i. Sålunda menar vi att fokus inte enbart bör ligga på hur väl ett företag ökar sökbarheten i databaser genom att lägga till viss metadata (Davenport & Prusak, 2000: 135). Författarna menar att det spelar roll om databaser överhuvudtaget är sökbara. Vi anser dock att databasers sökbarhet bör anpassas till det egentliga behovet. Om majoriteten av den eftersökta kunskapen kan hittas genom sökningar efter rubrik eller genom att trycka sig fram genom ett index kan dessa åtgärder vara tillräckliga.

### **5.1.2.3 Yrkesjargong och kommunikationsmedel anpassade för experter**

Vi har i teoridelen tidigare nämnt att Styhre påpekar att experter kan kommunicera med hjälp av olika hjälpmedel på olika vis såsom genom matematiska formler, bilder, kroppsspråk. Därmed kan kunskapen vara svår att förstå för andra än experter. Vi påpekade även att Styhre anser förmågan att kombinationen av dessa olika kommunikationskanaler utgör kärnan av expertis (Styhre, 2011: 75-79).

Författarna kunde notera att intervjupersonerna hade mycket olika uppfattningar om hur yrkesjargong påverkar kunskapsöverföringen. Styhres uttalanden ovan överensstämde delvis med vad vissa intervjupersoner sa. Exempelvis uppgav representanter för dagligvaruhandelsföretaget och företagen verksamma inom juridisk rådgivning att yrkesjargongen kan försvåra eller förenkla kunskapsöverföringen. Dock förelåg vissa skillnader i intervjupersonernas kommentarer.

En företrädare för teknikkonsultföretaget uppgav till exempel att yrkesjargong och språkskillnader kan ha en påverkan på kunskapsöverföringen, men samma intervjuperson uppgav dock att denne inte var säker på detta. En företrädare för företaget verksamt inom fastighetsbranschen uppgav att matematiken som man använder i de olika kontoren är densamma oavsett land, men att juridiska skillnader föreligger i olika nationer, vilket gör att matematiken och juridiken blir ett mellanting när de kombineras. En företrädare för ett av elektronikföretagen uppgav dock att denne intervjuperson inte upplever problem med yrkesjargongen då denne inte arbetar så ofta med säljvdelningen. Författarna kunde således återigen skönja gradskillnader i hur faktorer påverkar kunskapsöverföringen.

Även vad det gällde språkskillnader förelåg skillnader mellan de olika företagen. Intervjupersoner på företagen verksamma inom juridisk rådgivning uppgav att inga problem finns vad det gäller språkskillnader mellan olika kontor. En företrädare för teknikkonsultföretaget sa i sin tur att missförstånd kan uppstå om man inte talar sitt modersmål även om svenskar tror att de är bra på engelska. På ett av elektronikföretagen uppgav en intervjuperson att det är lättare för vissa utländska kontor att ta del av dokumentation från Sverige än vice versa då man inom Sverige dokumenterar på engelska och man på vissa utländska kontor dokumenterar på det egna modersmålet.

#### **5.1.2.4 Förtroende**

I teoridelen påpekade vi att Davenport och Prusak menar att bruk av yrkesjargong har en påverkan på förståelsen för motpartens kunskap. Om man inte förstår vad som sägs finns det ingen grund för förtroende för budskapet (Davenport & Prusak, 2000:98). Vi nämnde även att Davenport och Prusak föreslår att individer kan träffas personligen och därigenom få större förtroende för varandras kunskap än om kontakt skulle via brev (Davenport & Prusak, 2000:99-100). Vi har även tidigare berättat att de föreslår bruk av medlare för att kunna anpassa språket i ett meddelande till mottagaren så att denne förstår vad meddelandet betyder (Davenport & Prusak, 2000:98-99).

Vissa intervjupersoner uppgav att yrkesjargong påverkar förtroendet för förmedlarens kunskap. En intervjuperson på ett av företagen verksamma inom juridisk rådgivning sa att yngre kollegor har ett dåligt språkbruk, vilket påverkar förtroendet för deras kunskap negativt. Företrädaren för företaget verksamt inom försäkringsbranschen uppgav i sin tur att bruk av yrkesjargong ökar förtroende för förmedlarens kunskap.

Merparten av intervjupersonerna som kommenterade förtroende i relation till kunskapsöverföring lyfte dock fram faktorer såsom personkemi eller bevisad kompetens. En företrädare för ett av elektronikföretagen sa att förtroende ges de som har presterat väl. En intervjuperson på teknikkonsultföretaget uttryckte en liknande åsikt och sa att det är viktigt att personalen betar sig professionellt och att de inte behöver vara överdrivet gemytliga. En annan intervjuperson på teknikkonsultföretaget uppgav dock att rykten om en kollegas oduglighet såväl som dålig personkemi kan minska förtroendet för en kollegas kunskap.

Författarna noterade att yrkesjargong i vissa fall har en effekt på förtroendet för förmedlarens kunskap. Dock kunde vi inte notera några fall som överensstämde med Davenports och Prusaks teorier om att personliga möten eller bruk av ”kontextöversättare” ökade förtroendet för förmedlarens kunskap (Davenport & Prusak, 2000: 97-100). Vi noterade dock att de flesta

av intervjupersonerna som kommenterade förtroendet lyfte fram att andra faktorer än yrkesjargongen har en påverkan på förtroendet.

## **5.1.3 Kunskapens lättförklarlighet**

### **5.1.3.1 Kunskapens lättförklarlighet**

Intervjupersoner på byggbolaget, detaljhandelsföretaget, teknikkonsultföretaget, företaget verksamt inom försäkringsbranschen, företaget verksamt inom fastighetsbranschen och ett av företagen verksamma inom juridisk rådgivning uppgav att det är viktigt att kunskapen är tydlig för att man skall kunna ta till sig den. Då intervjupersonerna inte uttryckligen kommenterade gradskillnader kan vi inte påvisa direkt överensstämmelse med Zanders och Koguts (Zander & Kogut, 1995: 86) och Simonins (Simonin, 1999: 611) fynd att lättförklarligheten ökar hastigheten med vilken kunskapen kan överföras. Författarna noterade dock att våra resultat pekade på att lättförklarligheten i kunskapen har en påverkan på överföringen av kunskapen till en annan person. Vi noterade även att gradskillnader förelåg i intervjupersonernas åsikter om lättförklarlighetens påverkan på kunskapsöverföringen. En person på teknikkonsultföretaget uppgav att även om tydlighet är viktigt bör de anställdas kompetens inte underskattas då de alla är högt kvalificerade. Å andra sidan påtalade en företrädare för ett av företagen verksamma inom juridisk rådgivning att denne inte ansåg att lättförklarlighet utgör något problem inom företaget.

Sekretess berördes dock av få personer. Då författarna endast noterade kommentarer om nödvändigheten att skydda kunskap genom sekretessbestämmelser eller behovet av professionalitet kunde vi inte få några resultat för kostnaderna för skydd av kunskap. En företrädare för ett av elektronikföretagen uppgav dock att företagets jurister historiskt sett har hindrat kunskapsöverföring för att undvika att kunskap läcker ut till omvärlden. Inte heller sa någon intervjuperson att omvandling av kunskap kan vara besvärlig eller medföra höga kostnader. Således fann författarna endast att ett av elektronikföretagen delvis överensstämde med Bou-Llusars och Segarra-Ciprés uttalanden om att kostnader och besvär förknippade med sekretess och omvandling av kunskap kan förekomma inom företag (Bou-Llusar & Segarra-Ciprés, 2006:106).

### **5.1.3.2 Genomförande av särskilda kunskapsöverföringsprogram i syfte att träna personalen att överföra kunskap**

Inga av de intervjupersoner som kommenterade träning av anställda i att överföra kunskap uppgav att detta sker på deras företag. Vi fann således inte något exempel på företag som använt sig av Simonins förslag att träna personal i kunskapsöverföring för att öka kunskapsöverföringen inom företaget (Simonin, 1999: 612). Träning i kunskapsöverföring förekom dock som element i annan utbildning. En företrädare för ett av företagen verksamma inom juridisk rådgivning uppgav dock att dennes företag har projektledarkurser där man lär sig hur man leder andra och förmedlar kunskap. På ett av elektronikföretagen uppgav en intervjuperson att dokumentation och kunskapsöverföring ingår i en utbildning i nya processer, dock var dessa inte ting centrala för sagda utbildning.



## 5.2 Faktorer relaterade till omgivningen

### 5.2.1 Närhet

#### 5.2.1.1 Makrokulturell gemenskap

Det framkom inte några tydliga resultat för hur den svenska makrokulturen påverkade de anställda på de undersökta företagen. Ett fåtal intervjupersoner påpekade dock att den svenska företagskulturen är icke-hierarkisk. Det förekom kommentarer om att personal i andra länder kan vara mer villiga att berätta om de lärdomar de har dragit, men även att man i andra kulturer kunde vara mer ovilliga att dela med sig av kunskap. Våra resultat överensstämde sålunda endast svagt med Wilkesmann et al:s uttalande om att en gemensam makrokultur utgör ett grundläggande normeringssystem delat av de företag som verkar inom geografiska områden med en viss kultur (Wilkesmann et al., 2009:466).

Författarna kunde dock inte heller notera några starka bevis för att organisationskultur, kultur eller belöningsystemet påverkar det intra-organisatoriska kunskapsöverföringen. En intervjuperson på ett av företagen verksamma inom juridisk rådgivning uppgav att inga skillnader föreligger mellan olika kontor i detta avseende då de har samma organisationskultur. Våra resultat överensstämde således svagt med Burgess (Burgess, 2005:343) respektive Wilkesmann et al:s (Wilkesmann et al., 2009:465-466) uttalanden om att kunskapsöverföring inom företag påverkas av kulturens samverkan med andra faktorer.

Våra resultat överensstämde endast svagt med Chen och McQueens fynd om att kulturella skillnader försvårar kunskapsöverföring. En intervjuperson på företaget verksamt inom fastighetsbranschen uppgav att kommunikation med utländska kollegor sker svårare än med svenska kollegor då email ämnat för en person utomlands i vissa fall måste skickas till fler personer för att den avsedde mottagaren skall anse detta email som viktigt. Vi noterade dock inte några kommentarer om att man på något av de undersökta företagen låter personal från olika länder umgås och skapa kontakter i syfte att minska kunskapsöverföringsproblem relaterade till kulturella skillnader (Chen & McQueen, 2010: 76).

#### 5.2.1.2 Delad strategisk kontext

På temat likheter i strategin fick vi inte några kommentarer om att kunskapsutbyte är beroende av att motparten inte innehar redan känd kunskap. Vad det avsåg likheter i strategin kunde vi därför inte bekräfta Argotes och Ingrams teori om dessa krav på vilken kunskap som motparten måste inneha (Argote & Ingram, 2000:162). Författarna noterade dock i ett fall att olikheter i omständigheterna för samma företag i olika länder gjorde att krav på att viss kunskap överförs sågs som demoraliserande av förmedlare inom Sverige då ingen nytta i överföringen sågs av dessa.

Klara resultat erhöles inte heller för hur avstånd påverkar förmedling av kunskap inom ett företag. Företrädaren för företaget verksamt inom försäkringsbranschen uppgav att lättheten med vilken kunskap kan förmedlas till dotterbolag inte är avhängigt de geografiska avstånden, utan individerna. Således erhöles vi blott ett indicium på att geografiska avstånd inte spelar någon roll, vilket inte överensstämde med den teori som Hashai (Hashai, 2009: 259), Kogut och Zander (Kogut & Zander, 2003:518), respektive Perrin och Rolland (Perrin & Rolland,

2007: 41) påvisat. Denne intervjuperson på fastighetsbolaget gjorde dock inte någon jämförelse mellan hur lätt kunskapsöverföring kan ske i olika delar av företaget. Inte heller klargjorde denne intervjuperson huruvida nära förhållande individer emellan gör det enklare att överföra kunskap mellan dotterbolag. Sålunda kunde vi inte heller bekräfta Corno et al: s uttalanden i detta avseende (Corno et al., 1999:393).

### **5.2.2.1.1 Arbetssättets inverkan på kunskapsöverföring**

Författarna noterade att man på de undersökta företagen arbetar på olika vis vilket påverkade hur kunskap överfördes. På vissa företag skedde arbete i tvärgrupper, men vi erhöll även kommentarer om att individer roterade mellan olika arbetsområden eller att man jobbade inom projekt. Kunskapsöverföring skedde inte enbart direkt kopplat till produktion av någon slutprodukt. Författarna noterade att det på ett av företagen verksamma inom juridisk rådgivning förekom gemensamt arbete utan direkt anknytning till uppfyllelse av någon slutkunds önsknings. I detta fall hade man arbetsgrupper där något särskilt område diskuterades för att sprida kunskaperna till andra medarbetare.

### **5.2.1.3 Fysisk proximitet**

#### **5.2.1.3.1 Fysiska och virtuella mötesplatser vilka är nära för individer**

Intervjupersoner som kommenterade detta tema påpekade att de träffar varandra antingen i möten, korridorer eller på arbetsplatserna. Företagsrepresentanter anmärkte även att närheten gör det lättare att kommunicera med kollegor. Ett fåtal individer lyfte fram åsikter om att man även kan man missa att höra någon viss kunskap om man inte råkar vara närvarande eller att det beror på vad lokalpersonal vet det om man frågar dem eller inte. Våra resultat stödjer sålunda Corno et al:s uttalande till den grad att åtminstone att det fysiska rummet skapar en miljö där individer kan träffas och skapa ny kunskap. Dock såg författarna tecken på att fysisk närhet till andra inte är avgörande för om man utbyter kunskap med individer i detta rum eller inte. Då intervjupersonerna inte jämförde andra faktorer påverkan, såsom mötesfrekvensen, behovet av kunskap eller personlighet, med den vilken den fysiska närheten har på kunskapsöverföringen klargjordes det inte om den fysiska närheten har den största påverkan (Corno et al., 1999:381).

#### **5.2.1.3.2 Frekvens i möten mellan individer**

Av de intervjupersonerna som kommenterade mötesfrekvensen uppgav ett antal att en ökad mötesfrekvens ökar kunskapsöverföringsgraden. En avvikande åsikt som noterades på företaget verksamt inom fastighetsbranschen var att kunskapsöverföring fungerar bättre om personal roteras mellan olika positioner för att lära sig nya ting. En intervjuperson på ett av företagen verksamma inom juridisk rådgivning uppgav även att denne var osäker på om det är hur ofta man arbetar med någon eller vad man tycker om dem som gör det lättare att ta till sig kunskap. Då intervjupersonerna inte jämförde närheten med mötesfrekvensen kunde författarna inte klargöra om resultaten överensstämde med Groths uttalande. Att man på ett av de undersökta företagen roterar mellan olika positioner menar författarna dock kan tolkas som ett möjliggörande av kommunikation med nya individer, vilket således delvis stämde överens med Groths åsikter (Groth, 2000:2).

### **5.2.1.3.3 Interna organisatoriska evenemang**

På de undersökta företagen anordnas olika sorters interna organisatoriska evenemang. Davenport och Prusaks råd om att göra just detta tillämpades sålunda. Flera av dessa evenemang var dock till för att just chefer skall informera och lära av varandra. Chefer för sedan vidare lärdomarna till sina medarbetare. Intervjupersoner uppgav dock att även evenemang där inte bara chefer ordnades fanns. En intervjuperson på ett av företagen verksamma inom juridisk rådgivning sa att man på dennes företag anordnar årliga konferenser med såväl utbud av seminarier som möjlighet att fritt prata och knyta kontakter med personal från andra kontor och andra arbetsområden. Detta fall överensstämde således med Davenport och Prusaks uppmaning att låta personal prata med vilka de vill på ett sådant evenemang. För de andra företagen framkom det inte om liknande möjligheter att mingla existerade (Davenport & Prusak, 2000: 94-95). Vi hörde dock från intervjupersonen på företaget verksamt inom försäkringsbranschen att denne på interna evenemang enbart träffar individer med samma yrkesroll som denne intervjuperson.

## **5.2.2 Organisationens interna förhållanden**

### **5.2.2.1 Organisationskultur**

#### **5.2.2.1.1 Stöd från chefer**

Ett flertal intervjupersoner anmärkte att chefer påverkar den allmänna inställningen till kunskapsöverföring. Dock uttryckte inga företagsrepresentanter uttryckligen att en positiv inställning hos chefer även sprider sig till deras medarbetare. Vi erhöll dock kommentarer som pekade på att medarbetare tar efter chefer om dessa inte visar intresse för kunskapsöverföring. Det klargjordes dock inte om detta berodde på en vilja att ställa sig in hos chefen eller berodde på någon annan anledning. Intervjupersoner för nästan alla företag anmärkte även att chefer bland annat uppmuntrade anställda till att dela med sig av kunskap, hjälpte dem att hitta rätt person att fråga någon fråga och förmedlade nyheter och lärdomar till anställda. Inga intervjupersoner anmärkte dock om detta påverkade de anställdas tillit till cheferna.

#### **5.2.2.1.2 Accepterande företagsmiljö**

Intervjupersoner på majoriteten av alla företag uppgav att ett öppet klimat rådde. Ingen intervjuperson gjorde dock någon koppling mellan förmåga att acceptera kunskap som andra förmedlar till individen och att personalen skulle känna tillit till varandra i en sådan företagskultur. Sålunda kunde vi inte göra någon koppling mellan en företagskultur positiv till kunskapsöverföring och tryggare personal, varför våra resultat varken bekräftade eller motbevisade Davenport och Prusaks uttalande (Davenport & Prusak, 2000: 48-49).

#### **5.2.2.1.3 Fri tillgång till information**

Vi fann att man inte på alla företag hade fri tillgång till information som Nonaka har uppmanat. Det förekom sådana svar att chefer förmedlar information till anställda eller att detta även kan ske genom intranät och nyhetsbrev. Vi noterade även att den information som förmedlades begränsades till sådant som rörde ett geografiskt område eller enbart individens

avdelning. Det förekom dock även fall där individer fick mycket information, men i dessa fall uppgav intervjupersonerna att de fick för mycket information. En av de intervjupersoner som uppgav att de fick för mycket information anmärkte dock att kommunikationen mellan avdelningar fungerade väl. Den andra av dessa intervjupersoner uppgav dock att intervjupersonen visste vilken information som var viktig för individen själv. Vad det gällde fri information pekade således våra resultat på att fri tillgång till information kunde utgöra ett sorteringsproblem. Vi fann dock inte stöd för att det kan öka förståelsen för andras arbetsuppgifter, såsom Nonaka menade, men vi fann inte heller stöd för motsatsen (Nonaka, 1991: 102).

#### **5.2.2.1.4 Kontaktnät för informationsöverföring**

Intervjupersonerna framförde olika sätt på vilket man på deras företag kan komma i kontakt med individer som kan besvara ens frågor. På en del företag påtalade intervjupersoner att interna adresskalendrar med korta beskrivningar av anställdas kompetenser fanns i bruk. På företagen verksamma inom juridisk rådgivning fanns även knowledge management-personal som kunde hjälpa personal att hitta personer som kunde besvara deras frågor. Intervjupersoner i vissa företag påpekade även att chefer kan hjälpa en att hitta personer som kan besvara ens frågor. Intervjupersoner på företaget verksamt inom försäkringsbranschen och företagen verksamma inom juridisk rådgivning påpekade dock att personliga kontaktnät är det som används mest när man vill ta reda på vem som kan besvara ens frågor. Författarna noterade således att intervjupersoner inte nödvändigtvis använde sig av alla hjälpmedel som var tillgängliga och att länkarna mellan individer verkade spela en viktig roll, vilket vi spekulerade berodde på den tillit man har till sina bekanta.

#### **5.2.2.2 Teknologiskt ramverk**

##### **5.2.2.2.1 Tillgång till lagrad kunskap**

Författarna noterade att skillnader fanns i hur kunskap görs tillgänglig på de olika företagen. Även om teknologin som användes varierade framkom det att tillgången till kunskapen var begränsad. I vissa fall var den endast tillgänglig inom Sverige, i mer extrema fall endast tillgänglig via en viss dator, databas, eller i enskilda individers huvuden. Vi fann således att kunskap, trots att den blev mer tillgänglig via teknologi, i vissa fall inte var tillgänglig i hela företaget, men även att den kunde vara svår att hitta även om den var tillgänglig i databaser. Det förekom dock vissa oklarheter vad det gällde huruvida den kunskap som gjordes tillgänglig genom databaser skulle gå att överföra inom företaget till andra geografiska områden, men det framkom även att kunskap som skulle kunna överföras inte blev överförd. Resultaten överensstämde således i viss grad med Davenports och Prusaks uttalande att kunskap förblir på en viss plats om den inte förmedlas vidare med teknologins hjälp (Davenport & Prusak, 2000: 45).

Författarna kunde även notera att Davenports och Prusaks uppmaning att teknologi skall användas för att stödja kunskapsöverföringen inte följs full ut. Inga mönster kunde dock skönjas i att mer tekniskt inriktade företag skulle vara starkare eller svagare på denna punkt (Davenport & Prusak, 2000: 125). Som vi tidigare har nämnt fanns det skillnader i hur kunskap gjordes tillgänglig på de olika företagen. Vad det avsåg hur kunskap gjordes tillgänglig framstod företagen verksamma inom juridisk rådgivning och ett av elektronikföretagen som exemplariska i förhållande till de andra undersökta företagen i och med sina kategoriserade databaser. Vi fann dock även företag som uppvisade liknande

problem som de Groth noterade för det företag hon undersökte, såsom okoordinerade databaser eller avsaknad av databaser (Groth, 2000:6-7)

#### **5.2.2.2.2 Tillgänglig teknologi**

Intervjupersoner på alla företagen uppgav att teknologin utgjorde ett stöd i kunskapsöverföringen. På många företag framkom det att kommunikationsmedel såsom e-mail och videokonferenser används. Även mer avancerade verktyg såsom interaktiva whiteboards och videotelefoner fanns i bruk. Vissa intervjupersoner påpekade dock att förbättringar kunde göras i hur man arbetar med teknologin på deras företag.

#### **5.2.2.2.3 Anpassning av teknologin till verksamhetsbehov**

Vi erhöll inte några kommentarer om företagssituationer som kunde jämföras med Guptas och Michailovas studie där de föreslog att de undersökta avdelningarna hade olika behov av teknologi för kunskapsöverföring beroende på deras verksamhetsområde. De enda problem relaterade till olika avdelningars verksamheter vi fick höra om handlade om okoordinerat arbete i kunskapsöverföring eller mindre skillnader i excelmodeller. Dock sa även vissa intervjupersoner att inga skillnader i den använda teknologin förelåg (Gupta & Michailova, 2004: 14). Författarna noterade att större skillnader i den använda teknologin inte verkade bero på optimering av de olika avdelningars specifika kunskapsöverföringssystem utan snarare på att de olika avdelningarna inte hade något genomgående kunskapsöverföringssamarbete.

#### **5.2.2.2.4 Förtroendet för lagrad kunskap**

Vi kunde inte finna något direkt stöd för om förtroende för lagrad kunskap beror på att man kan försäkra sig om förmedlarens kunskap stämmer såsom Davenport och Prusak menar. Vi fann dock bevis för att så möjligtvis kan vara fallet på vissa företag. En intervjuperson på ett av elektronikföretagen uppgav att de individer som inte har förtroende för wikin hyser dessa känslor för att de inte vet om kunskapen stämde när den skrevs in eller om den ens stämmer i dagsläget. Då denne intervjuperson inte gjorde någon jämförelse mellan förtroende för personer man känner och ovisshet om lagrad kunskap stämmer kunde vi dock inte notera någon överensstämmelse mellan våra resultat och Davenports och Prusaks uttalande om detta förhållande (Davenport & Prusak, 2000: 47).

Ytterligare en intervjuperson kommenterade dock förtroende för lagrad kunskap. I detta fall anmärkte intervjupersonen att personal inte hyste förtroende för den lagrade kunskapen då databaserna inte var enhetligt kategoriserade utan snarare att likna vid öar med sina egna kategoriseringssystem. Vi fann således svaga bevis för att förtroende för lagrad kunskap kan bero på fler saker än om man vet vem som har kodifierat kunskapen eller inte.

Både Davenport och Prusak (Davenport & Prusak, 2000: 47) och Matson et al. (Matson et al., 2003:279) menar att förtroendet för lagrad kunskap kan höjas om den i databaserna lagrade kunskapen granskas av särskilda medlare. Endast från anställda på de två företagen verksamma inom juridisk rådgivning erhöll vi kommentarer om att sådan personal existerar. Anställda på dessa två företag uppgav även att dessa knowledge management-anställda ökar förtroendet för kunskapen genom att granska den innan och efter att den har lagrats i databaserna. Sålunda pekade våra resultat på att Davenport och Prusak (Davenport & Prusak,

2000: 47) respektive Matson et al. (Matson et al., 2003:279) hade rätt i att förtroendet för lagrad kunskap ökar om dess sanningshalt kontrolleras.

#### **5.2.2.2.5 Val av teknologi utifrån den sorts kunskap som skall överföras**

Ingen av intervjupersonerna kommenterade vilken teknologi som passar sig för överföring av tyst respektive explicit kunskap. Intervjupersonerna uppgav att e-mail och telefon i allmänhet användes när man vill kommunicera med andra anställda. Enligt Davenport och Prusak är det lämpligare att överföra strukturerad kunskap via databaser än via videokonferenser. Vi fann inget stöd för detta eller motsatsen. Dock sa en intervjuperson att videokonferenser kan användas för att titta på material tillsammans. Denne intervjuperson tydliggjorde dock inte hur komplicerat detta material var. Författarna noterade dock att de intervjupersoner som kommenterade bruket av videokonferenser sa att de främst användes vid viktiga projekt än för att överföra någon viss sorts kunskap. Detta visade att andra faktorer än vilken kunskap som skall överföras ibland kan ha en större inverkan vid valet av videokonferenser som kommunikationsmedel (Davenport & Prusak, 2000: 128-130).

#### **5.2.2.2.6 Skillnader i individers kunskapsbehov**

Författarna erhöll inga kommentarer om att skillnader i kodifiering mellan olika avdelningar skulle ställa till med några problem som Gupta och Michailova fann i sin undersökning. Företrädare för företaget inom fastighetsbranschen och företaget inom försäkringsbranschen uppgav dock att yngre medarbetare i högre grad än andra använde sig av olika sorters teknologi för att insamla kunskap och i kommunikationssyfte. Då få företagsrepresentanter kommenterade hur skillnader i individers kunskapsbehov påverkar kunskapsöverföringen pekade våra resultat således endast svagt på att skillnader kan finnas i hur olika generationer ser på kunskapsöverföring (Gupta & Michailova, 2004: 15).

#### **5.2.2.2.7 Balansering av teknologisk och mänsklig överföring av kunskap i knowledge management-strategin**

Intervjupersonerna på hälften av företagen kommenterade detta ämne, men alla kommentarerna rörde personliga åsikter om vad de ansåg påverkade kunskapsöverföring positivt. Vi fann således inga bevis för att någon strategi för hur kunskapsöverföring skall ske överhuvudtaget existerade. Inte heller fann vi att teknologi betraktades som en hygienisk faktor som i Choi et al:s studie. Alla intervjupersonerna som kommenterade detta ämne anmärkte dock att kunskapsöverföring med någon annan underlättas om man gör det öga mot öga. Våra resultat överensstämde i detta avseende sålunda inte med Choi et al:s uttalande att personliga relationer skulle ha en större påverkan på i vilken grad kunskapsöverföring sker. Däremot indikerade de att kunskapsöverföring underlättas om man utbyter kunskap personligen och inte via något annat kommunikationsverktyg. Således bekräftade de svagt vikten av att utbyta kunskap inte enbart med teknologins hjälp, utan även öga mot öga, så som Choi et al. menade (Choi et al., 2008: 749-751).

### **5.2.2.3 Intern konkurrens**

#### **5.2.2.3.1 Förekomsten av intern konkurrens**

Intern konkurrens mellan avdelningar förekom endast på ett fåtal företag, och då snarare i form av avsaknad av samarbete snarare än att avdelningar direkt motarbetade varandra. Författarna noterade att det var vanligare att konkurrens skedde mellan individer än mellan avdelningar. Våra resultat pekade således på att personal i olika avdelningar i samma företag kan sakna en gemensam bild av hur kunskapsöverföring bör ske. Sålunda såg författarna tecken på att konkurrens mellan avdelningar inte enbart behöver bestå av öppen kritik, utan att det även möjligtvis kan ske genom olika grader av aktivt eller passivt skydd av den egna positionen. Våra resultat pekade även svagt på att intern konkurrens mellan avdelningar inte i alla fall behöver botten i ett ifrågasättande av riktigheten i avdelningens egen kunskap, utan även enbart kan handla om att skydda avdelningens position i företaget. Författarna fann även att det på de olika företagen varierade om åtgärder överhuvudtaget sätts in då individer håller på kunskap på grund av intern konkurrens på individnivå.

#### **5.2.2.3.2 Själstudier av ny teknologi i syfte att kritisera andra avdelningars projekt**

Endast en intervjuperson på byggbolaget kommenterade självstudier av teknologi i syfte att kritisera andra avdelningars projekt. Denne intervjuperson uppgav dock att något sådant inte skedde på dennes företag. Istället för att kunskap om nya arbetssätt som förmedlades till andra avdelningar öppet kritiserades förekom det att anställda i dessa avdelningar ignorerade den. Vi kunde därför inte replikera de fynd Taylor gjorde i sin studie om att anställda när de ville kritisera en annan grupps arbete tillskansade sig kunskap i den teknologi de skulle kritisera. Däremot är vårt resultat för denna faktor ett indicium på att personal kan protestera mot ny kunskap passivt och inte nödvändigtvis försöker att motarbeta den aktivt genom att sätta sig in i vad den innebär (Taylor, 2010).

#### **5.2.2.3.3 Oenigheter medför ifrågasättande av gamla erfarenheter**

Endast på ett av elektronikföretagen kommenterades oenigheter och vilken påverkan de har. Det framkom att personalen på lokalkontoret har arbetat där länge och därför hyser samma uppfattningar om saker och ting. Därtill framkom det att personalen på lokalkontoret på grund av dessa delade åsikter var ovilliga att ta emot kunskap från utländska kontor. En av intervjupersonerna på detta företag uppgav dock att denne personligen var öppen för andras idéer. Vi kunde således inte notera att Nonakas råd om att den organisatoriska miljön måste präglas av oenighet för att gammal kunskap skall kunna tolkas på nya sätt tillämpades bland de undersökta företagen. Vårt resultat pekar dock på att kunskapsöverföringen från personal från andra delar av företag kan förhindras om alla på en avdelning som mottar kunskap hyser samma åsikter om hur saker och ting bör göras. Huruvida det är nödvändigt att individer i organisationen måste ha olika åsikter för att ny kunskap skall kunna växa fram ur gammal kunskap eller att det räcker att personal är öppna för nya idéer från andra avdelningar förblev således oklart (Nonaka, 1991: 104).

#### **5.2.2.3.4 Acceptans av ny kunskap**

Av de intervjupersoner som kommenterade acceptans av ny kunskap uttryckte merparten att förmedlarens kompetens spelar en stor roll i denna fråga. Intervjupersonerna kommenterade dock inte acceptans av kunskap i förhållande till graden av kunskapsöverföring i allmänhet. Våra resultat kunde således inte styrka Davenport och Prusaks och uttalande om att det är viktigt att man accepterar kunskapen som man mottar för att kunskapsöverföringen skall lyckas. Resultaten pekade dock svagt på att acceptans av kunskap kunde vara avhängigt av att förmedlaren besatt av andra erkända kompetenser. Våra resultat pekade därför på att acceptans av andras kunskap sålunda inte alltid ses som något som förväntas av anställda utan att det kan vara beroende av att förmedlaren i tidigare situationer har visat sig duglig. (Davenport & Prusak, 2000: 103).

#### **5.2.2.3.5 Vilja hos personalen att lära sig mer**

Viljan hos personalen att lära sig mer kommenterades endast på fyra av företagen. Endast intervjupersoner på företagen verksamma inom juridisk rådgivning uppgav att det är ytterst viktigt att lära sig av andra för att fortsätta att utvecklas. På de två andra företagen där denna faktor kommenterades noterade vi att man ibland är ovillig att lära sig av varandra, även om målsättningen är att man skall lära sig av varandra, respektive att man generellt sett var ovillig att lära sig av varandra. Resultaten från de företag där man uppgav att det är viktigt att vilja lära sig mer överensstämde således med O'Dells och Graysons uttalande om att personal måste vilja lära sig mer för att kunskapsöverföringen skall ske så bra som möjligt. Däremot gjorde intervjupersonerna på företagen där personal inte är fullt villig att lära sig mer inte några direkta kopplingar till eventuella negativa konsekvenserna som sådant beteende kan ha på kunskapsöverföring (O'Dell & Grayson, 1998: 173).

### **5.3 Faktorer relaterade till förmedlaren**

#### **5.3.1 Legitimitet**

##### **5.3.1.1 Vikten av anpassning av kunskap efter mottagarens behov**

###### **5.3.1.1.1 Stolthet i att själv komma fram till lösningar på problem**

Av de intervjupersoner som kommenterade denna faktor uppgav hälften att personal är ovillig att ta till sig kunskap från andra och den andra hälften uppgav det motsatta. Intervjupersoner som sa att personal är ovillig att ta till sig av andras lösningar uppgav sådana skäl som att personal inte har medverkat i att ta fram kunskapen, att personal arbetar på kreativa avdelningar och att personal har arbetat länge på företaget och därför är ovillig att ta till sig av kunskap från utländska kontor. De som uppgav det motsatta menade att personalen är villig att tillämpa den bästa lösningen på ett problem. Våra resultat stämde delvis in på Allees fynd så som Perrin och Rolland beskriver det (Perrin & Rolland, 2007: 43). Utifrån våra resultat kunde vi dock se att man i vissa företag inte sätter den egna prestationen i första rummet.



### **5.3.1.1.2 Mellanmän mellan enheter**

Överhuvudtaget kommenterade endast ett fåtal personer om medlare förekommer på deras företag. En minoritet av dessa klargjorde vad medlare faktiskt gör på deras företag. Det framkom dock inte huruvida medlare bryter ner barriärer mellan avdelningar, varför vi inte kan kommentera Perrins och Rollands påstående att medlare ökar kunskapsöverföringen mellan avdelningar (Perrin & Rolland, 2007: 41). Det framkom dock att medlare förenklar kunskapsöverföringen på vissa företag. Knowledge management-personal på företagen verksamma inom juridisk rådgivning gör kunskap tillgänglig för personal genom att lägga upp den på knowledge management-databasen. En intervjuperson på ett av dessa företag uppgav att kunskapen på databasen tillskrivs legitimitet då anställda vet att knowledge management-personal har granskat den.

### **5.3.1.1.3 Upplevd nytta i gemensam databas**

Författarna noterade vitt skilda åsikter om nyttan i databaserna. Intervjupersoner på företagen verksamma inom juridisk rådgivning uppgav att personalen hyser förtroende för databasen. Endast intervjupersoner på företagen verksamma inom juridisk rådgivning uppgav även att nyttan i kunskapen lagrad i databasen beror på att särskild knowledge management-personal kontrollerar kunskap som skall lagras i databasen. Dock uppgav en intervjuperson på ett av dessa företag att nyttan i databasen beror på om kunskap relevant för den enskilde individen finns och hur lättillgänglig denna kunskap är.

En intervjuperson på ett av elektronikföretagen uppgav att personal tyckte om wikin som de har, men att de inte vet var de skall lägga upp kunskap i den. Intervjupersonen på dagligvaruhandelsföretaget uppgav att personalen inte har någon större nytta av databaserna då de inte utgör ett enhetligt system. Vi kunde således konstatera en överensstämmelse med Matsons förslag att se till att personalen har nytta av databasen för (Matson et al., 2003:279). Ju mer resurser som hade lagts ner på att se till att databasen fungerade och innehöll pålitlig kunskap, desto mer verkade personalen ha nytta av den lagrade kunskapen. Vi märkte även att man överhuvudtaget engagerar sig mycket olika i att lagrad kunskap skall vara till nytta för anställda på de företag där ämnet kommenterades.

## **5.3.1.2 Kunskapsarbetarens ställning**

### **5.3.1.2.1 Åldern hos personalen**

Alla intervjupersoner som kommenterade hur en individs ålder påverkar bedömningen av dennes kunskap uppgav att det är erfarenheten och inte åldern som räknas. På detta tema kommenterades dock inte kunskapsöverföring mellan avdelningar av någon företagsrepresentant. Intervjupersoner på företagen verksamma inom juridisk rådgivning uppgav att yngre kollegor inte anses som lika trovärdiga som äldre kollegor, vilket överensstämde med Davenports och Prusaks uttalanden på denna punkt (Davenport & Prusak, 2000: 100).

En intervjuperson på ett av företagen verksamma inom juridisk rådgivning uppgav att denne dubbelkollar svar på frågor från yngre och litar mer på erfarna chefs svar. Detta resultat

överensstämde något med Davenport och Prusaks uttalande om att förtroendet för chefers kunskap baseras på deras erfarenhet (Davenport & Prusak, 2000: 101).

## **5.3.2 Förtroende**

### **5.3.2.1 Risk för att bli kritiserad**

Blott fem företagsrepresentanter kommenterade hur risken att bli kritiserad minskar viljan att dela med sig av kunskap. Ungefär lika många uttryckte att personal är ovillig att dela med sig av kunskap för att slippa bli kritiserade som de som uttryckte motsatsen. Dessa resultat stämde delvis överens med Spraggons och Bodolicas uttalande om att individer inte vill löpa risken att bli kritiserade när de förmedlar kunskap till andra. Dock klargjorde intervjupersonerna inte om det även rörde sig om brist på tro på sig själv eller endast en fruktan för motpartens potentiella kritik (Spraggon & Bodolica, 2012: 1280). Det gick inte heller att dra några kopplingar mellan företagsrepresentanternas kommentarer och Okyere-Kwakyes och Md-Nors uttalanden om att individer jämför potentiella utfall mot varandra och kan välja att dela med sig av kunskap till andra trots brist på självförtroende (Okyere-Kwakye & Md-Nor, 2011:68).

### **5.3.2.2 Val av person att förmedla kunskap utifrån personens karaktär**

Endast en intervjuperson uppgav att beslut om vem som skall förmedla kunskap grundar sig i hur individen är som person. Denne individ, företrädaren för företaget verksam inom försäkringsbranschen, kommenterade i detta fall att informatörsrollen tillfaller de individer som tycker om att stå och prata inför andra. Dock framgick det inte huruvida detta var för att förenkla förmedling av kunskap som är svår att kodifiera. Vi kunde således inte finna några direkta tillämpningar av Matzler et al.s förslag att man på företag låter individer som är trevliga till naturen förmedla kunskap som är svår att kodifiera till andra (Matzler et al., 2008: 310).

Andra beslutsgrunder för val av person att förmedla kunskap framfördes av intervjupersoner på företagen verksamma inom juridisk rådgivning. Individer på dessa företag uppgav att tillsättning som knowledge management-ansvarig beror på om man är intresserad av arbetsuppgifter förknippade med denna roll. En av dessa företagsrepresentanter uppgav dock att denne tror att tillsättning som knowledge management-ansvarig beror på om man vill gå ner i tid efter att ha kommit tillbaka från föräldraledighet. Denne intervjuperson sa även att individer som har bevisat att de besitter kunskap kan få möjlighet att delta i föredrag som expert.

### **5.3.2.3 Utbildning av personal i kunskapsdelning utefter tilltro till andra**

Inga av intervjupersonerna som kommenterade utbildning av personal i kunskapsdelning utefter deras tilltro till andra uppgav att personal utbildas beroende på deras tilltro till andra. Överhuvudtaget uppgavs träning i kunskapsöverföring förekomma enbart som moment i annan undervisning på två av företagen. Vi kunde således inte identifiera några företag där Mooradian et al:s förslag om utbildning av personer med låg tilltro till andra i kunskapsöverföring tillämpas i praktiken (Mooradian et al, 2006:12).

### **5.3.2.4 Chefers beteende**

Vad det angick chefers beteende fann vi att merparten av intervjupersonerna kommenterade att chefer stödjer kunskapsöverföring på något sätt eller har en inverkan på hur anställda uppfattar vikten av kunskapsöverföring. Intervjupersoner påtalade att chefer stödjer kunskapsöverföring genom att bland annat uppmuntra anställda att dela med sig av kunskap eller genom att hjälpa dem att hitta personer som kan besvara deras frågor. På företag där intervjupersoner uttryckte att chefer inte intresserar sig för kunskapsöverföring påpekade intervjupersonerna att anställda tar efter chefer i detta.

Våra resultat överensstämde således något med de åsikter som Mooradian et al uttryckte. Intresset för kunskapsöverföring i vår undersökning verkade påverkas negativt av chefers ointresse av denna. Vi kunde dock inte klargöra om anställda endast tar efter chefer för att de är underordnade dessa eller för att chefer faktiskt påverkar kulturen. Vi kunde inte heller göra någon direkt koppling mellan att anställda tar efter chefer och att chefer visar anställda att de är intresserade av kunskapsöverföring eller bistår anställda i kunskapsöverföringen (Mooradian et al, 2006).

## **5.4 Faktorer relaterade till mottagaren**

### **5.4.1 Absorptionsförmåga**

#### **5.4.1.1 Individens minne av tidigare kunskap**

Författarna noterade att skillnader i kunskap mellan individer som påverkar absorptionsförmågan kommenterades av ungefär hälften av intervjupersonerna. Alla dessa företagsföreträdare sa även att absorptionsförmågan beror på tidigare kunskap inom det specifika området. Dock fann vi inget stöd för om absorptionsförmågan påverkas av hur intensivt man tidigare hade lärt sig viss kunskap. Således överensstämde våra resultat delvis med Cohens och Levinthals uttalanden på dessa två punkter (Cohen & Levinthal, 1990:129, 131).

En åsikt representativ även för intervjupersoner på företagen verksamma inom juridisk rådgivning, ett av elektronikföretaget, teknikonsultföretaget, företaget verksamt inom försäkringsbranschen och dagligvaruhandelsföretaget uttrycktes av företrädaren för det andra elektronikföretaget. Denne intervjuperson sa att förmågan att ta till sig kunskap beror på den egna förmågan, men även på hur kunskapen presenteras.

#### **5.4.1.2 Kontakter mellan individer inom företaget**

Ingen intervjuperson kommenterade på vilket sätt absorptionsförmågan påverkas av kontakter mellan olika enheter. Vi kan således inte göra några kopplingar mellan våra resultat för denna faktor och Cohens och Levinthals (Cohen & Levinthal, 1990:131) respektive Takahashis (Takahashi, 2010: 32) uttalanden om att kontakter mellan enheter påverkar absorptionsförmågan. Vi fann dock att inriktningen på kunskapsöverföringen varierade kraftigt från företag till företag. Företrädare för ett av elektronikföretagen uppgav att det är viktigt att kunskapsöverföring sker mellan F&U-avdelningen och andra tekniska avdelningar. Dessa intervjupersoner nämnde även marknadsföringsavdelningar och själavdelningar som

viktiga motparter i kunskapsöverföringen. Företrädare för detaljhandelsföretaget och teknikkonsultföretaget uppgav att kunskapsöverföring sker inom Sverige.

#### **5.4.1.2.1 Förmedlarens personlighet**

Författarna kunde notera enhetliga åsikter hos många intervjupersoner att en personlig relation med förmedlaren eller intrycket av förmedlaren underlättar kunskapsöverföringen. En intervjuperson på ett av företagen verksamma inom juridisk rådgivning uppgav att det är lättare att ta till sig kunskap från någon som man har en personlig relation till eller finner gemytlig. Även representanter för alla andra företag utom dagligvaruhandelsföretaget uppgav att intrycket av mottagaren kan påverka mottagningen av kunskap. Representanter för något färre företag kommenterade att man lättare kan kommunicera med en annan person om man har ett gemytligt intryck av denne eller att en relation till förmedlaren gör det lättare att förstå motpartens sätt att tänka.

#### **5.4.1.3 Kännedom om kunskapens ursprungliga kontext**

Intervjupersonernas svar varierade från att kännedom om kunskapens ursprungliga kontext är viktigt för att kunna ta till sig kunskap till att det inte är det. Vi kunde därför inte bekräfta att Takahashis teori om att kännedom om kunskapens ursprungliga kontext är viktigt för att kunna ta till sig kunskap gäller för alla situationer på individnivå (Takahashi, 2010: 32). Våra resultat pekade snarare på att stora gradskillnader finns i olika företag vad det angår denna faktors påverkan på absorptionsförmågan. Härefter följer ett axplock av de mycket varierande kommentarerna. En intervjuperson på teknikkonsultföretaget uppgav exempelvis att det är viktigt att i så stor omfattning som möjligt förstå vilken den relevanta kontexten för kunskapen är. Representanter för dagligvaruhandelsföretaget och detaljhandelsföretaget uppgav i sin tur att det varierar från fall till fall vilken påverkan kännedom om den ursprungliga kontexten har på absorptionsförmågan. En intervjuperson på maskintillverkaren sa att det är lättare att ta till sig kunskap om man frågar i samband med att den intressanta händelsen fortfarande är aktuell än om man frågar ett halvår senare.

#### **5.4.1.4 Respons på den inlärd kunskapen från förmedlaren**

Författarna noterade att intervjupersoner på företagen verksamma inom juridisk rådgivning detaljhandelsföretaget, ett av elektronikföretagen och dagligvaruhandelsföretaget uppgav att man är villiga att ge respons på andras uppfattning av viss kunskap så att andra har förstått kunskapen rätt. Då ingen av intervjupersonerna gjorde någon koppling mellan respons på kunskapen och absorptionsförmågan kunde vi inte påvisa någon koppling mellan dessa två ting. Således överensstämde våra resultat inte med Takahashis uppmaning om att man skall ge respons på mottagarens kunskap så att denne har förstått den rätt när det gäller kunskapsöverföring på individnivå (Takahashi, 2010: 33).

#### **5.4.1.5 Organisationskulturen**

Det framgick ur våra intervjuer att organisationskulturen i stort har en positiv påverkan på kunskapsöverföringen i de undersökta företagen. Vi kunde dock inte klargöra någon koppling mellan absorptionsförmågan och organisationskulturen. Sålunda överensstämde våra resultat inte med Zhao och Anands uttalande om att organisationskulturen kan öka kunskapsintaget mer än om företag enbart anställer erfarna och välutbildade individer (Zhao & Anand, 2009:

978). Vi noterade dock att representanter för alla företag utom ett av elektronikföretagen och byggbolaget uppgav att organisationskulturen har en positiv påverkan på kunskapsöverföringen i och med att anställda är villig att hjälpa varandra och eftersom att ett öppet klimat råder.

Intern konkurrens påpekades av en del intervjupersoner, men det rörde sig i de flesta av fallen om konkurrens mellan individer istället för mellan avdelningar. På teknikkonsultföretaget och byggbolaget förekommer dock intern konkurrens mellan avdelningar. I det ena fallet är avdelningar ovilliga att dela med sig uppdrag och i det andra fallet är man på vissa avdelningar ovilliga att ta till sig av arbetssätt från andra avdelningar.

### **5.4.1.6 Bedömning av kunskapens värde**

En intervjuperson på teknikkonsultföretaget uppgav att kunskap värderas mer om förmedlaren är erfaren. En företrädare för ett av företagen verksamma inom juridisk rådgivning sa i sin tur att denne intervjuperson lättare kan ta till sig kunskap som intervjupersonen finner intressant. Intervjupersonen tillade att intervjupersonen finner sådan kunskap som intervjupersonen besitter någon tidigare kunskap om som intressant. Företrädare för företagen verksamma inom juridisk rådgivning byggbolaget, dagligvaruhandelsföretaget, och företaget verksamt inom försäkringsbranschen sa att anställda på dessa företag kan vara mer villiga att ta till sig kunskap om den kommer från chefer. Företrädaren för företaget verksamt inom försäkringsbranschen anmärkte dock att denne intervjuperson förutsätter att chefer vet mer än intervjupersonen själv.

Vi fann att sålunda att kunskapens värde i de kommentarer vi erhöll på detta tema kunde betraktas som värdefullt eftersom att kunskapen förmedlas av en person med högre befattning, mottagaren är intresserad av kunskapen eller att förmedlaren besitter kompetens inom området. Våra resultat överensstämde således med Pérez-Nordtvedt et al:s fynd att mottagaren är mer villig att ta till sig kunskapen om denna betraktas som värdefull (Pérez-Nordtvedt et al, 2008: 734). Som synes ovan fann vi att värde inte har en absolut innebörd. På grund av uppsatsen utformning är dock våra resultat inte statistiskt säkerställda.

## **5.4.2 Behållningsförmåga**

### **5.4.2.1 Mottagarens minne**

De flesta av intervjupersonerna som kommenterade behållningsförmågan uppgav att individens egna förmågor påverkar hur lätt man kan komma ihåg kunskap. Då dessa kommentarer endast berörde vad som påverkar hur intervjupersonerna kan komma ihåg kunskap kunde vi inte uttala oss om vilken vikt individernas minne har för att de skall kunna komma ihåg kunskap. Utifrån dessa resultat kunde vi inte heller göra någon jämförelse av vilka faktorer som påverkar överföringsgraden mest. Därmed kunde vi varken bekräfta eller motbevisa Szulanskis fynd att individens minne har en mycket svag påverkan på överföringsgraden (Szulanski, 1996: 36). På motsvarande vis kunde vi inte klargöra hur stor inverkan minnet har på förmågan att kunna ta till sig komplicerad kunskap då intervjupersonerna endast kommenterade ämnet rent generellt (Chens & McQueens, 2010: 76).

Som vi nämnde i ovanstående stycke uppgav majoriteten av de intervjupersonerna som kommenterade behållningsförmågan att individens egna förmågor påverkar. Även sättet på

vilket kunskapen presenteras, om man arbetar mycket med någon eller om man har tid att reflektera över vad som skedde i en viss arbetssituation påtalades påverka hur lätt man kan komma ihåg kunskap. Författarna noterade även att organisationen kan påverka hur lätt man kan komma ihåg kunskap. I detta fall anmärkte intervjupersoner att strukturen, databasen och tillgänglighet kan göra det enklare att komma ihåg kunskap. Således pekade våra resultat på att externa faktorer utanför individen även hjälper denne att komma ihåg kunskap.

### **5.4.2.2 Förmåga att glömma bort kunskap som inte längre är användbar**

Blott ett fåtal intervjupersoner kommenterade vad som påverkar förmågan att glömma kunskap. Såväl den individuella förmågan att glömma bort kunskap, som den organisatoriska förmågan att glömma bort kunskap togs upp i enlighet med Tsang och Zahras uttalanden om att glömmande kan ske på dessa två sätt inom organisationer (Tsang & Zahra, 2008: 1444). Vad det angick den individuella förmågan att glömma bort kunskap angav majoriteten av de intervjupersoner som kommenderade ämnet att man glömmet bort kunskap som man inte har någon nytta av. Företagsrepresentanter uppgav dock även att sådana saker som slumpmässigheten i vad man kommer ihåg och påverkan av kollegor och intern information påverkar vad man glömmet bort och kommer ihåg.

Vi uppmärksammade dock att en gradskillnad förelåg i om kunskap överhuvudtaget kunde betraktas som önskvärd att glömma bort. En företagsrepresentant påtalade att det inte går att definiera viss kunskap som föråldrad rakt av. Författarna noterade att organisationerna varierade i stort i hur de glömmet bort kunskap. En företrädare för ett av företagen verksamma inom juridisk rådgivning sa att utbildningar kan hållas och hela kunskapsdatabasen kan uppdateras beroende på hur stora ändringarna i den nya lagstiftningen som de anställda måste känna till är. Å andra sidan uppgav företrädaren för ett av elektronikföretagen att dennes företag inte är särskilt bra på att hålla databaserna fria från föråldrad kunskap.

## **5.5 Faktorer relaterade till förmedlaren såväl som mottagaren**

### **5.5.1 Incitament**

#### **5.5.1.1 Om individens incitament till att dela med sig av kunskap**

##### **5.5.1.1.1 Individens personlighet**

Författarna noterade att intervjupersonernas kommentarer om hur individens personlighet styr kunskapsöverföringsbeteendet varierade något. Vi fann att endast en intervjuperson gjorde en direkt koppling till att personal behöver få något i gengäld för sin uppoffring. En företagsrepresentant sa att individer endast vill ta till sig dokumentation om de själva har ett intresse för det. En annan intervjuperson anmärkte dock att individer var villiga att dela med sig av kunskap då de tidigare hade fått hjälp. Detta indikerade enligt författarna att sådan hjälp tidigare hade utsträckts eller att det är sannolikt att sådan hjälp kan erbjudas. Vi fann således att det första av dessa ovannämnda fall stämde överens med Abdullah et al:s uttalande om att individer för att de skall söka efter ny kunskap vill ha något i gengäld. De andra fallen visar

på att Abdullah et al:s uttalande kan tillämpas även för att individer skall vilja dela med sig av kunskap (Abdullah et al., 2009:116).

Författarna fann dock att Abdullah et al:s uttalande inte delades av alla intervjupersoner. En företrädare för teknikkonsultföretaget uppgav att personal skall vilja dela med sig av kunskap och handleda andra. Representanten för byggbolaget ansåg även att det är ytterst viktigt att medarbetare är villiga att ge och ta emot kunskap från andra med bara tillfredställelsen att kollegorna blir bättre som belöning. Ett antal intervjupersoner uppgav även att man ibland helt enkelt inte tänker på om den kunskap man besitter är av värde för andra (Abdullah et al., 2009:116). Författarna noterade ingen koppling mellan altruism och att man utövade någon makt över mottagaren, varför våra resultat inte kunde bekräfta Honeycutts (Okyere-Kwakye & Md-Nor, 2011:68-69) och Lius (Liu, 2008: 238) teorier om detta förhållande .

#### **5.5.1.1.2 Val av person att hantera kunskap utifrån personens karaktär**

Vi noterade att vissa skillnader föreligger mellan företag där intervjupersoner kommenterade val av person att hantera kunskap utifrån personens karaktär. På flera av dessa företag nämndes ingen koppling mellan utnämning till vissa kunskapsöverföringsuppgifter och personens karaktär. På den andra hälften av företagen valdes personal ut till vissa uppgifter beroende på om de gillade att stå och prata inför andra eller om de hyste ett intresse för kunskapsöverföring. Vi noterade även att man på ett företag tillsatte roller relaterade till kunskapsöverföring beroende på den personliga kompetensen. Författarna noterade således att man endast på en del företag väljer ut vilka individer som skall utföra vissa kunskapsöverföringsuppdrag i enlighet med Matzler et al:s uttalande om denna sak (Matzler et al., 2008: 309-310).

#### **5.5.1.1.3 Organisationskultur**

Vi noterade att man på nästan alla företag har ett öppet klimat. Det enda undantaget är byggbolaget där det påtalades att det inte ligger i företagskulturen att dela med sig av kunskap. Våra resultat bekräftade således inte Abdullah et al:s uttalanden om att företagskulturen kan driva människor till att behålla kunskap för sig själva. På byggbolaget kommenterades det inte direkt om organisationskulturen leder till att individer håller kunskap för sig själva och vilka uttryck detta kan ta. Således varken bekräftar eller motbevisar resultatet för byggbolaget Abdullah et al:s uttalanden (Abdullah et al., 2009:116).

#### **5.5.1.1.4 Optimering av val av aktiviteter med hänsyn på tillgänglig tid**

Författarna noterade att endast ett fåtal intervjupersoner kommenterade om individer överväger vilka aktiviteter de skall ägna sig åt när tidsaspekten kommenterades. Det framkom dock att åsikterna hos de intervjupersoner som kommenterade detta ämne varierade något. Intervjupersonerna kommenterade enbart individens motivation till att dela med sig av kunskap, men berörde inte om aktiviteterna faktiskt resulterar i att andra individer betraktar dem som mer kunniga och därför frågar dem fler frågor i framtiden eller om andra blev mer villiga att gengälda förmedlarens välvilja. Våra resultat pekade dock svagt på att Davenports och Prusaks uttalande om kunskapsöverföringsarbete kan öka en individs ställning eller göra andra mer villiga att hjälpa en kan stämma under vissa omständigheter. Vi fann dock också en indikation på att tidsbrist kan göra individer mer benägna att nyttomaximera och välja vilka aktiviteter de utför i syfte därefter (Davenport & Prusak, 2000: 32).

Författarna kunde notera att intervjupersoner på de flesta av de undersökta företagen uppgav att tidsbrist gör att man underlåter att ägna sig åt kunskapsöverföring. Ett antal intervjupersoner påpekade att fokus är på att leverera resultat och att kunskapsöverföring då får stryka på foten. Vi noterade sålunda att en viss suboptimering fanns på nästan alla företag. Något paradoxalt var kunskapsöverföring sålunda något att se som bra att göra, men inte nödvändigt, trots att alla företag betraktades som utpräglade kunskapsföretag av intervjupersoner och att kunskap utgjorde grundstenen i deras arbete.

#### **5.5.1.1.5 Vilja hos personal att dela med sig av kunskap**

Vi fann att grundinställningen på de flesta företag där viljan hos personal att dela med sig av kunskap kommenterades är att anställda är villiga att dela med sig av kunskap. Minbaevas uttalande om nödvändigheten i att personal är villig att dela med sig av kunskap för att kunskapsöverföring skall kunna ske tillämpas således på många av de undersökta företagen. Vissa resultat indikerade dock att man inte kan förvänta sig att andra delar med sig av egen vilja, utan att man måste be dem explicit. Detta pekade på att personal möjligtvis inte alltid vet vilket behov andra anställda eller andra avdelningar har av viss kunskap (Minbaeva, 2007: 588).

#### **5.5.1.2 Om belöningsystem funktion som incitament för kunskapsdelning**

##### **5.5.1.2.1 Organisatorisk framhävmning av kunskapsöverföringens vikt i intern kommunikation**

Författarna noterade att enbart tre intervjupersoner kommenterade huruvida kunskapsöverföringens vikt lyfts fram i intern kommunikation. Enbart en företrädare för ett av företagen verksamma inom juridisk rådgivning uppgav att kunskapsöverföring lyfts fram som viktigt i intern kommunikation. Författarna kunde dock inte bekräfta eller motbevisa Matson et al:s uttalande om att intern kommunikation i kombination med prestationsbedömning kunde få anställda att intressera sig för kunskapsöverföring (Matson et al., 2003:277-278).

##### **5.5.1.2.2 Val av belöningsystem med intrinsisk eller extrinsisk inriktning**

Författarna noterade att intervjupersoner på majoriteten av företagen uppgav att endast intrinsiska belöningar förekommer. Vissa intervjupersoner påpekade dock att kunskapsöverföringsarbete indirekt kan räknas in i lönesättningen. Ett antal intervjupersoner påpekade även att införande av monetära belöningsystem skulle kunna öka viljan att dela med sig av kunskap.

Vi kunde inte finna något stöd i våra resultat för att det inte går att främja kunskapsöverföring med ett enda belöningsystem. Då man på knappt något företag kommenterade att man har monetära belöningsystem kunde våra resultat inte bekräfta att intrinsiska belöningar i regel gör individer mer villig att dela med sig av kunskap. Våra resultat kunde således inte bekräfta resultaten i Gammelgaards studie (Gammelgaard, 2007).

Inga intervjupersonerna uppgav att belöningar inte har någon stor betydelse för kunskapsöverföring. Ett antal intervjupersoner uppgav även att införande av monetära belöningar möjligtvis skulle kunna öka intresset för kunskapsöverföring. Våra resultat



överensstämde således inte med Kankanhalli et al:s fynd att belöningar inte har någon betydelse för kunskapsöverföring (Kankanhalli et al., 2005).

Ett antal intervjupersoner påpekade att monetära belöningssystem kan få individer att hemlighålla kunskap om man inte får betalt för att förmedla den vidare eller ge personal incitament att dela med sig av kunskap som inte är tillämplig i den relevanta situationen. Våra resultat överensstämde således svagt med Kubon-Gilkes uttalande om att viljan att dela med sig av kunskap kan minskas om monetära belöningssystem för kunskapsöverföringsarbete är i bruk (Helmstädter, 2003:70).

### **5.5.1.2.3 Företagsstöd vid frivilliga kunskapsdelningsinitiativ**

Endast ett fåtal intervjupersoner kommenterade huruvida frivilliga kunskapsdelningsinitiativ stöds av chefer. På tre av de fyra företagen där detta ämne kommenterades ägde sådana frivilliga initiativ rum. Vi fann att dessa initiativ kunde ta sig olika uttryck, bland annat kunde event om kunskapsdelning hållas för andra i personalen, eller så kunde personal sammanställa manualer.

Vi fann dock att chefer på dessa tre företag stödjer sådana initiativ i likhet med Davenport och Prusaks uttalande om att chefer på Chrysler på stödjer ingenjörer i sådana initiativ. På det fjärde företaget finns det inga frivilliga initiativ, men representanten för detta företag sa att de håller på att införa mentorssystem. Denne intervjupersonen anmärkte att intervjupersonen själv ansåg att han och många andra inte behöver någon annan belöning för att vara mentor än tillfredsställelsen av att se andra bli bättre (Davenport & Prusak, 2000: 34)

## **6. Slutsats**

---

Författarna fann att de undersökta företagen varierade kraftigt i vad som påverkade kunskapsöverföring. Vi fann att det sett till alla de observerade faktorerna inte gick att tyda några mönster hur omständigheterna såg ut på de olika företagen. Det enda undantaget var de två företagen verksamma inom juridisk rådgivning vars omständigheter föreföll snarlika och där intervjupersonerna jämfört med intervjupersoner på övriga företag i högre grad hade likartade kommentarer om faktorernas påverkan på kunskapsöverföringen. Företag verksamma inom tekniska områden uppvisade ingen högre grad av användning av tekniska hjälpmedel än andra företag. Intervjupersoner på företag där databaser fanns i bruk uppgav att det förekom ovilja till att dela med sig av kunskap. Även om i princip alla intervjupersoner ansåg att deras företag var kunskapsföretag var problem i kunskapsöverföringen vanliga.

Kunskap betraktades som en nödvändig resurs på alla de undersökta företagen. Författarna kunde även notera att de flesta av intervjupersoner uppgav att chefer stödjer kunskapsöverföring eller hjälper anställda att hitta rätt personer att få svar på frågor av. Vi noterade även att organisationskulturen i de flesta fall uppmuntrade kunskapsöverföring inom företaget. Däremot uppgav aldrig någon intervjuperson att det fanns någon strategi bakom hur kunskapsöverföring skulle ske på företagen. Samtidigt som chefer på företagen stödjer kunskapsöverföring på olika sätt hade vissa företag svagt teknologiskt stöd. Vi fann exempelvis att vissa företags databaser inte utgjorde gemensamma enhetliga system.

Detta mönster återkom i olika faktorerna för de flesta av företagen i varierande grad. Även om representanter för vissa företag således anmärkte att någon faktor påverkade positivt kunde de för andra faktorer uppge att de påverkade negativt.

Författarna noterade att man på nästintill alla företag hade ett öppet klimat och att personalen likt Minbaevas uttalande på denna punkt (Minbaeva, 2007: 588) var villig att dela med sig av kunskap. Vi fann även att man på majoriteten av de undersökta företagen enbart hade intrinsiska belöningar för kunskapsöverföringsarbete. Vissa resultat visade dock att man inte kunde förvänta sig att få kunskap serverad, utan att man själv var tvungen att uttryckligen fråga andra. Författarna noterade dock att hälften av de intervjupersoner som kommenterade om ”not-invented-here-problematik” fanns att personal var ovillig att ta till sig kunskap från andra och att den andra hälften uppgav att personal är villig att ta till sig av kunskap från andra. Vi noterade att skäl till att personal inte vill ta till sig av kunskap från andra var att personal arbetade på kreativa avdelningar, att personal inte medverkat i att ta fram kunskapen, och att personal har arbetat länge på företaget och därför är ovilliga att ta till sig av kunskap från utländska kontor.

Vi noterade även andra kommentarer på faktorer vilka visade att företag inte var bra på alla punkter eller dåliga på alla punkter. Författarna noterade att det fanns skillnader i hur kunskap gjordes tillgänglig via teknologi. Det framkom även att kunskap i alla företag var begränsad till vissa geografiska områden, men i vissa fall även till enstaka datorer eller anställdas huvuden. Det framkom även att kunskap kunde vara svår att hitta även om den var tillgänglig. Dock framgick det inte om all kunskap skulle gå att överföra även om den gjordes tillgänglig via teknologi.

Vad det gällde intern konkurrens mellan avdelningar noterade vi att det förekom mer sällan än intern konkurrens mellan individer. Vi noterade även att intern konkurrens mellan avdelningar när det ägde rum skedde genom passiv ovilja att ta till sig kunskap från andra eller ovilja att dela med sig av uppdrag, snarare än öppen kritik av andra avdelningars kunskap. Våra resultat indikerade att intern konkurrens mellan avdelningar inte i alla fall behövde ha någon koppling till kritik av den egna kunskapen. Alla de fall av intern konkurrens mellan avdelningar vi noterade grundade sig dock i en vilja att skydda den egna avdelningen.

Författarna fann även att kunskapens värde hade en påverkan på mottagarens vilja att ta till sig kunskap. Våra resultat stämde således överens med Pérez-Nordtvedt et al:s fynd. (Pérez-Nordtvedt et al., 2008: 734). Vi noterade dock att kunskapens värde kunde delas in i tre kategorier: att kunskap betraktades som värdefullt eftersom att kunskapen förmedlades av en person med högre befattning, att mottagaren var intresserad av kunskapen eller om förmedlaren besatt kompetens inom området.

Intervjupersoner på alla företag ansåg att deras företag var utpräglade kunskapsföretag intervjupersoner och att kunskap var viktigt för deras arbete. Intervjupersoner på merparten av de undersökta företagen uppgav dock att tidsbrist gör att man underlåter att ägna sig åt kunskapsöverföring. Vi noterade att ett antal intervjupersoner påpekade att fokus är på att leverera resultat och att kunskapsöverföring inte prioriteras lika mycket. Författarna kunde således notera att suboptimering av kunskapsöverföring fanns på nästan alla företag.

Vi noterade sålunda att en uppsjö av olika faktorer hade olika påverkan beroende på vilket företag vi studerade för stunden och vilken intervjupersons kommentarer vi betraktade. Författarna fann således att en generell bedömning av hur väl, det vill säga hur lätt kunskap

kunde överföras, skulle ge en förvriden bild av om man på de olika företagen arbetade aktivt med kunskapsöverföring eller inte. Då vissa faktorer överhuvudtaget inte hade någon påverkan enligt vissa intervjupersoner, medan de framstod som ytterst viktiga enligt andra fann vi det inte möjligt att göra en bedömning av vad som möjliggör kunskapsöverföring. Vi fann således att det för majoriteten av företagen inte gick att påvisa någon skillnad mellan företag där kunskapsöverföring sker väl eller inte. Då intervjupersoner på de flesta företag anmärkte att olika faktorer hade såväl positiva som negativa effekter på kunskapsöverföringen kunde vi på grund av brist på jämförelser mellan dessa faktorer inte avgöra vilka faktorer som hade den största påverkan på kunskapsöverföring.

I denna undersökning stack dock tre företag ut som extremer. Dessa var företagen verksamma inom juridisk rådgivning, där man arbetade mest med kunskapsöverföring, respektive byggbolaget, där man arbetade minst med kunskapsöverföring. Författarna noterade i dessa fall att vissa särskilda företeelser på dessa företag anmärktes som bra eller dåliga av intervjupersonerna.

På företagen verksamma inom juridisk rådgivning uppgav företagsföreträdare att det var ytterst viktigt att lära sig av varandra för att personalen skulle kunna utvecklas. De anmärkte även att personal var villig att dela med sig av kunskap, även om det också påtalades att intern konkurrens mellan individer kan förekomma. Förutom att använda sig av avancerade databaser stack företagen verksamma inom juridisk rådgivning ut på två andra sätt. På dessa företag anordnades fler sorters interna evenemang än på några andra företag.

En representant för ett av dessa företag uppgav att de anordnar årliga konferenser för alla anställda där de kan gå på seminarier, men även knyta kontakter. Ingen annan intervjuperson påtalade att något sådant förekom på deras företag. Dessa företag var även de enda där särskild personal granskad kunskap innan den lagrades i databasen. Intervjupersoner uppgav att detta gjorde att kunskapen i databasen fick större förtroende då genom detta förfarande blev kvalitetsmärkt.

Intervjupersonen på byggbolaget anmärkte att man inte har kommit långt med kunskapsöverföring inom byggbranschen. Denne företagsrepresentant uppgav även att personal och avdelningar var ovillig att lära sig av varandra, men att detta hade blivit bättre. Intervjupersonen påpekade även att teknologin för att avdelningar skulle kunna kommunicera med varandra fanns tillgänglig och att det hängde på om ledningen visade intresse för den för att det skulle kunna införas som stöd deras kunskapsöverföring. Intervjupersonen uppgav även att de inte hade någon kunskapsdatabas utan endast lagrade kunskap i pärmar.

Dessa resultat pekade svagt på att kunskapsöverföring fungerar väl om den allmänna inställningen är positiv till kunskapsöverföring är positiv och att chefer anser att kunskapsöverföring är värt att investera i och vice versa om varken chefer eller anställda har något intresse för kunskapsöverföring.

Det framkom att kunskapsöverföring på företagen verksamma inom juridisk rådgivning dock mest sker inom samma arbetsområde. Vi noterade även att kunskapsöverföring för andra av intervjupersonerna var begränsad beroende på vilken andra avdelningar man hade behov av att samarbeta med i den avdelning man arbetade i. Vi fann dock även att kunskapsöverföring kunde variera på det sätt som man arbetade tillsammans med andra i och med tvärgrupper, roterande arbetsroller etc.

På grund av att intervjupersonerna inte gjorde några jämförelser mellan hur de olika faktorerna påverkade kunskapsöverföringen, att flera faktorer på samma gång påverkade kunskapsöverföring i negativ och positivriktning och att avdelningarna arbetade med vissa andra avdelningar och på olika vis kunde vi således inte besvara vår ursprungliga fråga om aktivt arbete med kunskapsöverföring underlättar överföringen av kunskap mellan avdelningar. För att uttrycka oss mer exakt kunde vi inte klargöra något optimalt arbete med kunskapsöverföring, ty vissa faktorer hade ingen effekt på kunskapsöverföringen enligt vissa intervjupersoner. De varierande verksamhetsområdena och de olika länder företagen hade kontor i påverkade även de hur kunskapsöverföringen kunde ske överhuvudtaget.

Författarna noterade även att avvikelser i uppfattningarna om faktorers påverkan förekom mellan intervjupersoner på de olika företagen, men även inom samma företag. Vi märkte dock att intervjupersoner på samma företag uppgav mer liknande åsikter om vad som påverkar kunskapsöverföring. Vi noterade även att individer som arbetade på samma avdelningar som andra i ännu högre grad uttryckte liknande uppfattningar om hur kunskapsöverföringen påverkas. Författarna noterade även svaga resultat för likheten mellan chefers och anställdas åsikter som visade på möjliga negativa konsekvenser för kunskapsöverföring. Vi uppmärksammade att de få intervjupersoner som sa att chefer inte intresserar sig för kunskapsöverföring även uppgav att anställda tar efter chefer i detta beteende.

I vår frågeställning sa vi att fokus i knowledge management-litteraturen har varit på kanalerna (Alavi & Leidner, 2001: 120). Våra resultat bekräftade dock inte att kanaler är det som är viktigast för praktiker. Som vi tidigare har påpekat fann vi inga mönster i hur intervjupersonerna uppfattade olika faktorers påverkan. Inte heller fann vi något mönster i vilka faktorer som företagsrepresentanter ansåg hade störst positiv eller negativ påverkan. Kanaler lyftes förvisso fram av intervjupersoner som viktiga i detta avseende, men nämndes inte mer än andra faktorer såsom individens beteende, kulturen eller tillgänglig tid. Sålunda indikerade våra resultat att kanaler som forskningsområde har behandlats i högre utsträckning än andra forskningsområden än det borde ha gjorts sett till vad som praktiker anser påverkar kunskapsöverföring mest. Sålunda pekade våra resultat på att mer forskning inom knowledge management bör inriktas på andra områden såsom den enskilde individen beteende och optimering av aktiviteter sett till tillgänglig tid.

## **7. Reflektion**

---

### **7.1 Diskussion om det teoretiska ramverkets användbarhet**

Författarna noterade att intervjupersonernas svar varierade kraftigt. Vi noterade även att kommentarerna från intervjupersoner inom samma företag i viss mån skiljde sig från deras kollegors kommentarer. Författarna märkte dock att intervjupersonernas kommentarer var mer likartade om de arbetade på samma företag och än mer likartade om de arbetade på samma avdelning. Utifrån dessa resultat tror vi således att intervjupersonernas svar i hög grad präglades av den arbetssituation de själva befann sig i.

Det ramverk vi har byggt upp och använt oss av i denna studie baseras på tidigare resultat och åsikter om vilka faktorer som påverkar kunskapsöverföring. Då vi fann att intervjupersonerna i mycket stor utsträckning uppgav olika svar, vilka delvis verifierade och delvis motbevisade

det teoretiska ramverkets giltighet ämnar författarna här diskutera kategoriseringen av faktorer som påverkar kunskapsöverföring i ett teoretiskt ramverk.

Till att börja med vill författarna poängtera att resultaten i denna undersökning inte är statistiskt säkerställda. Vi menar därför att resultaten inte kan tjäna som ett definitivt bevis för vilka faktorer som påverkar kunskapsöverföring. Då studien har varit koncentrerad på företag med kännedom om den svenska företagskulturen vill författarna även anmärka att de jämförelser med resultaten som görs enbart bör göras för andra företag med kännedom av den svenska företagskulturen.

Vi fann, som ovannämnt, att intervjupersonernas kommentarer varierade kraftigt. Författarna tror sålunda att de undersökta faktorerna delvis rör individers egna uppfattningar om vad som försvårar eller förenklar kunskapsöverföring. Vi menar att faktorerna kan mäta vad som underlättar kunskapsöverföring på en sådan låg abstraktionsgrad att alla åsikter blir beroende av den enskildes uppfattningar om situationen. Författarna anser dock att samma problematik föreligger i den forskning som detta verk baseras på.

Vi har i detta arbete klargjort att tidigare forskare har identifierat att en uppsjö av faktorer, vilka utgör det teoretiska ramverket i denna studie, påverkar kunskapsöverföring. Författarna noterade dock att dessa faktorer i grund och botten beror på vad individen uppfattar underlättar eller försvårar kunskapsöverföring. Vi har även noterat att flera av dessa identifierade faktorer även påverkar varandra, vilket vi menar, gör det svårt att peka på vad som påverkar kunskapsöverföring. Då vi i denna studie har fokuserat på att klargöra mönster har vi valt att inte studera vad som påverkar kunskapsöverföring mest, varför denna diskussion inte kommer att beröra detta område.

Enligt författarna kan det således utifrån det framlagda ramverket vara svårt att finna en enkel lösning på hur praktiker kan förbättra kunskapsöverföring på sina företag. Då ramverkets har ett flertal grundstenar ser författarna en lösning i att öka abstraktionsgraden. Detta skulle i sin tur minska kostnaderna för att identifiera vilka faktorer som påverkar kunskapsöverföringen och dessas påverkan då antalet faktorer som behöver identifieras minskar.

Vi anser att vetenskaplig stringens är ett måste för att analysen av ramverket skall kunna resultera i något annat än normativa uppfattningar. Att kombinera faktorer utifrån hur många kommentarer vi fick på varje område för att på så vis minska antalet faktorer anser vi problematiskt. Då ingen statistisk säkerhet existerade för resultaten menar vi att det inte är betydelsefullt att ordna olika faktorer under samma namn då vi ej vet huruvida någon av dem har en större påverkan på hur lätt kunskapsöverföring kan ske eller ej. Vi menar således att ramverket, om man vill betrakta det på en högre abstraktionsnivå, bör betraktas utifrån grupperingar av snarlika faktorer. Dock vill vi poängtera att minskningen av detaljrikedomen i ramverket medför att kopplingar mellan de olika faktorerna blir suddiga.

Om vårt ramverk skulle användas av framtida forskare eller praktiker som inte vill eller har tid eller resurser att klargöra hur kunskapsöverföringssituationen ser ut i ett visst fall kan dessa studera ramverket på en högre nivå. Vi har i denna studie framlagt resultaten och analyserna av dessa utefter vilken enskild faktor. Kunskapsöverföringsfaktorerna skulle annars kunna sorteras direkt efter huvudnivåerna eller undernivåerna i det teoretiska ramverket. Författarna menar dock att försiktighet bör iakttas om faktorerna skulle kategoriseras enbart efter vilken rubrik de ligger under.

Om användaren betraktar en grupp faktor anser vi att användaren måste förstå på vilket sätt ett område, exempelvis det teknologiska ramverket, påverkar hur lätt kunskapsöverföringen kan ske. Om användaren inte tänker på att spridning finns i på vilket sätt de enskilda medlemmarna i en grupp av faktorer påverkar kunskapsöverföring menar vi att det finns en risk att användaren slumpmässigt väljer att fokusera på en faktor som representativ för hela gruppen. Vi menar dock inte att det skulle vara helt omöjligt att betrakta en hel grupp faktorer i taget istället för separata faktorer. Författarna anser däremot att användaren i detta fall bör sträva efter att undersöka det valda fallet utifrån olika aspekter av samma område vilka tillsammans täcker in faktorer i en grupp som kan ha en stor påverkan på kunskapsöverföringsprocessen. Vi är dock av den uppfattningen att sådana representativa aspekter av ett område bör väljas ut utefter vilka av dem som har störst potentiell påverkan på kunskapsöverföring.

Vill vi dock påpeka att avsaknaden av statistiskt säkerställda resultat och undersökningens inriktning inte gjorde det möjligt att utifrån det insamlade materialet skapa en kategorisering av faktorer som påverkar kunskapsöverföring som erbjuder en snabb lösning på hur kunskapsöverföringen kan förbättras. Författarna är sålunda av den uppfattningen att det konstruerade teoretiska ramverket bör användas på den nivå vilken användaren anser sig ha störst nytta av. Utifall att ramverket betraktas på en lägre abstraktionsnivå kan de enskilda faktorernas särart och deras kopplingar tydliggöras, men större resurser måste läggas ner på att klargöra dessa förhållanden. På motsvarande sätt medför en högre abstraktionsnivå en mer otydlig förhållandebeskrivning, men mindre resurser måste läggas ner på att tydliggöra faktorernas inbördes kopplingar.

Vi är sålunda av den åsikten att ramverket bör användas på det vis som användaren finner optimalt förutsatt dennes behov. Vi vill dock poängtera att förbättringar i ramverket skulle kunna göras om de faktorer som i allmänhet har störst påverkan på hur lätt kunskap kan överföras kan identifieras av framtida forskare. Vi anser att framtida användare kan vinna mest på ett ramverk för vilka faktorer som påverkar kunskapsöverföring om detta är uppbyggt efter vilka faktorer som generellt sett har den största påverkan på överföringsprocessen. Författarna menar således att en kombination av lägre respektive högre abstraktionsnivå för olika delar av vårt ramverk, eller en vidareutveckling av detsamma, kan vara till störst nytta för forskare och praktiker.

Vi ser detta ramverk som ett steg mot förbättrade framtida ramverk. Vi är dock av den uppfattningen att ett slumpmässigt val av vilka faktorer som användaren vill fokusera på är ett slöseri med resurser. Författarna menar att kunskapsöverföring bör likställas med andra investeringar och att kostnadskalkyler därför bör ligga till grund för vad användaren väljer att studera mer noggrant, vare sig användaren är en forskare eller praktiker.

## **7.2 Diskussion om praktikers kunskapsöverföringsarbete**

Författarna kunde notera att teknologin var till olika stor hjälp i olika företag när det gällde att göra kunskap tillgänglig. Det framkom även att kunskap som kunde vara till nytta för kollegor i andra delar av företagen inte gjordes tillgänglig. Viss osäkerhet förelåg dock i om all kunskap som var tillgänglig för vissa anställda även skulle kunna vara till nytta för andra delar av personalen. Vi anser därför att chefer bör se över vilken kunskap som kan vara användbar för vilka anställda och göra den tillgänglig för dessa om man finner att den kan vara till hjälp i arbetet, förutsatt att detta skulle vara ekonomiskt fördelaktigt. Författarna menar således, likt

Davenport och Prusak (Davenport & Prusak, 2000: 125) före dem, att teknologin bör användas fullt ut där behov av att förmedla kunskap finns.

Vi är av den uppfattningen att medarbetare i delar av ett land, eller andra länder som arbetar med samma sorts uppgifter som vissa kollegor bör ha tillgång till samma lagrade kunskap som dessa kollegor. Vi anser därför att teknologin i dessa fall bör byggas ut så att alla kollegor som har behov av viss kunskap kan använda den. Författarna menar dock att man inte får glömma bort att kodifiera kunskapen på ett språk som gör det möjligt för medarbetare i olika länder att lätt kunna ta den till sig, exempelvis genom att kodifiera den på engelska.

Vi noterade i denna undersökning att vissa företags databaser inte utgjorde gemensamma enhetliga system. Författarna menar således att det spelar roll om databaser överhuvudtaget är sökbara. Vi anser dock att databasers sökbarhet bör anpassas till det egentliga behovet. Om majoriteten av den eftersökta kunskapen kan hittas genom sökningar efter rubrik eller genom att trycka sig fram genom ett index kan dessa åtgärder vara tillräckliga.

I denna undersökning uppgav enbart intervjupersoner på företagen verksamma inom juridisk rådgivning att knowledge management-personal granskar den kunskap som läggs upp på kunskapsdatabasen. Vi sällar oss här till Matson och föreslår att personer tillsätts särskilt för att se över databasen (Matson et al., 2003:279).

Vi uppmanar även chefer att se till omständigheterna i sina egna företag. Är den data som måste hanteras stor kan en avdelning enbart med syfte att granska kunskap tillsättas för att koordinera åtgärder. Sådan personal bör agera i enlighet med företagets strategi, varför vi menar att de av ledningen får mandat att på heltid se över innehållet i databaserna. Vi menar att knowledge management-personal oavsett om enbart en anställd är anställd som sådan eller om nationella knowledge management-avdelningar existerar inte bör betraktas som en restpost. Om personal har förtroende för knowledge management-personalens arbete anser vi att kunskapsöverföringen kan underlättas, både mellan individer och mellan avdelningar. Vi fruktar att förmedling av kunskap mellan enheter via databasen eller kvalitetsgranskning i värsta fall kan ses som triviala experiment om det föreligger dock misstro mot knowledge management-anställdas uppgifter.

Förutom officiellt erkännande från chefer menar vi dock att knowledge management-anställda måste besitta gedigna kunskaper. Vi tror inte att denna sorts anställda kan få äkta förtroende annat än om de anställda, vilka de är tänkta att bistå, anser att knowledge management-personalen vet vad de sysslar med. Därför menar vi att knowledge management bör besitta kompetens inom det fält där det är meningen att kunskap granskas.

Författarna noterade att organisationskulturen i de flesta fall uppmuntrade kunskapsöverföring inom företaget. Vi tror att organisationskulturen kan vara ett lämpligt verktyg att använda sig av för att öka kunskapsöverföring mellan avdelningar. Om chefer på företag önskar öka kunskapsöverföringen mellan avdelningar anser vi att det måste finnas en stämning som företaget som uppmuntrar individer att dela med sig av kunskap, men även att ta till sig av kunskap från andra. Vi anser att de enskilda individerna i avdelningarna måste ha en positiv inställning till kunskapsöverföring för att ett flöde skall kunna existera mellan enheterna i vilka individerna tillsammans utgör. Författarna är av den uppfattningen att det är till ingen nytta om individer i en avdelning är villiga att dela med sig av kunskap till andra avdelningar och villiga att hjälpa andra men mottagaren är ovillig att acceptera det som förmedlas. Således

menar vi att individerna i alla enheter som chefer vill skall delta i kunskapsöverföring bör vara öppna för andras kunskap.

Om chefer vill att anställda skall ha ett öppet sinne anser vi att chefer till att börja med måste vara villiga att ta emot kunskap från andra. Enligt vår uppfattning utgör chefer ett föredöme för anställda. Om chefer inte följer sina egna uppmaningar anser vi att anställda inte har någon anledning att i sin tur ta dessa tomma ord till sina hjärtan. Att med makt likväl tvinga anställda att ägna sig åt kunskapsöverföring tror vi inte heller är ett gångbart alternativ. Även om vi tror att chefer utan intresse för kunskapsöverföring på kort sikt kan få anställda att dela med sig av kunskap anser vi inte att en sådan forcerad syn på vikten av kunskapsöverföring kan accepteras av anställda utan att de till slut visar sitt missnöje genom att säga upp sig. Vi menar således att chefer, utifall att de ser kunskapsöverföring som något värt att investera i, bör handla på samma vis som de förväntar sig att anställda skall göra. Författarna menar sålunda att chefer i sådana fall bör uppmuntra till kunskapsöverföring, både i ord och i handling. Vi anser därför att chefer inte bör vara ovilliga att ta till sig kunskap för att befästa sin maktposition, utan döma ny kunskap efter vad som är det bästa för företaget.

Vi fruktar att kunskapsöverföring om inte hänsyn tas till både förmedlares och mottagares åsikter kan leda till halvhjärtade initiativ, vilka i sin tur vi tror inte resulterar i något annat än halvdana vinster. Författarna är av den uppfattningen att mycket hårt arbete kan behöva läggas ner på att skapa en kultur välvillig till kunskapsöverföring och reflektion över vilken den bästa kunskapen är. Vi menar således att man på företag bör se kunskapsöverföring som en viktig del av den totala strategin. Dock anser vi att chefer på företag inte bör vara naiva och lägga ner resurser på att skapa en kultur gynnsam för kunskapsöverföring bara för att en sådan inte existerar. Likt för delmål i strategin bör chefer studera de faktorer vilka för det specifika företaget kan ge den största vinsten om de förbättras. Detta kan dock enligt vår mening innebära att åtgärder måste vidtas för att förbättra situationen för ett flertal faktor då dessa kan samverka. Vi anser dock utifrån våra egna resultat att dessa faktorer kan variera från företag till företag utifrån de individuella förutsättningarna.

Chefer bör enligt vår uppfattning således inte vara naiva och se på kunskapsöverföring som en rosenskimrande panacé utan bör jämföra kostnad mot kostnad och vinst mot vinst. Först när viktskälarna har jämförts med varandra bör chefer fatta beslut om huruvida kunskapsöverföring är värt att investera i och vilken eller vilka enheter som bör utgöra målet för dessa åtgärder.

Författarna anser även att chefer bör veta vad som är viktigast och agera därefter. Om kunskapsöverföring utgör en nödvändig del av arbetet att erhålla konkurrensfördelar menar vi att chefer måste hålla fast vid detta i goda tider som onda. Om chefer och anställda släpper allt arbete som har med kunskapsöverföring att göra under bråda tider tror författarna att ingen grund för långsiktigt arbete med kunskapsöverföring finns inom företaget.

Vi är av den uppfattningen att alla på företaget bör ha det klart för sig vad som är viktigast för att kunna uppfylla delmålen i strategin. Författarna menar att kunskapsöverföring är omöjligt att koppla bort från de andra aktiviteterna i företaget. Vi anser därför att kunskapsöverföring inte är att betrakta som ett komplement utan en nödvändighet för att kunna följa strategin. Vi är dock av den uppfattningen att behovet av kunskapsöverföring i olika företag varierar. Om chefer ser att deras behov av kunskapsöverföring är stort menar vi att de måste se till de potentiella vinsterna med det om ett val måste göras mellan vilka aktiviteter som skall göras. Författarna menar dock att all kunskap inte är lika värdefull som annan kunskap. Chefer bör



enligt vår åsikt därför inte prioritera kunskapsöverföring i alla fall, utan endast när vågskålen tippas över till kunskapsöverföringens favör.

Vi tror att problem med suboptimering av kunskapsöverföring kan ske om chefer och anställda per automatik ser till de kortsiktiga vinsterna med att ägna resurser på annat. Även om tiden som chefer och anställda har tillgänglig är begränsad bör man inte per slentrian göra det som ger mest vinst i det korta loppet. Författarna menar förvisso inte att aktieägare och kunder är att strunta i, men att dessa kan missunnas i det långa loppet om man lever varje dag som om bara nuet räknas.

Vi menar att varje dag har sin skymning och att långsiktighet även bör betänkas om chefer vill att företaget, de anställda, kunder, aktieägare och andra intressenter skall kunna tjäna på företagets verksamhet även nästa dag. Författarna menar därför att chefer och anställda bör göra sig tid att ägna sig åt överföring av den kunskap vars bruk kan ge de största konkurrensfördelarna i framtiden. Om de själva inte har tid föreslår vi, såsom vi gjorde tidigare i denna diskussion, att särskild knowledge management-personal tillsätts för att bygga upp en databas med den mest värdefulla kunskapen. Författarna vill därför återigen poängtera att de likt Simonin (Simonin, 1999: 612) inte ser kunskap som något man lägger ner kostnader på, utan något man investerar i.

## **7.3 Uppsatsens bidrag**

### **7.3.1 Teoretiskt bidrag**

Miles och Hubermann rekommenderar att forskare lägger fram sina resultat på en sådan nivå att den tilltänkte läsaren kan tillskansa sig dessa slutsatser (Miles & Hubermann, 1994: 280). Vår tilltänkta publik för denna uppsats har varit akademiker inom närliggande områden och praktiker på företag, i största mån chefer, för vilka vi har anpassat språkbruk och presentation av resultat så att de med lätthet kan ta till sig våra resultat. Resultaten för de faktorer som kommenterades av intervjupersonerna har sorterats under respektive faktor i resultatdelen. Såväl forskare och praktiker kommer således med lätthet att kunna hitta intervjupersonernas svar för de faktorer vilka de är intresserade av.

Miles och Hubermann påpekar även att forskare bör klargöra hur deras resultat kan användas av intressenter, om de mynnar ut i en teori färdig att tillämpa på läsarens fall, direkta lösningar på problem eller om de blott tillhandahåller läsaren tankeställare (Miles & Hubermann, 1994: 280). Då intervjupersonerna i denna studie gav mycket varierande svar på frågorna, svar vilka för det mesta inte gick att sortera in enligt något särskilt mönster för branscher, är vårt bidrag till framtida forskare främst klargörandet av mångfalden av åsikter i detta ämne. Författarna hyser förhoppningen att framtida forskare genom vår uppsats kan få inspiration till hur olika faktorer påverkar kunskapsöverföring i olika branscher.

Förutom varierande svar fann författarna att intervjupersonerna till merparten gav svar vilka täckte ett brett spektrum och inte enbart handlade om att en faktor hade en påverkan på kunskapsöverföring eller inte. Vi hoppas att våra resultat som pekar på gradskillnader för i princip alla de besvarade faktorerna kan ge framtida forskare inspiration till att skapa enhetliga ramverk. Dessa ramverk kan i sin tur förhoppningsvis bistå praktiker i att optimera kunskapsöverföringen på deras företag. Författarna tror även att vårt teoretiska ramverk,

vilket i sin tur är en modifikation och utveckling av Szulanskis dito, kan utgöra en grund för framtida forskares kategorisering av de faktorer som påverkar kunskapsöverföring.

### 7.3.2 Praktiskt bidrag

Vi nämnde i det förra underkapitlet hur Miles och Hubermann föreslår att forskare presenterar sina resultat så att de är tillgängliga för läsaren (Miles & Hubermann, 1994: 280). I det förra underkapitlet kommenterade vi främst hur akademiker kan dra nytta av våra resultat. Således kommer vi i detta underkapitel att dryfta hur praktiker, främst chefer, kan dra nytta av våra resultat.

För att våra tilltänkta läsare, akademiker och praktiker, med lätthet skall kunna ta till sig innehållet i detta verk har vi genomgående använt oss av ett lättförståeligt språkbruk. Vi har strävat efter att likväl hålla språket på en akademisk nivå av respekt för våra läsares kompetens. Resultaten för varje besvarad faktor har som nämndes i det förra underkapitlet kategoriserats för varje faktor för att de skall vara lättillgängliga för de intressenter som vill ta del av dem.

I det förra underkapitlet nämnde vi även att Miles och Hubermann råder forskare att tydliggöra hur resultaten kan bistå en potentiell läsare (Miles & Hubermann, 1994: 280). Då intervjupersonerna gav mycket varierande svar gick det inte att skönja några mönster för de olika branscherna i de flesta av fallen. Praktiker kan dock dra nytta av resultaten i denna uppsats genom att få inspiration till hur de själva kan arbeta med kunskapsöverföring på sina företag. Vi uppmanar dock till viss försiktighet då vi tror att många av intervjupersonernas svar påverkades deras egna erfarenheter men även av att många olika faktorer hos de undersökta företagens samspelade för att skapa komplexa miljöer.

Vi är av den uppfattningen att praktiker bör tänka på vad just deras behov av kunskapsöverföring. Om de inte har stort behov av kunskapsöverföring mellan avdelningar tror författarna att de inte behöver fokusera särskilt mycket på att skapa kontakter mellan individer från andra avdelningar. Om praktiker däremot vill skapa gränsöverskridande samarbete rekommenderar författarna tvärgruppsarbete, både mellan avdelningar och över nationsgränser. Om praktiker anser att kunskap måste vara lättillgänglig för anställda kan en gemensam wiki eller databas möjliggöra kunskapsdelning både på långa avstånd och över långa tidsperspektiv. För att säkerställa att kunskap är aktuell eller håller god kvalitet anser författarna att bruket av särskild knowledge management-personal enkom för hantering av lagring av kunskap är ett förbisett men fullt rimligt alternativ.

Slutligen vill vi återigen poängtera att våra resultat inte är möjliga att tillämpa rakt av. Vi anser att praktiker således bör se de mångskiftande kommentarer som våra intervjupersoner har framfört som tankeställare för vad som kan fungera bra respektive dåligt i vissa sammanhang. Denna undersökning enbart har varit inriktad på vilka faktorer som påverkar kunskapsöverföring i olika branscher, med fokus på kunskapsöverföring mellan avdelningar. Vi anser att praktiker inte bör förhastat sig i sin iver att förbättra kunskapsöverföringen på sina respektive företag och glömma bort att göra ekonomiska uppskattningar över nyttan med förbättrad kunskapsöverföring. Vi anser att kvalitativa undersökningar kan bidra med underlag till förändringsarbete, men då företags ekonomiska framgång i slutändan grundar sig på att de monetärt sett tjänar på att göra på ett visst sett anser vi att risker bör vägas mot potentiella vinster, både vad det gäller mer mjuka och mer hårda värden.

## 7.4 Förslag till framtida undersökningar

Vi anser att forskningsresultat måste vara statistiskt säkerställda för att forskare och praktiker, i synnerhet chefer då dessa har i uppgift att de leda andra anställda, skall kunna hysa tillit till dessa resultat och skapa egna modeller respektive förändra företagsverksamheten utifrån dem. I detta arbete har vi belyst de skillnader som föreligger mellan olika avdelningar i olika branscher. Detta arbete betraktar vi som ett mellansteg mellan tidigare statistiska undersökningar och framtida sådana. Vi kommer således nu att föreslå till vårt eget område avgränsande forskningsområden inom vilka forskare i framtiden kan genomföra undersökningar och därigenom lägga sitt bidrag till litteraturen.

I denna undersökning koncentrerade vi oss på att klargöra om det fanns skillnader mellan branscher i hur man arbetar med kunskapsöverföring mellan avdelningar. Ett uppslag till en framtida studie kan vara att istället genomgående undersöka skillnader i kunskapsöverföring mellan avdelningar för samma sorts avdelningar inom företag inom samma bransch såväl som inom snarlika och olika branscher. En sådan studie skulle kunna klargöra skillnaderna i kunskapsöverföringen i samma bransch på ett djupare plan än det vi själva har åstadkommit. Att samtidigt jämföra observationerna inom liknande och avvikande branscher, i den grad som avdelningar med liknande uppgifter kan hittas, skulle även ge djupare insikter i om kunskapsöverföringen är anpassad till branschspecifika karakteristika.

En annan inriktning på en framtida studie kan vara att undersöka om det föreligger skillnader mellan kunskapsöverföringen mellan avdelningar i förhållande till det som Szulanski kallar de fyra stadierna i överföringsprocessen, initiering, implementering, upprampning och integrering (Szulanski, 1996: 28-29). I vårt eget arbete har enbart fokuserat på hur det dagliga arbetet att dela med sig av kunskap fortskrider, det vill säga initieringsstadiet och implementeringsstadiet. Vi rekommenderar här att forskare studerar om dessa stadier nås och genomgås på liknande sätt inom avdelningar med samma såväl som annorlunda arbetsuppgifter inom företag verksamma inom såväl samma som annorlunda branscher. Genom en sådan undersökning bör förutsättningarna för hur kunskap kan överföras och införlivas i en annan avdelnings verksamhet kunna klargöras.

För att underlätta förståelsen för hur de olika stadierna i Szulanskis överföringsprocess fungerar föreslår vi att en sådan undersökning utförs som en etnografisk undersökning. Enligt Bryman och Bell (2003/2005: 334) innebär en etnografisk undersökning att forskaren under en längre tid uppehåller sig som observatör i den miljö denne har för avsikt att undersöka. Under denna tid kan forskaren iaktta individers beteenden utan att ingripa, men även ställa frågor till individer. Vi anser således att framtida forskare genom en etnografisk undersökning kan förstå hur kunskap överförs genom de fyra stadier som Szulanski lyfte fram. Vi vill här poängtera att vi anser det ytterst viktigt att undersöka alla stadierna i en och samma undersökning på en och samma plats. Då våra egna erfarenheter visar att kunskap är väldigt kontextberoende är vi av den uppfattningen att forskare bör undersöka hur hela överföringsprocessen går till i en enskild organisation för att djupa insikter i hur denna process kan ske skall kunna nås.

Slutligen föreslår vi att framtida forskare studerar hur väl företag hanterar kommunikation internt och externt. Forskare kan förslagsvis utforma en sådan studie genom att intervjuva individer på olika positioner i olika företag för att undersöka om några av dessa är tyngre belastade vad det avser kommunikation vilka dessa personer avses läsa. Därigenom kan

möjliga förslag på effektiviseringar av företags kommunikationskanaler frambringas och eventuella flaskhalsar avlägsnas. För att företag skall kunna dela med sig av information och kunskap inom organisationen anser vi att personalen inte får drunkna i information. Vet individer inte vad som är viktigast för företaget att de ägnar sin tid åt kan företaget missa att införa redan påpekade effektiviseringsmöjligheter. Vi anser dock att företag inte enbart bör styra upp det interna informations- och kommunikationsflödet, utan även det som kommer från utsidan ty omvärlden förändras hela tiden vare sig företag vill det eller inte.

## 8. Referenser

---

### 8.1 Artiklar

Abdullah, H.S., Hassim, A.A., & Chik, R. (2009). Knowledge Sharing in a Knowledge Intensive Organisation: Identifying the Enablers. *International Journal of Business and Management*, 4, (4), 115-123.

Alavi, M. & Leidner, D.E. (2001). Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107-136.

Argote, L., & Ingram: (2000). Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82, (1), 150–169.

Argote, L., McEvily, B., & Reagans, R. (2003). Managing Knowledge in Organizations: An Integrative Framework and Review of Emerging Themes. *Management Science*, 49, (4), Special Issue on Managing Knowledge in Organizations: Creating, Retaining, and Transferring Knowledge, 571-582.

Bagorogoza, J., & de Waal, A. (2010). The role of knowledge management in creating and sustaining high performance organisations: The case of financial institutions in Uganda. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 6, (4), 307 – 324.

Barney, J.B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17, (1), 99-120.

Berisha-Namani, M. & Myrvete Badivuku-Pantina, M. (2009). Information Society and Knowledge Economy. *Lex ET Scientia International Journal*, 2(26), 555-559.

Berry, D. C., & Broadbent, D. E. (1984). On the relationship between task performance and associated verbalizable knowledge. *The Quarterly Journal of Experimental Psychology*, 36A, 209–231.

Berry, D. C., & Broadbent, D. E. (1987). The combination of explicit and implicit learning processes in task control. *Psychological Research*, 49, 7–15.

Bou-Llusar, J.C. & Segarra-Ciprés, M. (2006). Strategic knowledge transfer and its implications for competitive advantage: an integrative conceptual framework. *Journal of Knowledge Management*, 10, (4), 100 – 112.

Brachos, D., Kostopoulos, K., Soderquist, K.E. & Prastacos, G. (2007), Knowledge effectiveness, social context and innovation. *Journal of Knowledge Management*, 11(5), 31 – 44.

Burgess, D. (2005). What Motivates Employees to Transfer Knowledge Outside Their Work Unit. *Journal of Business Communication*, 42, (4), 324-348.

- Chen, J. & McQueen, R.J. (2010). Knowledge transfer processes for different experience levels of knowledge recipients at an offshore technical support center. *Information Technology & People*, 23(1), 54-79.
- Choi:Y., Kang, Y.S. & Lee, H. (2008). *The effects of socio-technical enablers on knowledge sharing: an exploratory examination*. *Journal of Information Science* 34, (5), 742-754.
- Cohen, W.M. & Levinthal D.A. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35, (1), Special Issue: Technology, 128-152.
- Corno, F., Reinmoeller:, & Nonaka, I. (1999). Knowledge Creation within Industrial Systems. *Journal of Management and Governance*, 3, (4), 379-394.
- Darr, E.D., & Kurtzberg, T.R. (2000). An Investigation of Partner Similarity Dimensions on Knowledge Transfer. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82, (1), 28-44.
- Davenport, T.H, & Völpel:C. (2001). The rise of knowledge towards attention management. *Journal of Knowledge Management*, 5, (3), 212 - 222.
- Dayasindhu, N. (2002). Embeddedness, knowledge transfer, industry clusters and global competitiveness: a case study of the Indian software industry. *Technovation*, 22 , (9), 551–560.
- Donate, M.J. & Guadamillas, F. (2011). Organizational factors to support knowledge management and innovation. *Journal of Knowledge Management*, 15, (6), 890 – 914.
- Eneroth, K. & Malm, A. (2001). *Knowledge Webs and Generative Relations: A Network Approach to Developing Competencies*. *European Management Journal* 19, (2), 174-182.
- Fransson, A. Håkansson, L. & Liesch, P.W. (2011) The Underdetermined Knowledge-Based Theory of the MNC. *Journal of International Business Studies*, 42(3). 427-435.
- Gammelgaard, J. (2007). Why Not Use Incentives To Encourage Knowledge Sharing? *Journal of Knowledge Management Practice*, 8, (1).
- Grant, R.M (1996). Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm. *Strategic Management Journal*,17 (Winter Special Issue), 109-122.
- Grover, V., & Davenport, T.H. (2001). General Perspectives on Knowledge Management: Fostering a Research Agenda. *Journal of Management Information*, 18, (1), 5-21.
- Gupta, A.K. & Govindarajan, V. (2000). Knowledge flows within multinational corporations. *Strategic Management Journal*, 21, (4), 473–496.
- Guzmán, M.E. (2011). Knowledge Transfer Mechanisms Involved In The Creative Production Capacity Of The Jalisco, Mexico, Cluster Of Electronic Manufacturing. *International Business & Economics Research Journal*, 10, (5), 11-22.

- Hansen, M.T, Nohria, N., & Tierney, T. (1999). What's your strategy for managing knowledge?. *Harvard Business Review*, 77, (2), 106-116.
- Hashai, N. (2009). Knowledge transfer considerations and the future of the internalization hypothesis. *International Business Review*, 18, (3), 257–264.
- He, Q., Gallear, D., & Ghobadian, A. (2011). Knowledge Transfer: The Facilitating Attributes in Supply-Chain Partnerships. *Information Systems Management*, 28, (1), 57-70.
- von Hippel, E. (1994)."Sticky Information" and the Locus of Problem Solving: Implications for Innovation. *Management Science*, 40, (4), 429-439.
- Inkpen, A.C. (2008). Managing Knowledge Transfer in International Alliances. *Thunderbird International Business Review*, 50, (2), 77-90.
- Kankanhalli, A., Tan, B.C.Y. & Wei, K.-K. (2005). Contributing Knowledge to Electronic Knowledge Repositories: An Empirical Investigation. *MIS Quarterly*, 29, (1), 113-143.
- Kogut, B., & Zander, U. (2003). Knowledge of the Firm and the Evolutionary Theory of the Multinational Corporation. *Journal of International Business Studies*, 34, (6), Decade Award Issue:Foreword from the Editor-in-Chief, 516-529.
- Lei, D., Slocum, J.W. & Pitts, R.A. (1999). Designing Organizations for Competitive Advantage: The Power of Unlearning and Learning. *Organizational Dynamics* , 27(3), 24-38.
- Levin, D.Z. & Cross, R. (2004). The Strength of Weak Ties You Can Trust: The Mediating Role of Trust in Effective Knowledge Transfer. *Management Science*, 50, (11), 1477-1490.
- Liu, C.C. (2008). The Relationship Between Machiavellianism and Knowledge Sharing Willingness. *Journal of Business and Psychology*, 22, (3), 233–240.
- Massingham: (2004). Linking business level strategy with activities and knowledge resources. *Journal of Knowledge Management*, 8, (6), 50 – 62.
- Matson, E., Patiath:, & Shavers, T. (2003). Stimulating Knowledge Sharing: Strengthening Your Organization's Internal Knowledge Market. *Organizational Dynamics*, 32, (3), 275–285.
- Matzler, K., Renzl, B., Müller, J., Herting: & Mooradian, T.A. (2008). Personality traits and knowledge sharing. *Journal of Economic Psychology*, 29, (1), 301–313.
- McLaughlin:, Paton, R.A. & Macbeth, D.K. (2008). Barrier impact on organizational learning within complex Organizations. *Journal of Knowledge Management*, 12, ( 2), 107 – 123.
- Minbaeva, D.B. (2007). Knowledge Transfer in Multinational Corporations. *Management International Review*, 47, (4), 567-593.
- Mooradian, T.A., Birgit Renzl, B., & Matzler, K. (2006). Who Trusts? Personality, Trust and Knowledge Sharing. *Management Learning*, 37, 4: 523-540.

- Nonaka, I. (1991). The Knowledge-Creating Company. *Harvard Business Review*, 69(6), 96-104.
- Nonaka, I. & Konno, N. (1998). The Concept of “Ba”: Bulding a Foundation for knowledge creation. *California management review*, 40(3), 40-54.
- Nonaka, I. & von Krogh, G. (2009). Tacit Knowledge and Knowledge Conversion: Controversy and Advancement in Organizational Knowledge Creation Theory. *Organization Science*, 20(3), 635–652.
- O’Dell, C. & Grayson, C.J. (1998) If Only We Knew What We Know: Identification and Transfer of Internal Best Practices. *California Management Review*, 40, (3), 154-175.
- Okyere-Kwakye, E., & Md-Nor, K. (2011). Individual Factors and Knowledge Sharing. *American Journal of Economics and Business Administration*, 3, (1), 66-72.
- Pérez-Nordtvedt, L., Kedia, B.L., Datta, D.K. & Rasheed, A.A. (2008). Effectiveness and Efficiency of Cross-Border Knowledge Transfer: An Empirical Examination. *Journal of Management Studies*, 45, (4), 714-744.
- Perrin, A., & Rolland, N. (2007). Mechanisms of Intra-Organisational Knowledge Transfer: The Case of a Global Technology Firm. *M@n@gement*, 10, (2), 25-47.
- Reed, R. & Defillippi, R.J. (1990). Causal Ambiguity, Barriers to Imitation, and Sustainable Competitive Advantage. *The Academy of Management Review*, 15, (1), 88-102.
- Richter, A., & Niewiem: (2009). Knowledge transfer across permeable boundaries: An empirical study of clients’ decisions to involve management consultants. *Scandinavian Journal of Management*, 25(3), 275—288.
- Rolland, N., & Kaminska-Labbé, R. (2008). Networking inside the organization: a case study on knowledge sharing. *Journal of Business Strategy*, 29 (5), 4 – 11.
- Simonin, B.L. (1999). Ambiguity and the process of knowledge transfer in strategic alliances. *Strategic Management Journal*, 20(7), 595–623.
- Spender, J.C. & Grant R.M. (1996) Knowledge and the firm: An overview. *Strategic Management Journal*, 17, (Winter Special Issue), 3 - 9.
- Spraggon, M., & Bodolica, V. (2012). A multidimensional taxonomy of intra-firm knowledge transfer processes. *Journal of Business Research*. 65(9), 1273–1282.
- Szulanski, G. (1996). Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice Within the Firm. *Strategic Management Journal*, 17, Special Issue: Knowledge and the Firm , 27-43.
- Takahashi, T. (2010). Feedback absorptive capacity: cases from intraorganizational knowledge transfer within Japanese multinational companies. *International Journal of Business Strategy*, 10, (2), 22-35.



Taylor, A. (2010). *The Next Generation: Technology Adoption and Integration Through Internal Competition in New Product Development*. *Organization Science* 21, (1), 23–41.

Tsai, W. (2001). Knowledge Transfer in Intraorganizational Networks: Effects of Network Position and Absorptive Capacity on Business Unit Innovation and Performance. *The Academy of Management Journal*, 44, (5), 996-1004.

Tsai, W. (2002). Social Structure of "Coopetition" within a Multiunit Organization: Coordination, Competition, and Intraorganizational Knowledge Sharing. *Organization Science*, 13, (2), 179-190.

Tsang, E.W.K. & Zahra, S.A. (2008). Organizational unlearning. *Human Relations*, 61(10), 1435–1462.

Wang: & Noe, R.A. (2010). Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 20, 115–131.

Wilkesmann, U., Fischer, H. & Wilkesmann, M. (2009). Cultural characteristics of knowledge transfer. *Journal of Knowledge Management*, 13, (6), 464 - 477.

Yang, Q., & Mudambi, R. & Meyer, K.E. (2008). Conventional and Reverse Knowledge Flows in Multinational Corporations?. *Journal of Management*, 34, (5), 882-902.

Zander, U. & Kogut, B. (1995). Knowledge and the Speed of the Transfer and Imitation of Organizational Capabilities: An Empirical Test. *Organization Science*, 6, (1), Focused Issue: European Perspective on Organization Theory, 76-92.

Zhao, Z.J. & Anand, J. (2009). A multilevel perspective on knowledge transfer: evidence from the Chinese automotive industry. *Strategic Management Journal*, 30, (9), 959–983.

## 8.2 Elektroniska böcker

Freud:, Strachey, J. (Trans). (1922), Further Problems and Lines of Work. In *Group psychology and the analysis of the ego* (pp. 52-59). Retrieved from PsycBOOKS.

## 8.3 Forskningsrapporter

Craig, E., Pham, C.T., & Bobulsky: (2008). Rethinking Talent Retention: If You Want Your Best Executives to Stay, Equip Them to Leave (Research Report). Accenture Institute for High Performance. Retrieved 16, 2012, from <http://www.accenture.com/us-en/Pages/insight-rethinking-retention-want-best-executives-stay-equip-them-leave-summary.aspx>

Groth, K. (2000). *A Case Study of Knowledge Sharing (part one)*. (Tech. Rep. No. TRITA-NA-P0016, IPLAB-176). Stockholm: Royal Institute of Technology, Department of Numerical Analysis and Computer Science.

## 8.4 Monografier

Alvesson, M. (2004). *Kunskapsarbete och kunskapsföretag* (S-E. Torhell övers.). Malmö: Liber Ekonomi.

Bryman, A., Bell, E. (2005). *Företagsekonomiska forskningsmetoder* (B. Nilsson övers.). Malmö : Liber ekonomi.

Davenport, T.H., & Prusak, L. (2000). *Working knowledge: how organizations manage what they know* (2nd ed). Boston, Mass. : HBS.

Helmstädter, E. (Ed.). (2003). *The Economics of Knowledge Sharing: A New Institutional Approach*. New Horizons in Institutional and Evolutionary Economics. Cheltenham: Elgar.

Kalling, T. & Styhre, A. (2003). *Knowledge Sharing in Organizations*. Malmö : Liber ekonomi ; Oslo : Abstrakt ; Copenhagen : Copenhagen Business School Press.

Miles, M.B & Hubermann, A.M. (1994). *Qualitative data analysis : an expanded sourcebook* (2nd ed). Thousand Oaks, CA : Sage.

Montano, D. (Ed). (2004). *Innovations of Knowledge Management*. Hershey, Pa. : IRM Press.

Penrose, E.T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: John Wiley & Sons Inc.

Styhre, A. (2011). *Knowledge sharing in professions: roles and identity in expert communities*. Farnham; Burlington, VT.: Gower Pub.

Yin, R.K. (2009). *Case study research : Design and Methods* (4th ed). London : SAGE.

## 8.5 Opublicerade manuskript och dyligt

Gupta, A. & Michailova: (2004). *Knowledge Sharing in Knowledge-Intensive Firms: Opportunities and Limitations of Knowledge Codification*. Working Paper No.12/2004, Copenhagen Business School, Department of Management, Politics and Philosophy, The Center for Knowledge Governance.

# Appendix 1. Intervjuförfrågningsbrev skickat till företag

## MAGISTERUPPSATS – TA VARA PÅ KUNSKAPEN

Vi är intresserade av att genomföra intervjuer på X med de berörda parter ni finner lämpliga. Vi är två ambitiösa studenter och med stöd från vår handledare Professor Thomas Kalling planerar vi att skriva en uppsats som X kan använda för framtida kunskapsarbete.

Låt oss förklara kort varför vi är intresserade av just det här ämnet.

*Att investera i kunskap ger den absolut högsta avkastningen* sa en gång Benjamin Franklin och ingen tvivlar väl idag på dessa ord. Det är nu 250 år sedan dess men vi är beredda att hålla med om att tonvikten inte ligger på föreställningen *om* att kunskap behövs, utan istället ligger på *hur* den utvecklas, sprids och behålls. Låt oss kort exemplifiera detta med ett talande citat:

*«In the field of business strategy, more effort has gone into identifying knowledge as the basis of competitive advantage than into explaining how organizations can develop, retain and transfer that knowledge»– Argote & Ingham*

Snabb och lättillgänglig information är ett måste i dagens högteknologiska och informationstäta företagsklimat och vi är övertygade om att företag kan förbättra sin position och uppnå strategiska fördelar genom förbättrad kunskapsöverföring mellan de olika affärsenheterna. Vi frågar oss: Hur skapas en företagskultur präglad av förtroende som uppmuntrar till nya idéer och innovation? Hur ser framtidens chefsroll ut? Påverkar samarbetsviljan inom företaget kunskapsöverföringen, och om i så fall, på vilket sätt? Vi kan genom denna undersökning erbjuda X råd inom bland annat:

- **Hur X kan använda sig av kunskapsöverföring för att stärka sina konkurrensfördelar**
- **Hur företagskulturen kan bidra till ökad kunskapsdelning**
- **Hur innovation kan stödjas genom kunskapsdelning mellan olika avdelningar**
- **Hur personal kan entusiasmeras till att dela med sig av sin kunskap**

Vi är intresserade av att genomföra 3-4 intervjuer hos er på X. Intervjuerna är tänkta att riktas till avdelningspersonal och avdelningschefer. Dessa intervjuer kommer att ske på personnivå med en ungefärlig längd på en timme per intervju.

## **Appendix 2. Intervjufrågor**

- 1. Tycker du att ni är ett utpräglat kunskapsföretag? Varför då?**
- 2. Tycker du att kunskapsöverföring är viktigt inom ert företag? Varför då?**
- 3. Har du några exempel på när du tycker att kunskapsöverföring har fungerat inom ert företag? Varför fungerade det?**
- 4. Har du några exempel på när kunskapsöverföring inte fungerat? Varför fungerade det inte?**
- 5. Finns det några risker med ökad kunskapsöverföring inom företaget?**
- 6. Vilka tre faktorer tycker du har störst positiv påverkan på kunskapsöverföring? Varför då?**
- 7. Vilka tre faktorer tycker du har störst negativ påverkan på kunskapsöverföring? Varför då?**
- 8. Upplever du att alla avdelningar är lika intresserade av att dela med sig av kunskap? Om nej, varför inte? Om ja, Finns det någon specifik kunskap som de är mer intresserade av att dela med sig?**
- 9. Upplever du att de anställda arbetar utifrån egna avdelningsspecifika mål eller utifrån företagets övergripande, gemensamma mål? (Tänker de olika avdelningarna på företagets gemensamma strategi när de främjar/motverkar kunskapsöverföringen mellan de olika avdelningarna?)**
- 10. Upplever du att alla avdelningar har möjlighet att dela med sig av kunskap? Varför (inte)?**
- 11. Tycker du att ni har en platt organisation? Upplever du att detta hämmar/gynnar kunskapsöverföringen?**
- 12. Tycker du att ni har bra kommunikation mellan avdelningarna? Varför (inte)?**

**13. På vilket sätt tycker du att chefer påverkar kunskapsöverföringen? Om enbart positiva svar, finns det några negativa sätt som cheferna påverkar kunskapsöverföringen? Om enbart negativa svar, finns det några positiva sätt som cheferna påverkar kunskapsöverföringen?**

**14. Tror du att det finns någon skillnad på sättet man ser på kunskapsöverföring beroende på om man är chef eller "vanliga anställd"?**

**15. Uppmanas anställda att dela med sig av sina kunskaper? På vilket sätt då?**

**16. Tycker du att anställda bör belönas för att dela med sig av kunskap, och i så fall hur? Hur uppmärksammar man/ni kunskapsöverföring?**

**17. Upplever du att intrycket av förmedlaren påverkar mottagningen av kunskap?**

**18. På vilket sätt främjar det kunskapsöverföringen till en viss mottagare att man tidigare har haft kontakt med en viss avdelning/person hos denne? Varför då?**

**19. Hur påverkar sammanhanget och tydligheten hur lätt kunskapens kan tas emot?**

**20. Tycker du att teknologiska hjälpmedel bidrar till kunskapsöverföring och i så fall, på vilket sätt?**

## Appendix 3. Artikel

### Kunskapsöverföring mellan avdelningar – En branschöverskridande studie

Karl Viktor Eriksson  
Kasper Tall

januari, 2013

*Knowledge Management lyfts av vissa forskare fram som ett stöd för att konkurrera i dagens globaliserade samhälle. För att klargöra hur kunskapsöverföring inom företag sker genomförde författarna en grundlig litteraturstudie. Teorins giltighet i praktiken undersöktes därefter i en branschöverskridande intervjuundersökning på temat kunskapsöverföring mellan avdelningar. Denna studie genomfördes hösten 2012 på 13 olika företag med verksamhet i Sverige. Sammanlagt intervjuade författarna 21 anställda på dessa företag med befattningar som varierade mellan vanliga medarbetare till verkställande direktör. Tjugo av intervjuerna genomfördes på företagets kontor i Sverige, men en av dem genomfördes per telefon med en representant för ett Svenskt företags utlandskontor. Vid analysen framkom det att intervjupersonerna skiljde sig mycket i vilken påverkan olika kunskapsöverföringsfaktorer hade. Författarna noterade även att det på nästan alla företag fanns tecken på att man trots att intervjupersoner påtalade vikten av kunskapsöverföring suboptimerade i kunskapsöverföringen vid tidsbrist. Vi noterade att inga mönster kunde skönjas i vilka faktorer som påverkade vissa företag mest eller vilka faktorer som ansågs ha störst positiv eller negativ påverkan. Resultaten i extremfallen indikerade dock svagt att kunskapsöverföring underlättas om den allmänna inställningen på företaget till kunskapsöverföring är positiv och om chefer är villiga att investera i kunskapsöverföring.*

#### **Inledning**

Argote et al. menar knowledge management innehåller många olika separata forskningsområden såsom informationssystem, och strategic management., men att ämnet likväl kan delas in i forskning kring hur kunskap skapas och i vilken kontext detta sker (Argote et al., 2003:571-572 ). Enligt Grover och Davenport är knowledge management för chefer själva lagringen av information och omvandlingen av detsamma till kunskap (Grover & Davenport, 2001). Forskare har påtalat att kunskap är nödvändigt om företag skall kunna hävda sig i konkurrensen (Massingham, 2004; Kogut & Zander, 2003:525). Rolland och Kaminska-Labbé och fann exempelvis i sin undersökning av ett kunskapsöverföringsprojekt inom ett franskt livsmedelsföretag att det interna samarbetet resulterade i stora öknings av vinsten, en ökning av personalens motivation, samt en förändring i de deltagande anställdas arbetssätt (Rolland & Kaminska Labbé, 2008). Tsai fann dock att avdelningar som är långt från andra avdelningar i interna nätverk i lägre grad kan dra nytta av kunskapsutbytet, vilket ledde till en svagare innovationsförmåga hos dessa isolerade avdelningar (Tsai, 2001:1002). I. Davenport och Völpel lyfte även fram att insamling, lagring och överföring av kunskap är de moment inom knowledge management som man på företag ser som mest intressanta (Davenport & Völpel, 2001:217).

## Syfte

Denna studies syfte har varit att öka förståelsen för hur faktorer kopplade till kunskapen i sig, omgivningen, förmedlaren, mottagaren samt mottagaren och förmedlaren påverkar kunskapsöverföringen, positivt som negativt. Vi har mer exakt ämnat klargöra dessa skeenden i kunskapsöverföringen mellan avdelningar inom samma företag och hur detta skiljer sig åt i olika branscher. Vi har även haft för avsikt att klargöra om skillnader existerar, vilka dessa är, och vilka mönster som finns sett till dessa skillnader.

## Begränsningar

Då undersökningen endast utfördes genom 21 intervjuer på 13 företag har resultaten ingen statistisk bärkraft. Därmed finns det ingen möjlighet att jämföra resultaten med andra undersökningar. Vi uppmanar därför läsare att iakttaga försiktighet i jämförelser mellan våra resultat och andra de av studier eller omständigheter i företag. Resultaten är även begränsade till företag som har en svensk företagskultur eller verkar inom Sverige. Således är resultaten till stor del kopplade till svenska förhållanden, varför vi inte kan säkerställa jämförbarhet med företag verksamma i andra länder och utan erfarenhet av svensk företagskultur.

## Resultat

Till att börja med gjorde vi en grundlig genomgång av knowledge management-teorin, mer specifikt den som berör vilka faktorer som påverkar kunskapsöverföring. Författarna genomförde därefter hösten 2012 personintervjuer med personal på 13 företag. Representanterna för dessa företag täckte ett brett spektrum och höll positioner som sträckte sig från vanliga medarbetare till verkställande direktör. Intervjuerna gjordes i enrum vid intervjupersonernas företag för alla företag utom ett. Intervjun med denne företagsrepresentant gjordes via telefon då intervjupersonen var anställd vid ett utlandskontor för ett svenskt företag.

Vi fann att det varierade kraftigt vilken påverkan olika faktorer hade på de undersökta företagen. Faktorer som vissa anmärkte hade en positiv påverkan anmärkte andra hade en negativ påverkan eller ingen påverkan alls. Författarna noterade således att stora gradskillnader förelåg för faktorerna. Vi noterade dock att intervjupersoner på majoriteten av de undersökta företagen uppgav att tidsbrist gör att man underlåter att ägna sig åt kunskapsöverföring. Ett antal intervjupersoner framförde att fokus är på att leverera resultat och att kunskapsöverföring är något som kommer i andra hand. Vi kunde således notera att suboptimering av kunskapsöverföring fanns på nästan alla företag.

På grund av de stora variationerna i de olika faktorernas påverkan på hur kunskapsöverföringen underlättades ansåg vi det som omöjligt att bedöma vad måttstocken för ett företag där kunskapsöverföring understöds borde vara. Vi noterade även olikheter i åsikterna om hur olika faktorer påverkar kunskapsöverföring även inom samma företag. Intervjupersonerna inom samma företag uttryckte dock mer likartade åsikter jämfört med representanter för andra företag. De företagsföreträdare som arbetade inom samma avdelning uttryckte på motsvarande vis i högre grad liknande åsikter än jämfört med andra intervjupersoner. Vi kunde dock notera att intervjupersonerna på de två företagen verksamma inom juridisk rådgivning hade mer likartade kommentarer om faktorernas påverkan på kunskapsöverföringen jämfört med intervjupersoner på övriga företag.

Företagen verksamma inom juridisk rådgivning var de företag där man arbetade mest kunskapsöverföring. Personalen på dessa företag uppgavs vara lära sig av andra att för att utvecklas, även om det påtalades att intern konkurrens mellan individer förekom. Dessa företag anordnade även interna evenemang, hade avancerade databaser och var de enda företag där personal granskar kunskap innan den läggs in i databaser, vilket ökar personalens förtroende för kunskap. För byggbolaget framkom det att personal inte var villig att lära sig av andra, att intern konkurrens mellan individer och avdelningar förekom (men denna hade dock avtagit i styrka), att teknologin för kommunikation mellan avdelningar fanns tillgänglig men att det handlade om att ledningen skulle visa intresse för den för att den skulle införas, samt att kunskap lagras i pärmar och inte i någon databas. Resultaten för dessa tre extremföretag indikerade dock att kunskapsöverföring underlättas om den allmänna inställningen till den är positiv och om chefer anser det värt att investera i det och försämrats om så inte är fallet.

Vi noterade även att kanaler inte ansågs vara det enskilt viktigaste området dess popularitet som forskningsområde till trots då de inte nämndes som viktiga mer än andra faktorer såsom individens beteende, val av aktiviteter sett till tillgänglig tid och organisationskultur (Alavi & Leidner, 2001: 120). Våra resultat pekade således på att andra områden inom knowledge management har behandlats i lägre grad än den vikt praktiker tillmäter dem.

## **Diskussion**

Utifall att chefer vill förbättra kunskapsöverföringen på sina företag anser författarna att det är viktigt att chefer lever som de lär. Om chefer vill att anställda skall dela med sig av kunskap tror vi att det är nödvändigt chefer i sin tur är villiga att delta i kunskapsöverföring. Det är dock vår uppfattning att chefer då inte enbart är villiga att dela med sig av kunskap, utan även att de själva är villiga att ta till sig av kunskap. För att anställda skall kunna känna tillit till chefer, måste dessa enligt vår uppfattning vara villiga att acceptera kunskap som andra förmedlar till dem förutsatt att denna är mer värdefull än den de redan innehar.

Förutom att chefer själva är villiga att dela med sig av och ta till sig kunskap anser författarna även att chefer måste vara villiga att investera i kunskapsöverföring om de vill förbättra den. Vi anser att chefer, förutsatt att det är ekonomiskt gynnsamt, bör göra kunskapen tillgänglig för alla som arbetar med samma sorts uppgifter. Författarna delar sålunda Davenport och Prusaks (Davenport & Prusak, 2000: 125) åsikt att teknologin bör användas fullt ut där behov av att förmedla kunskap finns. För att kollegor i andra länder skall kunna komma åt kunskapen bör därför teknologin byggas ut så att de kollegor som har behov av särskild kunskap har åtkomst till den.

Vi tror att kunskap kommer till större nytta om den är pålitlig. Sålunda anser vi att chefer bör överväga införandet av att knowledge management-personal om sådan inte redan finns. Dessa anställda kan granska den lagrade kunskapen och säkerställa att endast korrekt sådan läggs upp i databasen. Vi uppmanar dock chefer att inte betrakta knowledge management-personal som en restpost. Vi tror att förtroendet för knowledge management-personal är avgörande för om personal skall lita på att de kvalitetsgranskar den lagrade kunskapen. Författarna menar dock att officiellt mandat ensamt inte kan säkerställa för knowledge management-personalens ställning. Vi anser även att de måste inneha kunskap inom de områden de är tänkta att granska för att vinna de anställdas förtroende.

Vi menar att chefer och anställda bör tänka på hur kunskapsöverföringen kan hjälpa en att nå de strategiska delmålen, istället för att enbart fokusera på att leverera resultat för kunder och



aktieägare. Dock bör chefer och anställda enligt författarna ha klart för sig vilken kunskap som faktiskt hjälper företaget att nå dessa mål. Vi menar därför att kunskapsöverföring inte bör betraktas som den bästa aktiviteten i alla lägen då tidsnöd råder. Istället menar vi att chefer och anställda bör ägna sig åt kunskapsöverföring enbart när vågskålen tippar över till kunskapsöverföringens favör. Författarna menar att suboptimering av kunskapsöverföring kan utgöra ett problem om företag vill erhålla konkurrensfördelar. Istället för att enbart arbeta kortsiktig bör chefer och anställda även arbeta långsiktigt. Författarna sällar sig därför till Simonin (Simonin, 1999: 612) och menar att man inte bör se kunskap som något man lägger ner kostnader på, utan något man investerar i.

## Källförteckning

- Alavi, M. & Leidner, D.E. (2001). Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107-136.
- Argote, L., McEvily, B., & Reagans, R. (2003). Managing Knowledge in Organizations: An Integrative Framework and Review of Emerging Themes. *Management Science*, 49, (4), Special Issue on Managing Knowledge in Organizations: Creating, Retaining, and Transferring Knowledge, 571-582.
- Davenport, T.H., & Prusak, L. (2000). Working knowledge: how organizations manage what they know (2nd ed). Boston, Mass.: HBS.
- Grover, V., & Davenport, T.H. (2001). General Perspectives on Knowledge Management: Fostering a Research Agenda. *Journal of Management Information*, 18, (1), 5-21.
- Kogut, B., & Zander, U. (2003). Knowledge of the Firm and the Evolutionary Theory of the Multinational Corporation. *Journal of International Business Studies*, 34, (6), Decade Award Issue: Foreword from the Editor-in-Chief, 516-529.
- Massingham: (2004). Linking business level strategy with activities and knowledge resources. *Journal of Knowledge Management*, 8, (6), 50 – 62.
- Rolland, N., & Kaminska-Labbé, R. (2008). Networking inside the organization: a case study on knowledge sharing. *Journal of Business Strategy*, 29 (5), 4 – 11.
- Simonin, B.L. (1999). Ambiguity and the process of knowledge transfer in strategic alliances. *Strategic Management Journal*, 20(7), 595–623.
- Tsai, W. (2001). Knowledge Transfer in Intraorganizational Networks: Effects of Network Position and Absorptive Capacity on Business Unit Innovation and Performance. *The Academy of Management Journal*, 44, (5), 996-1004.