



Handelshögskolan
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET
Institutionen för informatik
2003-06-27

KUNSKAPSDELNING I NÄTVERKSFÖRETAG

Abstract

Organizations that create competitive advantages through knowledge and creativity become more common. As a result new organization structures and working qualities among individuals are sought. One of those new organization structures is the network where several autonomous units are interconnected and cooperate to achieve better competitive advantages. Knowledge sharing within these forms of organizations can be difficult and the problem can get even more complicated when the units are not employed, as they are in traditional companies, but self-employed and probably care more about their own knowledge and competence. The purpose with this thesis was to study how network companies may improve their knowledge sharing. We chose to study four network companies and our approach was based on a theoretical knowledge sharing model which was applied and evaluated with a case study. Our research resulted in a number of conclusions which emphasizes the importance of the leadership, the initiating phase, a clear company vision, the company culture and incentives as critical factors in the process of improving the knowledge sharing in network companies.

Key words:

NetCoach, Knowledge management, Knowledge sharing, Network companies, Network

Författare: Maria Håkansson & Frida Wedefelt
Handledare: Johan Magnusson
Examinator: Rikard Lindgren
Magisteruppsats, 20 poäng

ABSTRAKT

Organisationer som skapar konkurrenskraft genom kunskap och kreativitet blir allt vanligare. Därmed efterfrågas både nya former av organisationer samt andra kvaliteter hos människor. En organisationsform som vuxit fram är nätverket där autonoma enheter är sammankopplade och samarbetar för att uppnå bättre konkurrensfördelar. Kunskapsdelning mellan dessa enheter kan vara svårt och problematiken kan öka desto mer då enheterna inte är anställda, som i ett traditionellt företag, utan de är egenföretagare och mår i första hand om sin egen kunskap och kompetens. Syftet med denna uppsats var att undersöka hur nätverksföretag kan förbättra sin kunskapsdelning. Vi valde att undersöka fyra nätverksföretag och angreppssättet byggde på en teoretiskt baserad kunskapsdelningsmodell som tillämpades och utvärderades i form av en fallstudie. Studien resulterade i ett antal slutsatser vilka betonar vikten av ledarskapet, initieringsfasen, tydliga mål och vision, företagskulturen samt incitament som viktiga faktorer för att förbättra kunskapsdelning inom nätverksföretag.

Nyckelord:

NetCoach, kunskapshantering, kunskapsdelning, nätverksföretag, nätverk

MARIA OCH FRIDA TACKAR

Vi skulle vilja börja med att visa vår tacksamhet mot ett antal personer som har hjälpt oss med vårt arbete kring denna uppsats. Först och främst riktar vi ett stort tack till Johan Magnusson, som förutom att ha handlett oss alldeles utmärkt, även tillsammans med Andreas Nilsson ansvarat för NetCoachprojektet. Utan dem och deras initiativ hade vi inte kunnat genomföra denna undersökning på samma sätt som vi gjorde. Vidare har vi lärt oss en hel del genom interaktionen med andra studenter, forskare och företagsrepresentanter under de workshoppar som vi deltagit i, vilket vi uppskattar mycket.

Vi vill även rikta vår uppskattning till de nätverksföretag som ställde upp och lät sig intervjuas av oss. Ni bidrog alla med givande diskussioner och material till vårt arbete. Dessa personer är, utan inbördes ordning, Bert Olsson, AdWise Consulting, Thomas Qviberg, Konsultkompaniet, Fredrik Lenner, Solve it samt Marie Ytterberg, Spinator.

Till sist vill vi tacka de ansvariga på Play, Interactive Institute för hjälp med lokaler, datorer och trevligt umgänge.

Göteborg, maj 2003

Maria Håkansson och Frida Wedefelt

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

| | |
|---|-----------|
| INTRODUKTION | 7 |
| FÖRETAG GÅR MOT NÄTVERKSSTRUKTURER..... | 7 |
| SVÄRIGHETER MED KUNSKAPSHANTERING OCH KUNSKAPSDELNING..... | 8 |
| INFORMATIONSTEKNOLOGINS BETYDELSE FÖR NÄTVERKSFÖRETAG OCH KUNSKAPSDELNING..... | 9 |
| PRESENTATION AV NETCOACH OCH VÅR INBLANDNING I PROJEKTET..... | 10 |
| SYFTE..... | 10 |
| FRÅGESTÄLLNING..... | 11 |
| AVGRÄNSNING..... | 11 |
| DISPOSITION..... | 12 |
| METOD | 13 |
| OLIKA VETENSKAPLIGA PERSPEKTIV..... | 13 |
| KVANTITATIVA METODER..... | 13 |
| KVALITATIVA METODER..... | 14 |
| <i>Den kvalitativa forskningsprocessen</i> | 14 |
| TILLVÄGAGÅNGSSÄTT..... | 16 |
| <i>Workshop 1</i> | 17 |
| <i>Val av undersökningsområde</i> | 17 |
| <i>Allmän litteraturstudie</i> | 18 |
| <i>Workshop 2</i> | 18 |
| <i>Fördjupad litteraturstudie</i> | 18 |
| <i>Intervjuer och diskussion</i> | 18 |
| <i>Resultat och analys</i> | 19 |
| <i>Workshop 3</i> | 20 |
| <i>Diskussion och slutsats</i> | 20 |
| TEORETISK REFERENSRAM | 21 |
| NÄTVERKSFÖRETAG..... | 21 |
| <i>Kontext</i> | 21 |
| <i>Definition av nätverksföretag</i> | 22 |
| <i>Karaktäristika</i> | 22 |
| <i>Olika former av nätverksföretag</i> | 24 |
| <i>Informella strukturer</i> | 26 |
| <i>Ledarskap i nätverk</i> | 27 |
| KUNSKAPSDELNING..... | 27 |
| <i>Kontext</i> | 28 |
| <i>Definition av kunskapsdelning</i> | 33 |
| <i>Modell över kunskapsdelning</i> | 35 |
| <i>Sammanfattning av faktorer vid kunskapsdelning i nätverksföretag</i> | 39 |
| <i>Sammanfattning över litteraturreferenser</i> | 40 |
| EMPIRISK STUDIE | 41 |
| FÖRETAGSBESKRIVNING..... | 41 |
| <i>AdWise Consulting</i> | 41 |
| <i>Konsultkompaniet</i> | 43 |
| <i>Solve it</i> | 44 |
| <i>Spinator</i> | 45 |
| FALLBESKRIVNINGAR..... | 47 |
| <i>Företag A</i> | 47 |
| <i>Företag B</i> | 49 |
| <i>Företag C</i> | 51 |
| <i>Företag D</i> | 53 |

| | |
|--|-----------|
| ANALYS | 56 |
| VÄRDE PÅ SÄNDARENS KUNSKAPSBAS..... | 56 |
| <i>Ekonomisk status och medlemskap</i> | 56 |
| <i>Grad av nytänkande, nyskapande</i> | 56 |
| <i>Listad kunskap, erfarenhet, expertis inom aktuellt område</i> | 57 |
| <i>Externa kontaktnät/andra nätverk</i> | 57 |
| MOTIVATION HOS SÄNDAREN ATT DELA MED SIG | 58 |
| <i>Ledningens attityd vid rekryteringstillfället</i> | 58 |
| <i>Ledarskap och kultur till vardags</i> | 59 |
| TILLGÄNGLIGHET AV TILLFREDSSTÄLLANDE ÖVERFÖRINGSKANALER..... | 60 |
| <i>Formella gruppkonstellationer</i> | 60 |
| <i>Informella gruppkonstellationer</i> | 60 |
| MOTIVATION FÖR MOTTAGAREN ATT TA EMOT..... | 61 |
| <i>Ledningens attityd vid rekryteringstillfället</i> | 61 |
| <i>Ledarskap och kultur till vardags</i> | 61 |
| <i>Vilja att förändras/utvecklas</i> | 62 |
| ABSORBERINGSMÖJLIGHET HOS MOTTAGAREN..... | 63 |
| <i>Förändringsbarhet</i> | 63 |
| <i>Tilltro till källan</i> | 63 |
| <i>Riskbenägenhet</i> | 63 |
| <i>Tidigare kännedom om kunskapen</i> | 64 |
| DISKUSSION | 65 |
| METODKRITIK | 67 |
| SLUTSATS | 68 |
| VIDARE FORSKNING | 69 |
| REFERENSER | 70 |
| BILAGA 1. FRÅGEFORMULÄR TILL FÖRETAGEN | 74 |

INTRODUKTION

Begreppet nätverk är egentligen inte något nytt fenomen. Människor har i alla tider samarbetat och dragit nytta av varandras kunskaper och resurser för att underlätta för sig själva och sitt vardagliga liv. Inom företagsvärlden är dock nätverksbegreppet en relativ ny företeelse, skapat i och med den alltmer dynamiska och komplexa värld vi lever i. Vi vill här ge en inblick i varifrån och hur nätverksföretag uppkom för att sedan leda in på resursbaserade perspektiv och svårigheter med kunskapsdelning inom nätverksföretag. Vi tar även upp reflektioner kring kommunikations- och informationsteknologins påverkan på uppkomsten av såväl nätverksföretag som kunskapsdelningsaktiviteter. Därefter kommer vi att lägga fram vårt syfte med uppsatsen och vår frågeställning.

FÖRETAG GÅR MOT NÄTVERKSSTRUKTURER

Under 1950- och 1960-talet ökade medvetenheten om att individer, grupper och organisationer har behov som måste tillfredställas. Därmed riktades uppmärksamheten ofelbart mot det faktum att alla är beroende av ett vidare, bredare perspektiv eller av en större omgivning för sin överlevnad. Det var detta synsätt som låg till grund för uppkomsten av det *öppna systemperspektivet*. Systemperspektivet bygger på principen att organisationer, precis som organismer, är ”öppna” gentemot sin omgivning och måste skapa en avpassad relation med denna omgivning, om de ska kunna överleva. På teoretisk nivå har det öppna systemperspektivet genererat många nya begrepp som vi kan använda för att fundera över organisationer. En stor del av det allmänna intresset för företagsstrategier är en följd av insikten om att organisationer måste vara känsliga för det som sker i omvärlden. Ett andra fokus i det öppna systemperspektivet definierar en organisation i termer av interrelaterade subsystem. Systemen fungerar som kinesiska askar genom att de alltid rymmer helheter inom helheter. På samma sätt rymmer organisationer individer som i sin tur tillhör grupper eller avdelningar som tillhör större organisatoriska divisioner (Morgan, 1999).

Dessa idéer har tillsammans med andra pekat ut vägen mot teorier om organisation och ledning som ger oss möjlighet att frigöra oss från det byråkratiska tankesättet, vilket passar bäst när omgivningen är stabil och förutsägbar (Nonaka & Takeuchi, 1995) och istället utforma organisationer som uppfyller omgivningens krav. På så sätt är det möjligt att identifiera olika organisationsformer och det behövs mer flexibla former för att kunna hantera en alltmer föränderlig omgivning (Morgan, 1999). Henry Mintzberg nämner bland andra en organisationskonfiguration vid namn *adhocratin*. Denna typ är mycket väl avpassad för komplexa, oklara och osäkra uppgifter i en turbulent miljö och beskrivningen går även att applicera på virtuella och nätverksorganisationer. Adhocratier, nätverk och virtuella organisationer är vanliga idag då företag arbetar inom innovativa och snabbt föränderliga industrisektorer (Bolman & Deal, 1997).

Ett nätverk, som är den konstellation som vi kommer att titta närmare på, karaktäriseras av de personliga relationerna och därför är det viktigt att inte blanda ihop nätverk med mer traditionella organisationer (Ahrne, 1994). Det är mönstret av relationer som visar på att det är ett nätverksföretag och en grundläggande tanke är att varje deltagare tar emot och ger information (Karlquist, 1990). Nätverksföretag fokuserar mer på de mänskliga kontakterna än på hierarkier och fasta kontaktvägar (Ahrne, 1994). En vanlig form för nätverksföretag är att de är uppbyggda med en central ledningsfunktion med specifik form för social styrning och samordning (Rohlin et al, 1984) och parterna är ofta egenföretagare och inte anställda direkt av företaget. Vi

kommer att återkomma till detta när vi presenterar våra intervjuobjekt. Inom nätverksföretag uppmuntras ofta nära relationer både mellan individer inom nätverksföretaget men också mot kunderna. Det finns en stark strävan efter ett aktivt samarbete och kunskapsdelning mellan parterna. I samklang med det resursbaserade synsättet (Penrose, 1959) värderar ledningen inom nätverksföretag också intellekt och kunskap som de viktigaste resurserna för att skapa konkurrensfördelar på marknaden (von Krogh et al, 2000). På liknande sätt är det idag många företag som ser sina anställda som sin främsta tillgång (Davenport, 1997) varför det blir intressant att titta på hur nätverksföretag går till väga för att hantera denna kunskapsstillgång.

SVÅRIGHETER MED KUNSKAPSHANtering OCH KUNSKAPSDelNING

Förmågan att kunna omvandla kunskap till värdeskapande aktiviteter är en utmaning, men det är desto svårare att åstadkomma kunskapsdelning mellan organisatoriska enheter. I nätverksföretag kan det bli ännu svårare att kunskapsdela då parterna inte alltid finner det angeläget att dela med sig eftersom de inte är anställda utan i första hand arbetar för sig själva. Även om många företag, som tidigare nämnts, inser vilken viktig tillgång deras anställda utgör, är det få organisationer som hanterar denna tillgång och kunskap på ett tillfredställande sätt (Davenport, 1997). Enligt Liebowitz (1999) är kunskapshandling och affärsstrategier egentligen relativt svagt knutna till varandra. Bortsett från i teorin, finns det i praktiken få företag som har en knowledge management-strategi, (framöver benämner vi knowledge management som kunskapshandling). Många företag uppfattar kunskapshandling som dyrt i och med att det ofta kräver komplimenterande investeringar, som till exempel informationsteknologi. För att kunna hantera kunskap på ett effektivt sätt måste chefer kunna identifiera sina medarbetares strategiskt användbara kunskap och samtidigt förstå hur denna kunskap kan spridas till andra enheter inom organisationen. Många chefer tror att detta kan lösas med hjälp av teknologi, vilket ofta resulterar i stora investeringar i olika sorters mer eller mindre avancerade informationssystem (Alarik & Diedrich, 2000), vilket vi kommer att reflektera närmare över i nästkommande avsnitt. Vad cheferna ofta förbiser är att kunskapshandling och kunskapsdelning även är en människa-till-människaprocess. Det är en kulturell och social process, vilket med andra ord ofta kräver mer än bara tekniskt stöd (Malhotra, 2000).

Hos de flesta individer finns det en vilja att vilja dela med sig av sin kunskap till andra. Det ligger i individens natur. Dixon (2000, s. 7) förklarar detta med *"The truth is that if we know something that we think someone else needs to know, it is difficult for us to refrain from telling them. It is almost a natural impulse to tell others what we know"*. För att kunna påverka en organisations kunskapsbas, är det viktigt att uppmuntra människor till att dela med sig genom att utveckla en kultur som sporrar till kunskapsdelning samt skapa en organisationsstruktur som möjliggör effektiv interaktion mellan människorna i organisationen (Malhotra, 2000). Detta kan låta enkelt, men det är i praktiken inte alltid så lätt (Stewart, 1999). För att en effektiv kunskapshandling ska äga rum är det viktigt för ledningen inom en organisation att känna till vilka faktorer som påverkar och förbättrar kunskapsdelningen mellan enheter och kontinuerligt arbeta för att förbättra dessa (Gupta & Govindarajan, 2000). Det är dessa faktorer vi kommer att titta närmare på längre fram.

INFORMATIONSTEKNOLOGINS BETYDELSE FÖR NÄTVERKSFÖRETAG OCH KUNSKAPSDELNING

Oavsett vilken organisationsform ett företag har antagit är kommunikation alltid en viktig aspekt vilken fungerar som en sammanlänkande och koordinerande mekanism mellan företagets olika enheter. Sättet att kommunicera på inom en organisation påverkar organisationsformen och i och med den alltmer föränderliga omgivningen, vilken delvis beror på den snabba utvecklingen inom kommunikations- och informationsteknologin under de senaste åren, har en stor variation av organisationsformer uppstått. Kommunikations- och informationsteknologin har gjort det möjligt att överkomma hinder med hänvisning på både tid och rum. Teknologin skapar nya möjligheter för organisationsstrukturer och på samma sätt skapar organisationsstrukturer nya möjligheter för utveckling av teknologin. På så sätt går de båda begreppen mer eller mindre hand i hand med varandra. (Fulk & DeSanctis, 1995). Framväxten av nätverksstrukturen beror följaktligen i stor utsträckning på framsteg inom kommunikations- och informationsteknologin. Dessa framsteg kan dock ha skett gradvis över tiden inom vissa nätverksföretag, medan det i andra kan ha det gått oerhört snabbt. I en del nätverksföretag existerar kommunikations- och informationsteknologin fortfarande inte i speciellt stor utsträckning. Frånsett i vilken takt som företag har anpassat sig och applicerat ny teknologi är synen på tekniken generellt densamma: *”Electronic communication enables fundamental changes in organizational forms, which in turn generate requisities for communication system design, both of which are responsive to users’ activities to interarticulate technological and organization systems”* (Fulk & DeSanctis, 1995, sid 339).

Kunskap har blivit ett populärt ämne under senare år, speciellt med fokus på områden som rör kunskapsgenerering, kunskapsdelning och uppkomsten av kunskapsintensiva organisationer som till exempel nätverksföretag. På samma sätt som kommunikations- och informationsteknologin har haft stor betydelse för framväxten av dessa nätverksföretag, kan denna teknologi även erbjuda många möjligheter inom områden för kunskapsgenerering och kunskapsdelning. Teknologin kan ge individer och organisationer snabbare, billigare och bättre tillgång till data, information och kunskap. Vidare skapas förbättrade möjligheter för individerna att dela med sig av denna data, information och kunskap till andra inom företaget. Som ett led av detta är det inte överraskande hur många företag som, under den senaste tiden, har lagt ner mycket tid och pengar på olika aktiviteter för kunskapshantering (Walsham, 2001). Genom att applicera sådana aktiviteter för att utveckla individerna kunskap och kompetens kan företaget komma att bli mer effektiva och vinna fler komparativa fördelar. I detta avseende är kommunikations- och informationsteknologin till stor hjälp (Lindgren, 2002). Exempel på IT-stöd för dessa kunskapsrelaterade aktiviteter kan vara allt ifrån olika typer av informationssystem (IS), som till exempel intranät för kunskapsdelning eller databasteknologier för hantering av organisatorisk kunskap (Lindgren, 2002) till ”computer supported cooperative work” (CSCW), vilket syftar på till exempel email, organisationsminnessystem, videostödsystem, schemaläggningssystem eller mobila datorsystem (Weilenmann, 2003; Lindgren, 2002; Ljungberg, F., 1997). Tidigare har datorsupport mest fokuserat på organisationer och individer, men i och med CSCW är det möjligt att i större utsträckning använda datorer till att stödja gruppverksamheter inom företagen. Detta kan vara högst användbart inom nätverksorganisationer där olika individer eller grupper som ibland inte befinner sig på samma plats vis samma tid, behöver samarbeta med varandra (Grudin, 1994b; Bergqvist, 2002; Ljungberg, F., 1997). I litteraturen diskuteras det, som vi nämnde tidigare, huruvida rollen och värdet av datorbaserade system för kunskapshantering bör starta med teknologi eller med mänskliga sociala processer. Malhotra (2000) menar att det i första hand bör koncentreras på utveckling och implementering av IT-stöd för kunskapshantering och kunskapsdelning. Därefter bör det fokuseras på att skapa en vision och kultur som

motiverar till kunskapsdelning mellan individer i företaget. I och med att IT-stödet redan implementerat antas det bli lättare för individerna att börja använda dem vart eftersom de anammar den nya kunskapsvisionen. I motsats till detta säger Walsham (2001) att kommunikations- och informationsteknologin inte är lösningen på förbättrad kunskapsdelning mellan individer inom företag. Istället måste kunskapshanteringsaktiviteterna först och främst börja med sociala processer mellan människorna inom företaget. Kunskapshanteringsystem kan inte ersätta behovet av mänskliga relationer och det är avgörande att människor inom företaget inser vikten av att dela med sig av sin kunskap och kompetens från första början innan tekniska aspekter eventuellt får komma in i bilden.

PRESENTATION AV NETCOACH OCH VÅR INBLANDNING I PROJEKTET¹

Vi vill här kort presentera det forskningsprojekt som vi har varit involverade i under våren. Det är detta projekt som öppnat dörrarna mot så väl undersökningsområdet som nätverksföretagen.

Idag är i stort sett de flesta företag involverade i någon typ av nätverk. Som vi har nämnt tidigare kan strukturen på nätverket variera beroende på vilken bransch och i vilket land som företaget är verksamt i, storleken på företaget och dess historik. Antal nätverksföretag har ökat på den senaste tiden bland annat på grund av framgångsrik användning av informations- och kommunikationsteknologi, samt förändringar i dagens omgivning. Genom att vara medlem i ett nätverk kan ett företag få nya, intressanta möjligheter att göra affärer, men det kan också innefatta en större grad av exponering och beroende, vilket i sin tur kan uppfattas som en risk för många företag. Sedan ett år tillbaka är Institutionen för Informatik vid Handelshögskolan i Göteborg involverad i ett EU-sponsrat forskningsprojekt vid namn Plexus. Plexus är del av ett större program, Information Society Technology, vilket pågår under tre år och har som grundläggande mål att skapa ”*decision support tools and methods for managing and measuring of intellectual assets across co-operative networks*”. Ett flertal företag och forskningsinstitut i Europa är projektpartners. Institutionen för Informatiks åtagande ligger i att bedriva Plexusrelaterade aktiviteter i Skandinavien och agera ”network coach” för ett antal skandinaviska nätverk. Dessa aktiviteter äger rum inom projektet vid namn NetCoach. Tre framgångsrika företag, alla med inblick i nätverksstrukturer och kunskapshantering, har inbjudits till att delta i NetCoach. Deras uppgift är bland annat att konkretisera sina problem och funderingar avseende arbete i nätverk och hantering av kunskap inom dem. Inom ramen för NetCoach ska sedan ett antal magisteruppsatser skrivas och denna, som du har framför dig, är en av dem. Magisteruppsatserna ligger därefter till grund för framtida forskning inom området. Målet med NetCoach är alltså att, under flera aktiviteter och workshopar, tillsammans med studenter, forskare och företagsrepresentanter diskutera och studera olika nätverksstrukturer och ledning av dem samt kunskapshantering inom dem.

SYFTE

Med utgångspunkt från ovanstående introduktion där vi berättade om nätverksföretag samt svårigheter med kunskapshantering och kunskapsdelning inom framför allt dessa

¹ Information om NetCoach hämtad från <http://www.informatik.gu.se/~anilsson/NetCoach.network.htm>

organisationer, kommer vi att undersöka vilka möjligheter nätverksföretag har att förbättra sin kunskapsdelning.

FRÅGESTÄLLNING

Utifrån syftet med vår uppsats kommer vi försöka besvara följande huvudfråga:

Hur kan nätverksföretag förbättra sin kunskapsdelning?

Denna frågeställning är relativt bred och till viss del kan den uppfattas som ogreppbar. För att göra huvudfrågan mer precis har vi valt att smalna av den genom att använda oss av fem faktorer hämtade från den kunskapsdelningsmodell som vi senare kommer att presentera. Modellen hanterar aspekter som tillsammans kan leda fram till en förbättrad kunskapsdelning i nätverksföretag. På så sätt kan vi urskilja fem underfrågor. Genom att söka svar på dessa underfrågor hoppas vi även kunna få svar på vår huvudfråga. Underfrågorna är som följer nedan:

- *Hur kan värdet på sändarens kunskapsbas förbättras?*
- *Hur kan sändarens motivation att dela med sig förbättras?*
- *Hur kan tillgängligheten av tillfredställande överföringskanaler förbättras?*
- *Hur kan mottagarens motivation att ta emot förbättras?*
- *Hur kan absorberingsmöjligheten hos mottagaren förbättras?*

AVGRÄNSNING

Detta är en uppsats inom ämnet för informatik, vilket är ett designorienterat ämne i gränslandet mellan teknik och samhällsvetenskap. Ett sätt att se på informatik är i stor utsträckning en fråga om att bygga broar: broar mellan människor, broar mellan tekniska system eller broar mellan företag. De tekniska system som utformas kan ta sin utgångspunkt i organisationen och i verksamheten, men också hos de människor som ska använda de tekniska systemen. Med andra ord ställs mänskliga system och effekter av olika organisatoriska och sociala sammanhang i centrum när vi tittar på nätverksorganisationer och kunskapshandling och kunskapsdelning. Inom ramen för det har vi studerat andra informatikrelaterade ämnen såsom beteendevetenskap, socialpsykologi, medie- och kommunikationsvetenskap samt organisationsteorier. I samband med våra reflektioner över kunskapshandling och kunskapsdelning har vi med andra ord anslutit oss till de teorier som lägger betoning på att dessa aktiviteter först och främst är en social process mellan individer (se vår introduktion). Vi kommer således inte i fortsättningen av detta arbete att ta upp några tekniska lösningar på kunskapshandling och kunskapsdelning. Sett från den vinkeln är detta en uppsats som i första hand tittar på faktorer i begynnelsen av systemutvecklingen. Vi vill dock poängtera att denna uppsats skulle kunna uppföljas av ytterligare ett magisterarbete med huvudfokus på tekniska lösningar till de slutsatser vi drar av detta arbete.

DISPOSITION

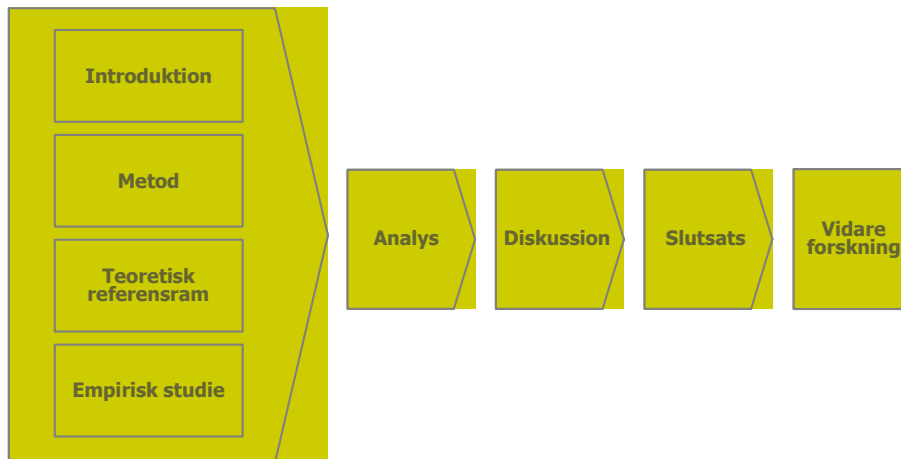


Bild 1. Disposition

Introduktion: I introduktionen presenteras problemområde, syfte och frågeställning. Dessutom gör vi här en avgränsning för det vi inte anser vara relevant att ta upp i uppsatsen.

Metod: I metoden presenteras vårt tillvägagångssätt där vi summerar vilka aktiviteter och metoder vi har använt oss av för att lösa vår frågeställning. Dessutom presenterar vi på vilka grunder vi valt ut våra intervjuobjekt.

Teoretisk referensram: Teoriavsnitten innehåller bakgrundsinformation och förutsättningar för att kunna svara på vår frågeställning. Vi sammanfattar här relevant forskning och litteratur inom nätverk- och kunskapsdelningsområdet för att skapa oss en stadig grund att stå på inför empiriavsnittet.

Empirisk studie: Vi börjar med en beskrivning av vilka företag vi valt att intervjua samt hur de är uppbyggda och strukturerade. Därefter sammanfattar vi våra intervjuer och ger en modell över kunskapsdelning i företagen.

Analys: I vår analys kopplar vi ihop våra teorier med vår empiriska studie för att få klarhet i hur kunskapsdelning i nätverksföretag går till. Vi vill försöka komma fram till vilka faktorer som ger positiva effekter och vilka som resulterar i mindre positiva följder.

Diskussion: Här reflekterar vi över vårt resultat och knyter an till vårt syfte. Dessutom diskuterar vi genomförandet av våra undersökningar. Därefter diskuterar vi kunskapsdelning i nätverksföretag och försöker dra slutsatser kring vilka faktorer som är mest avgörande i kunskapsdelningsprocessen.

Slutsats: Här sammanfattas våra slutsatser som vi dragit av analysen och diskussionen.

Vidare forskning: Här presenteras några tankar på hur vi kan gå vidare med vårt arbete och vilka aspekter vi tycker är intressanta att studera närmare.

METOD

”Metod är tråkigt – jag har aldrig någon användning för det i mitt eget arbete” (Holme & Solvang, 1997, s. 11). Detta uttryck visar på hur många människor reagerar när de ska påbörja ett nytt arbete, men vid närmare eftertanke är det lätt att inse att de nödvändiga metodiska grundkunskaperna kommer att vara en viktig hjälp i arbetet med undersökningar och studier. Att välja metod är att välja redskap för att de resultat vi kommer fram till ska ge en bättre och sannare uppfattning om de förhållanden vi undersöker. Vid forskning är tillvägagångssättet och val av metoder det mest avgörande för hur bra slutresultatet blir (Holme & Solvang, 1997). I detta avsnitt börjar vi med att presentera två olika perspektiv på vetenskaplig forskning och de typer av metoder som växt fram ur dessa perspektiv. Därefter går vi djupare in på vilken metodväg vi har valt och vilka tillvägagångssätt vi använt oss av inom ramen för den valda metoden. Den grundläggande anledningen med detta avsnitt är således att förklara olika metodaspekter samt presentera vårt tillvägagångssätt.

OLIKA VETENSKAPLIGA PERSPEKTIV

Dahlbom och Mathiassen (1993) påstår att alla metoder har rötter i två huvudperspektiv, det vill säga positivistisk och heuristisk synsätt. Från det positivistiska perspektivet kommer den kvantitativa metoden, vilken grundar sig på antagande av en mer eller mindre objektiv verklighet, separerad från människan (Backman, 1998). Det heuristiska perspektivet däremot, uppfattar världen som en individuell, social och kulturell konstruktion (Backman, 1998) och det är omöjligt att separera kunskapen från människan (Alvesson & Sköldberg, 1994). Detta perspektiv går hand i hand med kvalitativa, induktiva² metoder. Forskaren bör fokusera på process, förståelse och tolkning (Merriam, 1994). Med utgångspunkt från den information som undersöks, brukar det alltså skiljas mellan två olika metodiska angreppssätt, kvantitativa och kvalitativa metoder. Den viktigaste skillnaden mellan dessa är på vilket sätt siffror och statistik används (Holme & Solvang, 1997). Vi beskriver nedan dessa angreppssätt lite närmare för att sedan berätta om vilken väg vi valt att gå.

KVANTITATIVA METODER

Kvantitativa metoder är mer formaliserade, strukturerade och präglade av kontroll från forskarens sida. De definierar vilka förhållanden som är av särskilt intresse utifrån den frågeställning som vi har valt. Kvantitativa metoder kännetecknas av selektivitet och avstånd i förhållande till källan, vilket är nödvändigt om formaliserade analyser och jämförelser ska kunna genomföras. Statiska mätmetoder spelar således en stor roll i analysen av kvantitativ information. Med hjälp av dessa metoder går det med viss säkerhet att uttala sig om uppfattningar och åsikter hos alla enheter i urvalet, vilket ger en tvärsnittsinformation för existerande uppfattningar och förhållningssätt. Metoden är dock föga avpassad för att få fram information om sociala processer. Genom att standardisera upplägget åtskiljs det klart och tydligt mellan utveckling av problem och teorier å ena sidan och den konkreta informationsinsamlingen å den andra. Ny kunskap

² I det kvalitativa förhållandesättet läggs inte initialt tyngdpunkten på begreppsplanet, istället börjar man i (eller åtminstone integrerar starkt med) empirin, samlar in data, för att därefter (ofta samtidigt) formulera begrepp i form av hypoteser och teorier. Kvalitativa undersökningar är med andra ord hypotesgenererande istället för hypotesprövande (Backman, 1998).

som kommer fram under det konkreta genomförandet får inte leda till ändringar i undersökningens planering och uppläggning (Holme & Solvang, 1997).

KVALITATIVA METODER

Kvalitativa metoder innebär en ringa grad av formalisering. Metoden har först och främst ett förstående syfte. Det centrala är att på olika sätt samla in information, dels för att få en djupare förståelse av det problemkomplex som studeras, dels beskriva helheten av det sammanhang som detta inryms i. Metoden kännetecknas av närhet till den källa som informationen hämtas ifrån. Kvalitativa data och metoder har sin styrka i att de visar på totalsituationen. En sådan helhetsbild möjliggör en ökad förståelse för sociala processer och sammanhang. Den nära kontakt som skapas med de undersökta enheterna öppnar upp för en bättre förståelse om den enskildes situation. Metoden är flexibel och det är möjligt att ändra upplägget under själva genomförandet av undersökningen. Nackdelen med kvalitativa metoder är att de är resurskrävande och har stort behov av en informationsöverblick och därför behöver avgränsas kraftigt i antalet undersökningsobjekt. Dessutom kan det vara en svaghet att inte kunna jämföra information från de olika enheterna, vilket är möjligt med en kvantitativ metod (Holme & Solvang, 1997).

I och med att vi med vår undersökning vill skapa en djupare förståelse för nätverksföretag och deras kunskapsdelning, vilket vi anser vara ett relativt komplext undersökningsområde, anser vi att det kan vara svårt att använda oss av strukturerade, kvantitativa metoder. Vi menar att det underlag vi kommer att få in, inte lämpar sig för analys efter några statistiska mätmetoder. Detta beror dels på att våra undersökningsenheter kommer att vara för få och dels för att intervjuupplägget kommer att vara svårt att formalisera i tillräcklig grad. Istället har vi valt att använda oss av kvalitativa metoder och vi kommer härmed att gå djupare in på den kvalitativa forskningsprocessen (Holme & Solvang, 1997) för att sedan nämna några, enligt oss, intressanta angreppssätt inom denna teknik.

DEN KVALITATIVA FORSKNINGSPROCESSEN

Den kvalitativa forskningsprocessen är inte lika standardiserad och sekventiell som den kvantitativa. Den innebär ett stort mått av flexibilitet och dynamik och ger därmed utrymme för olika variationer (Backman, 1998). Vi presenterar i detta avsnitt en variant hämtad från Holme och Solvang (1997). Utgångspunkten i den kvalitativa forskningsprocessen är de fördomar och den för-förståelse som forskarna har. För-förståelsen är den uppfattning som forskarna har om en företeelse och som de har fått genom till exempel egna erfarenheter, utbildningar eller annat vetenskapligt arbete. Detta ses som en neutralt given utgångspunkt för det kommande forskningsarbetet. Fördomar är också viktiga när en undersökning ska påbörjas. De är socialt grundade personliga uppfattningar om det fenomen som ska studeras. Den kvalitativa forskningsprocessen bygger på analytisk åtskillnad mellan en värderingsmässig och en rent faktamässig uppfattning om den företeelse som ska studeras. Dessa två faktorer utgör två stycken hermeneutiska cirklar, en kognitiv och normativ cirkel (se bild 2).



Bild 2. Den kvalitativa forskningsprocessen

Den kognitiva cirkeln har sin utgångspunkt i för-förståelsen. Forskaren kommer utifrån den fram till vissa bestämda frågeställningar, så kallad förhandsteori. Formaliseringen i denna förhandsteori är olika. Är den ringa, kännetecknas första fasen av sökande och det första mötet med undersökningsenheterna är en del av denna första fas. Först därefter kan en mer fruktbar frågeställning bli till. Genom en växelverkan mellan forskare och undersökningsenheter kan en tillförlitlig uppfattning, av de förhållanden vi arbetar med, utvecklas. Detta mynnar ut i en forskningsrapport, som är en slutprodukt av denna sociala process och forskarens tolkning av den.

Den normativa cirkeln har sin utgångspunkt i socialt grundade fördomar som kan vara av olika slag. Sådana fördomar präglas av de värderingar vi själva har och sådana som finns i den miljö vi lever i. I forskningsprocessen möts dessa värdebaserade uppfattningar med undersökningsobjektets egna uppfattningar och om det ska bli ett bra möte måste forskarens egna uppfattningar prövas kritiskt. Att endast leta efter saker och ting som bekräftar fördomarna leder till fel uppfattning. Det finns en växelverkan mellan de kognitiva och normativa elementen samt mellan forskare och undersökningsenheter. Målet för båda är hela tiden en bättre kunskap.

Genom vår utbildning har vi skapat oss en viss för-förståelse för nätverksorganisationer, hur de är strukturerade och styrda. På samma sätt har vi genom skolan fått en för-förståelse för kunskapshandling och kunskapsdelning inom organisationer. På så sätt kan vi skapa oss en förhandsteori som vi sedan ämnar komplettera för att få en så fullständig bild av hur undersökningsenheterna upplever sin situation. Utifrån den information som kommer fram kan vi utveckla nya uppfattningar som vi kan pröva mot den förståelse som de undersökta enheterna själva har. På grund av erfarenheter och värderingar, skapade av oss själva och vår omvärld, är vi medvetna om att vi även har fördomar om dessa två begrepp, nätverksorganisationer och kunskapsdelning. Detta inser vi är viktigt att ha i åtanke när vi träffar våra undersökningsenheter för att vår undersökning inte ska färgas av våra egna fördomar. Istället vill vi kritiskt pröva våra egna uppfattningar i ett möte med undersökningsenheternas egna uppfattningar. För att lyckas med detta har vi funderat på flera metoder, bland annat observationer, fallstudier, sociogram och olika

intervjutekniker. *Observation* innebär att vi bör vara tillsammans med undersökningsenheten en kortare eller längre tid, för att försöka fånga den totala arbetsituationen (Holme & Solvang, 1997; Merriam, 1994). I och med att vi inte kommer ha möjlighet att spendera tillräckligt med tid på varje företag och komma nära in på företagets rutiner anser vi att observationsmetod inte är att föredra för vår undersökning. Istället faller vårt val på att genomföra *fallstudier* med våra utvalda företag då det också medger närhet till undersökningsobjektet (Merriam, 1994).

Fallstudie

Den kvalitativa forskningen har en förkärlek för användningen av fallstudier och vi har alltså valt att använda oss av denna metod. Yin (1994) definierar "*A case study is an empirical inquiry that investigates a contemporary phenomenon within its real-life context when the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident and in which multiple sources of evidence are used*" (Yin, 1994, s. 13). I en fallstudie strävar forskaren efter upptäckten av nya relationer och begrepp samt förståelse av det fenomen och den enhet inom fallföretaget som studeras. Den information som forskaren får tillgång till och som i sin tur härrör ur det kontext som studeras, ligger till grund för den förståelse som växer fram (Merriam, 1994). Fallstudier är att föredra när undersökningen fokuserar på "hur- och varförfrågor" och när det finns ett behov att förstå komplexa sociala fenomen (Yin, 1994). Backman (1998) anser att fallbeskrivningar är lämpliga i utvärderingar där studieobjekten är komplexa, till exempel då stora företagsdelar, organisationer eller system ska förklaras förstås eller beskrivas. I vår undersökning kommer vi att fokusera på organisationsstrukturer och hur kunskapshantering och kunskapsdelning äger rum och således tillämpar sig en fallstudie mycket bra för våra ändamål. Vi kommer även att använda oss av kompletterande metoder, vilka vi förklarar närmare i tillvägagångssättet.

TILLVÄGAGÅNGSSÄTT

Vi baserade, med andra ord, vår studie på det heuristiska perspektivet och har använt oss av en kvalitativ metod, fallstudie, för att finna ett svar på vår frågeställning. I samband med vår fallstudie har vi använt oss av ytterligare metoder för att få en genomgripande förståelse och insyn i våra intervjuobjekts tillvaro. Vidare har vi fått orientering bland nätverks- och kunskapsdelningsbegrepp genom de workshoppar som vi har deltagit i. Vårt tillvägagångssätt har varit som följer: workshop 1, val av undersökningsområde, allmän litteraturstudie, workshop 2, fördjupad litteraturstudie, intervjuer och diskussion, resultat och analys, workshop 3, diskussion och slutsats (se bild 3).

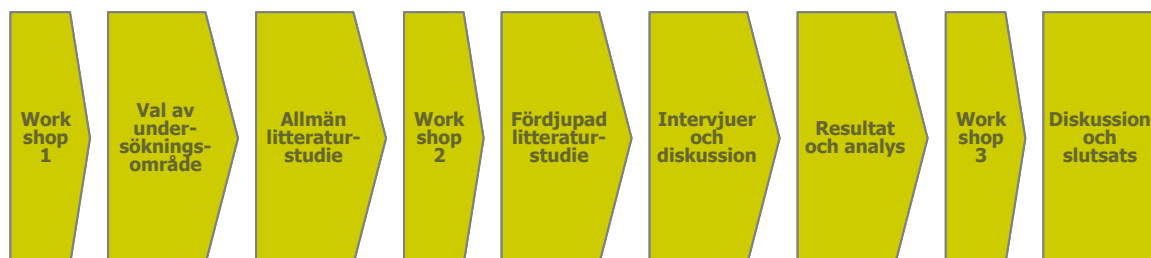


Bild 3. Vårt tillvägagångssätt

WORKSHOP 1

Vår första workshop ägde rum den 23 januari 2003, i Rektorns matsal på Handelshögskolan i Göteborg. De som deltog var Andreas Nilsson och Johan Magnusson, vilka är ansvariga för Netcoachprojektet, uppsatsstudenterna samt representanter från de företag som är involverade i projektet. Under dagen diskuterade vi nätverksbegrepp och kunskapshandtering för att få en bredare bild på våra olika sätt att se på dessa begrepp. Akademisk teori blandades med verklighetsanknutna uppfattningar vilket var mycket intressant för både studenter och företag. Företagsrepresentanterna beskrev sina nätverksstrukturer och innebörden av dem och tillsammans reflekterade vi över fördelar och nackdelar med de olika konstellationerna. Under denna första workshop blev vi tilldelade att arbeta extra nära med ett konsultföretag vid namn AdWise Consulting. I diskussion med dem kring kunskapsdelning och interaktionsproblem inom nätverksföretaget, kom vi under denna workshop fram till ett första förslag på syfte och frågeställning till vår uppsats.

VAL AV UNDERSÖKNINGSOMRÅDE

Vi nämnde i ovanstående stycke att vi diskuterade mycket kring interaktions- och kunskapsdelningsproblem inom nätverksföretag. Ett nätverksföretag i den bemärkelse som vi syftar på, består av en central lednings- och samordningscentral samt *noder*, till exempel kunder och konsulter, kopplade till den centrala *hubben*. I de flesta fall är konsulterna i sådana nätverkskonstellationer egenföretagare. Tanken är att de ska bidra med sin erfarenhet och kunskap till nätverket och i gengäld få hjälp med administrativa uppgifter såsom marknadsföring, kundkontakt och uppdrag samt känslan av att tillhöra en större enhet. På så sätt kan starkare konkurrensfördelar uppkomma än om konsulten arbetar helt för sig själv. Tanken är god, men det är inte alltid som tanken omvandlas till en önskvärd verklighet. Det är inte helt ovanligt att interaktionen mellan noderna, det vill säga konsulterna, uteblir. Istället sker informations- och kunskapsflödena endast mellan nod och hubb, det vill säga mellan konsult och ledning (se bild 4). På så sätt försvinner hela nätverksidén där alla integrerar med alla i ett ständigt resursutbyte och tanken med ett ömsesidigt givande och tagande går upp i rök.

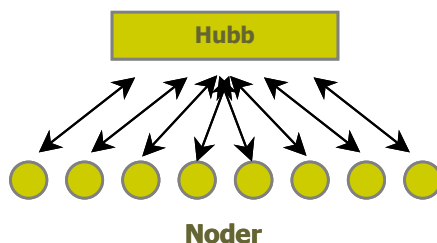


Bild 4. Problematik i interaktionen mellan hubb och nod, det vill säga mellan ledning och konsult

Det kan i långa loppet vara svårt att få alla medlemmar i nätverket att agera som ett sammanhållet företag, öka sin erfarenhets- och kunskapsbas samt bli starka och konkurrenskraftiga på marknaden. Vår undersökning kommer, med utgångspunkt i denna problematik, att fokusera på vad som motiverar de autonoma enheterna till interaktion inom ett nätverksföretag och hur företaget kan förbättra sin kunskapsdelning.

ALLMÄN LITTERATURSTUDIE

Yin (1994) anser att litteraturstudier är en viktig del av fallstudien då den kan bringa klarhet i vilka fall som ska undersökas och hur de ska undersökas. Backman (1998) nämner dock att det finns motstridiga uppfattningar om hur stor plats detta moment ska ta i den kvalitativa forskningsprocessen. Det kan vara negativt om forskaren skaffar sig förutfattade meningar i och med vad denne läser av andra forskare och lekmän. Det är med andra ord av stor vikt att gå neutral och nollställd in i litteraturstudierna. Vi började med en allmän litteraturstudie kring ämnen såsom organisationsstrukturer, ledarskapsteorier, socialpsykologi, kommunikationsvetenskap och kunskapshantering för att skapa oss en solid grund att stå på. Tack vare denna första allmänna litteraturgenomgång, kunde vi smalna av vårt undersökningsområde betydligt samt få en bättre struktur inför nästkommande workshop och fortsatta mer djupgående studier.

WORKSHOP 2

Vår andra workshop ägde rum den 6 mars 2003, på samma ställe som föregående. Denna gång medverkade Andreas Nilsson och Johan Magnusson, uppsatsstudenterna samt en ytterligare forskare från Institutionen för Informatik, Håkan Enquist. Fokus lades på att diskutera olika upplägg och frågeställningar för magisteruppsatser. Vidare bollade vi idéer mellan varandra kring kunskapshantering och kunskapsdelning vilket gav möjlighet för oss att bilda oss en bättre uppfattning om ämnet inför fortsatta litteraturstudier och undersökningar.

FÖRDJUPAD LITTERATURSTUDIE

Den fördjupade litteraturstudien var till för att läsa in oss mer specifikt inför våra möten med undersökningsenheterna. Denna studie ägde rum parallellt med intervjuer, diskussioner och dokumentation.

INTERVJUER OCH DISKUSSION

Inom vår fallstudie gjorde vi kvalitativa intervjuer, vilket är en mycket krävande form av informationsinsamling. Det finns uppenbara begränsningar för hur många undersökningspersoner vi kan ha med (Holme & Solvang, 1997). I och med att intervjuerna var kvalitativa kunde de inte vara formaliserade i speciellt stor utsträckning utan vi utgick från ett flertal frågor och områden som vi ansåg intressanta att diskutera kring. På så sätt behövde vi inte nödvändigtvis följa innehållet eller ordningen i intervjumanualen till punkt och pricka. Syftet med kvalitativa intervjuer är att öka informationsvärdet och skapa en djupare och mer grund fullständig uppfattning om det fenomen vi undersöker varför vårt urval bör göras systematiskt utifrån vissa medvetet formulerade kriterier (Holme & Solvang, 1997).

Vi valde ut fyra företag som vi var intresserade av att träffa med hänvisning till deras nätverksstruktur i första hand. Dessutom är de alla så kallade kunskapsföretag, vilket betyder att deras största resurs, och därmed konkurrensfördel, är kunskapen och kompetensen inom företaget. Således har de en uppfattning om för- och nackdelar med kunskapsdelning och kan ge oss en bra bild om och hur det fungerar för dem.

Intervjuerna ägde rum vecka 12 i Göteborg samt vecka 15 i Stockholm. Vi var båda två närvarande vid alla tillfällen för att kunna dela upp arbetet på två roller, en intervjuare och en anteckningsansvarig. Vi dokumenterade intervjuerna med hjälp av bärbar dator, papper och penna och dessutom spelade vi in alla intervjuer på minidisc. Våra undersökningsobjekt var som följer: AdWise Consulting, ett konsultföretag med cirka

35 konsulter knutna till sig. Företaget ligger i Göteborg och vi fick kontakt med dem genom workshoparna inom NetCoach-projektet. VD:n för AdWise Consulting rekommenderade i sin tur två Stockholmsbaserade företag med liknande arbetssätt och organisationsstruktur, Konsultkompaniet och Spinator. Det förstnämnda består av åtta större, egna företag knutna under ett och samma namn, med sammanlagt cirka 200 konsulter knutna till nätverksföretaget. Spinator har 30-35 konsulter knutna till sig, där alla är egna företagare. Vårt fjärde och sista intervjuobjekt är ett virtuellt konsultföretag vid namn Solve it. Skillnaden från ovanstående företag är att konsulterna här är anställda av Solve it. Det som gör dem intressanta som intervjuobjekt är således att de är ett helt och hållet virtuellt företag och därmed kan berätta mycket om sin kunskapsdelning för oss. Vi ville ha företag med lite olika förutsättningar och strukturer för att se om och hur de skilde sig åt i olika frågor.

På alla fyra företagen valde vi att prata med VD eller annan ledningsperson. Vi valde den strategiska nivån eftersom vi var intresserade av att höra visionerna för nätverken, varför de finns och hur ledningens attityd är till kunskapsfrågor. Intervjuer med konsulter valdes bort på grund av tidsmässig avgränsning.

Det finns flera olika intervjutekniker att använda. Till att börja med funderade vi på att använda oss av den så kallade *delphimetoden* vilket är en teknik som består av en serie, upprepade intervjuer (Linstone & Turoff, 1975). Intervjuobjektet har på så sätt möjlighet till att tänka om och ändra sina svar inför den nya intervjun³. På så sätt kan svaren bli bättre genomtänkta och med mer substans i. Vi valde dock bort denna metod på grund av tidsmässiga skäl och med den anledningen att vi ansåg oss få ut tillräckligt bra och genomgående svar med andra metoder. Istället bestämde vi oss för att använda så kallade *informant-* och *respondentintervjuer* i *diskussionform*. Respondentintervjuer går ut på att forskaren intervjuar den eller de personer som är direkt delaktiga i den företeelse som studeras. En informantintervju innebär att intervjun äger rum med en person som själv står utanför den företeelse som vi studerar men som har mycket att säga om den (Holme & Solvang, 1997). Vi anser att de personer i ledningarna som vi intervjuar både är direkt delaktiga i det fenomen som vi ämnar undersöka samt sett från ett ledningsperspektiv står utanför och kan ge bra information konsulternas kunskapsdelning. Vi begrundade också att använda oss av *sociogram* (Cross, Borgatti & Parker, 2002) för att få en förståelse om de sociala nätverken inom respektive nätverksföretag. Sociogram kan användas för att urskilja grupper inom organisationen (identifiering). Ett annat användningsområde är att ta reda på hur många relationer det finns och hur pass sammansvetsad gruppen är (kvantitet). Dessutom används sociogram för att studera relationernas kvalitet och ta reda på om gruppen är social eller instrumentell (kvalitet). Ett annat syfte med sociogram är att studera informationsflödena i organisationen (Strid, 1999). I och med att vi inte hade tillräckligt med tid att studera varje nätverksföretag kunde inte fullständiga sociogram genomföras. Dock påbörjade vi metoden och lät vi våra intervjupersoner, utan någon styrning från vår sida, rita upp sina respektive nätverksstrukturer utifrån hur de ansåg att de såg ut och fungerade.

RESULTAT OCH ANALYS

Analysmomentet bör enligt Backman (1998) ha en viss, fastän grov, strukturering, det vill säga tematisering eller kategorisering. Enligt Yin (1994) finns det inget bestämt sätt att göra en analys på utan det är upp till forskarnas egna sätt att tänka och se på materialet. I vår analysdel presenterar vi allmänt varje företag och redogör för

³ <http://www.iit.edu/~it/delphi.html>

kunskapsdelningen inom respektive organisation. Detta görs med återanknytning till vår modell över kunskapsdelning i nätverksföretag och med återkoppling till teorin. Därmed följer vi en av de vanligaste strategierna för analyser, det vill säga, begrundande över det insamlade intervjumaterialet, återkoppling till teorin och till slut, förhoppningsvis, uppkomst av nya insikter (Yin, 1994). Backman (1998) betonar att uppgiften i analysdelen är att komma bortom det rent triviala och partikulära deskriptiva för att fånga en helhetsbild med få fram de viktiga underliggande orsaksmekanismerna.

WORKSHOP 3

Sista workshopen ägde rum den 8 maj 2003 i en lokal på Handelshögskolan i Göteborg. Samtliga uppsatser presenterades och diskuterades. Workshopens diskussionsfokus var på hur uppsatserna kan komma att anpassas och operationaliseras i näringslivet. Således disponerade varje uppsatsspar ungefär en timme åt att gå igenom sitt resultat och leda en diskussion kring sitt arbete. Medverkande var företagsrepresentanter, Andreas Nilsson och Johan Magnusson, uppsatssstudenterna samt ytterligare en forskare och studierektorn från Institutionen för Informatik, Håkan Enquist och Maria Bergenstjerna. Avslutningsvis reflekterade vi tillsammans över resultatet av NetCoach-projektet som helhet.

DISKUSSION OCH SLUTSATS

Diskussionsmomentet bör inledas med reflektion över vår undersökning. Det betyder i stort sett att vi gör en värdering av vårt arbete utifrån hur det fungerade och beskriver om något inträffade som kan ha påverkat resultatet. Därefter går vi över till att diskutera resultaten, det vill säga, vänder och vrider på de viktigaste resultaten. För att göra det lätt för läsaren behandlas resultaten i samma ordning som resultatbeskrivningen (Patel & Davidsson, 1994). Därefter kan vi dra och lägga fram eventuella slutsatser utifrån analysen och diskussionen. Vi sammanfattar och lägger fram det mest väsentliga.

TEORETISK REFERENSRAM

I detta teoriavsnitt kommer vi att börja med att ge en allmän förståelse kring begreppet nätverksföretag. Meningen är att läsaren ska få insikt i hur nätverksbegreppet från första början uppkom och vad som karaktäriserar ett nätverksföretag. Vidare vill vi ge en uppfattning om vad kunskap är och hur kunskap hanteras inom organisationer. Till sist vill vi beskriva hur och varför det är viktigt med kunskapsdelning och presentera en modell över vilka faktorer som kan påverka kunskapsdelningen inom nätverksorganisationer.

NÄTVERKSFÖRETAG

I detta avsnitt presenterar vi nätverk, nätverkande företag och nätverksföretag, hur och varför de kom till, samt vad som karaktäriserar dem. Dessutom tar vi upp varför människor väljer att engagera sig och sina organisationer i nätverk och vilka för- och nackdelar som det ger. Därefter tittar vi på hur olika nätverksföretag kan vara strukturerade. Vi tar även upp betydelsen av informella och sociala nätverk och avslutar med ett avsnitt om ledarskap.

KONTEXT

I slutet av 1800-talet förde Max Weber in det byråkratiska strukturtänkandet i organisationerna och på den tiden var det en stor organisatorisk innovation. Denna byråkratiska struktur var länge den rådande organisationsformen. Byråkratin fungerade, som tidigare nämnts, bra så länge arbetsförhållandena var fasta och stabila, men när samhället förändrades och blev allt mer flexibelt blev byråkratin ineffektiv (Myers, 1996). Eftersom det byråkratiska tänkesättet inte längre fungerade speciellt effektivt ersattes det av en mer uppgiftsorienterad organisationsstruktur, en så kallad "task force". Den strukturen är mer flexibel, deltagande, dynamisk och målorienterad och dessutom fungerar den som en institutionaliserad form med arbetsgrupper. Dessa grupper för samman människor från olika enheter i organisationen och de hanterar ofta temporära frågor (Nonaka & Takeuchi, 1995).

Omvandlingen från det produktionssamhälle till ett mer kunskaps- och tjänstefokuserat samhälle, även kallad den post-industriella revolutionen, startade redan i början av 60-talet och förändrade det samhälle som den industriella revolutionen hade skapat. Det sägs att den stora anledningen till förändringen var den snabba, tekniska utvecklingen (Ljungberg, F., 1997). Mer flexibla tillverkningsystem ledde till en ökad produktion som i sin tur ledde till större efterfrågan på kunskap hos arbetarna. Enligt Myers (1996) förändras vårt samhälle ständigt och därmed också våra arbetsuppgifter i det att vi har gått från ovanligt arbete till kunskapsarbete, från meningslösa upprepande uppgifter till innovation, från individarbete till teamarbete, från ledarmakt till kundmakt och så vidare.

Tekniken och datoriseringen har länge spelat en viktig roll i organisationernas struktur, storlek och komplexitet. För hundra år sedan var tekniken dyr och därmed var företagen mer arbetsintensiva. Datoriseringen har inte bara ändrat möjligheterna till mer varierad och snabbare produktion, den har också förändrat företagets marknadsföring och distribution. Allt detta kräver mer flexibla, dynamiska och föränderliga organisationsformer (Barnatt, 1995; Heath & Luff, 2000).

På 80- och 90-talen fick de så kallade organiska organisationerna sin uppkomst. Gemensamt för dessa är att de baseras på en slimmad organisation, som har frigjort sig från sin de aktiviteter som inte rör kärnverksamheten, utan istället väljer att köpa in dessa kompletterande tjänster (Barnatt, 1995). De gamla formerna av byråkratisk kontroll, ”managerial hierarchy” och avdelningsstrukturer blev därmed utbytta av mer decentraliserade och flexibla sammansättningar, vilka kan vara multicentrerade, teknokratiska, adhoc eller nätverkstrukturerade (Fulk & DeSanctis, 1995). Dessa nya former av organisationer är, som vi tidigare nämnt, möjliga tack vare utvecklandet av informationsteknologi, såsom datorstött samarbete (CSCW), elektronisk handel, ”computer mediated communication” med flera exempel (Ljungberg, J., 1997).

Heath & Luff (2000) sammanfattar denna utveckling i följande korta och koncisa påstående: *“Recent changes in organizational form have been facilitated by technological developments, but, at the same time, the transforming business environment is placing new and distinctive demands on information and communication systems”* (s. 13).

DEFINITION AV NÄTVERKSFÖRETAG

I litteraturen återfinns många olika definitioner, benämningar och förhållningssätt till begreppet nätverk och vi presenterar här några av dem för att ge en förståelse för det breda synsätt som finns på nätverk och därefter gå in mer specifikt på nätverksföretag.

Det är viktigt att inte blanda ihop *nätverk* med organisationer, säger Ahrne (1994), eftersom ett nätverk karaktäriseras av de personliga relationerna och inte i lika stor utsträckning kännetecknas av hierarkier och fasta kontaktvägar. Därmed är nätverk mer flexibla och dynamiska än vad traditionella organisationer är.

Det kan däremot finnas nätverk både inom organisationer och mellan organisationer (Ahrne, 1994), det vill säga intraorganisatoriska respektive interorganisatoriska nätverk. Det förekommer också att företag ingår i nätverk med varandra, se Barringer och Harrisons (2000, s 387) definition av nätverk *“Networks are constellations of businesses that organize through the establishment of social, rather than legally binding, contracts”*. När företag ingår i nätverk med andra företag kallas de för *nätverkande företag*, där *nätverksföretag* i sin tur är en instans av nätverkande företag. Nätverksföretag är ofta uppbyggda med en central ledningsfunktion i mitten och är i regel mindre hierarkiska (Rohlin et al, 1984). I nätverksföretag är alla konsulter egna företagare. Nätverksföretag strävar efter att sätta det gemensamma nätverkets mål framför de enskilda parterna, det vill säga att noderna tillsammans är större och resursrikare än vad parterna är var för sig (Hedberg, 2000).

KARAKTÄRISTIKA

Som tidigare nämnts utmärks nätverk av personliga relationer. Håkansson och Ford (2002) betonar också relationer, men fokuserar mer på betydelsen av de affärsmässiga relationerna. Både noderna och relationerna har olika resurser och innehåll och exempel på det kan vara just kunskap. Nätverket består av komplexa interaktioner, anpassningar och investeringar som har skett över tiden vilket gör att vissa noder/relationer väger tyngre än andra

Företagsnätverk i Gnosjöregionen har delat med sig av sina erfarenheter (Svensson, 2000) och lyfter fram några spelregler som måste fungera inom ett nätverk. Det måste alltid råda öppenhet inåt och sekretess utåt. Alla parter i ett nätverksföretag måste delta för att nätverket ska kunna gå framåt. Dessutom är det viktigt att alla är med på att dela med sig av sin kunskap. En ”vinna-vinna-relation” bör råda mellan aktörerna, det vill säga alla ska tjäna på att vara med, ingen får sko sig på den andres bekostnad.

Fulk och DeSanctis (1995) nämner ytterligare faktorer som kännetecknar nätverk. Grunden för ett nätverk ligger i styrkan av att komplettera varandra. Till skillnad från mer vanliga organisationer bygger kommunikationen i nätverksföretag på relationer och inte på rutiner och de relationerna styrs av oberoende och inte beroende. Det ska vara relativt lätt att överlåta sig till ett nätverksföretag. Doz och Hamel (1998) tillfogar listan med att nätverk karaktäriseras av osäkerhet och tvetydighet, det är inte bestämt på förhand hur värde ska skapas i nätverksföretaget. Utvecklingen av relationerna till de andra parterna är oförutsägbart, till exempel kan dagens allierade bli morgondagens konkurrenter. Därför är det viktigt hur nätverksföretaget styrs *över tid*. Nyckeln ligger i att kunna anpassa sig till förändringar.

Här presenterar vi flera faktorer som är avgörande för varför företag, organisationer och konsulter förbinder sig i nätverk. Vilka fördelar finns för parterna att uppnå? Doz och Hamel (1998) ger tre viktiga syften till varför vi vill ingå i samarbete med andra:

- Vi gör eventuella konkurrenter till våra samarbetspartners istället ("co-option").
- Vi vill åta de positiva synergieffekter som uppstår när allas resurser, kunskap och positioner delas ("co-specialization").
- Nätverk är också en bra plats för lärande och tillämpande av nya kunskaper, speciellt när det handlar om kollektiv, inbäddad och tyst kunskap ("learning" och "internalization").

Grant (1991) är inne på samma tankebanor, resurstänkandet är ett bra sätt att förhålla sig till nätverk, skriver han. Många går med i ett nätverk för att det är ett bra sätt att sprida sina risker. Dessutom är det dyrt att ha heltidsanställda och då kan det vara bra att ta in konsulter från nätverket på en viss procent. Samarbetet ger också tillträde till fler resurser så som kapital, produktionstillgångar eller anställda med särskilda kunskaper. En annan fördel är också att samarbetet kan ge tillträde till nya marknader, exempelvis utländska marknader. Som större aktör på marknaden blir det också lättare med marknadsföring och att blockera konkurrenter. Dessutom kan deltagarna hjälpas åt med omvärldsanalyser (Barringer & Harrison, 2000).

När en resurs delas inom en relation blir det antingen en positiv eller en negativ effekt, vilket speglar den framtida relationen, säger Håkansson och Ford (2002). Alltså bör alla aktörer som är involverade i ett nätverksföretag få lika tillgång till fördelar och nackdelar som har sitt ursprung i de investeringar och handlingar alla olika parter gör.

Nätverksföretag bygger på personliga förhållanden, där deltagarna bygger upp långsiktiga kontakter och delar varandras kontaktnät, vilket ger en unik möjlighet att lära av varandra, att utnyttja varandras kompetenser. Den gemensamma kompetensen blir högre än den individuella, eftersom alla har tillgång till den. Det handlar om förmågan att ta till vara och utnyttja de andras kunskaper i sin egen verksamhet, så kallad nätverkskompetens (Svensson, 2000).

Det finns dock eventuella nackdelar med att delta i intra- och interorganisatoriska relationer. Det största är oron att förlora egen värdefull information och att bli för beroende av sin partner och förlora sitt självbestämmande. Det är svårt att lita på varandra fullt ut. Eftersom mycket av samarbetet bygger på personliga relationer är det också stora risker för de olika parternas kulturer ska krocka med varandra. Nätverksföretag är mer komplexa att styra och leda, och därför finns det risker inom både det finansiella och organisatoriska området, en stor risk är att parterna kan förlora sin egen organisatoriska flexibilitet (Barringer & Harrison, 2000).

OLIKA FORMER AV NÄTVERKSFÖRETAG

Det finns många olika former av intra- och interorganisatoriska relationer beskrivna i litteraturen och vi vill här titta närmre på vad de innebär och vilka som är applicerbara på vårt arbete.

Barringer och Harrison (2000) presenterar några former av interorganisatoriska relationer, det vill säga vilka former av nätverk som råder mellan företag. Barringer och Harrison delar upp dem i två stora grupper, tätt eller löst sammansatta.

Tätt sammansatta former:

- Kompanjonskap ("Joint Ventures"). Två eller flera företag lägger ihop sina resurser för att skapa en separat samägd enhet, vilket är vanligt bland stora företag.
- Nätverk ("Networks"). Nätverk är en nav- och hjulformation med en lokal organisation i mitten som organiserar ett ömsesidigt beroende av företag. Det är vanligt i kunskapsbaserade industrier. Definitionen är hämtad från Dunning (1988); Harrigan (1986); Jarillo (1988).
- Konsortium/Sammanslutning ("Consortia"). Detta är en speciell form av "joint venture" som innehåller många olika arrangemang, till exempel grupperingar av företag med inriktning mot problemlösning och teknisk utveckling. Dessa är vanligt förekommande inom områden med ny teknologi.

Löst sammansatta former:

- Allians ("Alliance"). Allianser är ett arrangemang mellan två eller fler företag där företagen har ett utbyte i relationerna men de har inget ägandeskap involverat.
- Handelsförbund/handelsförening ("Trade Association"). Detta gäller organisationer utan vinstintresse. De är formade av företag inom samma industri, de samlar och sprider handelsinformation, erbjuder juridisk och teknologisk hjälp, ger träning, skapar en plattform för kollektiv hobbyverksamhet.
- Sammankopplad styrelse ("Interlocking Directorate"). Detta handlar om styrelser, när en ledare sitter i styrelsen för ett annat företag eller när två företag har ledare som tjänstgör i ett annat företag. En mekanism för informationsdelning och samarbete.

Doz och Hamel (1998) gör en annan uppdelning än och Harrison, de delar upp relationerna i *kompanjonskap* ("joint ventures") respektive *strategiska allianser* ("strategic alliances"). Kompanjonskap finns inte främst för att skapa en gemensam framtid, säger de, utan för att företagen tillsammans kan bära och dela på risker. Kompanjonskapen saknar ofta dynamik och samarbete. I kontrast till kompanjonskapet finns de strategiska allianserna. De poängterar vikten av samarbete och karaktäriseras av relationer och osäkerhet. Strategiska allianser sätter större press på ledarskapet och olyckligtvis tycker många ledare att detta är svårt, säger Doz och Hamel (1998).

De intra- och interorganisatoriska relationer kan vara strukturerade på många olika sätt och vi nämner här några från Dimpleby och Burton (1998).

En generell form av nätverksstruktur i forskarsammanhang (Barringer & Harrison, 2000) är det vi på svenska kallar *ekernät*, vilket fungerar som en nav- och hjulformation med en lokal organisation i mitten som organiserar ett ömsesidigt beroende av företag. (Definitionen: "...a hub and wheel configuration with a focal organization at the 'hub' organizing the interdependencies of a complex array of firms" är hämtad från Barringer & Harrison, 2000, s. 387). Se bild 5. A har den dominerande positionen och har bäst möjlighet att koordinera hela systemet. Alla noder är beroende av hubben eftersom ingen kommunikation sker mellan de andra noderna.

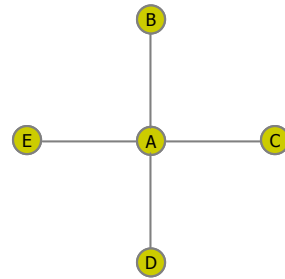


Bild 5. Ekernät

Andra nätverk där en part har en mer dominerande position än vad de andra har är i *pyramidnätet* (se bild 6). Där går all kommunikation via A, men skillnaden är att där har de andra parterna kontakt med varandra. Detsamma gäller för *y-nätet* där A har en nyckelposition och kan filtrera och fokusera meddelanden som ska till D och E, (se bild 7).

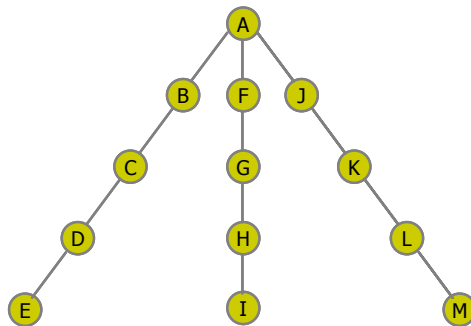


Bild 6. Pyramidnät

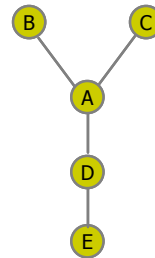


Bild 7. Y-nät

Det finns också nätverk där syftet med hela nätverket är att ingen part ska ha någon ledarposition, det ska inte finns någon auktoritet eller styrande utan alla är på samma nivå (Ahrne, 1994). Ett exempel på ett sådant nätverk är *cirkelnätet* (se bild 8), men i ett cirkelnät kan parterna bara kommunicera med två andra, inte med alla. För att ha kontakt med alla krävs en struktur i form av ett *stjärnnät* (se bild 9). Men gemensamt är att ingen har en ledande position utan styrandet är gemensamt.

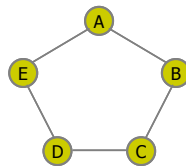


Bild 8. Cirkelnät

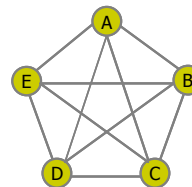


Bild 9. Stjärnnät

INFORMELLA STRUKTURER

Ytterligare en aspekt i detta sammanhang som vi inte vill lämna utanför är vikten av de informella och sociala strukturerna i nätverksföretaget. Som vi tidigare nämnt flera gånger, är de personliga relationerna en viktig byggsten i nätverksföretagen (Svensson, 2000). Det är då viktigt att vara medveten om, kunna hantera och också utnyttja de informella relationerna.

De sociala och informella nätverken uppstår mellan individer i alla organisationer, företag och nätverksföretag. Gulati (1998) skriver att det finns ett samband mellan sociala nätverk, socialt kapital och konkurrensfördelar. Om företaget och dess ledning förstår det sociala kapitalet och då också förstår vikten av att kunna hantera det sociala nätverket på ett bra sätt kan det få stora konkurrensfördelar.

Människor är starkt beroende av sina relationsnätverk för att få ta på information och lösa problem. *”Who you know often has a great deal to do with what you come to know”* är en vanlig åsikt inom samhällsvetenskapen (Cross, Borgatti & Parker (2002, s. 25).

De informella nätverken är speciellt viktiga i kunskapsintensiva branscher, men det råder mycket okunskap om dessa nätverksföretag och här avlivar Cross, Nohria och Parker (2002) sex vanliga myter om nätverkande.

Myt 1 – För att bygga bättre nätverksföretag så måste vi kommunicera mer.

Kvantiteten på kommunikationen är aldrig viktigare än kvaliteten. För att bygga bättre nätverksföretag är det istället viktigare att fokusera på vem som vet vad. Tankesättet *”vem får information från vem”* måste bytas till *”vem vet vad”*. På detta sätt är det lättare att identifiera unik kunskap och på så sätt utvecklas och bygga ett bättre fungerande nätverksföretag.

Myt 2 – Alla i ett nätverksföretag ska vara sammankopplade med varandra.

Det viktiga är inte att alla är länkade till varandra, utan istället bör satsningen ligga i utvecklandet av, och bevarandet av de relationer med ett strategiskt värde. För att tydligare se alla relationer kan en social nätverksanalys (SNA) användas.

Myt 3 – Det finns inte mycket att göra för att underlätta för informella nätverk.

Det finns en viss tro att nätverk endast existerar på grund av personliga relationer. När beslutsfattare vill uppmuntra samarbete vänder de sig oftast till tekniska lösningar. De flesta företag och organisationer har redan sådan teknik, och det är vanligt att den inte används så som det är tänkt. Det finns dock andra hjälpmedel än teknologi. Ett sätt är att se över den formella organisationsstrukturen, den kan ibland underminera ett effektivt samarbete. Det måste även skapas tid och rum för den informella organisation så att den kan växa fram och få fotfäste.

Myt 4 – Hur människor passar in i nätverksföretag handlar om deras personlighet (som inte kan ändras). Stereotypen i ett nätverksföretag bör vara extrovert, social och framåt. Egentligen är det så att hur människor passar in har mer att göra med avsiktligt beteende, vilket är möjligt att påverka. Kopplingen mellan människors personlighet och position i ett nätverk är inte så stark som många tror. Det handlar om att bygga relationer, involvera andra och bygga egna nätverk. Dessa handlingar kan och bör uppmuntras från ledarhåll.

Myt 5 – Centrala personer som blivit flaskhalsar borde göra sig mer tillgängliga. Dessa människor har gjort sig betydande för nätverkets effektivitet, och måste arbeta mycket och i själva verket uppstoppas de i förlängningen gruppens arbete. Därför bör sådana centrala människor istället byta sysslor för att förse andra i nätverket med information och beslutsfattande. Människor blir ofta centrala i ett nätverk därför att de vet saker som

överbryggar olika delar i organisationen. De bör lära sig att skicka människor för att inhämta det de behöver på andra ställen i nätverket. Det öppnar inte bara upp flaskhalsen, det drar perifera människor mot nätverkets centrum.

Myt 6 –Jag vet redan vad som händer i mitt nätverksföretag. Ledare kanske vet vad som försiggår i den delen av nätverksföretag de tror sig ha kontroll över. Det har tvärtom visat sig att de som tror sig bäst veta vad som försiggår är de som vet minst.

LEDARSKAP I NÄTVERK

I nätverksföretag finns det ofta ingen auktoritet och inga metoder för att fatta beslut skriver Ahrne (1994), men den åsikten är inte så utbredd. Många hävdar tvärtom att nätverksföretag skärper kravet på bra ledare. Nätverksföretag kan inte lämnas för sig själva, de måste hela tiden styras och ledas framåt. De kan inte heller betraktas som enbart ett projekt. Nätverksföretag sätter verkligen en ledares förmåga på prov, här måste syfte, flexibilitet, analytisk förmåga, entreprenörsegenskaper samt organisatoriska och politiska förmågor fungera tillsammans (Doz & Hamel, 1998).

Håkansson och Ford (2002) presenterar flera paradoxer som finns för ledare i nätverksföretag. En av dem är att nätverk innebär både möjligheter och begränsningar för ledare. Denna paradox är relaterad till hur noderna i nätverket är inbyggda, vilka relationer som finns dem emellan och hur mycket de olika parterna investerat i nätverket och i varandra. Paradoxen är alltså att beslutsfattare inom ett nätverksföretag inte alltid kan agera som de själva vill. En annan aspekt är att det blir svårare och dyrare med förändringar utanför nätverket, och istället bör de ske inom nätverket. Slutligen utvecklas en förståelse för varandra inom nätverket, hur de borde och hur de verkligen agerar, vilket både är en styrka och en begränsning.

En andra paradox är att i nätverksföretag finns möjligheterna både att påverka andra och att själv bli påverkad. Ett företags relationer är resultatet av dess strategi men paradoxen är att företaget också blir resultatet av vad som händer i dess relationer, det blir påverkat av de andra parterna likväl som det influerar andra. Utan relationer till varandra har inte en enskild nod något värde för nätverksföretaget. Det är av yttersta vikt att se nätverket på detta sätt, inget företag kan ensamt utnyttja sina resurser till fullo om de inte samarbetar med andra.

Ytterligare en paradox ligger i förmågan att både kontrollera och samtidigt inte kontrollera nätverket. Ju mer ett företag försöker kontrollera och påverka nätverket i deras eget syfte desto mindre effektivt och innovativt blir det, eftersom alla noder hänger ihop och påverkas av varandra. Istället bör ledare försöka dra nytta av de andras resurser. Viktigast av allt är att utnyttja andra företags initiativ och kreativitet.

KUNSKAPSDELNING

I detta avsnitt är huvudsyftet att beskriva hur kunskapsdelning går till och varför det är viktigt. Till att börja med går vi emellertid igenom en kortfattad historik vilken förklarar uppkomsten av kunskapsperspektivet inom företag, vilket vi anser ger en grundläggande uppfattning om skilda sätt att se på ett företags tillgångar. Sedan går vi djupare in på att beskriva begreppen kunskap och kunskapshandling, vilka båda är huvudbeståndsdelar i det därefter beskrivna kunskapsdelningsbegreppet.

KONTEXT

I vårt samhälle har vi på senare tid gått alltmer från arbetsintensiva tillverkningsorganisationer till organisationer som skapar konkurrenskraft genom kunskap och kreativitet istället för med muskelkraft. Som resultat av detta efterfrågas inte bara andra typer av människor utan också nya former av organisationer. Dessa organisationer är, som vi beskrivit tidigare, ofta mindre, plattare och mindre hierarkiska och som en effekt av detta arbetar färre, men bättre kvalificerade personer inom företagets väggar, och ett större antal anlitas och hyrs in vid behov (Myers, 1996).

Att titta på en organisation från ett bredare perspektiv vad gäller företagets tillgångar är egentligen inget nytt fenomen. Penrose (1959) beskrev, redan på mitten av 1900-talet, organisationer ur ett resursbaserat perspektiv där hon poängterade att företag inte endast skulle ses som en portfölj av produkter. Istället borde organisationen uppfattas som en enhet bestående av olika resurser, möjligheter och kompetenser, vilka alla spelar in vid skapandet av företagets produkt, vare sig produkten är materiell eller immateriell.

In this society knowledge is the primary resource for individuals and for the economy overall. Land labour and capital – the economist's traditional factors of production – do not disappear, but they become secondary. They can be obtained, and obtained easily, provided there is a specialised knowledge. At the same time, however, specialised knowledge by itself produces nothing. It can become productive only when it is integrated into a task. And that is way the knowledge society is also a society of organisations: the purpose and function of every organisation, business and nonbusiness alike, is the integration of specialised knowledge into common task.

Drucker 1992.

Bild 10. Resursbaserat synsätt (Malhotra, 2000, sid 28-29)

Detta påstående (se bild 10) visar klart och tydligt att kunskap är av central betydelse med hänvisning på organisationer ur ett resursbaserat perspektiv (Prahalad & Hamel, 1990; Conner & Prahalad, 1996). Det är dock inte heller helt korrekt att titta på organisationer bara som en ansamling av kunskap. Det kunskapsbaserade synsättet bekräftar vikten av kunskap för att skapa konkurrensfördelar, men det markerar även företagets andra tillgångar som viktiga stödelement vid skapandet av konkurrensfördelarna (Malhotra, 2000).

Olika perspektiv på kunskap

Det finns olika sätt att se på kunskap och vi kommer nedan att gå igenom två som nämns åtskilliga gånger i litteraturen. De olika sätten att se på kunskap blir påtagliga vid kategorisering av kunskap och genom att förstå hur perspektiven skiljer sig åt kan bättre hantering av kunskap försäkras, både på individ- och organisationsnivå. Genom att erkänna att det existerar olika kunskapsperspektiv kan det enklare väljas ett visst sätt att se på kunskap beroende på olika specifika situationer (von Krogh et al, 2000) som till exempel vid en rekryteringsprocess. von Krogh, Roos och Kleine beskriver detta; *"The conscious choice of an epistemological mode is a critical success factor for research and management"* (von Krogh et al, 2000, s. 37).

Inom affärsvärlden har managementområdet länge dominerats av ett rationalistiskt perspektiv, vilket innebär att individ och verklighet har betraktats var och en för sig. Människors handlande har förklarats med hjälp av ekonomiska lagar och kausala samband. Allt som sker kan förklaras utifrån yttre orsaker. Den rationalistiska ansatsen bygger på föreställningen att verksamheter har mål som är mer eller mindre givna.

Samtidigt har ledningen i företag ansetts kunna påverka förutsättningarna för människors agerande genom att utforma regler, rutiner och belöningsystem. I enlighet med det rationalistiska perspektivet, med hänvisning på ledning av organisationer, har kunskap och lärande betraktats ur ett kognitivistiskt perspektiv (Sandberg & Targama, 1998). Det kognitivistiska perspektivet härstammar från mitten av 1950-talet och inom ramen för det ses organisationer som öppna system vilka skapar och utvecklar kunskap genom att formulera exakta, noggranna föreställningar av organisationens redan fördefinierade värld. Eftersom kunskap symboliserar bilden av denna värld är insamling och spridning av data de huvudsakliga aktiviteterna för att utveckla och komplettera kunskapen. Ju mer data en organisation kan samla in, desto närmare verkligheten kommer organisationens representation att vara (von Krogh et al, 2000). För att förklara närmare, inom det kognitivistiskt perspektiv ses kunskap som ett objekt vilket är separerat från individen. Det finns endast en sann verklighet och en syn på objektet, vilket innebär att människans perception och tänkande reduceras till funktionen att åstadkomma en representation av denna verklighet i medvetandet och minnet (Sandberg & Targama, 1998).

I motsats till det kognitivistiska perspektivet har det vuxit fram ett alternativ, ett mer filosofiskt sätt att betrakta kunskap. I allmänfilosofisk mening är detta inget nytt. Inom filosofin har det länge debatterats och ifrågasatts vad kunskap egentligen är och vilka möjligheter vi har haft att skaffa oss kunskap om verkligheten. Detta synsätt kan kallas för ett förståelsebaserat, tolkande perspektiv (Sandberg & Targama, 1998). Kunskapen definieras här utifrån den innebörd som kunskapen har för personen som uttalar sig om den (von Krogh et al, 2000). Nonaka och Takeuchi (von Krogh et al, 2000, s. 43) kallar detta för *"a dynamic process of justifying personal belief toward the truth"*. Individens rättfärdiga sanningen i sina värderingar baserat på observationer i världen. Dessa observationer i sin tur beror helt på individuella erfarenheter. Varje individ måste således skapa sin egen kunskap genom erfarenheter av olika slag. Mening skapas utifrån den situation som individen befinner sig i (Nonaka & Takeuchi, 1995). Sett ur detta perspektiv måste kunskap alltid bevisas på ett eller annat sätt, men en absolut sanning kan aldrig uppnås (von Krogh et al, 2000). Kärnan i detta perspektiv är att våra föreställningar om verkligheten skapas av oss själva och andra på grundval av våra erfarenheter och i kommunikation, samspel och jämförelse med andra människor (Sandberg & Targama, 1998).

Kunskap uppstår genom handling och förståelse

Om kunskap är, i likhet med det förståelsebaserade, tolkande perspektivet, en konstruktion av verkligheten som uppstår i kommunikation och integrering med andra individer, kan kunskap inte ses som något som individen *har* i form av små kunskapspaket. All data och information som finns lagrad i databaser och böcker och som individen kan ta till sig är exempelvis inte kunskap i sig. Även om individen besitter data och information är steget långt till kunskap (Säljö, 2000). Denna uppfattning delas även av bland andra Tsoukas (1997), Starbucks och Porrini (2002) samt Alvesson (1992). Skillnaden mellan data, information och kunskap framhålls ofta, men trots detta verkar forskare inom området emellanåt ha svårigheter förklara begreppen och skilja dem åt.

Data definieras ofta som ren fakta, måttenheter eller statistisk data. Information kan beskrivas som tillämpad data, det vill säga organiserad och behandlad data. Kunskap är i sin tur tillämpad information, den ska vara kontextuell och relevant. Att inneha kunskap om något betyder att personen i fråga kan använda kunskapen till att lösa ett visst problem. Att bara inneha information inom samma ämnesområde behöver inte alls betyda samma problemlösningsförmåga. Medan information är strukturerad, är

kunskap luddig och svår att koppla ihop med det ena eller det andra. Information är endast värdefull i de situationer när den kan förstås och sättas in i en speciell kontext. Kunskap är värdefullt bara då den kan sättas in i en kontext som delas utav andra. Sett på de två begreppen ur ett tidsperspektiv, samlas information på hög över tiden medan kunskapen utvecklas, med andra ord är kunskap dynamisk (Turban & Aronson, 2001).

Stenmark (2002) hävdar i sin tur, att begreppen är nära sammanvävda och står i inbördes förhållande till varandra. Både data och information behöver kunskap för att kunna tolkas och på liknande sätt krävs data och information vid skapandet av ny kunskap. Gammal kunskap är värdefull vid reflektion av data och information och när datan och informationen är förstälilig och relevant formas ny typ av kunskap i huvudet på den tolkande personen. Kunskap är alltså något som individer använder i sitt vardagliga handlande med vars hjälp problem kan lösas. Med hjälp av kunskap kan kommunikation och praktiska situationer hanteras på ändamålsenligt sätt. Den hjälper personer att se ett problem eller en företeelse som något bekant och som något personen i fråga har tidigare erfarenhet av. Kunskap består dock inte enbart av förmågan att kunna lösa ett problem eller hantera en situation, eftersom problem och situationer inte kommer färdigdefinierade i de flesta sammanhang. Tvärtom, en väsentlig förmåga är att kunna hitta en definition av en situation som är meningsfull och som gör det möjligt att hantera problem och komma vidare (Säljö, 2000). Varje användning av kunskap är därför en kreativ och skapande process där människor organiserar händelser och problem utifrån det de redan känner till eller har erfarenhet av (Molander, 1996).

I litteraturen beskrivs vidare olika typer av kunskap beroende på vad den består av och hur den uppfattas. Vi har inte för avsikt att gå speciellt djupt in på förklaringar och tolkningar av olika sorters kunskap då vi anser det vara irrelevant för vår undersökning. Vi vill dock kortfattat förklara Polanyis (1967) distinktion mellan *tyst* respektive *explicit* kunskap. Om vi som läsare har kännedom om skillnaden mellan dessa två begrepp blir det lättare att sätta sig in i kommande teori. Tyst kunskap är personlig, specifik för ett visst sammanhang och därmed svår att formalisera och kommunicera. Mycket av vårt vardagskunnande utgörs av tyst kunskap, till exempel kunskapen om hur vi håller balansen på en cykel. Explicit kunskap, eller kodifierad kunskap som den ibland också kallas, syftar på kunskap som är överföringsbar på ett formellt, systematiskt sätt.

Individuell och organisatorisk kunskap och lärande

Kunskap ses i litteraturen inte enbart som personlig eller individuell. Den kan också vara kollektiv, såsom fallet inom organisationer. Ny kunskap startar dock alltid med en individ. Först därefter kan en individs personliga kunskap förvandlas till organisatorisk kunskap som i sin tur kan ge värde till företaget som helhet. Även om det i litteraturen oftast refereras till organisatorisk skapande av kunskap, är det uppenbart att organisationen själv inte kan skapa kunskap utan initiativ från en individ och därefter interaktion mellan individer i en grupp. Kunskapen kan utkristalliseras i grupp genom dialog, diskussion, observation och delade erfarenheter (se bild 11).

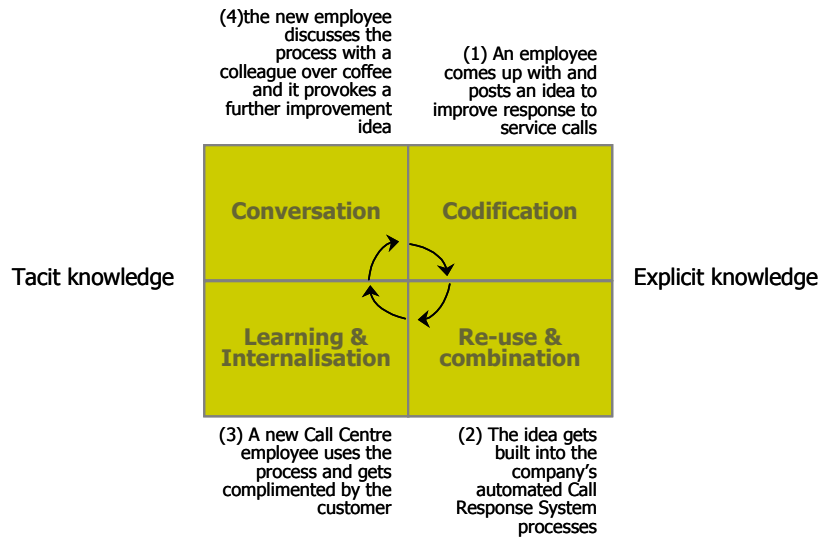


Bild 11. The cycle of knowledge creation (Malhotra & Yogesh, 2000)

Med andra ord spelar gruppinteraktioner en stor roll vid skapandeprocessen av kunskap, de tillhandahåller en delad kontext där individer kan interagera med varandra (Nonaka & Takeuchi, 1995). Duncan och Weiss (1979) identifierar också att skapandet av kunskap börjar med individen och att det måste finnas organisatoriska processer där den individuella kunskapen blir organisatorisk kunskap. Detta behöver inte vara formella processer utan kan snarare vara av social natur och består av integration mellan människor (von Krogh et al, 2000). I detta sociala samspel försöker människor att *tolka* och *förstå* verkligheten för att få en meningsfull och begriplig bild av sin värld så att de kan handla därefter inom organisationens ramar (Sandberg & Targama, 1998).

I samband med individuell och organisatorisk kunskap anser vi det vara relevant att definiera begreppen *lärande organisationer*, *organisatoriskt minne* samt *organisatoriskt lärande*. En lärande organisation syftar på en organisations möjlighet att lära sig från tidigare erfarenheter. Om ett företag ska kunna förbättra sig självt måste det först besitta förmågan, som vi nämnde ovan, att omvandla individuell kunskap till organisatorisk och därefter att lära sig. Termen lärande organisation indikerar på att det finns ett organisatoriskt minne och ett syfte att spara, framställa och dela med sig av det. Användning och utveckling av organisatoriskt minne är därmed kritiskt för att en organisation ska etableras, växas och fostras till en lärande organisation. Organisatoriskt lärande är därmed utvecklingen av ny kunskap och insikt, först på individuell nivå och sedan på organisatorisk nivå. Utvecklingen av ny kunskap kan sedan komma att påverka beslut och beteende inom organisationen. Organisationer som inte anpassar sig till dessa förändrande villkor kommer med största sannolikhet inte kunna konkurrera på marknaden (Turban & Aronson, 2001; Masalin, 2003).

I ovanstående stycken har vårt mål varit att skapa en grundläggande förståelse för vad kunskap är, eller ge en insikt i att det finns olika sätt att se på kunskap och dess innebörd. I kommande stycken går vi vidare in på att redogöra för hur kunskapen kan hanteras inom organisationer.

Kunskapshantering

Vi kommer nedan att försöka beskriva och ge en allmän uppfattning om vad som innefattas av kunskapshantering för att bättre förstå hur det leder till och förenklar kunskapsdelningen inom en organisation. Organisatorisk kunskap, som vi beskrev i tidigare, kan samlas under begreppet kunskapshantering och syftar på att kunskap är något som måste skötas och administreras. Kunskapen inom en organisation uppstår, som vi nämnt ovan, bland människorna inom organisationen och det är av stor betydelse att organisationen känner till vilken kunskap den besitter och vilken ytterligare kunskap den behöver för att uppnå sina mål (Malhotra, 2000). Kunskap, i den utsträckning som den ses som en tillgång, måste kunna utväxlas mellan personer och den måste få möjlighet att växa och utvecklas (Turban & Aronson, 2001). Syftet med en kunskapshanteringsstrategi bör således vara att förstå vilka olika kunskapsenheter som existerar inom organisationen och vilka kanaler för kunskapsdelning som finns eller behövs emellan dem (Malhotra, 2000). Sett ur det perspektivet inkluderar kunskapshantering de intellektuella resurser och aktiviteter som finns inom en organisation.

Begreppet kunskapshantering fick inte någon större uppmärksamhet förrän i slutet av 1990-talet. Även om ämnet hade berörts tidigare var det först under detta årtionde som kunskapshantering blev allmänt accepterat som en viktig angelägenhet inom företagsvärlden (Malhotra, 2000). Därefter har begreppet fått enorm uppmärksamhet både i den akademiska världen såväl som i affärsvärlden. Trots, eller kanske på grund av, detta breda intresse har kunskapshantering inte fått en klar, generell definition. Istället är litteraturen full av olika benämningar, en del mer lika varandra än andra (Stenmark, 2002, s. 12).

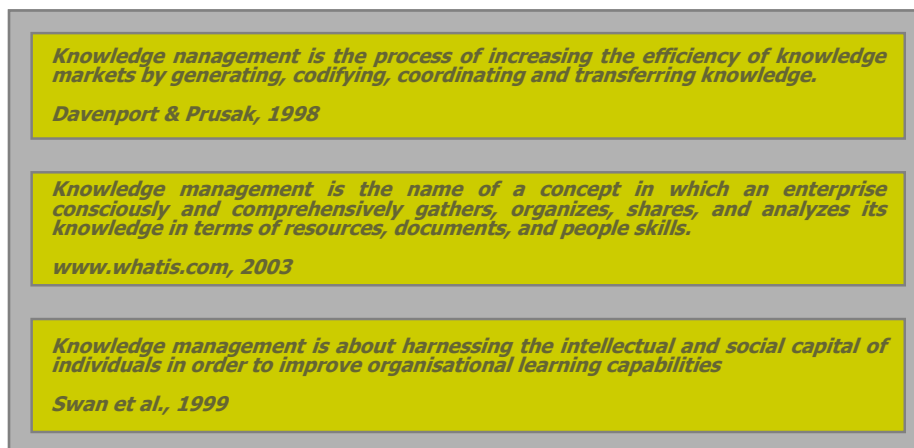


Bild 12. Olika definitioner på kunskapshantering

Enligt Hansen, Nohira och Tierney (1999) finns det två dominerande strategier för kunskapshantering. Dels finns ett "hårt" kodifieringsperspektiv men även ett personaliseringsperspektiv. Organisationer som använder sig av kodifieringsstrategier utgår från IT-systemet. Kunskapen kodifieras noggrant och lagras i databaser där den är lättillgänglig och sökbar för alla inom organisationen. De organisationer som istället använder sig av personaliseringsstrategier utgår från människorna inom organisationen. De ses som kunskapsbärare och fokus ligger på personliga möten människor emellan, skapandet av nätverk och mötesplatser där den tysta kunskapen lättare kan utvecklas.

Dessa organisationer använder sig också av informationsteknologi, men det uppfattas som sekundärt och används främst för att underlätta kontakter och kommunikation. Ofta läggs fokus på hantering av den explicita kunskapen, det vill säga organisationen ser många gånger på kunskapshandling ur ett kodifieringsperspektiv. Det är dock viktigt att ha i åtanke att kunskap inte endast är ett konkret objekt som alltid kan kodifieras och delas på så sätt (Skyrme, 1998). Företag bör i större utsträckning använda sig av personaliseringsstrategier som främjar socialt samspel och på så sätt kan även den tysta kunskapen yttra sig. På samma sätt som data, information och kunskap är tätt sammanvävda, står även explicit och tyst kunskap oftast i inbördes förhållande till varandra och det kan många gånger vara svårt att betrakta dem avskilt från varandra. Explicit kunskap hos en person, kan vara tyst kunskap hos en annan beroende på situation och omständigheter (von Krogh et al, 2000).

Målet med kunskapshandling kan alltså sägas vara att fånga, lagra och tillhandahålla användbar kunskap på ett enkelt sätt för att vem som helst som behöver komma åt kunskapen varsomhelst och när som helst, ska kunna göra det (Turban & Aronson, 2001). Kunskapshandling anses ofta vara en organisatorisk process bestående av ett antal aktiviteter (Stenmark, 2002). Beroende på vilken författare vi refererar till är skillnaderna mellan dessa aktiviteter år eller tar mer eller mindre utrymme i processen. Enligt Stenmark kan det underlätta att tänka på kunskapshandling som olika organisatoriska ansträngningar som hjälper individerna att bättre använda kunskapen i företaget. Kunskapshandling kräver en enorm förändring av organisationskulturen och sättet som människorna ser på kunskap. Turban och Aronson (2001) betonar vikten av att företaget skapar ett behov och en vilja hos människorna inom organisationen att dela med sig för att kunskapshandlingsstrategin överhuvudtaget ska vara värdefull. När detta väl är gjort och olika kunskapsenheter och kanaler är identifierade kan det funderas på lämpligt tekniskt stöd (Malhotra, 2000).

DEFINITION AV KUNSKAPSDELNING

Kunskapsdelning handlar, förutom delning av den kodifierade kunskapen, om att aktivera den tysta kunskapen hos individerna i organisationen så att den kan yttra sig i handling och förståelse som skapar värde i organisationen som helhet (Johannessen et al, 2001). Detta är dock inte gjort i en handvändning. Boone (1997) menar att kunskapsdelning ofta är en kaotisk oordnad process där medarbetarnas syn på kunskap, kunskapens värde och användningsområde påverkar processen att dela men också själva skapandet av kunskap.

Kunskapsdelningsprocessen kan sägas ha två olika innebörder, vilket syftar på att den person som delar med sin av sin kunskap, bidrar till att de som tar del av kunskapen och personen själv får en gemensam bild och plattform att relatera till. De två rollerna, ”den som tar emot” och ”den som ger” är tätt sammankopplade (Dixon, 2000). Stewart (1999) betonar också att kunskapsgenerering och kunskapsdelning bygger på varandra. Ny kunskap genereras genom att den skapas och upptäcks och kunskap delas genom att gammal kunskap återanvänds, förpackas och appliceras i nya sammanhang eller sprids genom dialog i vilken kunskap också uppstår. För att en dialog ska äga rum är det viktigt att det finns ett gemensamt språk, ett behov och en gemensam mening med det som diskuteras.

Nonaka och Takeuchi (1995) förklarar på liknande sätt, att kunskapsdelningsprocessen inom en organisation startar med att individerna delar tyst kunskap emellan sig genom socialisering. Därefter omvandlas den tysta kunskapen, genom integration och kommunikation mellan individer, till explicit i form av till exempel en ny idé eller koncept. Denna process kan ses som externalisering. Den nya idén måste på något sätt verifieras av organisationen och om den gör det, omvandlas den därefter till någon

sorts arkitektur. Denna arkitektur kan ta formen av en hård produktutveckling eller en mjuk innovation, som till exempel ny ledningsfilosofi eller organisationsstruktur. Slutligen breddas kunskapen ut, från en division till en annan, intraorganisatoriskt eller externt utanför den egna organisationen. För att kunskapsdelning ska äga rum är det viktigt att de involverade parterna har en någorlunda gemensam kunskapsbas att utgå ifrån (Stewart, 1999; Cummings & Teng, 2003).

IT-stöd kan ha en betydande roll för kunskapsdelning och informationsspridning inom organisationer. Informationsteknologin underlättar dock främst spridningen av den explicita kunskapen varför delning av tyst kunskap måste ske på ett annat sätt. I denna kontext måste det fokuseras mer på sociala sammanhang och interaktionen mellan människor. IT-stöd ses här som en hjälp för att förbättra förutsättningarna till att den sociala interaktionen äger rum eller för att stödja den (Stewart, 1999). I likhet med denna syn på IT-stöd poängterar Walsham (2001) att kunskapsdelning som endast baseras på tekniskt stöd, är svårt att uppnå. Han anammar istället ett synsätt där människan sätts i centrum och betoningen läggs på den tysta kunskapen. Det stödjer den mänskliga tanken och handlingen, samt förståelsen och tolkningen som är relevant när människor kommunicerar med varandra och kunskapsdelar. Utifrån detta synsätt är det inte säkert att en ökad möjlighet till insamling och behandling av data med stöd av IT eller elektronisk kommunikation leder till förbättrad kommunikation och handling mellan individer.

Varför är kunskapsdelning viktigt och hur motiveras individer till kunskapsdelning

Ledare bör förstå att vi numera lever i kunskapsamhället och att kunskap är en av de viktigaste resurserna ett företag kan ha. Med andra ord tillhör framtiden de individer som sitter inne med kunskapen, de som använder sina huvuden istället för sina händer. Nyckeln till framtida framgång ligger i att träna och utbilda dessa individer. Kunskapsdelning är delvis en människa-till-människaprocess, en kulturell process och en organisatorisk process. För att verkligen kunna påverka en organisations kunskapsbas, är det viktigt att uppmuntra människor till att dela med sig genom att utveckla en kultur som sporrar till kunskapsdelning samt skapa en organisationsstruktur som möjliggör effektiv interaktion mellan människorna i organisationen (Malhotra, 2000). När människor interagerar med varandra i en social process, till exempel i en dialog, utvecklas en gemensam förståelse. Deltagarna i diskussionen utvecklar, reproducerar och omformar sin egna och de andra deltagarnas förståelse för det diskussionen berör (Sandberg & Targama, 1998). På så sätt utvecklas en gemensam kompetens också och en känsla av samhörighet kring den plattform som utvecklats tillsammans (Dixon, 2000). För att ett företag ska bli bättre på att absorbera kunskap och släppa vidare den till individer i organisationen kan det vara relevant att ha några tänka lite extra i följande banor (Nonaka & Takeuchi, 1995).

Organisationen bör skapa sig en kunskapsvision, vilken kommuniceras till hela företaget. En kunskapsvision utvecklar ett engagemang bland medarbetarna och en känsla av vilken sorts kunskap de borde eftersöka. Vidare bör företaget inse vikten med varierande kompetenser bland medlemmarna i organisationen. Det berikar organisationens insikts- och intuitionsförmåga (Nonaka & Takeuchi, 1995).

En miljö där kontinuerliga och intensiva interaktioner mellan individer kan äga rum är också relevant för att skapa och utveckla kunskap. Walsham (2001) föreslår ”praktiska gemenskaper”, så kallade ”communities of practice” för att skapa rätt miljö och att främja kunskapsdelning. Lave och Wenger (1991) introducerade begreppet och beskriver det som *“(...) an activity system about which participants share understandings concerning what that means in their lives and for the community. They thus are united in both action*

and in the meaning that that action has, both for themselves and for the larger collective” (s. 98). Det har visat sig att den största delen av organisatoriskt lärande sker inom ”communities of practice” och inte inom formella konstellationer som till exempel arbetsgrupper och seminarier (Lave & Wenger, 1991; Davenport & Prusak, 1998). Ett annat sätt att skapa en gemensam plats som främjar deltagande, samarbete och kunskapskapande och kunskapsdelning på alla nivåer inom företaget är en miljö som von Krogh, Ichijo och Nonaka (2000) kallar för ”ba”. Ba är japanska och betyder plats. Det är ett koncept som bygger på skapandet av en gemensam plats där relationer kan utvecklas och vårdas. Ba kan vara fysisk, virtuell och mental eller en kombination av båda dessa. Den fysiska platsen kan ses som företagets fysiska struktur, till exempel den organisationsform som föreligger. Den virtuella platsen kan ses som IT-strukturen som möjliggör virtuella möten genom till exempel email eller diskussionsforum. Den mentala platsen syftar på gemensamma ideal, visioner, idéer och gemensamma berättelser. Platsen utgör ett slags ramverk inom vilket medarbetarna agerar och inom vilket de strävar mot samma mål (Nonaka, Toyama & Konno, 2000).

Företag bör även inta en flexibel och öppen inställning mot innovationer av olika slag, vilket resulterar i öppenhet mot nya idéer och kunskap. Ett företag måste ständigt och dynamiskt kunna anskaffa, insamla, utnyttja och skapa kunskap för att sedan kunna kategorisera och sätta in i rätt sammanhang så att kunskapen kan tillämpas av andra i organisationen (Nonaka & Takeuchi, 1995).

Walsham (2001) poängterar dock att människor av olika anledningar, trots kunskapsvisioner, sociala interaktioner och rätt miljöer, inte vill dela med sig av sin kunskap. Det finns flera olika sätt att försöka ändra på detta beteende, ett vanligt sätt är att locka med ekonomiska belöningar eller andra incitament för att stimulera människor till arbete.

I följande stycke presenterar vi en modell över kunskapsdelning där vi på ett annat sätt kommer att strukturera upp vilka faktorer som kan påverka kunskapsdelning i organisationer. En del aspekter kommer igen från tidigare teori i liknande eller utvecklad form, medan andra inte har nämnts innan.

MODELL ÖVER KUNSKAPSDELNING

Vi har studerat en modell av Gupta och Govindarajan (2000), vilken fokuserar på vilka faktorer som spelar in för att uppnå tillfredställande kunskapsöverföring inom multinationella företag. Vi har även tittat närmare på andra författares och forskares teorier om vilka faktorer som påverkar kunskapsöverföringen vid olika stadier i processen. Teorierna går i vissa avseende hand i hand men i andra tar de lite olika inriktningar. Tillsammans anser vi dock att de bildar en bra teorigrund för kunskapsöverföring och kunskapsdelning vid intraorganisatoriska sammanhang. Vi börjar här nedan med att presentera huvudfaktorerna (se bild 13) i kunskapsdelningsmodellen för att därefter ge en bättre förståelse och gå djupare in på vad som påverkar varje huvudfaktor.



Bild 13. Modell över faktorer som påverkar kunskapsdelning

Gupta och Govindarajan (2000) nämner fyra observationer som har motiverat till deras studie, vilka vi anser är relevanta att ta upp innan vi beskriver vår modell mer ingående.

1. Alla organisationer besitter en stor mängd kunskap. Som en naturlig följd av det resursbaserade perspektivet på organisationer är denna observation så vitt accepterad och har i stort sett blivit grundläggande i teorin. Av ett företags alla möjliga tillgångar är förmodligen kunskapsbasen den som utgör störs möjlighet till differentiering och konkurrensfördelar.
2. Anledningen till varför multinationella företag existerar beror huvudsakligen på deras förmåga att överföra och utnyttja kunskap mer effektivt och ändamålsenligt i intraorganisatoriska sammanhang än genom externa marknadsmekanismer. Detta argument är också vida accepterat och går oftast under benämningen "received theory".
3. Multinationella företag existerar enbart på grund av deras överlägsna förmåga att utnyttja interna kunskapsflöden och därmed kunskapsdela, men det betyder inte att kunskapsdelning sker konsekvent och kontinuerligt.
4. Trots granskningen av interna kunskapsflöden inom multinationella företag finns det, bortsett från några undantag, väldigt lite empirisk undersökning kring vilka faktorer som påverkar kunskapsflödena och kunskapsdelningen.

Szulanski (2000) betonar, i likhet med punkt tre ovan, att enbart innehavandet av kunskap någonstans i organisationen inte behöver betyda att andra delar av organisationen drar nytta av denna kunskap. Organisationer känner oftast inte exakt till vad de vet och detta beror på att kunskapsflöden i stor utsträckning är "sticky", det vill säga besvärliga och svåra att uppnå. Han nämner också att det är bättre att se kunskapsflöden som en kontinuerlig process istället för ett tillfälligt handlande. Genom att titta på det som en process är det lättare urskilja svårigheter och påverkningsfaktorer under vissa stadier i processen. Förklaringar på uppkomsten av överförings- och delningsproblem kan som utgångspunkt finnas i grundläggande kommunikationsmodeller (se bild 14).

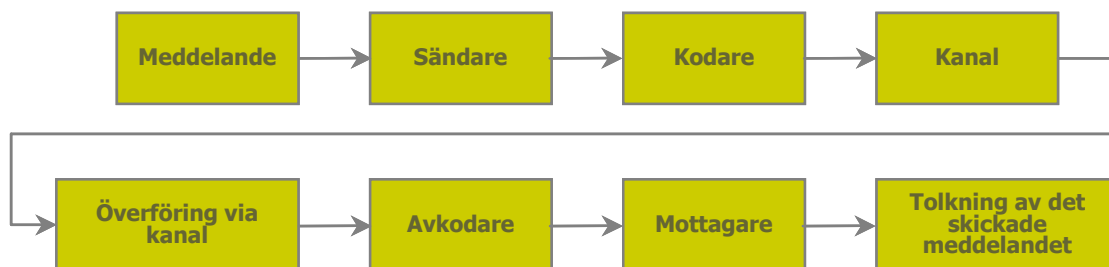


Bild 14. Huvudelement vid tvåvägskommunikation

Effektiviteten i en sådan kommunikationsmodell beror huvudsakligen på hur starka banden är mellan elementen, vilket i sin tur beror på nära relationen mellan sändare och mottagare är och hur bra de kommunicerar med varandra. Hur betydelsefull överföringen blir beror även på benägenheten och tillgängligheten hos sändare och mottagare (Szulanski, 2000).

Kunskapsdelning inom multinationella företag kan ske inom gränserna för interorganisatoriska nätverk, som kan bestå av flera enheter. I och med det kan kunskapsflöden inom dessa nätverk studeras på tre olika sätt: *nodal*, vilket fokuserar på beteendet hos individuella enheter; *dyadic*, vilket fokuserar på förenat beteende hos enhetspar samt; *systematiskt*, vilket fokuserar på hela nätverkets beteende sammantaget.

I och med den stora komplexiteten av detta undersökningsområde samt relativt lite tidigare forskning kring ämnet har Gupta och Govindarajan (2000) valt att endast inrikta sig på beteendet hos individuella enheter. Därefter har de kommit fram till att kunskapsflödena i organisationer kan bero på följande fem faktorer: värdet på sändarens kunskapsbas, motivationen hos sändarens att dela med sig, tillgängligheten av tillfredställande överföringskanaler, motivationen hos mottagaren att ta emot samt absorberingsmöjligheten hos mottagaren. Vi kompletterar här varje faktor med teorier inom samma område fast av andra författare. Detta för att ge mer trovärdighet åt modellen samt göra den mer applicerbar på nätverksföretag i sin helhet och inte endast multinationella organisationer som modellen först riktade sig emot.

Värdet på sändarens kunskapsbas

Kunskapsöverföring mellan enheter inom en organisation är inte kostnadsfria. Dessutom har olika resurser olika värde beroende på hur de uppfattas. Det betyder att ju större värde en sändares kunskapsbas har för resten av organisationen, desto attraktivare är den för andra enheter inom organisationen. Värdet på sändarens kunskapsbas kan bland annat bero på sändarens storlek och ekonomisk nivå samt under vilka förutsättningar en ny enhet blir del av organisationen (Gupta & Govindarajan, 2000). Värdet på sändarens kunskapsbas kan även bero på dennes kompetens, utbildning och expertis inom aktuellt område; ju mer kunnig sändaren är, desto mer attraktiv blir dennes kunskapsbas. Detta kan vara ett resultat av hur pass innovativ och öppen mot nya saker och ting sändaren är. När sändaren är intresserad och flexibel kan den öka sin kunskapsbas och därmed värdet på den (Nonaka & Takeuchi, 1995). Ahrne (1994) betonar vikten av mänskliga relationer och likaså betonar Håkansson och Ford (2002) relationerna, vilka kan innehålla olika sorters kunskap och därmed väger kontakter och relationer tungt. När resurser och kunskap delas från alla håll och kanter uppstår, som vi tidigare nämnt, positiva synergieffekter (Doz & Hamel, 1998) och externa kontaktnät uppfattas därför som en viktig faktor som ökar värdet av sändarens kunskapsbas.

Motivation hos sändarens att dela med sig

Motivationen att dela med sig att öka kommer att öka i den utsträckning som sändaren blir belönad för sina kunskapsdelningsinsatser, vilka leder till förbättrad prestation för hela nätverksföretaget (Gupta & Govindarajan 2000). Motivationen hos sändaren beror, med andra ord, på vilka incitament som ges för att skapa motivation till samarbete eller konkurrerande med mottagaren (Szulanski, 2000). Myers (1996) menar att ledningen måste belöna eller straffa individerna för deras prestation. Individuella belöningar kan vara direkt knutna till individuella insatser eller vara knutna till grupprestationer och kan bestå av en viss bonus beroende på gruppens arbete.

Szulanski (2000) menar att organisationskultur, normer och värderingar, incitament, anvisningar, rekommendationer och stöd i stor utsträckning påverkar huruvida enheter inom organisationen ser kunskapsdelning som en naturlig del av arbetet eller inte. Om sändarens sätt att se på arbetssätt och kultur inom organisationen skiljer sig markant från mottagaren, kommer detta att försämra överföringen. Genom att anamma samma normer och regler kommer en högre grad av förståelse och förutsägbarhet uppstå mellan parterna och dessutom går parterna till väga på samma sätt vid överföringen (Cummings & Teng, 2003). En organisationskultur som understryker lärande underlättar inte bara för det organisatoriska lärandet, utan speciellt för kunskapsöverföringen och kunskapsdelningen i sig (Aubrey & Cohen, 1995; Masalin, 2003). På så sätt är det av stor betydelse för motivationen att ledningen förespråkar en kultur- och kunskapsvision vilken kommuniceras till medlemmarna (Nonaka &

Takeuchi, 1995). Med kommunikation kan människor sporras till att delta och vara med och påverka sin situation (Strid, 1999).

Tillgänglighet av tillfredställande överföringskanaler

Kunskapsöverföringen beror även på hur överföringskanalerna är i sig. Här syftar Szulanski (2000) på kanaler för att skapa villighet och möjlighet för de olika organisationsenheterna att fullborda kunskapsöverföring och kunskapsdelning. Överföringskanaler kan vara både personliga eller opersonliga (Strid, 1999) alternativt informella eller formella (Gupta & Govindarajan, 2000). Kanalerna påverkar på olika sätt kunskapsöverföringen mellan enheter (Strid, 1999) och det är viktigt att känna till vilken inverkan de har på kunskapsdelningen. Informella kanaler skapas vid personlig integration, öppen kommunikation och under andra sociala former (Gupta & Govindarajan, 2000). Formella kanaler avser bestämda arbets- och expertgrupper, kommittéer och så vidare. Ju mer en enhet integrerar med andra enheter i organisationen genom formella konstellationer desto bättre är kontinuiteten på kommunikationen (Gupta & Govindarajan, 2000).

Motivation hos mottagaren att ta emot

Mottagarens motivation att ta emot extern kunskap kan ligga i dennes nyfikenhet och angelägenhet att lära sig och dessutom kan incitament öka denna angelägenhet (Gupta & Govindarajan, 2000). Mottagaren kan vara mer eller mindre motiverad att acceptera kunskap utifrån. Om motivationen är låg kan det resultera i förhållning, passivitet, påhittad acceptans, sabotage eller total vägran att ta del av ny kunskap. Mottagarens motivation kan även bero starkt på om denne anser sändaren vara trovärdig och pålitlig (Szulanski, 2000). Vidare kan mottagarens brist på egen värdefull kunskapsbas ha stor inverkan på dennes engagemang i mottagandet av ny kunskap. Även ledningens krav på att enheterna ska ta emot och tillämpa ny kunskap har stor betydelse för mottagarens motivation (Gupta & Govindarajan, 2000).

På samma sätt som kultur, vision och ledning är viktigt för att skapa motivation hos sändaren, är dessa faktorer relevanta för att öka motivationen att ta emot ny kunskap hos mottagaren. En framgångsrik ledare sörjer för att människorna i organisationen konfronteras med och får ta del av nya tankegångar, metoder och synsätt och därför hittar metoder för att stimulera till engagemang och delaktighet (Sandberg & Targama, 1998). Attityder såsom ”not-invented-here”, vilka kan minska mottagarens vilja att ta emot ny kunskap, måste ändras (Gupta & Govindarajan, 2000; Hayes & Clark, 1985). Ledningen bör istället förmedla en öppen inställning till innovationer, nya idéer och kunskap (Nonaka & Takeuchi, 1995).

Absorberingsmöjlighet hos mottagaren

Vid referering till kunskapsöverföring, syftas det ofta på *effektiv* överföring, inte bara på kommunikation eller informationsflöden. Mottagaren av kunskapen förväntas förstå meddelandet tillräckligt bra för att kunna agera efter det. Det kan även påpekas att överföring av kunskap inte sker ögonblickligen, utan det tar tid för människor att absorbera informationen (Myers, 1996). Szulanski (2000) menar också att en mottagare kan variera i sin förmåga att absorbera, det vill säga deras förmåga att utnyttja och använda sig av ny kunskap. Mottagaren måste kunna utrangera gammal kunskap och tillämpa ny kunskap. Gupta och Govindarajan (2000) anser i sin tur att mottagarens absorberingsmöjlighet beror på om mottagaren är bekant med den inkommande kunskapen. Om mottagaren tidigare tagit emot och tillämpat kunskap inom samma område är det enklare att absorbera ny kunskap inom samma eller närliggande område. Överföringen underlättas om parterna delar eller har liknande kunskapsbaser

(Cummings & Teng, 2003). Även mottagarens tilltro till källan, mottagarens förändringsbenägenhet samt vilken risk det innebär att ta emot den inkommande kunskapen påverkar mottagarens möjlighet till absorbering (Szulanski, 2000).

SAMMANFATTNING AV FAKTORER VID KUNSKAPSDELNING I NÄTVERKSFÖRETAG

Efter att ha studerat Gupta och Govindarajans (2000) modell för hur kunskapsflöden påverkas inom multinationella organisationer och därefter undersökt vad andra författare säger angående motivation, kunskapsöverföring och kunskapsdelning, har vi kompletterat modellen med vad vi anser vara relevant för kunskapsdelning på intraorganisatorisk nivå. I bilden nedan (bild 15) presenteras de faktorer som vi menar påverkar kunskapsdelning inom nätverk. Frågorna i modellen är sådana som vi anser är viktiga att ställa i våra intervjuer med ledningar för diverse nätverksföretag.

| Värde på sändarens kunskapsbas | Motivation hos sändaren att dela med sig | Tillgänglighet av tillfredställande överföringskanaler | Motivation hos mottagaren att ta emot | Absorberingsmöjlighet hos mottagaren |
|---|---|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ✓ Ekonomisk status och medlemskap <ul style="list-style-type: none"> ✓ Hur ekonomisk stabil är källan? ✓ Under vilka förutsättningar är källan medlem? ✓ Grad av nytänkande, nyskapande <ul style="list-style-type: none"> ✓ Hur innovativ och öppen för nya trender och andra nymodigheter är källan? ✓ Listad kunskap, erfarenhet, expertis inom aktuellt område <ul style="list-style-type: none"> ✓ Hur ser källans meritlista ut? ✓ Externa kontaktnät/andra nätverk <ul style="list-style-type: none"> ✓ Hur stort och varierande är källans externa kontaktnät? Är han kopplad till andra nätverk? | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Ledningens attityd vid rekryteringstillfället <ul style="list-style-type: none"> ✓ Hur är tonen/attityden vid rekrytering av nya konsulter? ✓ Ledarskap och kultur till vardags <ul style="list-style-type: none"> ✓ Hur peppas konsulterna individuellt? ✓ Bonussystem | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Formella gruppkonstellationer <ul style="list-style-type: none"> ✓ Hur sätts projektgrupper ihop? ✓ Existerar olika typer av "expertgrupper"? ✓ Hur ser kontaktkanalerna inom nätverket ut? ✓ Informella gruppkonstellationer <ul style="list-style-type: none"> ✓ Sociala aktiviteter av olika slag ✓ Hur umgås folk då? | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Ledningens attityd vid rekryteringstillfället <ul style="list-style-type: none"> ✓ Hur är tonen/attityden vid rekrytering av nya konsulter? ✓ Ledarskap och kultur till vardags <ul style="list-style-type: none"> ✓ Vad gör en "hjälte"? Den som drar hela laget själv eller den som involverar så många som möjligt i processen? ✓ Vad sänder ledningen ut för signaler angående vad som är "rätt"? ✓ Vilja att förändras/utvecklas <ul style="list-style-type: none"> ✓ För egen räkning/för nätverket som helhet | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Förändringsbarhet <ul style="list-style-type: none"> ✓ Vilka möjligheter har konsulterna att vidta åtgärder för förändring och utveckling? ✓ Hur kan konsulten förstå och omvandla inhämtad kunskap och göra den till sin egen? ✓ Tilltro till källan ✓ Riskbenägenhet ✓ Tidigare kännedom om kunskapen <ul style="list-style-type: none"> ✓ Hjälper konsulter med liknande kunskaper och erfarenheter varandra? |

Bild 15. Faktorer vid kunskapsdelning

SAMMANFATTNING ÖVER LITTERATUREFERENSER

I bilden (bild 16) nedan har vi sammanfattat den litteratur som vi byggt upp och kompletterat Gupta och Govindarajans (2000) modell med. För att ge en tydlig och enkel bild har vi valt att presentera de olika referenserna under respektive faktor som vi anser deras teorier hör hemma.

| Värde på sändarens kunskapsbas | Motivation hos sändaren att dela med sig | Tillgänglighet av tillfredställande överföringskanaler | Motivation hos mottagaren att ta emot | Absorberingsmöjlighet hos mottagaren |
|---|---|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ✓ Ekonomisk status och medlemskap ✓ Gupta, K., A. & Govindarajan, V., 2000 ✓ Grad av nytänkande, nyskapande ✓ Nonaka & Takeuchi, 1995 ✓ Listad kunskap, erfarenhet, expertis inom aktuellt område ✓ Nonaka & Takeuchi, 1995 ✓ Externa kontaktnät/andra nätverk ✓ Ahme, 1994 ✓ Håkansson & Ford, 2002 ✓ Doz & Hamel, 1998 ✓ Cross, Borgatti & Parker, 1998 | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Ledningens attityd vid rekryteringstillfället ✓ Nonaka & Takeuchi, 1995 ✓ Strid, 1999 ✓ Ledarskap och kultur till vardags ✓ Szulanski, 2000 ✓ Gupta, K., A. & Govindarajan, V., 2000 ✓ Cummings & Teng, 2003 ✓ Aubrey and Cohen, 1995 ✓ Huber, 1991 ✓ Masalin L., 2003 ✓ Nonaka & Takeuchi, 1995 ✓ Strid, 1999 ✓ Malhotra, 2000 ✓ Walsham, 2001 ✓ Davenport & Prusak, 1998 ✓ Doz & Hamel, 1998 ✓ Håkansson & Ford, 2002 ✓ Svensson, 2000 | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Formella gruppkonstellationer ✓ Szulanski, 2000 ✓ Strid, Jan, 1999 ✓ Gupta, K., A. & Govindarajan, V., 2000 ✓ Informella gruppkonstellationer ✓ Szulanski, 2000 ✓ Strid, Jan, 1999 ✓ Gupta, K., A. & Govindarajan, V., 2000 ✓ Walsham, 2001 ✓ Lave och Wenger, 1991 ✓ Davenport och Prusak, 1998 ✓ Nonaka, von Krogh och Ichijo, 2000 ✓ Gulati, 1998 ✓ Cross, Borgatti & Parker, 1998 ✓ Cross, Nohira & Parker, 2002 | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Ledningens attityd vid rekryteringstillfället ✓ Nonaka & Takeuchi, 1995 ✓ Strid, 1999 ✓ Ledarskap och kultur till vardags ✓ Cummings & Teng, 2003 ✓ Gupta, K., A. & Govindarajan, V., 2000 ✓ Aubrey and Cohen, 1995 ✓ Huber, 1991 ✓ Nonaka & Takeuchi, 1995 ✓ Malhotra, 2000 ✓ Davenport & Prusak, 1998 ✓ von Krogh, Ichijo & Nonaka (2000) ✓ Vilja att förändras/utvecklas ✓ Gupta, K., A. & Govindarajan, V., 2000 ✓ Szulanski, 2000 ✓ Sandberg och Targama, 1998 ✓ Svensson, 2000 | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Förändringsbarhet ✓ Szulanski, 2000 ✓ Myers, 1996 ✓ Tilltro till källan ✓ Szulanski, 2000 ✓ Riskbenägenhet ✓ Szulanski, 2000 ✓ Tidigare kännedom om kunskapen ✓ Gupta, K., A. & Govindarajan, V., 2000 ✓ Myers, 1996 ✓ Cummings & Teng, 2003 |

Bild 16. Sammanfattning över litteraturreferenser

EMPIRISK STUDIE

Efter en djupdykning i den akademiska världen samt korta möten med företagsvärlden genom workshoppar, anser vi oss ha en tillräckligt bred bas att stå på inför vår empiriska studie. Genom intervjuer och diskussioner, med flertalet ledningsmedlemmar i olika nätverksföretag, har vi fått ny intressant kännedom angående om hur kunskapshantering och kunskapsdelning kan gå till i verkligheten samt om och hur enheter inom nätverksföretag interagerar med varandra. Beskrivning på de företag vi studerat samt resultatet av våra intervjuer och diskussioner presenteras i företagsbeskrivning respektive fallbeskrivning.

FÖRETAGSBESKRIVNING

Vi börjar med en kort och koncis redogörelse om varje intervjuföretags struktur och uppbyggnad, samt kortfattad information om respektive företags kunder och konsulter. Detta för att ge läsaren en enklare inblick i varje företag innan vi går in på hur kunskapsdelningen sker.

ADWISE CONSULTING

AdWise Consulting är ett konsultföretag med IT-specialister med hög kompetens inom order, leverans och ekonomi. AdWise startade 1996 och de finns i Göteborg och i Stockholm. Det är bara konsulter med högskoleutbildning och fem till tio års branschereferens som blir medlemmar. Företagets struktur kan liknas vid ett ekernät, med ett nav i mittposition. Ledningsgruppen agerar hubben i mitten och står för central ledning och samordning av konsulterna/noderna. De är väldigt uppdragsstyrda, det vill säga får företaget inte in några uppdrag, har de ingen verksamhet. Varje konsult ansvarar själv för sitt ”kontor” men allt som oftast sitter konsulterna sitter ute hos kund. AdWise Consultings kontrakt med konsulterna bygger på ”trust”, det vill säga att de känner förtroende för och litar på varandra. Ledningen för företaget anser att den största fördelen med nätverket är att de alltid kan hitta snabb och rätt kompetens som en viss kund eftersöker. Den största nackdelen är att det är en låg aktivitetsnivå, framförallt mellan konsulterna, i nätverket. Ledningen önskar att kontakten, inte bara mellan hubb och nod ska bli bättre, men också att relationen nod till nod ska utvecklas.

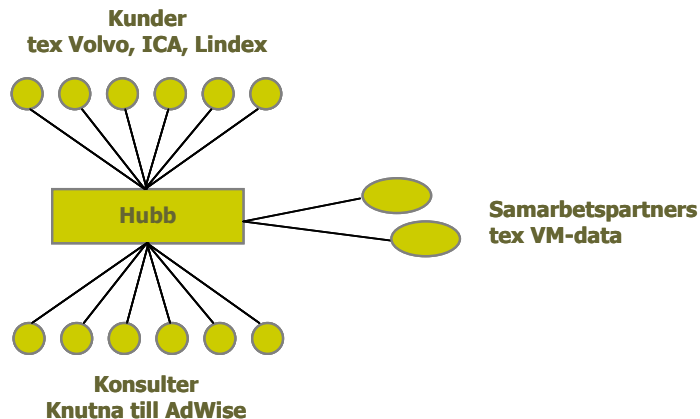


Bild 17. AdWise Consulting

Hubb – Ledning

AdWise Consulting har tre personer anställda, VD:n Bert Olsson, en konsultsäljare och en tredje person som är ansvarig för ekonomi och administration.

Noder – Konsulter

AdWise Consulting har 35 konsulter knutna till sig. Alla konsulter är egenföretagare, de flesta enmansföretag, men några är småföretag på tre till fyra personer. I stort sett alla konsulter arbetar 100 procent genom AdWise Consulting, men avtalet är väldigt fritt och det är upp till dem själva att bestämma om det vill ta sig an andra erbjudanden och uppdrag.

Noder – Kunder

AdWise Consulting har runt 20 stora och medelstora företag som kunder. Exempel är: Volvo, SCA Hygiene, SKF, Stena Line, Astra Zeneca med flera.

Avtal och ekonomi

Noderna, det vill säga, konsulterna ger en viss procent till hubben på fakturerat belopp till kund (15 procent) mot att hubben hjälper dem hitta och administrera uppdrag. Det finns inga andra krav eller direkta bindningar mellan hubben och noderna. 20 konsulter har blivit delägare och köpt in sig i företaget, vilket de har möjlighet till att göra efter ett år. Däremot existerar det inte någon vinstdelning än så länge, dock finns det planer inom det området.

KONSULTKOMPANIET

Konsultkompaniet är ett nätverk med åtta samverkande företag. Företaget grundades 1991 och ursprungligen var tre företag var med. Företagets struktur kan liknas vid ett stjärnnät, där alla parter har kontakt med varandra, men ingen har en central, styrande roll, utan alla har lika mycket att säga till om. Konsultkompaniet vill satsa och bli starka på områdena kommunikation och säkerhet. I övrigt arbetar de mest med ren systemutveckling och utvecklar bland annat applikationsförvaltning, kvalitetssäkring av projekt, intranät, Internet och förvaltningsstöd. Konsultkompaniet verkar i Stockholm. I och med att alla företag som är kopplade till Konsultkompaniet har egna verksamheter går de flesta uppdrag som Konsultkompaniet genomför via de enskilda företagens egna säljare. Således finns det inte en direkt specifik säljare som endast säljer och letar uppdrag för Konsultkompaniet. Varje medlemsföretag har det största ansvaret över sina egna konsulter utbildning och kompetensutveckling.

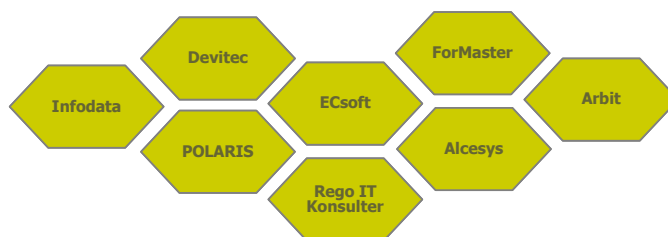


Bild 18. Konsultkompaniet

Hubb – Ledning

Konsultkompaniet är ett aktieföretag och har inga personer som är anställda direkt under Konsultkompaniet. Tomas Qviberg som är VD:n i Infodata IT, ett av medlemsföretagen, arbetar som marknadschef i Konsultkompaniet, men han är anställd i Infodata.

Noder – Konsulter

Sammanlagt i de åtta företagen finns det cirka 200 konsulter. Företagen är inte riktigt lika stora, i dagsläget har det minsta bara tio anställda och det största har 60. Företagen som är kopplade till Konsultkompaniet är följande: Alcesys, Arbit, Devitec, ECsoft, ForMaster, Infodata IT, POLARIS DataPartner och Rego IT Konsulter. Ett av företagen, Polaris, är dessutom ett paraplyföretag i sig. Med paraplyföretag menar vi att de i sig har egna konsulter knutna till sig i ett nätverk. Många av Konsultkompaniets konsulter arbetar i långvariga projekt, det vill säga från två upp till fem år och de flesta konsulter sitter ute hos kund. Deras genomsnittsbranschfarenhet ligger på 18 år.

Noder – Kunder

Företagets huvudsakliga kunder är banker, försäkringsbolag samt industri- och distributionsbranschen. Kunderna är antingen kopplade direkt till Konsultkompaniet via ramavtal, vilket innebär att ett uppdrag från en sådan kund ska tillsättas med konsulter från alla medlemsföretag. I annat fall är de kunder till respektive medlemsföretag och kan då även ibland bli konsultade av Konsultkompaniet istället.

Kunder som enbart är knutna till Konsultkompaniet via ramavtal är till exempel: Arbetsmarknadsstyrelsen, Rikspolisstyrelsen, SCB, Cap Gemini Ernst & Young, Föreningssparbanken, Pharmacia & Upjohn med flera.

Avtal och ekonomi

De enskilda medlemsföretagen äger lika stora delar av Konsultkompaniet. Det är sex månaders provotid för att bli delägare, och det går alltså inte att välja bort ett medlems- och delägarskap.

SOLVE IT

Solve it är ett konsultföretag med huvudområden inom Unix, drift, Unix-support av komplexa stora Unixsystem med mera. Företaget grundades 1996 och är ett virtuellt företag. De beskriver sig själva som små, dynamiska och flexibla och deras konsulter finns mest i stockholmsområdet. Solve it består av ett holdingbolag som äger 100 procent i Solve it AB, och 51 procent i Devlabs. Devlabs är deras "utvecklingsavdelning" för nya produkter. Idag arbetar cirka åtta personer där, men alla är anställda av Solve it. Varje "fält" i bild 19 (A, B, C och så vidare) som utgår i från ledningsgruppen, representerar ett verksamhetsområde, till exempel drift, Unix, övervakning med mera. Varje område har sina konsulter, som representeras av ett streck i bilden, och konsulterna står i sin tur i kontakt med kunderna. Ofta är konsulterna ute på uppdrag själva, men det förekommer allt oftare att flera konsulter sätts ihop i större projekt. För övrigt ligger all personaladministration och ekonomiansvar hos en person som är lösare kopplad till företaget, se administrationsboxen i bilden.

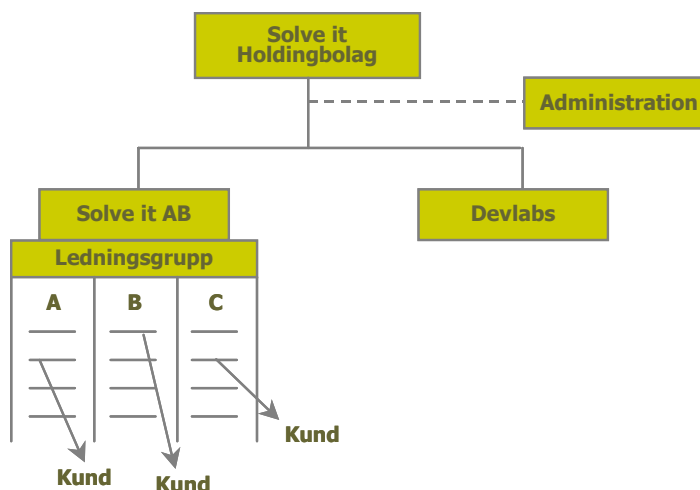


Bild 19. Solve it

Hubb – Ledning

Idag sitter fyra personer i ledningsgruppen. Två ur ledningsgruppen sitter ute hos kund, bland annat VD:n Fredrik Lenner. De andra två personerna ansvarar för relationerna och vårdar kontakterna med företagets konsulter.

Noder – Konsulter

Solve it har ett 25-tal konsulter som alla agerar spjutspets inom sitt respektive område. Ledningen anser att utbildning är bra att ha med sig i bagaget, men det är inte ett krav för att bli anställd i Solve it. Har en person erhållit sin kompetens på annat sätt är det lika värdefullt. De flesta konsulter sitter ute hos kund, men några arbetar även i sin hemmiljö. Många har också jour hemifrån. På senare tid har det blivit vanligare att större projektgrupper sätts ihop för ett uppdrag. Konsulternas medelålder är cirka 35-40 år och erfarenheten inom branschen är ungefär tio år. Hos Solve it är 95 procent av de anställda män.

Noder – Kunder

Solve it har många stora företag som kunder, till exempel Ericsson, HP, olika banker, Posten, Bredbandsbolaget med flera.

Avtal och ekonomi

Alla konsulter är anställda av Solve it. Lönen är rörlig till 100 procent och således beror konsultens avkastning på vad denne drar in. Varje person är en resultatenhet och Solve it bokför därmed intäkter och kostnader för varje enskild resultatenhet/konsult. Företagets intäkter består av en procentsats av det konsulterna drar in och resten går därefter till resultatenheten. Från resultatenheterna tas konsultens lön ut, sociala avgifter, semesterersättning och betalning av reseräkningar. Det rekommenderas också att konsulten avsätter viss summa av dessa pengar till sämre tider eller kompetensutveckling. Alla konsulter har i stort sätt samma löneupplägg, däremot varierar konsultens bibehållna procentsats beroende på erfarenhet och kontaktnät. Solve it står även för vissa kurser och utbildningar.

SPINATOR

Spinator är ett konsultbolag som grundades under våren 1999 av tre personer. Spinator fungerar som en plattform för kvalificerade konsulter som önskar driva eget men vill ha en organisation att luta sig mot, ett varumärke i ryggen. Alla konsulter har tillgång till samma tjänsteutbud som Spinator erbjuder. Spinator erbjuder centrala tjänster till konsulterna som till exempel administration, bokföring, fakturering, sälj- och marknadsföring, utbildning, lokaler, resor, nöjen, kompetensgrupper och så vidare. Spinator är navet mellan konsult och kund och kan beskrivas som ett ekernät, med hänvisning på den centrala hubben och de autonoma, medverkande noderna/konsulterna. Den viktiga säljprocessen, som är en förutsättning för att synas på marknaden och nå de viktiga uppdragen, ansvarar Spinator för att utveckla. Ansvar för att kontakta och informera kunderna samt att aktivt söka uppdragen, delas mellan Spinator och konsulterna.

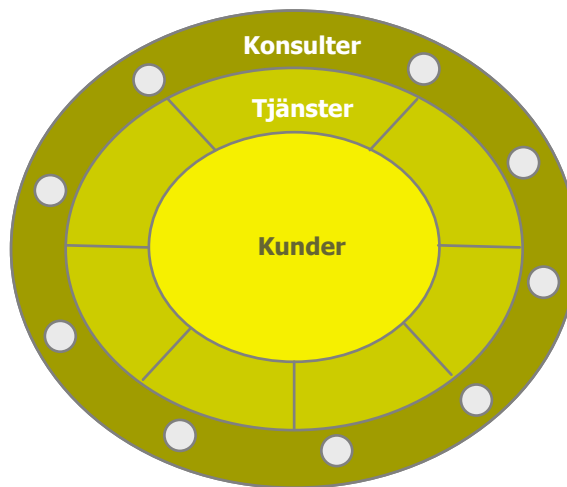


Bild 20. Spinator

Hubb – Ledning

Det är fem personer med i ledningsgruppen. Det är de tre som var med och startade, det vill säga VD:n PerInge Zetterberg, metodansvarige Marie Ytterberg och marknadschefen. Sedan har en teknisk arkitekt och en styrelseordförande tillkommit. Utöver ledningsgruppen finns det en person som sköter all administration av alla bolag och en "nätverkskille" som hjälper konsulterna med vissa tekniska aspekter. Totalt är sex personer anställda och arbetar aktivt inom bolaget och de sitter alla ute i Nacka, Stockholm.

Noder – Konsulter

I dagsläget är det 30-35 konsulter knutna till Spinator. De flesta är systemvetare, men några är ekonomer eller har tekniskt bakgrund. Profileringen eller de roller som Spinators konsulter kan ta är: projektledare, verksamhetsutveckling och tekniska arkitektur med objektorienterad systemutveckling. Det anses bra att ha en högskoleutbildning, men det är inget måste, utan en stor andel erfarenhet kan vara minst lika värdefullt för nätverket. De flesta av konsulterna sitter själva ute hos kund, men det finns en ambition att snart kunna forma egna större projektgrupper för att kunna ta på sig större uppdrag. De flesta konsulter som arbetar i Spinator är män, vilket utgör ungefär 30-35 personer. Sammanlagt finns det bara cirka fem kvinnor. Spinators konsulter har 10 års erfarenhet, eller mer, inom branschen.

Noder – Kunder

Spinator har två kundkategorier: för det första är det kunderna på marknaden, vilka är dem som de främst arbetar med, men Spinator ser även sina konsulter som en form av kunder. Kunder på marknaden är främst bank och försäkring och offentlig myndighet, till exempel Försvarmakten, Stockholmspolisen, Rikspolisstyrelsen, SAS med flera.

Avtal och ekonomi

Instället för en vanlig anställningsform är konsulterna egna företagare och har alla egna aktiebolag. De är knutna via kontrakt och är inte fria att ta andra uppdrag. Spinator tar en procentandel av intäkten från uppdragen. Procentsatsen ligger på 22 procent och är lika för alla. I avtalet står också att konsulterna ska avsätta en reservkassa för sämre tider. Konsulterna kan inte bli delägare i Spinator utan det är de fem i styrelsen som tillsammans äger företaget.

FALLBESKRIVNINGAR

Vi har tidigare i vår teoretiska referensram beskrivit en modell (se bild 14) över kunskapsdelning inom organisationer. I detta avsnitt presenteras respektive ledningars syn på företagets kunskapshandling och kunskapsdelning och det görs utifrån denna kunskapsdelningsmodell. Av hänsyn till företagen har vi valt att inte skriva ut deras företagsnamn, utan hänvisar till dem med bokstavsbezeichnungarna A, B, C respektive D. Den inbördes ordningen är inte likställd med beskrivningsordningen i tidigare stycke. Efter denna beskrivning av våra resultat kommer vi att ta upp våra egna tolkningar i analysen med kopplingar till vårt teoretiska studium.

FÖRETAG A

Värde på sändarens kunskapsbas

När vi tittar på värdet av konsulternas kunskapsbas i företag A, ser vi att de starkt betonar vikten av erfarenhet inom branschen, vilket gör konsulternas meritförteckning viktigare än deras högskoleutbildning. Utöver konsulternas kompetens spelar deras personlighet en stor roll, för om de inte har rätt attityd och förståelse för arbetet kommer de aldrig att passa in eller trivas.

Ledningen berättar också att deras konsulter är öppna för nya trender och utbildar sig gärna inom de områden som ledningen föreslår och bekostar, men de betalar även egna utbildningar inom områden som intresserar dem.

För att ha en bra överblick över varje enskild konsults kompetens och kunskapsområde finns den listad i en databas på företagets internsidor och är därmed tillgänglig för alla inom företaget.

Ytterligare en aspekt på konsultens värde är dennes externa kontaktnät, särskilt till kunder, vilket värderas högt inom företag A. Däremot är konsulterna inte med i några andra liknande nätverk, utan enbart knutna till företag A.

Motivation hos sändaren att dela med sig

Vid rekryteringstillfället poängterar företag A starkt vilka regler och vilken kultur som gäller i företaget och är någon inte med på det är det lika bra att söka andra arbeten. I deras företag är det självklart att konsulterna ska dela med sig av sin kunskap till de andra. För att få kunskapsdelningen att fungera uppmuntrar ledningen konsulterna till att lära känna varandra och prata mer med varandra, vilket har resulterat i att alla nu känner varandra så väl att de vet vem som kan vad. Detta har gjort den tidigare nämnda kompetensdatabasen inte fullt lika viktig längre. Företaget för regelbundna utvecklingssamtal med sina konsulter, ofta även kallad individuell coaching.

Företaget har den policyn att det aldrig ska påverka en konsult negativt om denne delar med sig av uppdrag eller kunskap. Får en konsult reda på att det behövs folk någonstans bör konsulten självklart rapportera det till ledningen. Tanken är att alla hjälper varandra automatiskt och därför finns det inga incitament eller bonussystem för detta. Men det är också så att den som upprepade gånger ställer upp för andra och är generös med det kommer att belönas av ledningen.

Tillgänglighet av tillfredställande överföringskanaler

De formella gruppkonstellationer som finns inom företag A är främst en slags expertgrupper där konsulter med liknande expertis kan diskutera och utbyta kunskap med varandra. Det finns till exempel sådana diskussionsforum på företagets intranät där en stor del av kommunikationen sker. På intranätet finns det dessutom ett tidsrapporteringsystem, en anslagstavla och personalhandböcker, vilka fungerar som en slags FAQ med uppgifter om sjukskrivning, skatter och försäkringar. Där finns också en sökbar databas, system för profilhantering och möjlighet för arbetssökande att lägga in sina CV. Inom företaget blir det allt vanligare med projektgrupper med kompetens från olika områden i företaget. Det är alltid ledningen som sätter ihop grupperna och i stort sett går alla uppdrag via ledningen och inte mellan konsulterna direkt. Kommunikationen i övrigt fungerar relativt bra både mellan noder - hubb, och noder - noder (se bild 21).

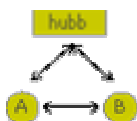


Bild 21. Kontaktnät i företag A

Det är stor uppslutning på de sociala tillställningarna, alla konsulter är delaktiga i de aktiviteter som sker. Ledningen anordnar konferenser varje höst och vår och utöver det förekommer det månadsmöten, pubbar, kvartalsvisa stormöten med mera.

Motivation hos mottagaren att ta emot

Redan vid rekryteringstillfället betonar företag A för sina konsulter vikten av att ta emot kunskap och att ständigt lära sig nya saker.

Till vardags poängterar ledningen ständigt vikten att ta emot ny kunskap och utvecklas för de vill hålla motivationen uppe hos konsulterna. Det är alltid en fördel för en konsult att involvera andra i olika uppdrag, fortsätter ledningen. Dock finns det inget bonussystem för sådant, men det uppmärksammas hos ledningen. I de fall då det inte är möjligt för ledningen att placera den mest kompetente konsulten på ett uppdrag, utan uppgiften går till en annan konsult, är det oerhört viktigt för den personen som fick uppgiften att själv se till att inhämta så mycket kunskap och erfarenhet som möjligt från den erfarna konsulten. Konsulterna frågar ofta varandra eller ber om råd angående olika uppgifter och denna kommunikation sker både i forumen på nätet, personligt på träffar och på luncher.

Konsulternas vilja att utvecklas och anpassa sig till nya trender och därmed kunna ändra inriktning värdesätts av företaget. När konsulten själv vill utvecklas inom ett speciellt område är det upp till konsulten hur denne vill investera sina pengar. Men när

initiativet kommer från företagsledningen står de för utbildningskostnaderna. Även i de fall då konsulten gjort något riktigt bra bjuder företaget på utbildning.

Absorberingsmöjlighet hos mottagaren

Vi bedömer att absorberingsmöjligheten hos mottagaren är beroende av de fyra första faktorerna, det vill säga värdet hos sändarens kunskapsbas, motivationen att ge och ta emot samt tillgängligheten till bra överföringskanaler, och därför är det svårt att sammanställa ett enskilt resultat. Vi tar i stället upp absorberingsmöjligheten i analysavsnittet, där vi diskuterar slutsatser utifrån alla faktorerna.

FÖRETAG B

Värde på sändarens kunskapsbas

Värdet av en konsult inom företag B beror främst på dennes kompetens, vilken är den klart avgörande faktorn vid rekryteringstillfället. Däremot är konsultens egen ekonomi av mindre vikt för företaget, eftersom det är upp till varje enskild konsult att gå med vinst.

Ledningen i företag B har en önskan om att konsulterna ska vara nytänkande och hänga med i utvecklingen, vilket många också gör, men dock inte alla. Många konsulter missar företagsresor och utflykter som anordnas och i och med det går de miste om viktiga föreläsningar och relationsbyggande. Uppslutningen på seminarier som arrangeras kan bli bättre, med andra ord inser många konsulter inte vikten av att hänga med, vara öppna och initiativtagande.

I företag B finns konsulternas kompetens listad i CV, vilket används mest av säljarna. Därutöver finns alla konsulters kompetensområde mer utförligt beskrivet och presenteras på föregets intranät så att alla kan ta del av vem som kan vad.

Konsultens kontaktnät är av stort intresse för företaget eftersom det ger möjlighet till fler uppdrag. Konsulten får även arbeta på andra ställen, eller vara med i andra nätverk, men det är ingen som gör det. Företaget har även starka kontakter med andra nätverk i andra städer.

Motivation hos sändaren att dela med sig

Vid rekryteringstillfället poängteras inte företagskulturen så mycket, företaget tar inte tillfället att sända ut något budskap för att motivera konsulterna till att dela med sig. Däremot har den här frågan aktualiserats den senaste tiden. Ledningen vill gärna uppmuntra konsulterna till att dela med sig och tror nu att det är viktigt att göra detta från början.

Hubben ser nätverket som en hel kunskapsenhet och vill att alla i nätverket ska ta till sig det synsättet, vilket inte alla konsulter gör idag. Ett sätt att få konsulterna att dela med sig är att be dem att hålla i seminarier för att på så sätt få dem att sprida sina kunskaper till de andra i nätverket. Det vore önskvärt, säger ledningen, om de uppdaterade konsulterna insåg vikten av att dela med sig av sin kunskap. Vissa är snabba på att haka på, men merparten är det inte. Idag måste signalerna alltid komma från hubben för att skapa initiativ från konsulterna. De som är passiva värdesätter bara kunderna och inte det egna nätet med konsulter, däremot finns det en del som alltid är positiva och hänger med på det mesta, så kallade innovatörer. Idag finns det inget

incitament eller bonussystem för att motivera konsulterna till kunskapsdelning. Hubben tror att en ekonomisk belöning bara fungerar på dessa innovatörer och inte på de andra. De behöver istället individuell pådrivning. Ett förslag från ledningen är att ändra procentsatsen som konsulterna betalar till hubben på det fakturerade beloppet, till exempel att ta en lägre procentsats från de som är aktiva för att uppmuntra och motivera till delaktighet. Däremot finns det idag en bonus till de konsulter som drar in projekt till nätverket i form av en resa för två utöver kontant ersättning (men den utnyttjas sällan).

Tillgänglighet av tillfredställande överföringskanaler

Det existerar inte många formella gruppkonstellationer inom företag B, de flesta sitter själva ute hos kunden och det är ovanligt med projektgrupper även om det vid behov förekommer. Det finns i dagsläget inga expertgrupper där konsulter med liknande erfarenhet kan dela sina kunskaper med varandra men på intranätet finns det dock ett diskussionsforum. Utöver diskussionsgrupper finns det en kalender, aktivitetschema, information om varje konsults nuvarande uppdrag. Den bäst fungerande kommunikationskanalen är mailinglistor. Ledningen använder sig också mycket av telefonkontakt, då det är smidigare än att träffas, och de får ut mer av samtalet än via enbart mailkontakt. För vissa grupper fungerar de tekniska lösningarna väldigt bra, men det används ändå inte riktigt som det är tänkt, i synnerhet inte diskussionsforumet. I grund och botten handlar det inte om teknik för att få kommunikationen att funka, utan det handlar mer om hur konsulterna ser på sig själva: betraktar de sig som en nod i kontakt med hubben för att få uppdrag eller är de en del i ett nät och vill kommunicera med de andra noderna? De allra flesta kontakterna i företaget går alltså via hubben och inte så ofta noderna emellan (se bild 22). Men hubben själva vill ändra på det och förbättra kontakten noderna emellan. Tidigare hölls mer arbetsrelaterade möten med bransch- och företagsinformation varannan månad, men nu har de övergått till ett månadsmail som skickas ut med all fakta och istället träffas de internt och diskuterar sin egen situation.

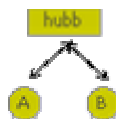


Bild 22. Kontaktvägar i företag B

För att stimulera kontaktkanalerna mellan noderna anordnas olika sociala och arbetsrelaterade träffar, helger och regelbundna luncher. Hubben arrangerar varje år en företagsresa. Det är inte alla konsulter som är sugna på att följa med, ibland är bemötandet relativt svalt. En större kick off äger rum i september då företaget ordnar en utlandsresa, där föreläsare hyrs in och de flesta åker med på den resan.

Motivation hos mottagaren att ta emot

Som tidigare nämndes betonas inte företagskulturen eller lärandet i nätverket så mycket vid rekryteringstillfället, men ledningen vill nu börja uppmuntra konsulterna till att ta till sig ny kunskap och utvecklas.

Hubben ringer runt och snackar och försöker uppmuntra konsulterna, men det har gjorts först på sistone. Hubben organiserar också frivilliga seminarier där det diskuteras aktuella arbetsområden. Helst leds dessa seminarier av nätverkets egna konsulter, eller

också av en inhyrd extern konsult. Uppslutningen är inte lika stor som ledningen anser att den borde vara.

De flesta av nätverkets konsulter är engagerade om de tycker att det berör dem själva, annars är de inte intresserade. Många av konsulterna kör sitt eget race. En del tycker att de redan är uppdaterade och inte behöver ta del av ny kunskap. Det är en viss klick som är villiga att förändras, säger ledningen, och på dem fungerar också incitament i olika former. Vidare säger ledningen att de tror att dessa egenskaper har med personligheten att göra och inte med ålder, kön eller något annat och att det är svårt att urskilja detta vid rekryteringen. Konsulten har också möjlighet att själv välja att vidareutbilda sig, men får stå för den kostnaden själv, vilket inte bara omfattar själva utbildningspengarna utan framför allt den förlorade inkomsten på utebliven fakturering. Konsulterna har ett stort individuellt ansvar och det ligger i deras eget intresse om de vill att det ska gå bra framöver.

Absorberingsmöjlighet hos mottagaren

Vi bedömer att absorberingsmöjligheten hos mottagaren är beroende av de fyra första faktorerna, det vill säga värdet hos sändarens kunskapsbas, motivationen att ge och ta emot samt tillgängligheten till bra överföringskanaler, och därför är det svårt att sammanställa ett enskilt resultat. Vi tar i stället upp absorberingsmöjligheten i analysavsnittet, där vi diskuterar slutsatser utifrån alla faktorerna.

FÖRETAG C

Värde på sändarens kunskapsbas

Vid rekryteringsstillfället tittar företag C på hur länge de sökande har varit etablerade på marknaden, vilken erfarenhet de har och huruvida de har många egna kunder eftersom den sökandes egen ekonomi och beläggsgrad värderas högt.

När det gäller graden av nytänkande och innovation tillför inte noderna i företag C så mycket till det övriga nätverket. De ser mest till sin egen situation, och arbetar hellre på sitt eget varumärke och intresserar sig för mindre för nätverkets.

Det finns inga listor eller beskrivningar på konsulternas kunskaper eller kompetens som är tillgängliga för alla inom nätverket. Däremot är konsulterna uppdelade i olika kompetensområden, så som projektledning, systemutveckling, strategiutveckling eller säkerhet och det är inga problem för en konsult att ingå i flera grupper.

Noderna odlar egna externa kontakter som de inte gärna knyter an till det egna nätverksföretaget, eftersom de är rädda för att gå miste om uppdrag om de släpper dem ifrån sig.

Motivation hos sändaren att dela med sig

Ledningen poängterar vid rekryteringen främst de gemensamma fördelarna som kommer med ett deltagande i nätverket, det vill säga att de hjälper varandra att hitta uppdrag. Det läggs mindre vikt vid att berätta om nätverkets kultur och vision och på så sätt kunna höja konsultens motivation till att dela med sig. Däremot säger ledningen nu att de anstränger sig för att försöka sälja nätverket mer internt genom att hyra in externa konsulter som föreläser om marknadskommunikation med noderna, men än så länge har det inte gett de önskade resultaten.

Ledningen vill uppmuntra och motivera konsulterna att dela med sig av den nya kunskapen de inhämtar själva via studier eller utbildningsdagar, men de har inte sett det hända ännu, säger ledningen. Det förs personliga utvecklingssamtal med alla konsulter där de främst utarbetar en kompetensutvecklingsplan tillsammans, men det pratas mindre om kunskapsdelning. Vid de tillfällen då en konsult på uppdrag hos en kund hör talas om nya behov där, delar konsulten inte alltid den uppgiften med nätverkets säljare så att de kan hitta den lämpligaste, utan istället håller konsulten på den uppgiften eftersom denne gärna tar uppdraget själv. De flesta konsulter i företag C är entreprenörer och egenföretagare och vill helt enkelt inte anpassa sig och samarbeta med andra, säger hubben. Konsulterna känner inte heller varandra personligt, utan de är väldigt insnövade på sig själva, fortsätter ledningen, väl medveten om att det kommer att ta tid att ändra på den här inställningen.

Tillgänglighet av tillfredställande överföringskanaler

I företag C är det noderna som hittar merparten av uppdragen och inte hubben. De vänder sig till hubben först när de saknar egen kompetens och de vänder sig sällan till de andra noderna direkt. Däremot går vissa kunder alltid via hubben. För några år sedan provade företag C att ha så kallade expertgrupper där konsulter med liknande kompetens kan diskutera och lära av varandra. Detta projekt lades ner, men är nu på väg att tas upp igen eftersom behovet av ett sådant forum finns. Företag C har inget gemensamt tekniskt forum så som ett intranät för hela nätverket, utan det är bara ledningen och marknadsgruppen som har tillgång till det nuvarande. Kommunikationen noderna emellan är i stort sett obefintlig och den kommunikation som sker, sker via hubben, men är inte vanligt förekommande (se bild 23).

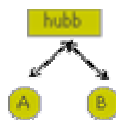


Bild 23. Kontaktnät i företag C

Varje år arrangerar ledningen en stor tillställning för alla konsulter och kunder och normalt får de en tredjedel positiva svar från konsulterna. Den årliga picknicken utan kunder är mer populär, den drar upp till 50-60 procent av alla konsulter.

Motivation hos mottagaren att ta emot

Ledningen skickar inte ut några signaler vid rekryteringen om att det är viktigt att samarbeta och lära sig av varandra, men som det nämndes tidigare är det något de arbetar på nu.

Inom företag C är det vanligt att noderna främst ser till sitt eget behov före nätverkets, de tänker till exempel inte att om de skickar den mest kompetente konsulten på ett uppdrag så tjänar hela nätverket på det. Hubben tror att de på detta sätt ibland missar affärer eftersom de tänker för kortsiktigt. Några av de incitament som finns för att uppmuntra konsulterna till kunskapsinhämtning är möjligheten att få göra detta på arbetstid. Konsulterna kan dessutom få anordna internseminarier och blir försedda av hubben med behövlig programvara. Dessutom avsätter hubben tio procent av hela budgeten till utbildning och personlig utveckling för konsulterna och det har visat sig fungera bättre när noderna själva sköter sin vidareutbildning, säger ledningen. Alla

konsulter har lika stor tillgång till utbildningspengarna. Företag C lockar också med högre lön för vidareutbildning men ofta är det uppdragen hos kunderna som bromsar upp möjligheten.

Enligt hubben är de flesta konsulterna väldigt inriktade på sina uppdrag och kundlojaliteten, vilket är positivt i sig, men den egna kompetensutvecklingen och egenvården (familj, hälsa och annat privatliv) kommer ofta i kläm. Hur konsulterna föredrar att inhämta ny kunskap är mycket individuellt, en del vill sitta själva med feta tegelstenar, andra vill gå på kurs och lära känna nya människor, en tredje grupp vill bara lära sig tillsammans med dem de känner sen tidigare. Generellt är det svårt att få konsulterna att vilja göra något gemensamt, det råder ett ”vi och dom-tänkande” moderna emellan, konstaterar ledningen.

Absorberingsmöjlighet hos mottagaren

Vi bedömer att absorberingsmöjligheten hos mottagaren är beroende av de fyra första faktorerna, det vill säga värdet hos sändarens kunskapsbas, motivationen att ge och ta emot samt tillgängligheten till bra överföringskanaler, och därför är det svårt att sammanställa ett enskilt resultat. Vi tar i stället upp absorberingsmöjligheten i analysavsnittet, där vi diskuterar slutsatser utifrån alla faktorerna.

FÖRETAG D

Värde på sändarens kunskapsbas

Det företag D värderar hos en konsult är dennes profil, det vill säga att konsulten har kompetens och erfarenhet samt att konsulten också är attraktiv på marknaden. Vid rekryteringstillfället är det viktigare att vara attraktiv på marknaden än att ha en stabil ekonomi.

Det är också viktigt att konsulten vågar tänka i nya banor, är någon med i företag D måste konsulten köpa och uppskatta hela konceptet. Företaget värderar också att konsulten är öppen och positiv till nya initiativ och har en bra förmåga att anpassa sig till marknaden.

Idag finns det ett profilregister med fakta om alla konsulter och det är meningen att dessa uppgifter ska vara tillgängliga för alla, både internt och externt. Ledningen önskar också en bättre koppling mellan deras konsultdatabas och kunddatabas.

Företaget värderar och förutsätter att konsulten har en bra kontakt med sina kunder och förstår vikten att vårda och utveckla dessa relationer. Konsulterna är med i företaget till 100 procent och får inte vara med i andra liknande nätverk.

Motivation hos sändaren att dela med sig

Vid rekryteringstillfället betonar ledningen starkt att i deras företag gäller det att aktivt vara med, nätverkstanken bygger på att alla parter ska ge och ta, inte bara kompetensmässigt utan också kundmässigt. Konsulterna uppmuntras till att arbeta med sina kundrelationer och till att hjälpa de andra konsulterna att hitta nya uppdrag.

Ledningen har inte alltid haft den här ansatsen vid rekryteringen utan har börjat bli skarpare med vad som gäller på senare tid och de säger att det märks en skillnad på de konsulter som rekryterades före och efter denna betoning på delaktighet. De som

kommit in i närverksföretaget på de senare premisserna är mer benägna att dela med sig. Företaget för nu personliga utvecklingssamtal med alla sina konsulter vilket de inte gjorde från början. Företaget har ännu inte infört några särskilda bonussystem, men olika incitamentsprogram är under diskussion. Ledningen vill nämligen hitta olika sätt för att sporra och uppmuntra de konsulter som hittar uppdrag till andra i nätverket. Det behöver inte handla om stora pengar, men de som delar med sig bör få någon märkbar belöning som uppmuntran, mycket för att visa de andra noderna att det uppskattas hos ledningen.

Tillgänglighet av tillfredställande överföringskanaler

Det är inte så vanligt förekommande med projektgrupper eftersom företag D inte är så stora. De flesta konsulter sitter ensamma ute hos kunderna. Företaget har heller inga uttalade expertgrupper, men funktionen finns i andra gruppkonstellationer. Hälften av företagets konsulter är involverade i olika forum som träffas regelbundet. Utöver det förekommer regelbundna månadsmöten. När en konsult behöver hjälp i ett projekt går den vanligaste kontaktvägen via hubben, men när det är smidigt förekommer det också att noderna går direkt till varandra (se bild 24). Det är inte så många konsulter i nätverket och vid det här laget känner alla varandra vilket gör det lättare att kommunicera. Den mesta kommunikation sker dock via mail. De tekniska stöden fungerar dock inte lika bra, säger ledningen. Visst har de ett intranät men det behövs utvecklas och förbättras för att kunna användas som det är tänkt.

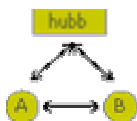


Bild 24. Kontaktnät i företag D

Utöver de arbetsrelaterade träffarna förekommer det också många sociala aktiviteter då de går ut och äter eller bowlar, har picknick i det gröna och så vidare. Företaget bjuder också på två resor per år, en vinterresa och en utomlandsresa på höstkanten och nästan alla konsulter följer med på dessa arrangemang.

Motivation hos mottagaren att ta emot

Som tidigare nämnts anser ledningen att rekryteringstillfället är ett viktigt tillfälle att trycka på värdet för konsulten att ta till sig ny kunskap och information samt aktivt söka nya uppgifter, det går inte bara att gå hem och inte göra någonting vid avsaknad av uppdrag. Men detta problem bli bara mindre och mindre ju bättre de blir på att rekrytera, säger ledningen.

Företag D värderar konsulter som vill utbilda och utveckla sig själva. Ledningen strävar efter att höja nivån på erfarenhetsutbyte och ha en bra kunskapsbank och för att åstadkomma detta bygger företaget upp olika forum och grupper med fiktiva "case", där allas erfarenheter på olika områden insamlas, både på strategisk och på operativ nivå. Det är tänkt att konsulterna ska kunna inhämta relevant kunskap från dessa "case", men i de fall den inte är tillräcklig uppmanas konsulten att kontakta ledningen för hjälp med framtagande av information. Ledningen försöker höja motivationen hos de konsulter som inte är så aktiva i nätverket. Anledningen är ofta att de är väldigt hårt belastade uppdragsmässigt. Ett sätt för ledningen att motivera är att

de står för alla kompetensutvecklingskostnaderna, men däremot får konsulten stå för den förlorade tiden.

Konsulterna inom företag D har stora möjligheter att förändra och utveckla sig, bara de vill, tillfällena är många och ledningen hjälper gärna till att hitta en bra plan för kompetensutvecklingen. Många av företagets konsulter är intresserade av att delta i uppbyggnaden av dessa nämnda ”case”, vilket är ett bra sätt för dem att kompetensutvecklas och ta lärdom av varandra.

Absorberingsmöjlighet hos mottagaren

Vi bedömer att absorberingsmöjligheten hos mottagaren är beroende av de fyra första faktorerna, det vill säga värdet hos sändarens kunskapsbas, motivationen att ge och ta emot samt tillgängligheten till bra överföringskanaler, och därför är det svårt att sammanställa ett enskilt resultat. Vi tar i stället upp absorberingsmöjligheten i analysavsnittet, där vi diskuterar slutsatser utifrån alla faktorerna.

ANALYS

Vi har valt att strukturera vår analys utifrån vår modell för att bibehålla den röda tråden. Vi kommer att gå igenom varje huvud- och delfaktor i modellen och med utgångspunkt från våra intervjuer och vår teoretiska referensram dra slutsatser kring varje faktor. Därefter avslutar vi varje del av modellen med en kort sammanfattning följt av konkreta förslag till förbättring. Dessa konkreta förslag till förbättringar riktas först och främst till ledningen inom nätverksföretag. Sammanlagda slutsatser och förslag på hur kunskapsdelningen inom nätverksföretag kan förbättras, lägger vi sedan fram i slutsatsavsnittet.

VÄRDE PÅ SÄNDARENS KUNSKAPSBAS

Värdet på kunskapsbasen kan enligt modellen bero på fyra delfaktorer. Vi går igenom dem och anknyter till vårt intervjuresultat, jämför med teorin och analyserar kring huruvida delfaktorerna är adekvata eller inte.

EKONOMISK STATUS OCH MEDLEMSKAP

Värdet på sändarens kunskapsbas kan enligt teorin bero på sändarens ekonomiska nivå samt under vilka förutsättningar som en ny enhet blir del av organisationen (Gupta & Govindarajan, 2000). I detta fall skulle det kunna syfta på huruvida en konsult blir medlem i nätverksföretaget. Vi har dock under våra intervjuer fått den uppfattningen att ekonomisk status inte är betydelsefullt. Den ekonomiska status som konsulten har som egen företagare är inte en avgörande faktor vid rekrytering. Det är inte denna aspekt som avgör om konsulten får bli medlem i nätverket eller inte och således är det inte en faktor som höjer värdet på konsulten eller dennes kunskapsbas. Inte heller verkar delägarskap, jämfört med vanligt medlemskap, i nätverksföretaget spela någon roll. I de fall där konsulter kan välja att bli delägare i företag, märks inte någon skillnad på hur denne konsults kunskapsbas uppfattas. Den upplevs inte som mer värdefull för det.

GRAD AV NYTÄNKANDE, NYSKAPANDE

Samtliga företag påstår att denna aspekt är viktigt i värderingen av sändarens kunskapsbas. De vill gärna att sina konsulter ska vara nytänkande och nyskapande men de erkänner samtidigt att många inte är det. Med andra ord är det varierande i vilken utsträckning som konsulterna är innovativ och öppen för nya trender och tekniker. I den grad som de är det, upplevs det dock som väldigt positivt både från lednings och från andra konsulter håll. När sändaren är intresserad och flexibel för nya saker kan den öka sin kunskapsbas i och med att den tar in intryck och information utifrån som i många fall kan omvandlas till egen kunskap. Därmed ökar volymen och substansen i kunskapsbasen och i och med det även värdet på den. Med andra ord bör företag och dess konsulter inta en flexibel och öppen inställning mot innovationer av olika slag, vilket resulterar i öppenhet mot nya idéer och kunskap (Nonaka & Takeuchi, 1995). En kommentar från en intervjuad ledningsperson är att graden av innovation och nytänkande emellertid står i relation till vilken sorts expertis konsulten besitter. Arbetar konsulten inom ett nytt område med ny teknik är det av större vikt att hela tiden uppdaterar sig för att inte komma på efterkälken och tappa värdet på sin kunskapsbas. Om konsulten däremot arbetar inom ett område som inte är lika "hett på marknaden" är det inte nödvändigt att i lika stor utsträckning uppdatera sig med det senaste på

marknaden för att kunskapsbasen ska vara fortsatt attraktiv bland de andra konsulterna.

LISTAD KUNSKAP, ERFARENHET, EXPERTIS INOM AKTUELLT OMRÅDE

Alla företag i vår undersökning värderar konsultens kompetens väldigt högt. Även om det är önskvärt så är det inte ett krav att denna kompetens kommer från en gedigen högskoleutbildning, utan den kan lika gärna baseras på erfarenhet. Vid sidan av kompetens värderas erfarenhet av marknaden och branschen oerhört mycket. Teorin säger i likhet med detta att värdet på sändarens kunskapsbas beror på dennes kompetens, utbildning och expertis. Ju mer kunnig sändaren är inom ett visst område, desto mer attraktiv blir dennes kunskapsbas för andra inom nätverket (Nonaka & Takeuchi, 1995). Det är dessutom viktigt att veta vem som vet vad inom organisationen. Ett sätt för företagen att underlätta detta är ha respektive konsults kompetens och utbildning lättillgängligt dokumenterad (Cross, Nohria & Parker, 2002), vilket de flesta av våra intervjuade företag har, men eventuellt skulle kunna göra ännu bättre.

Med utgångspunkt i de två ovanstående faktorerna bör ett företag och således dess konsulter, ständigt och dynamiskt kunna anskaffa, insamla, utnyttja och skapa kunskap för att sedan kunna kategorisera och sätta in i rätt sammanhang så att kunskapen kan tillämpas av andra i organisationen (Nonaka & Takeuchi, 1995).

EXTERNA KONTAKTNÄT/ANDRA NÄTVERK

Alla företag anser att konsulten blir mer attraktiv om denne har externa kontakter som kan medtas med in i nätverket. Framförallt för att konsulten förhoppningsvis, tack vare det, kan ge hela nätverket nya uppdrag vilket gynnar alla. Sekundärt uppfattas också konsultens kunskapsbas som mer attraktiv för andra konsulter, då bidrag från andra kontaktnät kan omvandlas till kunskap och spridas i det egna nätverket. I motsats till detta faktum vill dock tre av företagen inte att konsulten ska ha möjlighet att tillhöra andra nätverk och ta uppdrag utanför det egna nätverksföretaget. Det uppfattas inte som lojalt att konsulten delar med sig externt av kunskapen från egna nätverket. Hos företagen finns en oro att förlora egen värdefull information (Barringer & Harrison, 2000). Med andra ord har alla företag, bortsett från ett, en relativt stark bindning till sina konsulter. Vi funderar på om det blir en motsägelsekrock i och med detta. Å ena sidan, bör möjlighet att utnyttja externa kontaktnät och medlemskap i andra nätverk uppmuntras då det ökar tillgången på externa källor och eventuella kunskapsbidrag. Å andra sidan kan det lösa bindningar till det egna nätverket resultera i att konsulterna inte är tillräckligt engagerade som ledningen skulle önska. Om ledningen inte visar att de vill binda sina konsulter starkt till utan tillåter medlemskap i andra nätverk finns det risk för att konsulterna inte känner tillräcklig lojalitet mot det egna nätverket och dess medlemmar, vilket i nätverksperspektiv inte är att föredra. Detta faller inom ramen för huruvida medlemmar i nätverksföretag bör vara, mer eller mindre, beroende av sina partners och huruvida de förlorar sitt självbestämmande i större eller mindre utsträckning när de ingår i nätverksföretag (Barringer & Harrison, 2000).

Sammanfattningsvis uppfattar vi att de faktorer som främst höjer värdet på sändarens kunskapsbas är en hög kompetens och erfarenhet inom rätt område och bransch, samt en hög grad av innovationsförmåga och öppenhet mot nya områden och tekniker. Dessutom värderas ha tillgång till externa kontaktnät högt, men medlemskap i andra nätverk förespråkas inte.

Förlag till hur värdet på sändarens kunskapsbas kan förbättras

Lista konsulternas utbildning, kompetens och erfarenhet ordentligt så att det finns tillgängligt för alla inom organisationen som kan tänkas behöva det för att hitta ”rätt” kompetens. Exempel är att i ett första skede tillhandahålla grundläggande information om varje medlem i nätverket samt vad denne har arbetat med eller har erfarenhet ifrån.

Konsulten bör underhålla, utvidga och utveckla sina externa kontaktnät för att ha möjlighet att ta in kunskap utifrån och därmed höja sin kunskapsbas.

De konsulter som arbetar inom attraktiva, nya tekniker bör hela tiden se till att uppdatera sig för att hänga med i utvecklingen. Görs inte det kommer värdet på kunskapsbasen att stagnera för att sedan avta, vilket inte är önskvärt.

MOTIVATION HOS SÄNDAREN ATT DELA MED SIG

Motivationen att dela med sig kan enligt modellen bero på två delfaktorer. Vi går igenom dem och anknyter till vårt intervjuresultat, jämför med teorin och analyserar kring huruvida delfaktorerna är adekvata eller inte.

LEDNINGENS ATTITYD VID REKRYTERINGSTILLFÄLLET

Motivationen att dela med sig av sin kunskap uppfattar vi beror främst på vilken attityd som ledningen har vid initieringstillfället. I detta fall syftar vi på vilken attityd som sänds ut till konsulten vid rekryteringstillfället. Rekryteringsprocesserna hos de företag vi intervjuade skilde sig något åt i detta hänseende vilket var intressant att studera. Två av företagen betonade först och främst nätverkets fördelar utifrån sälj- och uppdragsperspektiv. Med det menas att nätverket främst finns till för att söka och hitta uppdrag till medverkande konsulter, samt erbjuda ett namn och en plattform att verka utifrån. De andra två företagen var mer kunskapsfokuserade. De tryckte på att nätverket var en instans för givande, tagande och resursdelande. De betonade noggrant aktivt deltagande i nätverkets aktiviteter, både formella och informella, som en huvudingrediens för att få vara med i nätverksföretaget. Vi tycker oss kunna urskilja att de företag som hade större fokusering på gemenskap och delaktighet också hade konsulter med större motivation att dela med sig av sina kunskaper, erfarenheter och kontakter till de andra i nätverket. I likhet med detta kan nämnas att de företag som har en ledning som håller låg profil vid rekryteringsprocessen med hänseende på gemenskap och delaktighet har konsulter som är mer intresserade av sina egna intressen och uppdrag. Vi vill inte påstå att konsulterna i dessa företag agerar och handlar fel utan vi menar att de arbetar mer utifrån de förväntningar som skapades när de gick med i nätverket. Vi anser att det är dessa förväntningar som många gånger påverkar motivationen åt ena eller andra hållet. En organisationskultur som understryker lärande redan från initieringstillfället underlättar inte bara för det organisatoriska lärandet, utan ökar även motivationen hos, bland andra, sändaren att dela med sig av sin kunskap (Aubrey & Cohen, 1995; Masalin, 2003). På så sätt är det av stor betydelse för motivationen att ledningen förespråkar en kultur- och en kunskapsvision redan från början och kommunicerar detta ordentligt till de nyrekryterade medlemmarna (Nonaka & Takeuchi, 1995). Vidare märker vi att det är relevant att samtliga medlemmarna från första avstamp får liknande förväntningar på nätverket för att de på så sätt lättare ska kunna samarbeta. Om de har en hög grad av förståelse och delar samma regler och normer blir detta enklare (Cummings & Teng, 2003).

LEDARSKAP OCH KULTUR TILL VARDAGS

Samtliga företag är väldigt måna om att förespråka en kultur- och kunskapsvision till vardags. Även de företag som tycker sig ha missat denna aspekt vid rekryteringstillfället har i dagens läge uppfattat vikten av det. Ett företag i vår studie uppfattar vi dock som mer måna om att uppmuntra konsulternas egen utveckling, men inte direkt kompetensutveckling för nätverket som helhet. De fokuserar mer på att uppmuntra individen till individuella framgångar och har inte hela nätverket i åtanke. Det anses i teorin viktigt att uppmuntra människor till att dela med sig genom att utveckla en kultur som sporrar till kunskapsdelning. En av huvudtankarna med nätverksföretag är att dra utnyttja av de andras initiativ och kreativitet och detta måste ske som en kontinuerlig, aktiv process (Malhotra, 2000; Doz & Hamel, 1998; Håkansson & Ford, 2002). Med andra ord måste organisationen inte bara skapa sig en kunskapsvision, utan även kommunicera den återkommande till hela företaget (Nonaka & Takeuchi, 1995). På så sätt kan sändaren motiveras ytterligare till kunskapsdelning.

Vi upptäckte under intervjuerna att företagen inte hade några fasta bonussystem som belönar konsulterna när de delar med sig av kunskap eller kontakter. Ett företag hade däremot en målsättning att det aldrig ska drabba en konsult finansiellt negativt vid kunskapsdelning. Vi upptäckte att det finns andra former av belöningar i de företag som vill motivera till kunskapsdelning. Ett exempel är att från ledningshåll uppmuntra och belöna de som kunskapsdelar genom att låta sina konsulter åka på olika mässor eller bjuda på en utlandsresa för två. Om konsulten på ett eller annat sätt blir belönad för sina kunskapsdelningsinsatser som leder till förbättrad prestation för hela nätverket, resulterar det i att motivationen ökar hos sändaren (Gupta & Govindarajan, 2000). Detta sätt att använda sig av olika incitament för kunskapsdelning (Szulanski, 2000) förstod vi att samtliga företag ställde sig positivt inför.

Sammanfattningsvis beror motivationen hos sändaren framförallt på vilka förväntningar som har skapats vid rekryteringstillfället. Både förväntningar på sändaren att dela med sig samt förväntningar på ledningen att sporra och stödja motivationen till kunskapsdelning. Uppmuntran från ledningen måste ske inte bara vid initieringstillfället utan som en kontinuerlig, iterativ process. I denna process kan ledningen använda sig av olika incitament för kunskapsdelning.

Förslag till hur sändarens motivation till att dela med sig kan förbättras

Var noga med att redan i rekryteringsfasen betona vad som är viktigt med hänvisning på företagets kunskapsvision. Det är grundläggande att konsulten från början förstår konceptet med ett ömsesidigt givande och tagande.

Det är viktigt att hela tiden till vardags ha visionen tydlig för konsulterna, alla behöver veta vilket mål de arbetar efter eftersom det är lätt att bara se sitt eget uppdrag och inte se till hela nätverkets bästa.

Individuell coaching bör vara en väsentlig del av ledningens arbete.

Vi tror inte att incitament, i sig självt, starkt förändrar människors beteende, men det är ändå en indikation från ledningens håll om vilka beteenden som uppskattas och förespråkas. Det är ett praktiskt sätt att följa upp sin kunskapsvision och på så vis går ord och handling hand i hand.

TILLGÄNGLIGHET AV TILLFREDSSTÄLLANDE ÖVERFÖRINGSKANALER

Tillgängligheten av överföringskanaler kan enligt modellen bero på två delfaktorer. Vi går igenom dem och anknyter till vårt intervjuresultat, jämför med teorin och analyserar kring huruvida delfaktorerna är adekvata eller inte.

FORMELLA GRUPPKONSTELLATIONER

Vi påträffade inte speciellt många fall där konsulter sätts ihop i större projektgrupper, främst för att våra företag än så länge är rätt små. Alla har likväl en vision om att växa och kunna ta större uppdrag där projektgrupper då blir ett nödvändigt inslag. Vi undersökte även förekomsten av renodlade expertgrupper, men inte heller det fanns i någon större utsträckning. Däremot kunde vi utskilja constellationer som kan liknas vid expertgrupper. Dessa tog sig form av relativt slutna diskussionsgrupper på intranät, eller gruppforum, till exempel modelleringsgrupper eller projektledargrupper, där konsulter träffas och utbyter arbetsrelaterade erfarenheter.

Gemensamt för våra intervjuobjekt är att kommunikationen allt som oftast går via hubben. I några enstaka fall, främst i två av företag, kontaktar konsulterna varandra direkt. I dessa två fall finns det alltså en extra kanal för kunskapsdelning, vilket vi också ser har en främjande effekt på kunskapsdelningen. Ju mer en enhet integrerar med andra enheter i organisationen genom formella constellationer desto bättre är kontinuiteten på kommunikationen (Gupta & Govindarajan, 2000).

INFORMELLA GRUPPKONSTELLATIONER

Vid våra intervjuer och diskussioner med samtliga företag framkom det att de alla anordnar olika typer av sociala aktiviteter. För många är de sociala aktiviteterna en stor anledning till att de vill vara medlemmar i nätverksföretag. Företagen själva uttalar sig inte om att de har några så kallade "communities of practice" eller "ba", men vi menar att nätverken och de sociala aktiviteterna i sig utgör en miljö där kontinuerliga och intensiva interaktioner mellan individer kan äga rum och där kunskap kan skapas och utvecklas. Företagens återkommande resor, luncher och så vidare är ett annat sätt att skapa en gemensam plats som främjar deltagande, samarbete, kunskapsskapande och kunskapsdelning (von Krogh, Ichijo & Nonaka, 2000; Nonaka, Toyama & Konno, 2000). Den största delen av kunskapsdelning sker inom sådana informella constellationer (Lave & Wenger, 1991; Davenport & Prusak, 1998). Med andra ord måste de informella constellationerna prioriteras för att skapa ett effektivare samarbete konsulterna emellan (Cross, Nohria & Parker, 2002).

Vi har märkt att de formella och informella gruppkonstellationerna tillsammans leder till ökad kunskapsdelning. I de formella sammanhangen diskuteras och utbyts kunskap om konkreta, "tyngre" arbetsrelaterade saker medan det informella, sociala tillställningarna ligger till grund för att kunskapsdelningen ska fungera bättre i de formella constellationerna. Avståndet mellan individerna minskar i de formella grupperna om det sociala fungerar bra. Individerna lär känna varandra på ett lättsammare plan vilket gör det enklare att arbeta tillsammans senare. På samma sätt är det smidigare att umgås, kommunicera och kunskapsdela i informella constellationer och individerna har gemensamma formella constellationer i bagaget.

Sammanfattningsvis anser vi att de formella och informella kanalerna är mer eller mindre ömsesidigt beroende av varandra. Finns det endast formella överföringskanaler är det lätt att gå miste om mycket av den förebyggande kunskapsdelningen som sker

vid sociala aktiviteter och tillställningar. Med det menar vi att vid de sociala tillställningarna skapas ett grundläggande förtroende och engagemang individerna emellan, vilket senare kan gynna samarbetet och kunskapsdelningen i de formella sammanhangen. Om det bara finns informella kanaler är det lätt att kommunikationen och kunskapsdelningen stannar på en relativt enkel nivå och inte berör mer formella aspekter.

Förslag till hur tillgängligheten av tillfredställande överföringskanaler kan förbättras

Om mycket av kommunikationen i nätverket går via hubben, är det viktigt att ledningen tar tillvara på denna sats och hjälper till med förmedling av kontakter konsulterna emellan.

Både formella och informella gruppkonstellationer bör finnas då de tillsammans resulterar i goda kanaler för kunskapsdelning.

MOTIVATION FÖR MOTTAGAREN ATT TA EMOT

Motivationen att ta emot kan enligt modellen bero på tre delfaktorer. Vi går igenom dem och anknyter till vårt intervjuresultat, jämför med teorin och analyserar kring huruvida delfaktorerna är adekvata eller inte.

LEDNINGENS ATTITYD VID REKRYTERINGSTILLFÄLLET

På samma sätt som ledningens sätt att föra sig kan påverka sändarens motivation till att dela med sig, anser vi att mottagaren kan motiveras till att ta emot kunskap. Med andra ord är det viktigt att ledningen från början förespråkar och ställer krav på att konsulten ska vara öppen för inkommande kunskap (Gupta & Govindarajan, 2000).

LEDARSKAP OCH KULTUR TILL VARDAGS

Mottagarens motivation att ta emot extern kunskap kan ligga i incitament som ökar denna angelägenhet och iver (Gupta & Govindarajan, 2000). Incitament i denna bemärkelse kan variera. Några av företagen vi intervjuade stod till exempel för hela kompetensutvecklingskostnaden för sina konsulter och visar därmed tydligt vad som ligger högt upp på prioriteringslistan. Företag som ger ekonomiska incitament för exempelvis kurser uppmuntrar konsulten till att utveckla sig, vilket kan leda till högre motivation att ta emot ny kunskap. De företag som lät konsulterna stå för den utvecklingskostnaden själva, hade svårigheter med att konsulterna bortprioriterar kompetensutveckling. Anledningen är att det blir en trippel ”kostnad”. För det första tar det relativt mycket tid i anspråk att utveckla sig, för det andra förlorar konsulten därmed uteblivna faktureringsintäkter och för det tredje kostar själva utbildningen också pengar. Ledningen bör, med andra ord, se till att medlemmarna i nätverket konfronteras med och får ta del av nya tankegångar, metoder och synsätt. De lönar sig att försöka hitta metoder, till exempel incitament, för att stimulera till engagemang och delaktighet (Sandberg & Targama, 1998) hos mottagaren. Denna aspekt analyseras närmare i kommande avsnitt om förändringsbarhet.

En del konsulter i våra intervjuföretag arbetar helst själva och är inte överförtjusta i interaktion med övriga konsulter i företaget. De avstår många gånger från att ta hjälp av andra och löser istället hela uppgifter på eget bevåg, även vid sådana tillfällen då det skulle löna sig att fråga efter råd och tips. Attityder såsom ”not-invented-here”,

alternativt ”jag-kan-själv” kan minska mottagarens vilja att ta emot ny kunskap, (Gupta & Govindarajan, 2000; Hayes & Clark, 1985), vilket har en negativ effekt på kunskapsdelningen. Istället kan det leda till en positiv kunskapsdelningseffekt om det inom företaget uppfattas som naturligt och självklart att fråga om hjälp och förstärkning när det behövs.

VILJA ATT FÖRÄNDRAS/UTVECKLAS

Viljan att förändras och utvecklas skiljer sig åt i de respektive företagen. Mottagaren kan vara mer eller mindre motiverad att ta emot kunskap utifrån. Detta engagemang kan bland annat bero på huruvida mottagaren har brist eller tillgång på egen värdefull kunskapsbas (Gupta & Govindarajan, 2000). Vi tycker oss kunna urskilja att detta starkt beror på hur ledningens attityd vid rekryteringsstillfället är men också hur attityden och visionen kommuniceras till vardags. Många av våra intervjuade företag har på senare tid velat förändra attityden hos sina konsulter, men har tvivlat på möjligheten att ändra invanda beteenden. För att viljan att förändras och utvecklas ska vara hög är det av stor vikt att ledningen förmedlar en öppen inställning till innovationer, nya idéer och kunskap (Nonaka & Takeuchi, 1995). Det handlar således inte om att ha en viss personlighet för att passa in i nätverksföretag utan beteendet går att påverka om ledningen vill och anstränger sig (Cross, Nohria & Parker, 2002). Vidare har vi märkt att konsulterna påverkar varandra mycket, vilket var något som vi genom teorin inte var medvetna om. Gruppmotivation visade sig vara en väsentlig aspekt när det gäller att influera till utveckling. Ett av våra intervjuobjekt påpekade att det inom företaget existerar individer som är nyfikna och intresserade av det mesta och som är duktiga på att väcka intresse hos andra. Så kallade ”early adopters” är de som i början sätter ribban och som en del sedan följer efter⁴. Även om det är svårt att få med alla individer i en vilja-till-utvecklingsprocess är det betydelsefullt att ledningen finner dessa nyckelpersoner så att de kan hjälpa till att sporra så många som möjligt inom företaget till utveckling.

Sammanfattningsvis menar vi att, på samma sätt som ledningens attityd och organisationens kultur är viktig för sändarens motivation att ge, är detta viktigt för mottagarens motivation att ta emot. Grundläggande uppfattning inom organisationen bör vara att det inte är eftersträvaransvärt att som konsult ”dra hela lasset själv” utan istället bör konsulterna ta hjälp av varandra. Dessutom är det relevant att konsulten från första början känner behov och intresse av att utvecklas för att denne överhuvudtaget ska påverkas av ledningens påtryckningar.

Förslag till hur motivationen hos mottagaren att ta emot kan förbättras

Det är viktigt att konsulten från början vid rekryteringsstillfället förstår konceptet med ett ömsesidigt givande och tagande. Ledningen bör därefter även kontinuerligt förmedla en öppen inställning till att ta emot kunskap och ge eventuella incitament som uppmuntrar till utveckling.

Vikten av att våga be om hjälp och involvera andra i sina problem och projekt ska betonas. Det ska framhåvas att det inte anses som den bästa lösningen att klara av allting själv utan bör det istället ses som självklart att ta hjälp av andra konsulter i nätverket vid behov.

Genom att identifiera och ta hjälp av de nyckelpersoner som på tidigt stadium tar till sig ledningens kunskapsvision och är positiva och aktiva till att utvecklas individuellt, är det sannolikt att fler påverkas och tar till sig samma attityd. Dessa personer är viktiga för ledningen att ha på sin sida!

⁴ Föreläsning på IT-universitetet med Martin Börjesson, CR&T, 011130.

ABSORBERINGSMÖJLIGHET HOS MOTTAGAREN

Absorberingsmöjligheten hos mottagaren kan enligt modellen bero på fyra delfaktorer. Absorberingsmöjligheten påverkas och beror i olika omfattning på de fyra ovan nämnda huvudfaktorerna. Vi går igenom samtliga och anknyter till vårt intervjuresultat, jämför med teorin och analyserar kring huruvida delfaktorerna är adekvata eller inte.

FÖRÄNDRINGSBARHET

Förändringsbarheten är mycket beroende av att konsulten överhuvudtaget har en vilja att utvecklas och ta emot kunskap. Det är dock väsentligt att nämna att även om konsulten är intresserad av att utveckla sig är det inte säkert att det finns möjlighet att göra det, det vill säga förändringsbarheten kan vara låg. Detta kan vara ett resultat av det inte är möjligt att avsätta den tid och kostnad som det innebär att till exempel kompetensutveckla sig. Vi tycker oss kunna se att det är *tiden* som är det mest centrala som hindrar till utveckling. Det handlar både om att konsulterna förlorar *fakturerad tid* men också att de kan vara så involverade i ett projekt att de inte har *tid* att vara frånvarande. Därefter tillkommer kostnaden för utveckling vilket också är ett hinder i förändringsbarheten. Sett från detta tids- och kostnadsperspektiv, kan mottagarens förändringsbarhet förbättras om denne får hjälp med dessa aspekter. Exempel på detta är, som vi nämnde i ovan, incitament som uppmuntrar till utveckling eller finansiell hjälp med utbildningskostnader. På så sätt visar ledningen tydligt vad som är viktigt inom organisationen. Ledningen pratar då inte bara om kunskapsutveckling och vikten om att ta emot kunskap utan de visar också med handling hur angeläget det är.

TILLTRO TILL KÄLLAN

Mottagarens motivation och således absorberingsmöjlighet kan bero starkt på om denne anser sändaren vara trovärdig och pålitlig (Szulanski, 2000) och tilltro till källan uppkommer ur hur pass värdefull sändarens kunskapsbas upplevs. Värderas den högt och också tilltron till denna sändare hög. Ett av våra intervjuobjekt nämnde till exempel att om en konsult inte anser att en föreläsare inom företaget har något intressant att dela med sig av, det vill säga, ingen värdefull kunskapsbas kommer denna konsult inte att delta i föreläsningen och ta till sig kunskapen. I detta avseende är det eventuellt mer lämpligt att påstå att konsulten inte känner något intresse för källan istället för tilltro till densamme. I vilket fall som helst anser vi att tilltron till källan beror på hur varje individ värderar sändarens kunskapsbas. Existerar det inte några tillförlitliga eller intressanta källor, menar vi att mottagarens absorberingsmöjlighet minskar.

RISKBENÄGENHET

Om sändaren är känd som en bra källa innebär det mindre risk att ta emot och absorbera kunskap från denna källa än om motsatt förhållande råder. Om en individ uppfattar värdet på sändarens kunskapsbas som låg, anser den sannolikt att risken är större att ta emot kunskap från detta håll, vilket kan leda till att absorberingsmöjligheten minskar. Vi anser dock att vi med utgångspunkt från våra intervjuer inte har någon konkret slutsats kring denna aspekt. Det kan lätt verka som om tilltro till källan och riskbenägenheten är motsatser till varandra. Det vill säga att när tilltron till källan är hög är risken att ta emot kunskap från denna källa låg och vice versa. Vi är dock inte säkra på att det alltid är så. I ett av våra intervjuföretag känner konsulterna inte till varandra eller varandras kunskapsbaser speciellt bra. Den dåliga kontakten konsulterna emellan gör att de inte känner tilltro till varandras kunskapsbaser. Således beror tilltron i detta fall inte på att värdet på kunskapsbasen är låg utan på att först och främst på dålig kännedom om den. Därmed upplever

konsulterna en risk med att absorbera kunskap från dessa sändare och således är kunskapsdelningen inom nätverket låg.

TIDIGARE KÄNNEDOM OM KUNSKAPEN

Gupta och Govindarajan (2000) anser att mottagarens absorberingsmöjlighet beror på om mottagaren är bekant med den inkommande kunskapen. Om mottagaren tidigare tagit emot och tillämpat kunskap inom samma område är det enklare att absorbera ny kunskap inom samma eller närliggande område. Överföringen underlättas om partnererna delar eller har liknande kunskapsbaser (Cummings & Teng, 2003). Logiskt sett verkar det troligt att det är på detta vis, men vi har inte genom våra intervjuer stött på att konsulter med samma kunskapsbaser tar emot och absorberar kunskap oftare och effektivare.

Sammanfattningsvis beror absorberingsmöjligheten hos mottagaren på om denne tycker att sändaren har något intressant att erbjuda som mottagaren har personlig nytta utav. Med andra ord bör tilltron till källan vara hög och riskbenägenheten låg. Huruvida det finns möjlighet till förändring och utveckling är också en betydande aspekt. I detta avseende har tidsaspekten en avgörande roll. Det bör inte ta för mycket värdefull tid i anspråk att absorbera kunskap och inte heller får kostanden, det vill säga utebliven fakturering samt utbildningskostnad, vara för hög.

Förslag till hur absorberingsmöjligheten hos mottagaren kan förbättras

Det kan vara av betydelse att ledningen delvis hjälper till ekonomiskt med kostnader för kompetensutveckling så att konsulten slipper stå för hela kalaset själv.

Se till att värdet på sändarens kunskapsbas är hög, det vill säga det är viktigt att konsulterna inom organisationen känner tilltro till varandra och varandras kompetensområden. Det innebär också en mindre risk att ta emot och absorbera kunskap från en tillförlitlig källa.

DISKUSSION

Här i diskussionen tar vi först upp huruvida vi har uppfyllt syftet med vår uppsats. Därefter funderar vi över hur vi ska tolka resultaten från undersökningen. Sist tar vi upp lite reflektioner kring själva undersökningen i avsnittet metodkritik.

Vi anser, till att börja med, att vi lyckats besvara uppsatsens syfte, vilket var att undersöka *hur nätverksföretag kan förbättra sin kunskapsdelning*. Vi har utifrån den teori vi inhämtat och de undersökningar vi genomfört fått en ganska bra inblick i de problem företagen brottas med, och därigenom har vi också lyckats urskilja flera viktiga parametrar som är avgörande för en fungerande kunskapsdelning i nätverksföretag. Vi bedömer att två av de intervjuade företagen lyckas bättre än de två andra med sin kunskapsdelning och vi har därmed tittat på centrala aspekter som fungerar bra i just de företagen. Genom att applicera detta på de andra företagen tror vi att även de skulle kunna höja sin kunskapsdelningsnivå. Dessutom menar vi även att om företagen tillämpar vissa tillvägagångssätt som vi tar upp i vår teoretiska referensram kan även det hjälpa till att höja kunskapsdelningsaktiviteterna.

När vi tittar närmare på resultaten och kopplar dem till vår modell tycker vi att vi kan dela upp resultaten i två olika kategorier (se bild 25). För att förklara vad vi menar lyfter vi nedan fram några av de resultat som vi vill gå igenom lite mer ingående än vad vi gjordes i vår analys.

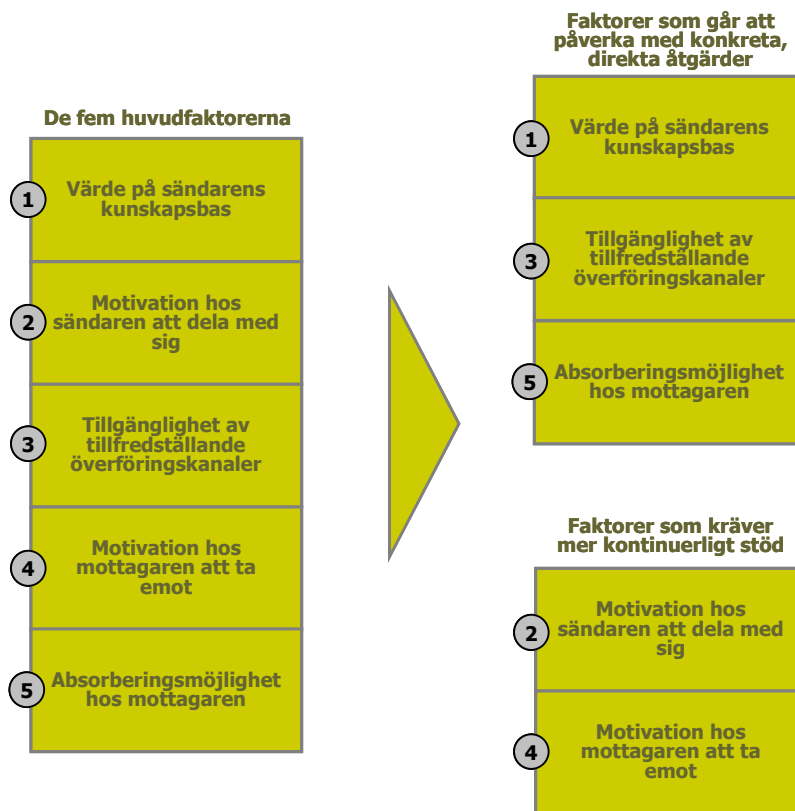


Bild 25. Uppdelning i två olika kategorier

Den första, så kallade kategorin, består av den första, tredje och femte faktorn i modellen, det vill säga de som handlar om *värdet på sändarens kunskapsbas, tillgängligheten av tillfredställande överföringskanaler* och *absorberingsmöjligheten hos mottagaren*. Vi anser att dessa faktorer är sådana att de går att påverka med direkta åtgärder. För att tydliggöra närmare, menar vi att dessa faktorer i högre utsträckning går att påverka med konkreta åtgärder. För att till exempel påverka värdet på sändarens kunskapsbas kan ledningen vara noga med att rekrytera individer med gedigna utbildningar och erfarenheter. På samma sätt, för att påverka tillgängligheten på tillfredställande överföringskanaler kan ledningen se till att det ordnas många sociala tillställningar och aktiviteter samt sätts ihop formella expertgrupper och kommittéer. Åtgärder av detta slag behöver dock inte generera någon kunskapsdelning bara för att de fungerar tillfredsställande.

Den andra kategorin består av den andra och fjärde huvudfaktorn, det vill säga *motivationen hos sändarens att dela med sig* och *motivationen hos mottagaren att ta emot*. Dessa faktorer är svårare att påverka direkt med konkreta åtgärder. De är mer beroende av kontinuerligt stöd och handling från omgivningen. Motivationsfaktorerna är beroende av andra människor, både av andra konsulter och av ledningens förmåga att uppmuntra sina konsulter. Det handlar mer om en pågående motivationsprocess än om enstaka åtgärder för att dessa två faktorer ska förbättras. Detsamma gäller för denna del som för den förra, det är inte självklart att det sker någon kunskapsdelning enbart för att det finns motivation att ge eller ta. Det är nämligen inte säkert att det finns något att dela med sig utav, eller att det finns tillräckliga kanaler för kunskapsdelning att ske i.

Sammanfattningsvis är de två ovan beskrivna kategorierna beroende av varandra för att tillsammans generera kunskapsdelning. Utifrån dessa två kategorier har vi sedan försökt hitta gemensamma nämnare som kan påverka alla fem faktorer och som är viktiga för att kunskapsdelning ska få en chans att utvecklas och förbättras. Genom vår litteratur- och empiristudie har vi kommit till insikt om att ett bra och tydligt *ledarskap* är en avgörande faktor för att kunskapsdelning ska ske. Framförallt har ledningen en viktig roll i *initieringsfasen* (rekryteringstillfället), vilken sätter förutsättningarna för det framtida arbetssättet. Utöver det är det av fortsatt relevans att ledningen kontinuerligt förmedlar nätverksföretagets *mål och vision*. Det är av betydelse att företaget mål och vision får genomsyra hela verksamheten och på så sätt skapas en grundläggande *företagskultur* som alla anammar. Vi har även märkt att olika belöningar och *incitament* är med och påverkar till vilken grad kunskapsdelning sker.

En annan orsak, utöver dessa fem aspekter, till att kunskapsdelning inte sker i någon hög utsträckning inom de undersökta objekten, kan också ha att göra med respektive nätverksföretags syfte. Vad har ledningen för yttersta syfte och ambition med att nätverksföretaget över huvud taget existerar? Om syftet enbart är att utnyttja nätverksföretagets namn och storlek för att kunna sälja bättre finns det inga direkta behov eller önskemål om något mer såsom kunskapsdelning. Då handlar det mer om att få en organisationsidentitet att luta sig mot och i gengäld ge viss procent på fakturerat belopp. Det vi funderar på är om ett sådant syfte håller i längden, blir inte konsekvensen att nätverksföretagets gemensamma värde inte växer i samma takt jämfört med andra kunskapsdelande nätverksföretag där konsulterna ständigt lär sig av varandra och ökar sin och företagets kompetens. Och i längden blir förmodligen inte företagsnamnet och företagets storlek lika attraktivt på marknaden, som det från början var tänkt. Ytterligare en fundering är om nätverksföretaget i dagens läge upptäcker att de vill förbättra samarbetet och utveckla kunskapsdelningen, det vill säga förskjuta syftet med verksamheten, hur ändrar de då riktning och fokus? Vi har inga andra idéer och förslag på detta än att gå tillbaka och titta på de fem områdena vi tror är avgörande (ledarskap, initieringsfas, tydliga mål och vision, företagskultur samt incitament) och försöka få dem att fungera inom företaget. Vi får inte heller glömma bort aspekten att de involverade konsulterna inte är anställda i ett företag utan de flesta är egenföretagare

och månar i första hand om sin egen tid och ekonomi, vilket eventuellt gör de fem nämnda områdena ännu mer angelägna.

METODKRITIK

Vi anser däremot att det finns mycket att tillägga angående genomförandet av våra undersökningar, och vi vill här reflektera över vårt resultat och begrunda vad som kan ha påverkat det åt det ena eller andra hållet. Vi har i vår analys utgått ifrån att de svar vi fått från ledningsgrupperna i de olika nätverksföretagen är helt korrekta och ärliga. Vi är dock väl medvetna om att det finns risk för att vi inte har fått en sann helhetsbild genom att enbart prata med en ledningsrepresentant från varje företag. Vi saknar främst åsikter och synpunkter från konsulterna på respektive företag, men som tidigare nämnt var vi på grund av tidsbrist tvungna att utelämna dem. Vi tror att vi hade fått en mer mångfacetterad bild av företagen, deras vision och kunskapsdelningen om vi även hunnit ta del av deras erfarenheter.

Utöver detta är det också värt att nämna att vi endast träffade varje intervjuobjekt vid ett enda tillfälle under 1½-2 timmar lång intervju. Ett av företagen träffade vi dock oftare i och med samarbetet med NetCoach och där har vi också märkt att vi har en mer djupgående och eventuellt uppriktigare syn på hur deras verksamhet fungerar. Dessa omständigheter kan ha gett utslag i vår resultat- och analysdel.

Vi hade säkert fått tillförlitligare resultat med mer substans i om vi utfört mer ingående och omfattande intervjuer kompletterade med andra metoder så som observationer och därutöver utfört till exempel enkätundersökningar eller intervjuer med fler konsulter. Det är möjligen något att arbeta vidare med vid fortsatt forskning. Vi är dock glada att företagen ville avsätta så pass mycket tid för oss och upplysningar som de gjorde, eftersom de alla har fullbokade kalendrar och inte själva är engagerade i detta projekt.

Det föreligger nu alltså en risk att vi drar för snabba och enkla slutsatser utifrån ett för tunt resultat. Men å andra sidan är det detta material vi hunnit inhämta och vi får med andra ord anta att det är korrekt och användbart vilket vi också har gjort.

SLUTSATS

Nedan följer våra slutsatser och vi har återigen kopplat an till vår modell, denna gång med utgångspunkt från tidigare analys. Dessa slutsatser eller förbättringsförslag anser vi kan göra det möjligt för nätverksföretag att utveckla och förbättra sin kunskapsdelning.

| Värde på sändarens kunskapsbas | Motivation hos sändaren att dela med sig | Tillgänglighet av tillfredställande överföringskanaler | Motivation hos mottagaren att ta emot | Absorberingsmöjlighet hos mottagaren |
|---|--|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ✓ Lista konsulternas utbildning, kompetens och erfarenhet ordentligt så att det finns tillgängligt för alla inom organisationen som kan tänkas behöva det för att hitta "rätt" kompetens. Exempel är att i ett första skede tillhandahålla grundläggande information om varje medlem i nätverket samt vad denne har arbetat med eller har erfarenhet ifrån. ✓ Konsulterna bör underhålla, utvidga och utveckla sina externa kontaktnät för att ha möjlighet att ta in kunskap utifrån och därmed höja sin kunskapsbas. ✓ De konsulter som arbetar inom attraktiva, nya tekniker bör hela tiden se till att uppdatera sig för att hänga med i utvecklingen. Gör inte det kommer värdet på kunskapsbasen att stagnera för att sedan avta, vilket inte är önskvärt | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Var noga med att redan i rekryteringsfasen betona vad som är viktigt med hänvisning på företagets kunskapsvision. Det är grundläggande att konsulterna från början förstår konceptet med ett ömsesidigt givande och tagande. ✓ Det är viktigt att hela tiden till vardags ha visionen tydlig för konsulterna, alla behöver veta vilket mål de arbetar efter eftersom det är lätt att bara se sitt eget uppdrag och inte se till hela nätverkets bästa. ✓ Individuell coaching bör vara en väsentlig del av ledningens arbete. ✓ Vi tror inte att incitament, i sig självt, starkt förändrar människors beteende, men det är ändå en indikation från ledningens håll om vilka beteenden som uppskattas och förespråkas. Det är ett praktiskt sätt att följa upp sin kunskapsvision och på så vis går ord och handling hand i hand. | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Om mycket av kommunikationen i nätverket går via hubben, är det viktigt att ledningen tar tillvara på denna sats och hjälper till med förmedling av kontakter konsulterna emellan. ✓ Både formella och informella gruppkonstellationer bör finnas då de tillsammans resulterar i goda kanaler för kunskapsdelning | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Det är viktigt att konsulten från början vid rekryteringstillfället förstår konceptet med ett ömsesidigt givande och tagande. Ledningen bör därefter även kontinuerligt förmedla en öppen inställning till att ta emot kunskap och ge eventuella incitament som uppmuntrar till utveckling. ✓ Vikten av att våga be om hjälp och involvera andra i sina problem och projekt ska betonas. Det ska framhåvas att det inte anses som den bästa lösningen att klara av allting själv utan vid behov bör det istället ses som självklart att ta hjälp av andra konsulter i nätverket ✓ Genom att identifiera och ta hjälp av de nyckelpersoner som på tidigt stadium tar till sig ledningens kunskapsvision och är positiva och aktiva till att utvecklas individuellt, är det sannolikt att fler påverkas och tar till sig samma attityd. Dessa personer är viktiga för ledningen att ha på sin sida! | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Det kan vara av betydelse att ledningen delvis hjälper till ekonomiskt med kostnader för kompetensutveckling så att konsulterna slipper stå för hela kalaset själv. ✓ Se till att värdet på sändarens kunskapsbas är hög, det vill säga det är viktigt att konsulterna inom organisationen känner tilltro till varandra och varandras kompetensområden. Det innebär också en mindre risk att ta emot och absorbera kunskap från en tillförlitlig källa. |

Bild 26. Modell över våra slutsatser

Utifrån dessa förbättringsförslag utkristalliserar sig, som vi nämnde i diskussionen, fem olika områden som ledningen inom nätverksföretag bör tänka på. Dessa är: *ledarskap, initieringsfas, tydliga mål och vision, företagskultur* samt *incitament*. Genom ett kontinuerligt och gediget arbete med dessa aspekter kan de tillsammans utveckla och förbättra kunskapsdelningen inom nätverksföretag.

VIDARE FORSKNING

Det finns mycket kvar att göra på vårt arbete. Vi skulle vilja fortsätta att intervjua de andra personerna i våra företags ledningsgrupper för att få ytterligare perspektiv på deras nätverksföretag. Men, framför allt vill vi höra konsulternas egen version av hur de upplever nätverksföretaget och hur de ser på den kunskapsdelning som sker. Tycker de att den fungerar? Skiljer sig konsulternas och ledningens åsikter åt? Om de gör det, på vilka områden är det? Utöver dessa intervjuer vore det intressant att intervjua fler nätverksföretag för att få ett större material att dra slutsatser utifrån.

Vi är också intresserade av att titta vidare på ledarskapet i nätverksföretag. Dels vore det intressant att titta på ledarskapsfrågor utifrån nätverksföretag som har en fungerande kunskapsdelning jämfört med de som inte har det. Dels kan vi undersöka huruvida ledarskap och styrsätt i nätverksföretag skiljer sig från traditionella företags ledarskap och i sådana fall vad dessa skillnader innebär.

Vi har också märkt att de allra flesta konsulter i nätverksföretagen är män, det finns några enstaka kvinnor i varje företag. Vad beror detta på? Är det arbetssättet som spelar in? Vill kvinnor inte i lika hög utsträckning arbeta som konsulter? Har ledarskapet någon betydelse? Gör ledarskapet något för att förändra denna bild?

Vidare kan vi tänka oss söka efter metoder för att kunna mäta kunskapsdelningsfaktorer, för att kunna dra slutsatser huruvida kunskapsprojekten är lyckosamma eller inte. Under våra workshopar har vi tagit del av ett annat magisterarbete som behandlar detta. Det arbetet handlar om så kallade ”performance indicators” vilket vore intressant att titta närmare på och försöka tillämpa på våra intervjuföretag.

Slutligen skulle det vara intressant att utifrån de faktorer som, vi i detta arbete anser, påverkar kunskapsdelningen inom nätverksföretag, gå djupare in på att undersöka vilka tekniska lösningar som skulle kunna understödja arbetet mot en förbättrad kunskapsdelning.

REFERENSER

BÖCKER

- Ahrne, G. (1994). *Social organizations: Interaction Inside, Outside and Between organizations*. London: Sage.
- Alvesson, M. (1992). *Ledning av kunskapsföretag*. Stockholm: Nordstedts Juridikförlag.
- Alvesson, M. & Sköldböck, K. (1994). *Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Aubrey, J. & Cohen, P., M. (1995). *Working wisdom: timeless skills and vanguard strategies for learning organizations*. San Francisco: Jossey-Bass, cop.
- Backman, J. (1998). *Rapporter och uppsatser*. Lund: Studentlitteratur.
- Barnatt, C. (1995) *Cyber Business. Mindsets for a wired age*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Bergqvist, J. (2002). *Designing for Local Mobility*, Licentiatavhandling, Göteborgs universitet, Institutionen för informatik. Rapport 10.
- Bolman, L., G. & Deal, T., E. (1997). *Nya perspektiv på organisation och ledarskap: artisteri, valmöjlighet och ledning*. Lund: Studentlitteratur.
- Boone, P. F. (1997). *Managing intracorporate knowledge sharing*. Delft: Eburon.
- Dahlbom, B. & Mathiassen, L. (1993). *Computers in context: the philosophy and practice of system design*. Cambridge, Mass.: Blackwell.
- Davenport, T., H. & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Harvard Business School Press, Boston, MA, USA.
- Dimbleby, R. & Burton, G. (1998). *Kommunikation är med än ord*. Lund: Studentlitteratur.
- Dixon, N., M. (2000). *Common knowledge : how companies thrive by sharing what they know*. Boston: Harvard Business School Press.
- Doz, Y., L. & Hamel, G. (1998). *Alliance advantage: the art of creating value through partnering*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Heath, C., & Luff, P. (2000) *Technology in Action*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Hedberg, B. (2000). *Imaginära organisationer*. Malmö: Liber-Hermod.
- Holme, I., M. & Solvang, B., K. (1997). *Forskningsmetodik : om kvalitativa och kvantitativa forskningsmetoder*. Lund: Studentlitteratur.
- Hayes, R., H. & Clark, K., B. (1985). *Exploring the sources of productivity differences at the factor level*. Wiley, New York.
- Karlquist, A. (1990). *Nätverk. Teori och begrepp i samhällsvetenskapen*, Värnamo: Gidlunds Bokförlag.
- Lave, J. & Wenger, E. (1991). *Situated Learning: legitimate peripheral participation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Liebowitz, J. (1999). *Knowledge Management Handbook*. Boca Raton, FL: CRC Press.
- Lindgren, R. (2002). *Competence Systems*, Doktorsavhandling, Göteborgs universitet, Viktoriainstitutet och Institutionen för informatik. Rapport 23.
- Linstone, H., A. & Turoff, M. (1975). *The Delphi method: techniques and applications*. Reading Mass.
- Ljungberg, F. (1997) *Networking*. Doktorsavhandling, Göteborgs universitet, Institutionen för informatik. Rapport 11.
- Ljungberg, J. (1997) *From Workflow to Conversation*. Doktorsavhandling, Göteborgs universitet, Institutionen för informatik. Rapport 12.
- Malhotra, Y. (2000). *Knowledge Management and Virtual Organizations*. Hershey, USA: Idea Group Publishing.
- Merriam, S., B. (1994). *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur.
- Molander, B. (1996). *Kunskap i handling*, Göteborg: Bokförlaget Daidalos AB.
- Morgan, G. (1999). *Organisationsmetaforer*, Lund: Studentlitteratur.
- Myers, P., S. (1996). *Knowledge Management and Organizational Design*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company : how Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford: Oxford University Press.
- Patel, R. & Davidson, B. (1994). *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur.
- Penrose, E., T. (1959). *The theory of the growth of the firm*. Oxford: Oxford University Press.
- Polanyi, M. (1967). *The tacit dimension*. London : Routledge.
- Rohlin, L., Skärvad, P.-H. & Nilsson, S.-Å. (1984). *Strategiskt Ledarskap i Lärsambället*. Lund: Studentlitteratur.
- Sandberg, J. & Targama, A. (1998). *Ledning och förståelse : ett kompetensperspektiv på organisationer*. Lund: Studentlitteratur.
- Skyrme, D., J. (1998). *Measuring the value of knowledge*. London.
- Starbuck, W., H. & Porrini, P. (2002). *Information and Knowledge: Organizational*. *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*. New York: New York University.
- Stenmark, D. (2002). *Designing the new intranet*. Doktorsavhandling, Handelshögskolan i Göteborg, Institutionen för informatik. Rapport 21.
- Stewart, T., A. (1999). *Intellektuellt kapital: Organisationers nya förmögenhet*. Stockholm: Nerenius & Santérus.
- Strid, J. (1999). *Internkommunikation inom organisationer, företag och myndigheter*. Lund: Studentlitteratur.
- Svensson, H. (2000). *Kvalificerat lärande i nätverk: en metodbok: erfarenheter från företagsnätverk i Gnosjöregionen*. Gnosjö: Industriellt utvecklingscentrum (IUC) i Gnosjöregionen.
- Säljö, R. (2000). *Lärande i praktiken, ett socialkulturellt perspektiv*. Stockholm: Prisma.
- Turban, E. & Aronson, E., J. (2001). *Decision Support Systems and Intelligent Systems*. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- von Krogh, G., Ichijo, K. & Nonaka, I. (2000). *Enabling knowledge creation: how to unlock the mystery of tacit knowledge and release the power of innovation*, Oxford : Oxford University Press.
- von Krogh, G., Roos, J. & Kleine D. (2000). *Knowing in firms: understanding, managing and measuring knowledge*. London: Sage.
- Weilenmann, A. (2003). *Doing Mobility*, Doktorsavhandling, Göteborgs universitet, Institutionen för informatik. Rapport 28.
- Yin, R., K. (1994). *Case study research: design and methods*. Thousand Oaks, California: Sage Publications, cop.

ARTIKLAR

- Alarik, B. & Diedrich, A. (2000). *Knowledge management: hur svenska multinationella företag tillvaratar och sprider sina kunskaper*. Företagsekonomiska institutionen, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet.
- Barringer, B., R. & Harrison J., S. (2000). Walking a tightrope: creating value through interorganizational relationship. *Journal of Management*, vol. 26, No. 3, s. 367-403.
- Conner, K., R. & Prahalad, C., K. (1996). A Resource-Based Theory of the Firm: Knowledge versus Opportunism. *Organization Science*, Vol. 7, No. 5. (Sep. - Oct.), 477-501.
- Cross R., Borgatti, S., P. & Parker, (2002). A. Making Invisible Work Visible: Using Social Network Analysis to Support Strategic Collaboration. *California Management Review* vol. 44, No 2, Winter.
- Cross, R. , Nohria, N & Parker, A (2002). Six myths about informal networks – and how to overcome them, *MIT SLOAN Management Review*.
- Cummings J., L. & Teng B.-S. (2003). Transferring R&D knowledge: key factors affecting knowledge transfer success. *Journal of Engineering and Technology Management*, 1133, 1-30.
- Davenport, T., H. (1997). Ten Principles of Knowledge Management and Four Case Studies. *Knowledge and Process Management*. Vol 4, No 3 187-208.
- Duncan, R. & Weiss, A. (1979). Organizational Learning: Implications for Organizational Design, in BM Staw (ed.) *Research in Organizational Behavior*, Vol 1, Greenwich, CT:JAI press.
- Fulk, J. & DeSanctis, G. (1995). Electronic Communication and Changing Organizational Forms. *Organization Science*, Vol. 6, Issue 4 (Jul.-Aug.), 337-349.
- Grant, R., M. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy

- Formulation. *California Management Review*, Spring, 114-135.
- Grudin, J. (1994b). Groupware and Social Dynamics: eight challenges for developers, *Communications of the ACM*, vol. 37, No. 1, 93-105.
- Gulati, R. (1998). Alliances and networks, *Strategic Management Journal*, Vol. 19, 293-317.
- Gupta, A., K. & Govindarajan V. (2000). Knowledge flows within multinational corporations. *Strategic Management Journal*. Vol. 21, Issue 4, 2000. 437-496.
- Hansen, M., T., Nohira, N. & Tierney, T. (1999). What's your Strategy for Managing Knowledge?, *Harvard Business Review*, Vol 73 (March-April), 106-116.
- Håkansson & Ford (2002) How should companies interact in business networks?, *Journal of Business Research*, 55, 133-139.
- Johannessen, J.-A., Olaisen, J. & Olsen, B. (2001). Mismanagement of tacit knowledge: the importance of tacit knowledge, the danger of information technology, and what to do about it, *International Journal of Information Management*, Vol 21, Issue 1, (Feb), 3-20.
- Masalin, L. (2003). Nokia Leads Change Through Continuous Learning. *Academy of Management Learning and Education*, Vol. 2, No. 1, 68-72.
- Nonaka, I., Toyama, R. & Konno, N. (2000). SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic knowledge Creation, *Long Range Planning*, Vol. 33, Issue 1, 1 (February), 5-34.
- Prahalad, C., K. & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, (May-June).
- Szulanski, G. (2000): The Process of Knowledge Transfer: A Diachronic Analysis of Stickiness. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* Vol. 82, No. 1, (May), 9-27, 2000.
- Swan, J., Newell, S., Scarbrough, H. & Hislop, D. (1999). Knowledge Management nad Innovation: Networks and Networking, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 3, No. 4, 262-275.
- Tsoukas, H. (1997). The tyranny of light: The temptations and the paradoxes of the information society, *Futures*, Vol 29, Issue 9, (Nov), 827-843.
- Walsham, G. (2001). Knowledge Management: The Benefits and Limitations of Computer Systems. *European Management Journal*, Vol. 19, No. 6, 599-608.

INTERNET

AdWise Consulting
www.adwise.se

Delphimetod
www.iit.edu/~it/delphi.html

Konsultkompaniet
www.konsultkompaniet.se

NetCoach
www.informatik.gu.se/~anilsson/Net-Coach.network.htm

Solve it
www.solveit.se

Spinator
www.spinator.se

What is TechTarget
www.whatis.com

BIBLIOGRAFI

Böcker

- Alvesson, M. & Björkman, I. (1992). *Organisationsidentitet och organisationsbyggande*. Lund: Studentlitteratur.
- Angelöw, B. & Jonsson, T. (2000). *Introduktion till socialpsykologi*. Lund: Studentlitteratur.
- Dahmström, K. (1996). *Från datainsamling till rapport – att göra en statistisk undersökning*. Lund:

Studentlitteratur.

- Fiske, J. (1998). *Kommunikationsteorier*. Stockholm: Wahlström & Widstrand.
- Forslin, J. & Thulestedt, B. (1993). *Lärande organisation att utveckla kompetens tillsammans*. Stockholm: Publica: FA-rådet: Fritze.
- Gustafsson, L. (1994). *Ge järnet! – en idébok för engagerat medarbetarskap*. Stockholm: Sveriges verkstadsindustrier: Industrilitteratur.
- Habermas, J. (1986). *Knowledge and Human Interests*. Boston: Beacon Press.
- Johansson, J. (1995). *Kompetensutveckling i de små företagen*. Arbetsmarknadsdepartementet: Utvecklings- och kompetensutredningen SOU 1995:35.
- Lantz, A. (1993). *Intervjumetodik, den professionellt genomförda intervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organizational Science*, Vol 5, Issue 1 (Feb), 14-37
- Sandberg, J. (1987). *Att utveckla och bevara kompetens: organisationsutveckling sett ur ett kompetensperspektiv*. Göteborg: Handelshögskolan, Göteborgs universitet.
- Skärvad, P.-H. & Krona, H. (1994). *Revolutionens ledarskap – humankapital och turnaround management*. Stockholm: Nerenius & Santérus Förlag.
- Sveiby, K., E. (1990). *Kunskapsledning: 101 råd till ledare i kunskapsintensiva organisationer*. Stockholm: Affärsvärlden.
- Tsoukas, H. (1989). The Validity of Idiographic Research Explanations (in Special Forum on Theory Building) *The Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 4. (Oct.), 551-561.
- Uggleberg, G. (1991). *Utbildning utan kurs: mål, organisation, metoder för kompetensutveckling i arbetet*. Stockholm: Rådet för tjänstemannautbildning inom industrin (RTI).
- Widerberg, K. (1995). *Att skapa vetenskapliga uppsatser*. Lund: Studentlitteratur.

Artiklar

- Blackler, F. (1995). Knowledge, Knowledge Work and Organizations: An Overview and Interpretation. *Organization Studies* 1995, 16/6 1021-1046
- Bontis, N., Dragonetti, N., C., Jacobsen, K. & Roos, G. (1999). The Knowledge Toolbox: A Review of the Tools Available to Measure and Manage Intangible Resources. *European Management Journal* Vol. 17, No. 4, August 1999.
- Darr, Argote & Epple. (1995). Productivity in Franchises. *Management Science*, Vol. 41, No. 11, November 1995.
- Hansson, M., T. (1999): The Search-Transfer Problem: Role of Weak Ties in Sharing Knowledge across Organization Subunits. *Administrative Science Quarterly*, 44 (March 1999): 82-111.
- Huber, G., P. (1991). Organizational learning: the contribution processes and literatures. *Organisation Science* 2 (1), 88-115.
- Liebowitz, J. & Megbolugbe, I. (2003). A set of frameworks to aid the project manager in conceptualizing and implementing knowledge management initiatives. *International Journal of Project Management*, Volume 21, Issue 3, Pages 189-198 (April 2003).
- Molina (2001) The informal organizational chart in organizations: An approach from the social network analysis; *Connections* 24(1): 78-91.
- Nilsson, A. & Magnusson, J. SME Network Taxonomy. A qualitative study of network practice in the EU.
- Rogers, E., M. & Rogers, A., R. (1976). *Communications in organizations. "Three Schools of Organizational Behavior"* The Free Press. NY. 1976

BILAGA 1. FRÅGEFORMULÄR TILL FÖRETAGEN

FÖRETAGSINFORMATION

Nätverksstruktur – rita upp nätverket!

Antal anställda i hubben

Antal och storlek på noder

- Är alla konsulter egna företagare eller kan man vara anställd direkt av nätverksföretaget?
- Är konsulterna enbart knutna till ert nätverk eller får de ta andra uppdrag också – gör de det?

Antal kunder

Idé, vision och målsättning för framtiden – berätta övergripande om er verksamhet

- Hur fungerar verksamheten ekonomiskt och kontraktsmässigt?

REKRYTERING

Varför ska man jobba i detta nätverk (vad trycker de på)?

- Är det många som söker – är det många som nekas?

Vilka faktorer hos konsulten är avgörande/primära vid rekrytering?

- Rekryteras konsulten för sin kunskapsprofil för att komplettera nätverkets gemensamma kunskap – ser man nätverket som en hel kunskapsenhet eller har den flera autonoma kunskapsenheter?
- Hur ser medlemskapet ut?
- Är alla delägare - vad innebär det för konsekvenser - vilken faktor avgör om man blir delägare eller inte?
- Är konsultens ekonomi viktig vid rekrytering?

KUNSKAPSHANTERING/DELNING OCH KOMPETENSUTVECKLING

Hur/Om hanteras konsulternas kunskap – listas?

Hur ställer man sig till kunskapsdelning mellan konsulterna?

- Får alla reda på vem som kan vad? På vilket sätt?
- Hur delar man med sig – databaser eller access på annat sätt
- Hur delar man med sig – workshops, diskussionsforum etc

Ser konsulterna varandra som konkurrenter eller som samarbetspartners?

- Om man besitter samma sorts kunskap, tävlar man om uppdrag då?
- Om de samarbetar, är konsulterna kunder åt varandra och fakturerar varandra för x antal timmar?
- Går alla jobb via hubben?

Kunskapshantering vid rekrytering

Berättar ni om er eventuella ”kunskapskultur” (vision) vid rekrytering av nya konsulter?

Pratar man kunskapsdelning vid rekrytering av konsulter

- Diskuterar man ett ömsesidigt givande och tagande

Hur är ledningen inställning till kunskapsdelning vid rekrytering – vilka signaler sänd ut?

- Förespråkas integrering mellan noderna – hur då?

Kultur och ledarskap

Hur sätts formella gruppkonstellationer och möten upp?

- Hur ser kontaktkanalerna inom nätverket ut? Rita bild
- Arbetar konsulterna ensamma på varje projekt eller sätts de ihop i projektgrupper?
- På vilken basis sätts ev projektgrupper ihop?
- Existerar olika typer av ”expertgrupper”?

Hur sätts informella gruppkonstellationer och möten upp?

- Har ni några sociala aktiviteter – vad för några?
- Går man vid tillfälle igenom pågående och genomförda projekt och diskuterar ”lessons learned”?
- Hur ofta träffas konsulterna vid olika sociala aktiviteter?

Hur motiveras/uppmuntras kunskapsdelning?

- Finns det något slags incitament eller bonussystem?
- Coachas konsulterna individuellt – kollar ledningen av projektstatus och koordinerar resurser?

Kurser/vidareutbildning

Kunskapskultur: ”i det här företaget delar vi med oss” alt. ”jag kan själv syndromet”

- Vad står kulturen för – dra hela lasset själv eller involvera så många som möjligt i processen?
- Hur agerar/arbetar ledaren – vad står ledningen för?

Teknik och it-stöd

Vad finns det för teknik och it-lösningar för integration?

- Mail
- Telefon
- Chat
- Intranät
- Diskussionsforum
- Bulletin board
- Databaser

Har alla access?

Används dessa som det är tänkt?