



GÖTEBORGS UNIVERSITET  
SAMHÄLLSVETENSKAPLIGA FAKULTETEN

Vad gör att kunskapsöverföring fungerar?  
En studie om kunskapsöverföring i ett framgångsrikt  
kunskapsföretag

Examensarbete för kandidatexamen i personalvetenskap 15 hp,

Mattias Gustafsson  
Bo Lindquist  
Handledare: Mattias Nylund  
Juni, 2014

## Sammanfattning

Examensarbete, kandidat: 15 hp  
År: 2014  
Handledare: Mattias Nylund  
Examinator: Karin Wass

**Syfte:** Denna uppsats handlar om kunskapsöverföring med ett specifikt intresse för vad det är som gör att kunskapsöverföring fungerar i ett kunskapsföretag. För att undersöka detta har vi studerat ett multinationellt företag med välmående personal med syftet att söka förståelse för hur kunskapsöverföringsprocessen ser ut i företaget. Vilka processer, tillvägagångssätt och hinder påverkar kunskapsöverföring mellan individer? Kunskap betraktas i uppsatsen som en process vilken är socialt och kontextuellt betingad. Detta synsätt har lett till våra frågor som svarat på hur företaget möjliggör för social interaktion mellan individer där kunskapsöverföring kan ske samt vilka omständigheter på företaget som underlättar eller försvårar kunskapsöverföringen.

**Teori/Tidigare forskning:** För att förstå vad som påverkar kunskapsöverföring har vi bland annat tittat på studier av Inkpen och Tsang, Tsai, McEvily och Reagans samt Levin och Cross. Teoretiska begrepp som har använts i uppsatsens analys är socialt kapital och dess tre dimensioner; strukturellt, kognitivt och relationellt, samt begreppet praktikgemenskaper. Vi har även berört begreppen social sammanhållning och absorptionsförmåga som knyter an till individers vilja att dela med sig samt deras förmåga att ta emot kunskap.

**Metod:** Vi har använt oss av en hermeneutisk ansats med en abduktiv metod, där empirin har inhämtats genom sju kvalitativa semistrukturerade intervjuer som har transkriberats. Den abduktiva metoden har inneburit att vi växlat mellan empiri och teori för att söka förståelse för kunskapsöverföringsprocesserna. I vårt analysarbete har vi använt oss av ett tematiskt tillvägagångssätt med utgångspunkt i ett Framework perspektiv där vi brutit ner och tematiserat vår empiri utifrån de teman vi identifierat för att söka förståelse för kunskapsöverföringsprocesserna. Uppsatsen följer Vetenskapsrådets forskningsetiska riktlinjer.

**Resultat:** Genom att underlätta för social interaktion genom möten och forum har vi sett att kunskapsöverföring gynnas och att det sociala kapitalet påverkas. Vi har dock inte kunnat särskilja några delar från det sociala kapitalet som större eller mindre påverkande på kunskapsöverföringen mer än att det har skapat förutsättningar för kunskapsutbyten medarbetare emellan. Vi har också sett att företaget genom att strukturera arbetet på ett sätt som möjliggör för social interaktion påverkat kunskapsöverföringen.

*Nyckelord: Kunskapsöverföring, Socialt kapital, Praktikgemenskap, Normer, Förtroende, Absorptionsförmåga*

# Innehåll

1. Introduktion .....	1
1.1. Bakgrund .....	2
1.2. Problemformulering och syfte .....	2
1.2.1. Frågeställningar .....	2
2. Teori och tidigare forskning .....	4
2.1. Vad vet vi om kunskapsöverföring från tidigare studier? .....	4
2.2. Teori.....	6
2.2.1. Socialt kapital .....	6
2.2.2. Praktikgemenskaper.....	9
2.2.3. Vilja att dela med sig och förmåga att ta emot? .....	9
3. Metod.....	12
3.1. Metodologi.....	12
3.2. Urval .....	12
3.3. Tolkningsperspektiv .....	13
3.4. Forskningsmetod .....	13
3.5. Analys.....	14
4. Resultat .....	16
4.1. Grupsammansättning .....	16
4.1.1. Projektgrupp .....	16
4.1.2. Tvärprofessionella samarbeten .....	17
4.1.3. Experter .....	17
4.2. Nätverk .....	18
4.3. Möten.....	19
4.3.1. Formella möten.....	19
4.3.2. Informella möten .....	20
4.3.3. Sociala aktiviteter .....	20
4.4. Praktiska förutsättningar.....	21
4.5. Normer och värderingar.....	22
4.5.1. Kund i fokus .....	23
4.5.2. Hjälplos och prestigelös.....	23
5. Analys.....	26
5.1. Socialt kapital .....	26
5.1.1. Strukturell dimension .....	26
5.1.2. Kognitiv dimension .....	29
5.1.3. Relationell dimension.....	30
5.2. Praktikgemenskap.....	31
5.3. Absorptionsförmåga .....	31
6. Diskussion & slutsatser .....	33
6.1. Forskningsfrågor och vårt resultat.....	33
6.1.1. Social interaktion.....	33
6.1.2. Underlättande och försvårande omständigheter? .....	33
6.2. Studiens begränsningar.....	34
6.3. Implikationer för HR .....	34
6.4. Framtida forskning .....	34
6.5. Teoretiska kommentarer.....	35
7. Referenslista .....	36

Bilagor .....	38
Bilaga 1 - Intervjuguide HR .....	38
Bilaga 2 - Intervjuguide medarbetare .....	40
Bilaga 3 - Information inför intervjuer .....	42

# 1. Introduktion

Dagens samhälle kallas av somliga för ett kunskapssamhälle där utveckling och framsteg sker allt oftare och fortare och som även till stor del präglar olika företag och organisationer. Att hantera och utveckla kunskap har blivit livsnödvändigt för företag för att kunna hantera den tuffa konkurrensen (Jonsson, 2012, s.11). Det är också kring frågor rörande kunskapsöverföring som denna uppsats tar sin utgångspunkt.

Idag skrivs och debatteras det mycket kring jakten på kunskap, informationssamhället och kunskapsöverföring. Detta har vi intresserat oss för, framförallt hur ett företag med välmående och nöjd personal jobbar för att möjliggöra kunskapsöverföring mellan dess medarbetare. Vilken syn på kunskap och dess överföring har medarbetarna och företaget och vilken typ av möjligheter och stöd ges till detta?

Det företag vi valt att studera i denna uppsats kan, enligt De Geer & Ekstedt (citerad i Granberg, 2011, s.716-717), klassas som ett kunskapsföretag. De menar att ett kunskapsföretag kännetecknas av att de är inriktade på att (1) lösa komplexa och varierande problem; (2) kunskap om problem och problemlösningar ökar med varje kundanpassning; (3) personalen måste vara villig att lära sig nytt; (4) samt att dess produkter utvecklas tillsammans med kunden och leder till ny kunskap. Ofta används även begreppet kunskapsintensivt företag men vi har valt att inte använda detta begrepp då det är svårt att beräkna denna intensitet (jfr Hislop, 2005, s.221).

För kunskapsföretag är själva kunskapen det primära som ger dem dess konkurrensfördelar och det innebär ett ökat fokus i verksamheten på att försöka hantera denna kunskap. Forskning har även visat att en väl fungerande kunskapsöverföring ger företag en konkurrensfördel gentemot andra som inte med framgång arbetar med den aspekten (Argote & Ingram, 2000). Sveiby (citerad i Granberg, 2011, s. 718) menar att kunskapsföretag har gått ifrån att vara kapitalintensiva till att vara mer människointensiva, vilket leder till höga kunskapskrav på medarbetarna (De Geer & Ekstedt, citerad i Granberg, 2011).

Kunskap kan enligt Jonsson (2012, s.49) i grund och botten ses på två olika sätt, vilka båda har sina fördelar. Kunskap kan ses som en problematisk och kontextuell process eller som ett ting och objekt, det finns en tydlig uppdelning dem i mellan. Kunskap som ett ting är enligt förespråkarna kunskap som kan lagras, dokumenteras och sedan delges och spridas genom exempelvis dokument och standardiserade utbildnings- och IT-system. Att se kunskap som ett ting eller objekt kan, genom dokumentation, skapa konkurrensfördelar, då man exempelvis kan visa upp vilka kunskaper man har (Jonsson, 2012, s.49).

Vi har dock i vår studie valt att betrakta kunskap som en process, det vill säga inte som ett ting eller objekt. Enligt Säljö och vad han benämner ett sociokulturellt perspektiv på kunskap och lärande, definieras kunskap som en process som är

knuten till *argumentation* och *handling* i sociala kontexter, och som är ett resultat av aktiva försök att se, förstå och hantera världen på ett visst sätt. (Säljö, 2000, s.26).

Utifrån detta synsätt på kunskap blir interaktionen människor emellan det som möjliggör kunskapsöverföringen. Vi har i vår studie använt Säljös (2000, s.26)

definition av kunskap samt följande definition av kunskapsöverföring; "Kunskapsöverföring i organisation är den process genom vilken en enhet påverkas av en annan enhets erfarenhet" (Argote & Ingram, 2000, s.151) där en enhet kan vara antingen en individ eller en grupp.

Det har även visat sig att praktikgemenskaper och socialt kapital har betydelse för kunskapsöverföring. Enligt Etienne Wenger (uå) kan en praktikgemenskap definieras som en grupp individer som delar ett intresse eller passion för någonting de gör och som de lär sig göra bättre genom regelbunden interaktion.

Ett deltagande i dessa praktikgemenskaper är nödvändigt för vårt lärande. Det är kärnan av vad som gör oss människor kapabla till ett meningsfullt vetande (Wenger, 2000, s.6).

Dessa praktikgemenskaper skapar socialt kapital genom att tillhandahålla informella processer som både stödjer och tillåter kunskapsflöden inom organisationen (Miesing, Kriger & Slough, 2006).

## 1.1. Bakgrund

Det studerade företaget är ett kunskapsföretag, där medarbetarna ständigt behöver tillförskaffa sig ny kunskap. Företaget är ett internationellt mjukvarubolag där vi har valt att studera deras kontor i Sverige. Företaget intresserade oss eftersom de i flera år har hamnat högt upp i undersökningar över personalens trivsel och tilltro till arbetsgivaren. De faktum att personalen är nöjd och trivs på sitt arbete torde underlätta för den sociala interaktionen inom organisationen. Vi har valt att undersöka hur kunskapsöverföringsprocessen ser ut hos de tre största yrkesgrupperna business advisors, konsulter och säljare samt vilka möjligheter och hinder som påverkar en sådan process. Vi har även intervjuat en HR-representant för att få ökad förståelse för organisationskontexten.

## 1.2. Problemformulering och syfte

Denna uppsats intresserar sig således för kunskapsöverföring. Mer specifikt riktas intresset i uppsatsen mot vad det är som gör att kunskapsöverföring fungerar väl. För att undersöka detta har vi tagit kontakt med ett multinationellt företag med välmående personal med syftet att försöka få en förståelse för hur kunskapsöverföringsprocessen ser ut. Hur ser processen ut och vilka tillvägagångssätt leder till kunskapsöverföring mellan individer?

Eftersom kunskap ses som en process vilken är socialt och kontextuellt beroende blir frågan hur företaget möjliggör interaktion mellan individer där kunskapsöverföring kan ske? Vilka arenor eller forum finns tillgängliga och hur uppmuntras medarbetare till att umgås socialt för att på så sätt underlätta själva kunskapsöverföringsprocessen?

### 1.2.1. Frågeställningar

Utifrån de formulerade syftet ovan formuleras följande frågeställningar:

- Hur sker kunskapsöverföringen genom social interaktion mellan individer på det valda företaget?

- Vilka omständigheter på företaget underlättar eller försvårar kunskapsöverföringen?

## 2. Teori och tidigare forskning

Då vi vill undersöka kunskapsöverföring med en syn att kunskap är socialt och kontextuellt betingat har vi valt att studera tidigare studier med liknande perspektiv på kunskap. Utifrån dessa har vi sedan kunnat identifiera några begrepp och teorier som knyter an till kunskapsöverföring. Vi kommer inledningsvis redogöra för studierna och deras resultat för att sedan mer ingående förklara våra utvalda begrepp.

### 2.1. Vad vet vi om kunskapsöverföring från tidigare studier?

Fenomenet kunskapsöverföring är inget nytt utan har studerats under flera år av många olika forskare med olika infallsvinklar och perspektiv. Urvalet av tidigare studier vi valt att fokusera bygger på att de delar vårt synsätt på kunskap som något socialt betingat som sker i mellanmänsklig social interaktion.

En sådan studie är Tsai (2000) som visar att nätverkskopplingarna är viktiga för kunskapsöverföringsprocessen. Resultaten av denna studie stödjer tanken om att både socialt kapital och strategisk påverkan inverkar på skapandet av nya kopplingar och till ett breddat nätverk. Organisatoriska grupper som är rika på socialt kapital kan snabbare skapa nya kopplingar för kunskapsutbyten jämfört med grupper som har ett mindre socialt kapital. Denna studie visar även att förtroende och strategisk påverkan påtagligt inverkar på möjligheterna att skapa nya kopplingar och till ett breddat nätverk. Resultaten i studien (Ibid.) tyder också på att förtroendet har en större positiv effekt på immateriell svårförklarlig kunskapsöverföring än på rent materiella utbyten.

I en annan studie finner Tsai (2001) även belägg för att stora nätverk har större möjlighet att tillförskaffa sig kunskap samt sprida kunskap än mindre nätverk. Studien visar även att absorptionsförmågan är avgörande för hur mycket av den tillförda kunskapen som tillvaratas. Tsai (Ibid.) menar att en organisationsenhet behöver ha förmåga att absorbera kunskap för att kunna generera kunskap, utan en sådan förmåga så överförs ej kunskap. Tsai (Ibid.) kommer även fram till att absorptionsförmågan påverkas i förhållande till hur stort nätverket är, ett större nätverk har större absorptionsförmåga jämfört med ett mindre nätverk.

Även Reagans och McEvily (2003) har studerat hur kopplingar i nätverk påverkar kunskapsöverföring. Deras studie visade att starka kopplingar underlättar kunskapsöverföring. Vidare bevisade de att räckvidden på nätverket påverkade kunskapsöverföringen, där lång räckvidd underlättade själva överföringen. Ett tredje fenomen de kunde se var att social sammanhållning också påverkade kunskapsöverföringen, det vill säga hur en tredje part påverkade medlemmarnas inställning och vilja att dela med sig av sin kunskap.

Levin och Cross (2004) tar upp och diskuterar hur starka respektive svaga relationella kopplingar påverkar innovation och kunskapsöverföring, dessa kopplingar problematiseras sedan mot begreppet förtroende. De kommer fram till att starka kopplingar har en positiv effekt på mottagandet av kunskap. Det som är anmärkningsvärt är att de fann belägg för att kunskapen från svaga kopplingar bidrog ännu mer positivt om det finns en hög grad av förtroende. Levin och Cross (Ibid.) kommer fram till två huvudsakliga slutsatser som kan vara till hjälp i det praktiska



kunskapsöverföringsarbetet. Först har de bevis för att välviljebaserat förtroende, i allmänhet spelar roll i kunskapsutbytet samt att kompetensbaserat förtroende är viktigast i utbytet av svårförklarlig kontextuell kunskap (Ibid.). Att förtroende är viktigt bekräftas även i en studie av Stein och Ridderstråle (2003) som dock inte delar upp förtroende på samma sätt som Levin och Cross (2004).

Stein och Ridderstråle (2003) har tittat på vad en ledning/styrning bör beakta när de arbetar med inomorganisatorisk kunskapsöverföring. De finner att det främst är fyra faktorer som kan förenkla eller komplicera människors förmåga och vilja att sprida samt generera kunskap. Dessa faktorer är ekonomiska, kulturella, politiska och tekniska strukturer. Stein och Ridderstråle (Ibid.) kommer även fram till att socialt kapital är viktigare än rent tekniska kunskaper när det gäller att upprätthålla och skapa kommunikationsnätverk. Nätverk som enligt Stein och Ridderstråle (Ibid.) är nödvändiga för att kunskapsöverföring skall kunna ske.

Stein och Ridderstråle (2003) menar även att ett ömsesidigt och bra förtroende inom organisationen tillsammans med medarbetare med ett högt socialt kapital är nödvändigt för att kunskapsöverföring skall kunna ske. För att skapa ett sådant förtroende och för att få människor att interagera med varandra och nyttja sitt sociala kapital är det inomorganisatoriska nätverkets struktur högst väsentligt enligt Tsai (2000). I motsats till Levin och Cross (2004) samt Stein och Ridderstråle (2003) så ser Tsai (2000) samt Inkpen och Tsang (2005) förtroendet som en integrerad del av det sociala kapitalet, och inte som något fristående.

I en meta-studie av Inkpen och Tsang (2005) så ville författarna studera hur socialt kapital och nätverk påverkar kunskapsöverföring. De använde indelningen av socialt kapital i tre dimensioner: strukturell, kognitiv samt relationell och använde sedan dessa dimensioner för att se vilka faktorer som påverkar kunskapsöverföring i olika typer av nätverk. I intraorganisatoriska nätverk visade studien att det i den strukturella dimensionen är viktigt med arbetsrotation, decentraliserad auktoritet samt låg personalomsättning. För de kognitiva aspekterna bör företag försöka skapa gemensamma visioner och mål samt vara förstående för oliktankande. Den relationella aspekten fokuserar på förtroende och författarna menar att det är viktigt med tydliga belöningsstrukturer för att motverka misstro.

Miesing, Kriger och Slough (2006) vill med sin studie visa på kunskapsöverföring mellan olika kulturer i internationella företag. Utifrån fallstudier kom de fram till tre slutsatser rörande kunskapsöverföring.

- Organisatoriskt kunskapsskapande ökar när medlemmarna har en flexibel världssyn, det vill säga har förståelse för olika kulturer och tankesätt.
- Organisatorisk kunskapsöverföring mellan organisatoriska enheter ökar med tätare relationella kopplingar mellan avlägsna organisationsdelar.
- Organisatorisk kunskapsanvändning ökar med större absorptionsförmåga i de olika enheterna, vilket innebär individens förmåga att ta till sig ny kunskap.

För att lyckas med kunskapsöverföring föreslår Miesing et al (2006) att företag bör försöka öka personalens förtroende, bygga nära relationer, utveckla aktiva nätverk, öka

mottaglighet för lärande och förståelse för andra kulturer samt gemensamma värderingar. De använder begreppet intimate distance för att beskriva hur kopplingarna i nätverket bör se ut, nämligen nära relationer men som även har lång räckvidd.

Vad som kan hindra effektiv kunskapsöverföring är något som Szulanski (1996) studerat. Där framkommer att de tre största hindren för kunskapsöverföring är mottagarens brist på absorptionsförmåga, kausal otydlighet det vill säga en oklarhet i hur den nya kunskapen ska kunna tillämpas i praktiken samt för det tredje en ansträngd relation mellan källan och mottagaren. Författaren föreslår att för att underlätta kunskapsöverföring bör således företag utveckla inlärningsförmåga i organisationsenheter, systematiskt försöka förstå och kommunicera om sina praktiker samt fostra nära relationer.

Sammanfattningsvis visar tidigare studier på att socialt kapital, förtroende, absorptionsförmåga och olika typer av nätverkskopplingar spelar en stor roll för de processerna som påverkar kunskapsöverföring på ett gynnsamt eller mindre gynnsamt sätt. Även olika organisatoriska strukturer samt den sociala sammanhållningen har betydelse för kunskapsöverföringen.

## 2.2. Teori

Utifrån den tidigare forskningen om kunskapsöverföring framkommer ett par teoretiska begrepp som är lämpliga att använda för att försöka förstå och förklara förutsättningar, möjligheter och hinder för lyckad kunskapsöverföring. Vi har i denna uppsats valt att fokusera på följande teorier och begrepp; socialt kapital, praktikgemenskaper samt viljan att dela med sig och förmåga att ta emot. Detta underlättar vår analys av hur kunskapsöverföring kan ske i ett framgångsrikt företag, samt vår diskussion av uppsatsens resultat i förhållande till kunskapsläget.

### 2.2.1. Socialt kapital

Socialt kapital är ett begrepp som har använts och definierats på många olika sätt genom tiderna men som i grunden handlar om hur de relationella nätverk en individ ingår i utgör en värdefull resurs som kan ge individen fördelar och acceptans inom nätverket (Nahapiet & Ghoshal, 1998). Detta begrepp blir intressant i denna uppsats då tidigare studier av Tsai (2000) och Inkpen och Tsang (2005) visar att socialt kapital har en stor påverkan på kunskapsöverföringen. Detta stämmer väl överens med vår syn på kunskap och dess skapande i form av interaktion människor emellan.

Vi har valt att definiera socialt kapital på det sätt som Inkpen och Tsang (2005) gör, det vill säga att ”socialt kapital är summan av de resurser inbäddade i, tillgängliga genom och erhållna från det relationella nätverk som en individ eller organisation innehar” (Inkpen & Tsang, 2005, s.151). Socialt kapital delas ofta in i flera dimensioner för att underlätta analys och förståelse av begreppet (Nahapiet & Ghoshal, 1998). Vi har för att möjliggöra en nyanserad analys i denna uppsats följt Nahapiet och Ghoshals (1998) exempel genom att dela upp socialt kapital i tre dimensioner: strukturellt, kognitivt och relationellt.

### 2.2.1.1. Strukturell dimension

Den strukturella dimensionen av socialt kapital handlar om de egenskaper som kännetecknar det relationella nätverket i sig. Denna dimension handlar om hur de kopplingar som finns i nätverket, samt nätverket som helhet, ser ut i sin struktur. Det innebär att man försöker identifiera nätverkskopplingars styrka, räckvidd samt antal och att man kan studera nätverkets stabilitet över tid och medlemmar samt dess uppbyggnad i form av bland annat hierarki och kontaktmöjligheter.

#### 2.2.1.1.1. Nätverkskopplingar

Ett nätverk kan definieras som en uppsättning av knutpunkter (aktörer, enheter och företag), och de kopplingar som representerar någon typ av kontakt eller brist på kontakt knutpunkterna emellan (Brass, Galaskiewicz, Greve & Tsai, 2004). Nätverkskopplingar har som uppgift att hantera hur olika aktörer är relaterade till varandra och är en grundläggande del av det sociala kapitalet (Inkpen & Tsang, 2005 s.24). Detta eftersom

en aktörs nätverk av sociala kopplingar skapar möjligheter till sociala kapitaltransaktioner (Adler & Kwon, 2002).

Tsai (2001) menar att det är lättare att komma i kontakt med önskade resurser och hjälp om man har många nätverkskopplingar. Nätverkets struktur påverkar dessa kopplingar och genom att ge aktörer möjlighet att få kontakt med andra i nätverket påverkas förutsättningarna för kunskapsöverföring (Inkpen & Tsang, 2005).

Nätverkskopplingarnas styrka kan vara antingen svag eller stark och beror på den relationella närheten och hur ofta två parter interagerar med varandra (Levin & Cross, 2004).

Nätverkets räckvidd är de relationer som sträcker sig över flera kunskapspoler, dessa relationer kan enligt Reagans och McEvily (2003) påverka överföringsprocessen. Räckvidd hänvisar till i vilken utsträckning nätverkskopplingarna spänner över institutionella, organisatoriska eller sociala gränser. Nätverk som sträcker sig över flera praktikgemenskaper kan ge människor möjligheter att förmedla idéer till olika målgrupper (Ibid.).

### 2.2.1.2. Kognitiv dimension

I den kognitiva dimensionen berörs de gemensamma tankesätt, värderingar och normer som råder i nätverket och som ger en gemensam mening åt nätverkets aktörer (Inkpen & Tsang, 2005). Vilken kan jämföras med det sociokognitiva perspektivet som Stein och Ridderstråle (2003) tar upp i sin studie. Ur detta perspektiv anses ”spridning av kunskap bero på både delade föreställningar om hur saker och ting är och hur saker ska göras” (Stein & Ridderstråle, 2003, s.3).

#### 2.2.1.2.1. Gemensamma mål och visioner

Gemensamma mål och visioner innebär att ett nätverks aktörer/medlemmar arbetar mot ett gemensamt mål som har fastställts av ledningen (Inkpen & Tsang, 2005). Det handlar också om i vilken grad nätverkets medlemmar har förståelse och ett gemensamt

förhållningssätt för att uppnå de uppsatta målen för nätverket, mål som ofta skiljer sig mellan olika nätverk (Ibid.). Nätverk inom en organisation har ofta kompatibla men sällan gemensamma mål (Ibid.).

#### **2.2.1.2.2. Gemensam kultur, norm och värderingar**

Gemensam kultur innebär i denna studie den övergripande företagskulturen och avser i vilken utsträckning uppförandenormer styr relationer. Detta perspektiv kan liknas vid en uppsättning av institutionaliserade regler, normer och värderingar som styr ett lämpligt beteende inom nätverket. (Inkpen & Tsang, 2005).

#### **2.2.1.3. Relationell dimension**

Den relationella dimensionen handlar om hur de direkta personliga relationerna ser ut mellan aktörer i nätverket samt vad som kännetecknar dem (Newell & Swan, 2000). Ofta studeras här begrepp som förtroende, respekt och vänskap och hur de påverkar interaktionen i nätverket.

##### **2.2.1.3.1. Förtroende**

Enligt forskare kan förtroende definieras som ett personligt antagande med en intention att vara sårbar i förhållande till en annan, baserat på en positiv förväntan att denna sårbarhet inte kommer utnyttjas (jfr Alexopoulos & Buckley, 2013). Förtroende kan baseras på flera olika saker och kan delas in i tre delar: välvilje-, kompetens- och förpliktelsebaserat förtroende (Newell & Swan, 2000).

###### **2.2.1.3.1.1. Välviljebaserat förtroende**

Denna typ av förtroende baseras på medlemmarnas välvilliga inställning till varandra (Newell & Swan, 2000). Det kan bero på personlig vänskap som oftast byggs upp under längre tid. Denna typ av förtroende består till stor del av känslomässiga aspekter (Ibid.).

###### **2.2.1.3.1.2. Kompetensbaserat förtroende**

Kompetensbaserat förtroende baseras på uppfattningen om de andra medlemmarnas förmåga att kunna utföra sitt arbete (Newell & Swan, 2000). Denna typ av förtroende kan byggas upp fort utan mycket tidigare utbyte med hjälp av andra kompetensbedömande system eller en individs rykte eller status (Ibid.).

###### **2.2.1.3.1.3. Förpliktelsebaserat förtroende**

Förtroende av denna typ kan kallas en institutionell form av förtroende och baseras på en kontraktsmässig överenskommelse där varje part ömsesidigt förväntas tjäna på relationen och därmed inges förtroende (Newell & Swan, 2000). Man litar på att alla håller sin del av avtalet och gör det som krävs av dem för att nå det gemensamma målet (Ibid.).

Utifrån det teoretiska resonemang vi fört kan vi se att socialt kapital kan delas in i flertalet underteman och begrepp som påverkar synen på socialt kapital. Detta påverkar

således i vilken utsträckning individer kommer i kontakt med andra samt ges förtroende att dela med sig och ta emot kunskap.

### **2.2.2. Praktikgemenskaper**

Enligt Wenger (uå) kan en praktikgemenskap definieras som en grupp individer som delar ett intresse eller passion för någonting de gör och som de lär sig göra bättre genom regelbunden interaktion. En praktikgemenskap består, enligt Wenger, av tre olika element:

- Domänen - praktikgemenskapens identitet definieras av ett gemensamt intresse. Alltså måste medlemmar i gemenskapen engagera sig i detta intresse vilket leder till en delad kompetens kring det området som särskiljer dem från andra.
- Gemenskap - Genom sitt gemensamma intresse engagerar sig medlemmarna i gemensamma aktiviteter och diskussioner för att hjälpa varandra samt dela kunskap och erfarenheter.
- Praktik - En praktikgemenskap är inte bara en grupp människor med samma intressen utan utgörs av individer som är utförare, det vill säga de praktiserar sin kunskap inom området på ett eller annat sätt och gemensamt i gruppen delas olika erfarenheter, berättelser, verktyg och tips med de andra medlemmarna.

Wenger (2000) menar att en viktig del i en praktikgemenskap är dess gränser. Vid dessa gränser kan det ske ett lärande som inte bygger på den expertkunskap som finns inom praktikgemenskapen utan som istället beror på att man utsätts för något nytt, eller annorlunda. Detta nya kan antingen bidra till ett ökat lärande för individen och praktikgemenskapen eller så är det så främmande att det inte tas till vara på.

Förståelse för praktikgemenskaper är viktigt för att förstå hur social interaktion hjälper människor att lära sig av varandra och på så sätt underlättar praktikgemenskaper med högt förtroende kunskapsöverföringsprocessen.

### **2.2.3. Vilja att dela med sig och förmåga att ta emot?**

För att kunskapsöverföring ska fungera väl i en organisation är det viktigt att förstå individens roll i själva överföringen. Det finns faktorer som kan påverka huruvida en medarbetare vill dela med sig av den kunskap som de innehar. Hislop (2005) menar att det kan finnas omständigheter som får medarbetaren att vilja dela med sig eller hamstra kunskap. Det kan också finnas individuella kognitiva faktorer som påverkar hur väl en individ kan ta till sig ny kunskap (jfr Cohen & Levinthal, 1990).

Utifrån de tidigare redovisade studierna kommer vi här fokusera på tre aspekter: Strukturer som påverkar kunskapsöverföring; social sammanhållning samt; absorptionsförmåga.

#### **2.2.3.1. Strukturer som påverkar kunskapsöverföring**

Stein och Ridderstråle (2003) tog upp fyra faktorer (kap. 2.1) som kan förenkla eller komplicera människors förmåga och vilja att sprida samt generera kunskap. Utav dessa

har vi valt att titta på två, de kulturella och de tekniska strukturerna, eftersom de andra strukturerna kräver en annan typ av studie där organisationens ledning och policys behöver studeras.

#### **2.2.3.1.1. Kulturella strukturer**

Kulturella strukturer kan verka som ett hinder eller ett motiv i kunskapsöverföringsprocessen. De kollektiva föreställningarna, normerna och värderingarna kan enligt Stein och Ridderstråle (2003) påverka individens vilja att dela med sig och på så sätt överföra kunskap, trots att ett sådant beteende inte genererar några ekonomiska vinster i form av högre lön eller dylikt. Vidare hävdar de att det inom vissa företagskulturer kan råda ett individualistiskt tänkande, medan det inom andra kulturer kan ses som en förpliktelse att dela med sig av sin kunskap (Ibid.).

#### **2.2.3.1.2. Tekniska strukturer**

Tekniska (eller funktionella) strukturer definieras enligt Stein och Ridderstråle (2003) som horisontella och vertikala fördelningar av arbetsuppgifter mellan grupper och individer. Det kan röra sig om arbetsuppgifter som är organiserade kring till exempel specifika projekt eller affärsområden.

#### **2.2.3.2. Social sammanhållning**

Social sammanhållning handlar i denna studie om hur en tredje part påverkar aktörernas inställning och vilja till att dela med sig av sin kunskap, något som även påverkar kunskapsöverföringen (Reagans & McEvily, 2003). Detta kan knytas an till vikten av att följa normer och inte få dåligt rykte inom sitt sociala nätverk. Om det råder normer att man bör dela med sig så verkar sådana normer för att underlätta kunskapsöverföring då individen inte vill framstå i dålig dager (Ibid.). Alltså är social sammanhållning viktigt då det antingen kan hindra eller möjliggöra kunskapsöverföring.

#### **2.2.3.3. Absorptionsförmåga**

En individs eller enhets möjlighet att ta till sig kunskap från en extern källa kan enligt Cohen och Levinthal (1990) benämnas som dess absorptionsförmåga. De menar att en individs absorptionsförmåga ökar successivt och byggs upp med hjälp av tidigare och närliggande kunskap. Denna kunskap kan utgöras av till exempel språk- och ordförståelse men även specifik kunskap inom ett visst fält eller område (Ibid.). Om en individ har tidigare kunskap som är relevant och hör ihop med det nya så har denne också lättare att ta till sig den nya kunskapen. Tsai (2001) menar att absorptionsförmågan byggs upp genom långsiktig investering i och inhämtande av kunskap. Det räcker inte att ytligt ha kommit i kontakt med relaterad kunskap utan det krävs en intensiv ansträngning för att försöka förstå kunskapen (Cohen & Levinthal, 1990). Är en individs absorptionsförmåga låg inom ett kunskapsområde så är det svårt för denna att förstå och ta till sig den nya kunskapen (Ibid.).

I vår studie om kunskapsöverföring blir därför begreppet absorptionsförmåga viktigt då det visar på individens olika möjligheter att ta till sig och förstå kunskap, vilket är en förutsättning för att kunskapsöverföring ska kunna ske.

Socialt kapital, praktikgemenskaper, social sammanhållning och absorptionsförmåga är de teoretiska begrepp som ligger till grund för hur vi har valt att analysera vår empiri. Detta för att försöka förstå hur kunskapsöverföringen ser ut på det undersökta företaget och därmed kunna svara på våra forskningsfrågor.

## 3. Metod

### 3.1. Metodologi

Vi har i denna uppsats haft ett abduktivt tillvägagångssätt där vi i vår analys av vårt material har varvat teori och empiri under arbetets gång för att söka djupare förståelse. En abduktiv metod innebär en växling mellan teori och empiri där de sker en successiv omtolkning av båda delarna allteftersom forskarens förståelse för de studerade fenomenet ökar. Således kan analysen av empirin "föregripas av studier av tidigare litteratur [...] som inspirationskälla för upptäckt av mönster som ger förståelse." (Alvesson & Sköldeberg, 2004, s.42).

Målet med vår studie var att försöka hitta mönster i de processer om kunskapsöverföring som finns, genom att fastställa det som är vanligt förekommande. Vi hade också som mål att försöka identifiera icke uppmärksammade processer som kan leda till kunskapsöverföring (Kvale, 1997, s.212). Vårt resultat skulle troligtvis blivit mer precist om vi hade använt oss av ett större urval (Bryman, 2011, s.191), men med hänsyn till våra resurser och den aktuella tidsbegränsningen fanns det inte möjlighet att göra ett större urval. Vi finner ändå att vår studie har gett vissa belägg för hur kunskapsöverföring kan se ut som process.

### 3.2. Urval

Företaget vi har undersökt har flertalet yrkesgrupper. Vi har valt att titta på deras tre största yrkesgrupper: business advisors, säljare och konsulter. Detta för att få in empiri som representerar så stor del som möjligt av företaget. Vi har även intervjuat en HR-representant för att få en ökad organisatorisk förståelse. Detta kan således ses som ett målinriktat urval (Bryman, 2011, s.392, 434) vilket har gett oss ett stort mått av variation men som ändå har hög relevans för fenomenet kunskapsöverföring.

Under arbetets gång har vi fått förståelse för det studerade företags arbetssätt och hur deras arbetsgång ser ut. Företaget jobbar med mjukvaror som säljs ut på leasingavtal med varierande löptid men som i regel sträcker sig över flera år. Säljarna som även benämner sig själva som kundansvariga har till uppgift, inte bara att sälja utan även att vårda kundrelationen under löptiden. När en mjukvara har sålts så tar konsulternas arbete vid, det är konsulternas uppgift att hjälpa kunden i implementeringsfasen samt tillhandahålla support och stöd under löptiden. Varje försäljning föregås av en längre tids arbete där säljare tillsammans med business advisors försöker visa för kundföretaget hur dess arbete kan underlättas om de väljer att köpa en viss mjukvara. Business advisors har en ingående expertkunskap om den branschen kunden verkar inom. Säljarna har en mer generell kunskap om mjukvarorna medan konsulten har en ingående praktisk kunskap om de olika mjukvarulösningarna.

Vi tog själva kontakt med företaget då det årligen har hamnat högt upp i undersökningar gällande personalens trivsel, och dess tilltro till arbetsgivaren. Vi har själva fått betala de kostnader (hotell, resor) som arbetet har krävt.

Urvalsprocessen har även skett genom bekvämlighet (Bryman, 2011, s.194-196) då vi blev tilldelade respondenter av HR-chefen, vilket kan vara problematiskt då vi inte har



fått möjlighet att styra urvalet mer än till vilka yrkesgrupper samt antal intervjuer. Det kan därmed finnas en risk att vi inte har få kontrasterande källor. Respondenterna ställde nämligen frivilligt upp efter att de fått en förfrågan från HR-chefen och det är troligt att de mest kritiska rösterna inte ställer upp eller får en förfrågan om att ställa upp på en sådan här intervju. Det skall även tilläggas att respondenterna fick betalt som vanlig under intervjuerna.

Vi har i vår studie utgått ifrån intervju svar från sju respondenter där samtliga har vad som kan klassificeras som ett kunskapsarbete (jfr De Geer & Ekstedt, citerad i Granberg, 2011). Respondenterna är också alla baserade och utgår från samma kontor i Stockholm. Vi har intervjuat tre kvinnor som i snitt har varit anställda på det undersökta företaget i 7,7 år och fyra män som varit anställda på samma företag i snitt 11,8 år.

### 3.3. Tolkningsperspektiv

Vi har tittat på hur kunskapsöverföring fungerar, uppfattas och tolkas i praktiken och när det sker överföring av kunskap. Vi har använt vad Hartman (2011, s.106) benämner som en hermeneutisk ansats för att försöka tolka och få förståelse för kunskapsöverföringsprocessen samt hur våra respondenter uppfattar processen. Enligt Hartman (2011 s.105, 107) så bör uppfattningar tolkas, de är svåra att mäta och kvantifiera.

Hermeneutiken är relevant i två sammanhang vid en semistrukturerad forskningsintervju, först under de dialoger som sker under intervjun och därefter vid tolkningen av transkriberingarna (Kvale, 1997 s.49). Vi som intervjuare är även med och skapar det material som vi sedan tolkar, intervjun är

knuten till en specifik mellanmänsklig situation, den utvecklas mer eller mindre spontant, den intervjuade riktar sig till intervjuaren inte bara med ord utan också genom gester och implicita referenser till deras gemensamma situation (Kvale, 1997 s.52).

### 3.4. Forskningsmetod

Empirin har samlats in genom vad Kvale (1997, s.36) beskriver som kvalitativa intervjuer. Vi anser att det är en lämplig metod för att samla in brukbar empiri då den ger oss möjlighet att analysera och tolka ord och meningar. Som grund tog vi fram en semistrukturerad intervjuguide (jfr Bryman (2011, s.206)), utifrån de centrala teman och områden teorin belyste (se bilaga 1 & 2). I vårt genomförande fick vi dock ganska tidigt ny förståelse för hur den undersökta verksamheten såg ut, vilket ledde till att vi tvingades justera vissa temafrågor till nästföljande intervjuer. Fördelar med en semistrukturerad och kvalitativ studie är man kan vara flexibel och på så sätt forma intervjufrågorna efter de svar som framkommer i intervjuerna, vilken kan leda till att det framkommer mer än det man på förhand bestämt sig för att titta på (Bryman, 2011, s.413).

Respondenterna delgavs ett informationsblad om vad studien handlar om och hur vi har försökt leva upp till de forskningsetiska principer Vetenskapsrådet (2011) har satt upp (bilaga 3). Utöver informationskravet är principerna samtyckeskrav, nyttjandekrav och konfidentialitetskrav (Vetenskapsrådet, 2011). Respondenterna fick ge sitt frivilliga samtycke till intervjuerna och gavs möjlighet att avbryta intervjun om så skulle önskas.

Vidare var respondenterna anonyma i den mån att vi inte använder deras namn i vår studie. Dock kan vi inte garantera att det inte går att urskilja, internt från till exempel HR-chefen, vem som kan tänkas ha sagt vad. Vi har även varit noga med att inte sprida deras svar eller uppgifter till någon annan part eller till någon annan studie.

Intervjuerna har spelats in och sedan transkriberas för att lättare kunna analyseras, då vi enligt Bryman (2011, s.429) på så sätt lyckas bibehålla intervjupersonernas ord, formuleringar och uttryck. Samtliga respondenter godkände att intervjuerna spelades in, varpå transkriberingarna tog vid som första steg efter att intervjuerna hade slutförts. Detta var för oss en tidskrävande process men som genererade ett stort empiriskt underlag att analysera. Intervjuerna utfördes av två intervjuare varav den ena hade huvudrollen och den andra antecknade, skötte diktafonen och höll sig i periferin. Dock gavs det utrymme för den perifera intervjuaren att inflika med frågor, något som Bryman (2011, s.415) beskriver som en flexibel intervjuprocess.

Vi har genomfört sju intervjuer samt en pilotintervju. Vi gjorde pilotintervjun för att testa frågorna och dess användbarhet till att ge svar på det vi ville få svar på, samt för att upptäcka om någon fråga var svår att förstå. Pilotintervju gav oss också mer insikt om hur frågorna bättre kunde utformas samt om undersökningen i sin helhet (jfr Bryman, 2011, s.258-259).

Sex av de empirigrundande intervjuerna skedde ansikte mot ansikte och en intervju genomfördes via telefon. Telefonintervjun var svårare då vi fick kortare svar jämfört mot vad vi fick av de andra. Telefonintervju blev därmed lite mindre innehållsrik, något som är ganska vanligt enligt Bryman (2011, s.432-433). Det gick inte heller att utläsa denne respondents minspel eller kroppsspråk. Intervjuerna varade i ca 50 minuter förutom telefonintervjun som var en knapp halvtimme lång.

### 3.5. Analys

De sju intervjuerna har jämförts och analyserats för att hitta olikheter och likheter i de kunskapsöverföringsprocesser vi fått vetskap om. Vårt tillvägagångssätt för analysen har varit tematiskt, vilket Bryman (2011, s.528-529) beskriver som en process där man söker efter centrala och återkommande teman. Den tematiska analysen i sig är ingen djupgående och strikt analys, utan den användes i vårt sökande efter repetitiva teman och ord i vår empiri. Detta hjälpte oss vidare i vårt analysarbete. Vi har sedan valt att använda Framework strategin (jfr Bryman, 2011, s.528-529) för få en djupare analys. Framework strategin går ut på att ta fram och skapa olika jämförelsegrupper av centrala teman och underteman och föra in dem i en matris för att få en överblick över empirin.

Vår studie är avgränsad till ett företag vilket även har varit vårt syfte; att studera hur ett framgångsrikt kunskapsföretag arbetar för att stödja (men kanske också oavsiktligt begränsa) kunskapsöverföringsprocesser. Det anser vi att vi har lyckats med, och av den anledningen har vår studie en god validitet. Undersökningen mäter därmed i hög grad det som den är till för att mäta (Bryman, 2011, s.354-356).

Reliabiliteten har att göra med pålitligheten av en studie. Har en studie hög reliabilitet skall den kunna upprepas med samma tillvägagångssätt och med liknande resultat vid ett annat tillfälle (Hartman, 2011, s.146). I kvalitativa studier likt denna så skriver

Bryman (2011, s.368-369) att det kan vara svårt att uppnå jämbördiga resultat då den studerade sociala kontexten och intervjupersonernas egenskaper ständigt förändras, det är även svårt att finna en likvärdig kontext vid ett annat tillfälle. Av den anledningen så har vi inte kunnat dra några generella slutsatser kring kunskapsöverföringsprocessen. Vi har dock kunna dra slutsatser kring det studerade företaget och deras arbete med kunskapsöverföring.

Det kan dock väckas kritik mot vår intervjuguide då det under de första intervjuerna framkom att vi hade bristfällig information kring de undersökta yrkesgruppernas arbetssätt och organisering. Mer förkunskaper om detta hade sannolikt lett till att vi tidigare kunnat sätta oss i respondenternas svar och resonemang och därmed ställt bättre följdfrågor (jfr Bryman, 2011, s.420).

Kvale (1997, s.149) beskriver två problem som kan uppstå vid intervjuinspelningar och efterföljande transkriberingar, vilka vi tagit i beaktning i vår studie. Dels att det under inspelningen kan förekomma ljud i bakgrunden som inte uppmärksammas förrän transkriberingen tar vid, ljud som kan leda till svårigheter i att höra vad som sägs på ljudfilen. Risken för dessa missljud minimerades då vi hade ett eget rum som respondenterna kom till. Det andra problemet, vilket vi har tagit i beaktning, har att göra med de fel som kan uppstå vid själva transkriberingen, ord eller meningar kan felskrivas eller missas (Kvale, 1997, s.150).

Sammanfattningsvis har vi alltså använt oss utav ett abduktivt tillvägagångssätt med en hermeneutisk ansats för att försöka tolka och få förståelse för kunskapsöverföringsprocessen. För att kunna få den förståelsen har vi gjort sju kvalitativa intervjuer där våra respondenters svar har tematiserats och sedan analyserats med hjälp av en framework strategi.

Våra valda teorier har anpassats och ändrats allteftersom vår förståelse för fenomenet kunskapsöverföring samt det studerade företaget har ökat. De teorier och den tidigare forskningen vi har fokuserat på har ett kontextuellt och socialt perspektiv vilket även har påverkat vårt arbete då vi under vägens gång har fått anpassat oss efter den nya förståelse vi har fått när vi har inhämtat och studerat vår empiri.

## 4. Resultat

I denna uppsats studerar vi kunskapsöverföring med inriktning på kunskap som en socialt kontextuell process. Utifrån vår frågeställning där vi vill se hur kunskapsöverföring sker genom social interaktion samt vilka processer som möjliggör eller hindrar detta, blir det viktigt att studera hur medarbetarna på företaget ges möjligheter samt brukar dessa till att interagera med varandra. Därför har vi valt att fokusera på den del av empirin som belyser faktorer som påverkar sociala interaktioner och har då kunnat identifiera följande teman: grupsammansättning; möten; nätverk; praktiska förutsättningar; samt normer och värderingar.

### 4.1. Grupsammansättning

Eftersom vi har intervjuat olika yrkesgrupper så blir det viktigt att se hur de olika grupsammansättningarna kan se ut i det dagliga arbetet. Gruppernas sammansättning kan se olika ut, och det påverkar hur kunskapsöverföringsprocesserna kan se ut. Vi har delat in temat grupsammansättningar i tre underteman: projekt, tvärprofessionella team samt experter för att på så sätt underlätta vår analys.

#### 4.1.1. Projektgrupp

Varje kund ses som ett projekt med olika faser som exempelvis försäljning och implementering. Olika yrkesgrupper är verksamma i olika faser och det vi kan se i citat ett och två nedan är att det verkar ske ett kunskapsutbyte när det sker en interaktion mellan de olika yrkesgrupperna där någons erfarenhet och kunnande inom sitt område sprids till övriga projektdeltagare.

I en intervju diskuterades huruvida det ges möjlighet till att diskutera och bolla idéer och på så sätt få till ett kunskapsutbyte. Respondent 4 säger följande om dessa möjligheter:

...det är ingen annan som hjälper dig med dom [kunderna]. jo det är det du kan ju få stöd och hjälp om du har projekt.

Citat 1, respondent 4

Genom citatet ovan så kan vi se hur respondent 4 uttrycker att det i projektet finns möjlighet till att få stöd och hjälp i kundhantering från övriga yrkesgrupper. Denna hjälp kan leda till ökat kunskapsutbyte mellan medarbetarna. Just vikten av projekt är någon som även respondent 5 belyser som viktig för kunskapsöverföringen och lärandet individer emellan. Citatet togs ur sammanhanget när vi frågade om vad personen lär sig i projektgruppen.

Jag lär mig också utav dom tekniska konsulterna, för ibland så måste vi diskutera ett behov och jag kan inte lösningen alltid ner på teknisk nitty gritty. Men jag lär mig ju mer och mer för varje projekt som jag är med och diskuterar tekniska lösningar."

Citat 2, respondent 5

Respondent 5 ger uttryck för ett lärande som sker genom diskussion med andra kunniga medarbetare, det vill säga genom social interaktion, och att det tar tid.

### 4.1.2. Tvärprofessionella samarbeten

Vi har även sett att det förutom i projekten sker ett utbyte och en social interaktion yrkesgrupper emellan på eget individuellt initiativ. En respondent berättar på frågan hur denne delar med sig av kunskap, att denne självmant håller små föreläsningar för kollegor för att lära dem mer om ett specifikt område.

Det gör jag på olika sätt, dels så kör jag ofta dragningar för säljarna om mitt område, på en lightversion, det vill säga så här mycket behöver ni minimum veta för att och kunna gå ut där och prata någonting om det här...

Citat 3, respondent 5

Vi ser att eget initiativ till att dela med sig av sina yrkeskunskaper till en annan yrkesgrupp förekommer i företaget.

### 4.1.3. Experter

Det framkommer även att flera individer besitter expertkunskap och att det är en viktig del för att arbetet mot kund skall kunna ske på ett tillfredsställande sätt, då de mjukvaror de säljer är väldigt komplexa och specifika för olika branscher.

Respondent 2 beskriver hur dennes arbete är avhängigt just de individer med expertkunskaper på frågan om vilka grupper och nätverk de är beroende av i sitt dagliga arbete.

Ja, fast inte på så hög nivå, mer då på marknadsförsäljningsprocessen inom en bank exempelvis eller inom ett försäkringsbolag, eller inte om riskprocessen eller vad de må vara, och det har vi massa sådana experter att tillgå då. Så dom är ju helt avgörande för att man i huvudtaget skall kunna få någonting gjort, utan det så klarar man sig inte många dagar

Citat 4, respondent 2

Vi kan även se hur respondent 5 beskriver den hjälp och det stöd denne har fått från en av dessa experter. Vi har valt att använda ett längre citat för att visa hur den processen kan se ut. Citatet föregås av en fråga om huruvida folk delar med sig av kunskap eller inte.

Absolut, det är, är det, det här bolaget är absolut bäst på. Jag blev nästan chockad när jag skulle svara på den allra första Request For Proposal, alltså sådan här upphandling inom ett område och jag kände att jag kan inte det här ett dugg, utan jag hade fått något mer eller mindre i knät väldigt mycket introduktion. Då kom jag överens med en global expert om att för att inte, jag kunde ha skickat över den och den kunde svarat på alltihopa, jag hade inte kunnat ett dugg mer. Men den här personen tog sig tiden att ett gå igenom alla frågor med mig och förklara vad betyder frågorna och lite schematiskt liksom diskutera dom. Sedan så fick jag arbeta med alla frågorna och försöka svara så gott jag kunde, skicka över den här till en globala experten och sedan gick vi igenom det en gång till. Och vissa sa jag att jag inte fattar ett jota om, så då skrev den globala experten ett svar på vissa men på dom andra var det mer att vi diskuterade igenom och förfinade svaren och förklarade varför är det såhär och varför har du missuppfattat det där. Så det där tog ju fyra gånger så längre tid eller fem gånger längre tid för den globala experten jämfört med och svara på allting själv, inser jag i efterhand, men han tog sig tiden för det var en kompetensöverföring för mig...

Citat 5, respondent 5

Respondenten beskriver hur denne har fått hjälp och således ökad förståelse för ett visst område. Förståelsen och kunskapsutbytet sker som vi kan se genom dialog parterna emellan och att experten ger respondenten hjälp och stöd på ett område denne inte är så erfaren inom.

## 4.2. Nätverk

Under våra intervjuer har vi fått ökad förståelse för hur olika grupper sätts ihop och hur det ges möjlighet för respondenterna att komma i kontakt med andra individer samt hur detta kan påverka den upplevda kunskapsöverföringen. De kontakter som ibland skapas genom gruppsammansättningar leder således till ett ökat antal kontakter och därmed till ett större nätverk. Kontakterna i sitt utförande kan se lite olika ut beroende på vart i nätverket individerna befinner sig, vilket vi även belyste i vårt tidigare tema. Nedan följer ett par citat som visar hur de personliga nätverken breddas och kommer till användning. Respondent 3 berättar hur dennes närmaste nätverk ser ut när vi ställde frågor kring personens grupptillhörighet och dess kopplingar:

Vi är inte så många, i vår lilla, lilla grupp är vi tre och sen är vi en större grupp på runt 14 pers eller nånting sånt som jag ingår i som också är nordisk då. [...] Ja men dels har jag ju den nordiska gruppen då där jag sitter. Det ser jag som ett viktigt nätverk och den fanns inte när jag började här och därför vet jag vad skillnaden är mot att inte ha ett sånt nätverk för de är mycket lättare nu liksom och underlättar jobbet väldigt faktiskt att ha det. Sen har jag ett globalt nätverk då inom, eller community eller vad man ska säga, inom det området som jag jobbar med.

Citat 6, respondent 3

Men det är inte enbart grupptillhörigheten som leder till ett ökat nätverk, även företagets introduktionsprogram verkar vara ett bra sätt för att skapa nya kontakter samt stärka kopplingarna mellan redan upprättade kontakter. Respondent 7 är en av de som beskrev hur introduktionen såg ut:

Men det fanns en ganska, det var ganska bra uppstyrt tycker jag ändå kring [sic!]. Du fick själv ansvara för att boka in möten med olika personer inom organisationen men du hade ett schema på vilka du skulle boka in med. Nån från ekonomi, nån från ja som hanterar lönerna, nån ifrån pre-sales avdelningen, nån ifrån konsulter och alla egentligen olika avdelningar. Så tog man ett möte med respektive person och så fick de berätta om vad de gjorde på daglig basis och när jag kunde kontakta dem och sådär.

Citat 7, respondent 7

Men det är inte bara nära kontakter och starka kopplingarna som upprättas och används av våra respondenter. Även mer avlägsna och flyktiga kontakter kommer till användning. Respondent 4 berättar för oss hur denne använde sig av sina kontakter på ett globalt kontor i USA.

Känner ju lite folk här och var, och jag jobbade deltid åt R&D USA under 5-6 års tid här ifrån då, så jag satt aldrig i USA, jobbade ett av våra analysverktyg. Så då har man ju fått lite kontakter med folk som man kan fråga om saker eller undra vad som händer och sådär.

Citat 8, respondent 4

Som empirin visar så skapas och upprätthålls nätverk på olika sätt inom företaget. Utformningen av dessa nätverk leder till olika typer av relationer med starka, svaga,

nära och avlägsna kontakter, samt med ett varierande antal nätverksmedlemmar som på olika sätt påverkar kunskapsöverföringen.

Det är olika mellan olika områden, ju längre bort ifrån vad man själv är intresserad av och vad man själv har med sig för kunskap, desto svårare är det att prata med dom, man pratar olika dialekter, olika språk. Så det varierar.

Citat 9, respondent 2

Respondent 2 uttrycker att avståndet mellan olika områden kan vara problematiskt då det kan vara så att man inte riktigt förstår varandra beroende på vad för tidigare kunskaper man har och till och med hur man pratar, vilket språk man använder.

### 4.3. Möten

Något som framkom vid intervjuerna var de olika typer av möten som respondenterna deltog i. Då möten är en form av interaktion med andra så finns det där möjlighet för kunskapsöverföring om förutsättningarna är rätta. Vi har valt att dela in möten i tre underteman: formella möten, informella möten samt sociala aktiviteter.

#### 4.3.1. Formella möten

Formella möten är de som anordnas av företaget för dess olika anställda. Det kan vara olika typer av informationsmöten, projektmöten, gruppmöten eller liknande. Respondent 2 beskriver hur denne delar sig av sin kunskap och erfarenhet när en nyanställd kommer in i teamet:

Det kan va ett exempel där vi har ett måndagsmöte i teamet och så är det kanske någon nyanställd eller relativt nyanställd som ställer en fråga eller en undrande eller något sådant kring något som jag brottas med 2007 eller något sånt. Och då kanske jag för förklara, såhär ligger det till, såhär funkar det här och man skall göra så eller si eller så. så man berättar för den personen, så vet dom det.

Citat 10, respondent 2

Respondenten visar här hur denne använder sin egen erfarenhet och försöker förmedla för den nyanställde de lärdomar den erfarenheten har bidragit med. Detta skedde i kontexten av ett formellt måndagsmöte med dess team. Dock sker inte alltid denna typ av kunskapsutbyte i de formella mötena, respondent 6 uttrycker att antalet deltagare i mötet spelar roll för huruvida man engagerar sig i mötet eller ej.

Delaktig, ja det beror på vad det är för möte. Är det liksom månadsmöte med företaget då ska ju inte säga att jag är delaktig då är jag mer närvarande. Men om det är våran analysgrupp, desto mindre grupp det är desto mer delaktig blir man ju.

Citat 11, respondent 6

Här kan vi se att på de stora månadsmötena som företaget anordnar för alla sina anställda så upplever respondenten inte sig vara delaktig, vilket torde verka negativt på möjligheterna till kunskapsöverföring. Men det går att anordna stora möten för hela företaget där alla är inbjudna och där det ges utrymme för kunskapsutbyte. Respondent 1 beskriver en typ av möte där alla anställda är inbjudna och som fokuserar på problemlösning samt erfarenhetsutbyte.

Sen har vi också ett bra exempel är säljare som jobbar med en säljprocess gentemot en kund. Då samlar vi, har vi gjort nu några gånger, att de får presentera nuläget i det här caset eller vad man ska säga, jag har gjort det här och det här och det här jobbar vi med, och jag behöver input. Så att då bjuds hela företaget in även vi som inte är aktiva i säljprocessen bjuds in och då går man runt till de här olika så säljarna håller sina presentationer. Sen hoppar folket runt och lyssnar och ger input och man har diskussioner man ställer frågor och så vidare. Och då är det ju till för att självklart för säljarna för att vi ska få loss, liksom att de ska komma vidare, men det blir ju automatiskt en väldigt stor kunskapsöverföring för alla som sitter med i den här grupperingarna. För många av de som sitter med är ju med i de här processerna men det kanske är sällan man får tillfälle att sitta diskutera det i ett sånt här forum. Så det tycker jag är ett väldigt bra sätt och ganska praktiskt visa på hur, hur vi jobbar med kunskapsöverföring.

Citat 12, respondent 1

Respondent 1 beskriver här hur säljarna får hjälp och stöd av andra funktioner i företaget för att komma vidare i sin säljprocess. Detta visar på en villighet att ta in idéer från andra och en möjlighet för utomstående att få en förståelse och kunskap om vad som sker i säljprocessen.

### **4.3.2. Informella möten**

Att få möjlighet till att träffas vid sidan av jobbet eller möjlighet till att få träffa kollegor under icke formella former verkar vara något vårt studerade företag arbetar med. Det förekom i flertalet av våra intervjuer att dessa möjligheter till interaktion och samtal individer emellan leder till kunskapsutbyte och då framförallt vid företagets gemensamma lunchrestaurang. När vi i våra intervjuer ställer frågor om just informella möten så förklara respondent 5 och respondent 3 att just träffarna vid lunchen är lärorika. Respondent 3 sträcker sig till och med så långt som att säga, lite skämtsamt, att dessa träffar löser alla världsproblem.

... men däremot det här lunchsnacket eller över en kaffekopp eller dom, dom är lärorika.

Citat 13, respondent 5

Ja, det är en bra fråga, men jag tror, ofta är det varit så när vi träffas att man har en heldag och då blir det att man hinner prata, det här snacket som man, vi brukar snacka om det här snacket vid kaffemaskinen liksom. Det är där man löser alla världsproblem [...] Och en det här liksom, bra att ha information, "Jamen vi gjorde så" eller tankar och idéer och sådär som kommer när man bara står och lös-snackar eller äter lunch liksom.

Citat 14, respondent 3

Dessa informella träffar verkar ge respondenterna möjlighet till interaktion med andra som de nödvändigtvis inte jobbar tillsammans med. I dessa möten sker ett spontant kunskapsutbyte när de står och "lös-snackar".

### **4.3.3. Sociala aktiviteter**

Som syns i föregående tema så torde det vara så att lunchträffarna leder till ett kunskapsutbyte. Men det är inte enbart luncherna utan även andra personalaktiviteter såsom kräftskivor och julfester som tenderar att leda till ett kunskapsutbyte. Utifrån den tolkningen vi gör av nedanstående citat (citat 15 & 16) så leder dessa aktiviteter framförallt till starkare kopplingar och utvecklade relationer kollegor emellan. Så här



säger respondent 7 och respondent 3 om personalaktiviteterna och vad dessa kan leda till:

Ja, jag kan väl inte såhär hitta något väldigt konkreta case på exakt det här har jag lärt mig förutom att man får höra om andra kundcase och hur det går och få lite allmän information så. Men däremot så knyter du bättre band med folk som du kanske inte umgås med till daglig dags och det är lättare att gå och snacka med dem sen om nånting och...och i vissa konkreta fall så är det klart att det leder till, till lite så här leads att "Men jag hörde det hos den kunden" också pratar jag med nån säljare som då snappar upp att "Jamen, vi har ju samma behov hos vår kund och då kanske vi kan hitta något gemensamt" och såna bitar. Så det dyker alltid upp några små saker man plockar med sig. Det är, men kanske mest på den personliga, så att man lär känna varandra bättre och då är det lättare att samarbeta.

Citat 15, respondent 7

Jag tror det är det lite granna som ja, man får chansen att prata och man får chansen och prata om annat också emellan liksom. Relationerna utvecklas på ett annat sätt tycker jag.

Citat 16, respondent 3

Det vi kan se i citaten ovan är att dessa sociala aktiviteter leder till dialoger och möjligheter till att prata om något annat än jobbrelaterade frågor. Just det personliga och möjligheten till att lära känna varandra bättre är intressant i förhållande till kunskapsöverföring.

#### 4.4. Praktiska förutsättningar

Att ha tillgång till eller brist på olika forum och möten (tema 4.3) samt organisatoriska avstånd till kollegor eller ont om tid är alla exempel på praktiska förutsättningar eller hinder som kan påverka kunskapsöverföringsprocessen. Olika forum knyter an till de arenor och mötesplatser där medarbetarna kan träffas och utbyta erfarenheter och kunskaper. Det organisatoriska avståndet handlar om hur nära individerna befinner sig i företaget. Just bristen på forum är en intressant aspekt som respondent 2 lyfter och då påpekar att denne inte har något bra forum för att dela kunskap.

Intervjuare: Tror du att den prestige kan påverka hur man delar med sig av kunskap?

Respondent 2: Jo tror inte det så mycket, det finns inte riktigt några forum för säljare att sitta och kommunicera dom där sakerna. Vi syns ju mest på luncher och sådana kortare tidpunkter, annars kan det ju vara att man inte pratar med en säljkollega på tre veckor. Och jag tror om det skulle upprättas något sådant forum så tror jag att många skulle känna nej, varför då? Och då är det nog den där prestige där någonstans. Kan jag tro.

Citat 17, respondent 2

Vidare uttrycker respondent 2 tvivel till möjligheten till kunskapsutbyte även om det skulle skapas forum då det finns en prestige mellan kollegorna som påverkar deras villighet att delta i ett sådant forum. Vi har tidigare beskrivet vikten av att ha flera kontakter och kopplingar i sitt individuella nätverk och att svaga kopplingar i form av expertkunskap är nödvändigt. Under intervjun med respondent 6 framkommer det dock att avståndet mellan vissa organisatoriska enheter och grupper är stort och att det inte sker någon interaktion mellan dem, vilket kan vara hämmande för kunskapsöverföringen.

Intervjuare: Och hur är de med, är det ingenting med marknad eller finans eller sådana bitar?

Respondent 6: Nej nej, de känner jag att de är långt bort.

Citat 18, respondent 6

Som har beskrivits tidigare så vi har tittat på ett kunskapsföretag som har kunskapen och kunderna i fokus samtidigt som det krävs att medarbetarna är uppdaterade kring företagets olika lösningar. Jakten på ny kunskap och vårdandet av kunderna kan tolkas som en bidragande orsak till den tidsbrist respondent 2 känner inför ett delande av kunskap.

Också när man har jobbat här i 10 år så, jag har jobbat här längst av alla säljare så blir det ju ofta att folk kommer fram och frågar massa saker. Och ibland har man inte tid eller ork att dela med sig kunskap, utan man måste fokusera på sitt.

Citat 19, respondent 2

Vi har tittat på de praktiska förutsättningar som respondenterna nämner som påverkande faktor till hur kunskapsöverföringsprocesserna ser ut. Dessa är det organisatoriska avståndet, olika forum samt den tid det tar att utbyta kunskaper kollegor emellan, vilka alla påverkar kunskapsöverföringen på ett eller annat sätt.

## 4.5. Normer och värderingar

En stor del av empirin berör de tema vi har valt att kalla normer och värderingar. Vi kommer börja att analysera detta i stort för att sedan bryta ned det i två underteman: kund i fokus samt hjälpsam och prestigelös.

Respondenterna har under intervjuernas gång flertalet gånger lyft att alla i företaget är mycket tillmötesgående och villiga att dela med sig av sina erfarenheter och kunskaper. Respondent 7 menar att det är en "anda" som råder på företaget och att denna norm upprätthålls av företaget.

Jadu, nån form av stolthet för, för yrket och att... man än så länge från [företagets] perspektiv lyckas hålla en, hålla den här andan att alla hjälper alla och man ställer upp och gör sitt bästa. Och...när folk kanske inte...om det skulle börja vara så att det börjar knaka lite i fogarna då i ... människor inte riktigt tror på det längre och den imagen faller. Då kanske det skulle leda till att även på individ nivå att det blir mer: "Äh, jag struntar i det också". Så det är...gäller att hålla upp det där.

Citat 20, respondent 7

Citatet ovan visar att det råder en norm eller form av kultur att man bör dela med sig och ställa upp för varandra. Samtidigt påpekar respondenten att denna kultur måste upprätthållas av företaget och att normen är verksam och ger önskat resultat så länge medarbetarna fortsatt tror på och därmed är villiga att följa denna norm. Respondent 6 uttrycker hur denne upplever att denna norm att dela med sig är en grund för allt arbete på företaget.

Jag tycker verkligen man ska dela med sig, det är en grundstöttepelare. Enda nackdelen är om du är en person som har jävligt mycket kunskap också ska du sitta och dela med dig och inte hinna med ditt eget jobb men, så är det ju inte.

Citat 21, respondent 6

Respondenten ger här uttryck för att inställningen att dela med sig av sina erfarenheter är en grundläggande norm i dess arbete. Samtidigt är denne medveten om att det ibland kan vara problematiskt om det skulle ta tid ifrån det faktiska arbetet denne har att utföra.

#### **4.5.1. Kund i fokus**

En av dessa normer eller värderingar som framkom är det kundfokus som präglar medarbetarna. Respondent 5 beskriver hur de har som mål att, inte bara sälja en produkt utan även vara ett bra affärsstöd åt deras kunder.

Ja, dels gentemot kunden så har vi ju en ambition att vara en problemlösande partner och vara en bra, en kompetens partner, inte bara kränga system om man säger så.

Citat 22, respondent 5

Kundfokus är något som enligt respondent 2 underlättar kunskapsutbyte mellan medarbetarna.

Den stora fördelen med att dela med sig är, det är ju framförallt det att man har en solidaritet mot företaget, jag har det i alla fall. Jag vill ju att vi skall göra bra saker på marknaden, ut mot kund. Och om man kan hjälpa någon att inte springa i samma, göra om samma misstag som man själv har gjort eller som man sätt andra att göra så handlar det om att det ger en bra känsla inombords att hjälpa någon såklart. Det är den största fördelen för både företaget och individen.

Citat 23, respondent 2

Kundfokuset påverkar respondent 2 till att vilja dela med sig av sina erfarenheter då denne vill att företaget ska lyckas gentemot sina kunder. Detta leder till villighet att hjälpa andra för att på så sätt göra kunden nöjd.

#### **4.5.2. Hjälpsam och prestigelös**

En grundläggande norm som i stort sett alla respondenter har berört är medarbetarnas stora villighet att hjälpa till, personalen är hjälpsam. Respondent 5 beskriver denna hjälpsamhet och hur den påverkar dennes agerande.

Så det finns en oerhörd vilja att hjälpa till och det kan vara människor man aldrig har pratat med innan ibland som bara göra sådana här grejer för en. Så jag försöker att göra det tillbaka när jag har möjlighet, för man kan ju få sådana här frågor på olika mejlgrupper, ”Är det någon som har gjort någonting kring det här?” och kan jag svara så försöker jag verkligen göra det, för jag känner att jag har själv fått sådan oerhörd mycket hjälp åt andra hållet.

Citat 24, respondent 5

Respondentens erfarenhet att medarbetare är villiga att hjälpa till vilket sporrar denne att själv dela med sig av sina erfarenheter och kunskaper till andra när möjlighet ges. Det blir en form av positiv spiral där en hjälpsam gärning genererar flera sådana gärningar. Denna villighet att hjälpa till hänger, enligt respondent 3, samman med ett gemensamt förtroende. Att lita på varandra verkar vara en självklarhet när vi tittar på nedanstående citat.

Alla försöker stötta varandra lite granna sådär med att liksom hitta lösningar på om man har någon utmaning och så, så att det tycker jag att det är. Och sen det här med förtroende, trust, det är också en sån här grej då. Att man liksom litar på varandra ...

Citat 25, respondent 3

Att alla försöker hjälpa varandra och det finns ett förtroende mellan medarbetarna är tydligt. Men det är inte enbart förtroendet och hjälpsamheten som präglar vårt studerade företag, även ödmjukhet är något som återkommer som en viktig egenskap.

Men några få egenskaper som vi alltid vill att alla ska ha som kommer in det är ju att man ska vara, man ska va ödmjuk. Ödmjuk inför sin egen kompetens och andras kompetens och det är ju för att vi alltid behöver ta hjälp mycket av varandra så är man inte ödmjuk och delar med sig av sin egen kunskap och sin egen person likväl att man måste ta in andras. Så det är väl liksom lite genomgående som vi tittar på [...]

Och för mig, vad jag tror det handlar mycket om är just det här som vi pratade om tidigare, att en grundegenskap är att man ska vara väldigt ödmjuk i sin approach. Att folk här är måna om varandra och vi har trevlig attityd gentemot varandra. Vi hjälper varandra för det vi sysslar med är väldigt komplext så man klarar sig aldrig på egen hand. Jag pratar mycket om liksom kunskapsberoende att vi är väldigt beroende av varandra. Det gör också att folk känner sig viktiga, folk känner sig behövda, folk känner sig sedda. Därför att tar vi bort en länk då liksom fattas vi en länk. Det tror jag är väldigt viktigt så det här beroendet av varandra, att vi jobbar extremt mycket i team, skapar den här känslan.

Citat 26, respondent 1

Respondenten uttrycker att en ödmjuk approach är nödvändig på grund av arbetets komplexa natur och att man är beroende av andra kollegor. Så denna hjälpsamhet som så många gett uttryck för är inte bara något positivt extra som kan vara bra utan det är en nödvändighet för att lyckas i sitt arbete, enligt respondent 1.

Vi har dock under intervjuerna sett att det ibland också förekommer ett bristfälligt förtroende hos vissa medarbetar och att detta kan leda till att individer väljer att inte dela med sig av kunskap och lärdomar. Det blir tydligt i följande citat:

Ja, det kan ju vara någon man tycker inte förtjänat att få den hjälpen, som gärna får göra det misstaget själv.

Citat 27, respondent 2

Det är inte bara ett bristande förtroende som återfinns, utan även individers prestige och värnandet om sitt egna, ett individualistiskt tänk, är något som framkommer under intervjun med respondent 1:

För många är väldigt såhär protective över sitt område.

Citat 28, respondent 1

Att skydda sitt eget och av prestige välja att inte dela med sig av sina kunskaper är brister som vi har fått fram även tidigare under temat praktiska förutsättningar (tema 4.4). Dock förekommer detta i mindre utsträckning än villigheten att hjälpa till i vår empiri.

Att kunskapen är viktig för vårt studerade företag är något som vi tagit upp tidigare när vi beskrev företaget. Vi har med hjälp av våra citat visat hur möten, nätverk, praktiska förutsättningar och normer och värderingar tas upp som bidragande orsaker till att kunskapsutbyten i form av processer kan ske, och där kärnan till dessa utbyten är dialogen och interaktion människorna emellan. När vi frågade företaget om de hade några medvetna och strategiska tillvägagångssätt för att stimulera och uppmuntra till kunskapsöverföring så fick vi inga konkreta svar. Däremot så fick vi ett intressant svar

från respondent 1, där denne beskriver vikten av kommunikation och möjligheterna till den.

Asså kunskapsöverföring, kommunikation går ju lite hand i hand för det är ju själva kommunikationen som är kunskapsöverföringen. Så det vi kan göra är att sätta upp forum för kommunikationen men sedan själva kunskapsöverföringen måste ske automatiskt i det här bolaget.

Citat 29, respondent 1

Även om företaget i sin helhet inte jobbar med kunskapsöverföring på strategiskt nivå, så kan vi ändå utläsa ur citatet ovan att det finns individer som reflekterar över och jobbar med frågan då de ser vikten av kunskapsöverföring inom företaget.

## 5. Analys

Vi kommer nu analysera vår empiri och har valt att strukturera denna utefter våra teorier. Då vi ser att vissa begrepp påminner om, och är således svåra att särskilja från, varandra har vi valt att placera in dessa i begreppet socialt kapital med dess dimensioner. Social sammanhållning samt de kulturella strukturerna berörs under den kognitiva dimensionens undertema gemensamma normer (5.1.2.2) och de tekniska strukturerna har vi valt att lägga under den strukturella dimensionen (5.1.1).

### 5.1. Socialt kapital

#### 5.1.1. Strukturell dimension

Utifrån begreppet socialt kapital och den tidigare forskningen som där visat dess betydelse för kunskapsöverföring så kan vi se att en individs nätverk är viktigt (Tsai, 2000). Den strukturella dimensionen av socialt kapital är enligt Nahapiet & Ghoshal (1998) just nätverkskopplingarna. Nätverk utgörs av de kopplingar varje individ har och de som skapas mellan individer (jfr Brass, Galaskiewicz, Greve & Tsai, 2004) inom projektgrupper, tvärprofessionella grupper samt från de individuella initiativ till utbyte som tags mot andra medarbetare, exempelvis mot de experter som finns att tillgå. Vi finner det därför intressant att titta på nätverkskopplingar i förhållande till socialt kapital, då Tsai (2000) visar på att grupper med högt socialt kapital snabbare kan skapa sig nya kopplingar för kunskapsutbyten jämfört med grupper med ett mindre socialt kapital. Dessa kopplingar är enligt Tsai (2000) viktiga för kunskapsöverföringsprocessen och de kan se olika ut i förhållande till antal, räckvidd och styrka (jfr Reagans & McEvily, 2003, Levin & Cross, 2004).

En annan aspekt att ha i beaktning när man tittar på den strukturella dimensionen är det som Stein och Ridderstråle (2003) belyser, nämligen de olika strukturer som kan påverka kunskapsöverföringen inom en organisation. En av dessa är den tekniska, en struktur som kan jämföras med hur det studerade företaget väljer att strukturera och skapa olika gruppsammansättningar, exempelvis genom projekt, tvärprofessionella samarbeten eller genom systemet med tillgängliga experter. Den tekniska strukturen torde kunna jämföras med en struktur för hur olika nätverkskonstellationer ser ut i förhållandet till antal, räckvidd och styrka.

##### 5.1.1.1. Antal nätverkskopplingar

Att nätverksstorlek och positionering spelar roll för kunskapsöverföring är något som Tsai (2001) tar upp. Studien visar på att stora nätverk har större möjlighet att tillförskaffa sig kunskap samt sprida kunskap. Vilket beror på att stora nätverk har lättare att komma i kontakt med önskade resurser och hjälp tack vare dess många nätverkskopplingar (Ibid.).

Just möjligheterna till att få hjälp genom nätverkskontakter är något som syns i citat sex, där respondenten beskriver hur denne tack vare sitt globala, nordiska och personliga nätverk tillförskaffar sig kunskap och hjälp på olika håll. Respondenten berättar även att dessa nätverk inte fanns där när denne började på företaget och att denne av den

anledningen förstår vikten av att ha dessa nätverk. Detta är något som stämmer väl överens med Tsai (2001).

Enligt Adler & Kwon (2002) underlättar nätverkskopplingar för social interaktion mellan individer, de menar även på att existerande strukturella möjligheter underlättar för kunskapsutbyte, såsom geografisk placering. Hur breddas då nätverken på företaget? En viss förklaring kan säkert finnas i det som respondent 7 uttrycker (cit 7) när denne utförligt beskriver hur introduktionen såg ut. Respondenten beskriver hur denne själv fick ansvaret för att ta kontakt och boka in möten med utvalda personer för att lära sig mer om dem och deras arbete.

En annan möjlighet som kan tänkas leda till upprättandet av nya nätverkskopplingar är de personalaktiviteter som företaget anordnar flertalet gånger under året. Flera av våra respondenter talade gott om återkommande sociala aktiviteter, exempelvis den årliga julfesten. Ett par respondenter nämner även luncherna och kafferasterna (cit 13 & 14) som mötesplatser för social interaktion. Att företaget jobbar aktivt med skapandet av mötesplatser för social interaktion går att finna stöd i citat 12 där respondent 1 beskriver hur denne bjuds in till olika event för att kunna lära sig nytt från personer denne vanligtvis inte jobbar så nära. Detta är något som kan jämföras med Wenger (2000) som menar på att social interaktion hjälper människor att lära sig av varandra och att det även är viktigt med förståelse för praktikgemenskaperna individen verkar i.

Företaget tycks aktivt arbeta för att skapa forum och på så sätt ge utrymme för kunskapsutbyte (cit 29). Dock är det inte så att dessa forum alltid finns eller ens efterfrågas (cit 17) och även om det gör det kan det ibland upplevas som att det tar för mycket tid från det dagliga arbetet (cit 19).

### 5.1.1.2. Nätverkskopplingars räckvidd

Det vi kan se i vår empiri är att nätverkskopplingarnas räckvidd påverkar kunskapsöverföringen. Respondenterna talar om vikten av att få stöd från andra yrkesgrupper i projekt och tvärprofessionella samarbeten (cit 1, 2 & 3), yrkesgrupper som vanligtvis finns på olika avstånd i nätverket. Vidare nämns just introduktionen och internationellt samarbete (cit 7 & 8) som en viktig del för att bredda sitt nätverk, dessa kan även ses som sätt för att skaffa sig nyttiga nätverkskopplingar inom företaget, med olika räckvidder. Det nämns dock vissa svårigheter med att förstå varandra när nätverkskopplingar befinner sig för långt bort i nätverket (cit 9). Just det stora avståndet kan även leda till att vissa personer exkluderas från nätverket, det skapas inga knutpunkter, exempel som tags upp är hur marknad och finans känns som för avlägsna (cit 18).

Detta kan möjligen också förstås utifrån begreppet praktikgemenskaper och Wengers (2000) tankar om att en stor del av kunskapsutveckling sker i gränslandet mellan olika praktikgemenskaper. Och om vi återigen blickar på citat nio kan vi se att det gemensamma intresset verkar ha en påverkan för hur nära kontakt respondent 2 har med andra i nätverket. Något som kan tolkas som att de domänkunskaper som Wenger (uå) beskriver, som påverkande faktor för det gemensamma engagemanget för närmastliggande kunskapsområdet, och att kunskapsområdet som ligger långt bort från det egna intresset således hamnar längre bort i nätverket.

Just ett gemensamt intresse och räckvidden till en extern källa kan jämföras mot Cohen och Levinthals (1990) definition av absorptionsförmåga (kap. 2.2.3.3). De menar att individens absorptionsförmåga ökar och byggs upp med hjälp av närliggande (domän) kunskap. Vi kan således tolka att respondent 2 (cit. 9) har lättare för att ta till sig ny kunskap från individer som delar dennes intresse.

När avståndet är stort finns det också stora möjligheter för att lära sig något nytt, men det får inte bli för stora avstånd. Enligt Reagans och McEvily (2003) är det räckvidden på nätverket som påverkar kunskapsöverföringen, där en lång räckvidd underlättar själva överföringen. Det vi kan se i vår studie är att just nätverkskopplingarnas räckvidd i enlighet med Reagans och McEvily påverkar respondenterna i deras arbete på flera olika sätt. Vi kan även se att kunskapsutbyten mellan individer med ett gemensamt intresse är större än mellan individer som har ett avlägset kunskapsintresse (jfr Wenger, uå - domänkunskaper).

Utöver räckvidden finner även Reagans och McEvily (2003) tillsammans med Levin och Cross (2004) belägg för att nätverkskopplingarnas styrka har en påverkan för kunskapsöverföringsprocesserna.

### 5.1.1.3. Nätverkskopplingars styrka

Nätverkskopplingarnas styrka lyfts upp som en väsentlig del för att förstå hur kunskapsöverföringen går till. Två som har tittat på detta är Levin och Cross (2004) samt Reagans och McEvily (2003). Genom att projekten och leasingavtalen på det studerade företaget generellt sträcker sig över lång tid blir det naturligt att anta att kopplingarnas styrka mellan dess enheter ökar under tidens gång. Enligt Reagans och McEvily (2003) leder detta till bättre förutsättningar för lyckat kunskapsutbyte. Levin och Cross (2004) finner även i sin studie stöd för att starka kopplingar har en positiv påverkan för mottagandet av kunskap (jfr kap. 2.2.3.3), de finner dock även belägg för att svaga kopplingar som har ett högt förtroende (exempelvis experterna som åtnjuter ett högt kompetensförtroende) bidrar i ännu högre grad till kunskapsöverföring.

Genom att titta på nätverkskopplingars styrka med samma definition (den relationella närheten mellan två eller flera individer/enheter) som Levin och Cross (2004), kan vi finna stöd för att både svaga och starka kopplingar är nödvändiga för medarbetarna i det studerade företaget. Nyttan av att ha svaga kopplingar går att se i citat tre där respondenten hjälper säljarna att förstå ett visst kunskapsområde. Detta kan föras samman med citat ett där respondent 4 beskriver att det vid projekten finns hjälp att få, båda dessa citat är tecken på nyttan av att ha svaga kopplingar som kan gå in och stötta med expertkunskap när de behövs. Just behovet av att ha tillgång till expertkunskap är extra tydligt när respondent 2 (cit. 4) beskriver att tillgången på experter är helt avgörande för att klara av sitt jobb. Ett annat exempel är när respondent 4 (cit. 8) beskriver hur denne nyttjar sina kontakter på R&D (där personen i fråga har jobbat tidigare) i USA, denna typ av kontakter/kopplingar är ett tydligt exempel på det som Miesing et al (2006) benämner som intimate distance (starka kopplingar med lång räckvidd). Enligt ovannämnda definition så kan experter ses som svaga kopplingar då de vid behov går in och stöttar de som behöver hjälp inom ett visst område.



Ett annat tydligt exempel på hur nätverkskopplingarnas styrka återspeglas är när respondent 3 beskriver hur dennes närmaste nätverk ser ut (citrat 6). Respondenten beskriver vikten av att ha svaga och starka kopplingar inom sitt nätverk, exempel på svaga kopplingar som nämns är den nordiska gruppen och det globala nätverket. Exempel på starka kopplingar är den närmaste lilla gruppen bestående av tre personer (även citat 11). Det togs under intervjuerna även upp ett flertal exempel på hur relationerna och nätverkskopplingarna utvecklas från svaga till starka genom måndagsmöten, olika personalaktiviteter eller vid kaffemaskinen (citrat 15, 16).

Det vi kan se är att svaga och starka nätverkskopplingar är viktiga för kunskapsöverföringen på företaget, vi kan dock inte bekräfta eller förkasta Levin och Cross (2004) resultat om att svaga kopplingar bidrar ännu mer positivt än starka till kunskapsmottagligheten. Vi kan således inte bekräfta eller förkasta Reagans och McEvily (2003) resultat om att starka kopplingar är positiva för kunskapsutbytet. Vi kan inte heller bekräfta eller förkasta att det är bra att ha starka kopplingar med lång räckvidd som Miesing et al (2006) kommer fram till. Det vi kan bekräfta är dock att nätverkskopplingar, svaga som starka, är nödvändiga för våra respondenter när det kommer till kunskapsöverföring.

## **5.1.2. Kognitiv dimension**

### **5.1.2.1. Gemensamma mål**

Den kognitiva dimensionen av socialt kapital (Nahapiet & Goshal, 1998) är också något som vi ser framträder tydligt i vår studie. Flera respondenter nämner att de har gemensamma mål med sitt arbete och att det påverkar förutsättningarna för kunskapsutbyte. Detta framträder tydligt i citat 25 där respondenten förklarar att kundfokus leder denne till att vilja hjälpa andra. Detta stämmer väl överens med Inkpen och Tsang (2005) som påpekar vikten med en gemensam målsättning för att underlätta kunskapsöverföringen. Vi tycker oss också finna stöd för detta, framförallt i citat 12, där ett gemensamt mål för företaget är att lyckas med dess försäljning vilket därigenom förenar de anställda att gemensamt försöka lösa de problem och utmaningar som säljarna möter. Denna målsättning verkar underlätta för medarbetare att ta till sig samt dela med sig av sina erfarenheter och kunskaper. Det blir också tydligt i förhållande till projektgruppen att deras gemensamma mål, att hjälpa kunden, hjälper dem att inom gruppen dela med sig av sina kunskaper (citrat 2).

### **5.1.2.2. Gemensamma normer**

Den andra aspekten i den kognitiva dimensionen av de sociala kapitalet är gemensamma normer och värderingar och även här finner vi ett starkt stöd för att detta påverkar de anställda till att vilja dela med sig av sina erfarenheter och kunskaper. Vi ser det delvis när respondent 5 (citrat 5) får hjälp av en expert då denne var ny på jobbet och hur experten hjälpte respondenten, och praktiskt lotsade denne igenom det som var svårt för att se till att respondenten lärde sig jobbet. Respondent 7 kallar det en "anda" som råder (citrat 20) och flera andra uttryckte att folk helt enkelt är hjälpsamma och villiga att dela med sig (citrat 21, 24, 25 & 26). Denna norm att man bör dela med sig och hjälpa till visar också på det som Reagans och McEvily (2003) kallar social sammanhållning. Eftersom denna norm råder påverkar den individen så att denne också vill dela med sig.

Respondent 5 beskriver hur denne själv verkar för att upprätthålla normen då denne upplever sig ha fått mycket hjälp och därmed känner det som självklart att själv dela med sig (citrat 24).

Att denna norm spelar in på kunskapsöverföringen syns tydligt i citat 20 där respondent 7 uttrycker det som att om denna norm skulle börja tappa kraft och inte vara så viktig så skulle det kunna leda till att individer inte delar med sig i samma utsträckning som tidigare. Detta överensstämmer med Stein och Ridderstråle (2003) kulturella strukturer där deras studie visade att kollektiva normer verkar underlättande för kunskapsöverföringsprocessen om de uppmuntrar till att dela med sig och inte till att tänka individualistiskt. Vidare menar Reagans och McEvily (2003) att om en individ inte följer normen så kan det få konsekvenser i form av dåligt rykte och respondent 2 (citrat 27) beskriver detta att man kanske inte hjälper någon som inte upplevs som att den förtjänar det, det vill säga har ett dåligt rykte. Eftersom arbetet i sig kräver att man delar med sig eftersom det är så pass specialiserat (citrat 4) så påverkar ett dåligt rykte ens arbetsprestation också vilket torde verka avskräckande och därmed fungera som en upprätthållande faktor av den hjälpsamma normen.

Visserligen finns det på det studerade företaget undantag (citrat 28) där vissa individer håller på sin kunskap men vår uppfattning utifrån den samlade empirin är att det är undantagsfall. Slutsatsen vi kommer fram till är att företagets mål och normer verkar för att ge medarbetarna ett stort socialt kapital samt ge god social sammanhållning med tydliga kulturella strukturer. Detta verkar sammantaget positivt för att påverka individernas vilja att dela med sig av sina erfarenheter och kunskaper vilket då är till gagn för kunskapsöverföringsprocessen.

### **5.1.3. Relationell dimension**

Den relationella dimensionen av det sociala kapitalet handlar om huruvida det finns ett förtroende mellan medarbetarna i företaget. Stein och Ridderstråle (2003) visar att högt förtroende underlättar kunskapsöverföring och detta är något som många respondenter har kommenterat. Newell och Swan (2000) delar in förtroendet i tre delar (kap. 2.2.1.3.1) och vi har valt att följa den indelningen även i vår analys.

Kompetensbaserat förtroende innebär att man litar på någon på grund av dennes kunskap och kompetens inom ett visst område. Detta framkommer tydligt i vår empiri där expertkunskap (kap. 4.1.3) lyfts som nödvändig för att kunna genomföra sitt arbete (citrat 4). Newell och Swan (2000) menar att denna typ av förtroende kan baseras på individens rykte eller status och i både citat fem och citat sex nämns att man tar hjälp av experter vilket visar på att vissa individer i företaget har status av att vara expert och åtnjuter därför det förtroende som följer med att vara erkänt kompetent och kunnig. Detta borde, i enlighet med Levin och Cross (2004), underlätta överförandet av kontextuell och svårförklarlig kunskap. Även i citat tio så tolkar vi det som att respondenten får möjlighet att dela med sig av sina erfarenheter till den nyanställde på grund av att det finns ett kompetensbaserat förtroende där den nyanställde litar på respondenten utifrån dennes status på grund av dess erfarenhet.

Välviljebaserat förtroende bygger enligt Newell och Swan (2000) på individens känslomässiga inställning till varandra. De menar att den byggs upp under längre tid och

den torde därmed ha samband med starka nätverkskopplingar. Detta tycks byggas upp med hjälp av de sociala aktiviteter som företaget anordnar. Både respondent 7 och respondent 3 förklarar att det vid dessa träffar bidrar till att man lär känna varandra bättre och får starkare relationella band (citat 15 & 16). Att detta spelar stor roll för kunskapsöverföringen överlag framkommer tydligt i flera tidigare studier (jfr Szulanski, 1996, Miesing et al, 2006 samt Levin & Cross, 2004). Även om det inte sker ett direkt kunskapsutbyte vid företagets sociala aktiviteter så underlättar de för kunskapsutbyte genom att öka det välviljebaserade förtroendet hos medarbetarna. Citat 27 visar hur brist på välviljebaserat förtroende hindrar respondenten att dela med sig av sin kunskap vilket överensstämmer med Szulanski (1996) som hävdar att en ansträngd personlig relation påverkar kunskapsöverföringsprocessen negativt.

Förpliktelsebaserat förtroende innebär att individerna tar ansvar för sin del av arbetet och gör det som de förväntas göra på jobbet (Newell & Swan, 2000). Respondent 1 uttrycker att medarbetarna är beroende av varandra för att kunna utföra sitt arbete (citat 26) och som vi tidigare visat finns det på företaget ett starkt kundfokus (citat 22 & 23) som en gemensam målsättning (kap 4.5.1). Eftersom arbetet är komplext och det viktigaste är att försäljningen blir av så måste man lita på att varje del gör sin bit av jobbet. Detta skulle kunna tolkas som ett förpliktelsebaserat förtroende.

## 5.2. Praktikgemenskap

Praktikgemenskaper kan enligt Wenger (uå) delas in i tre element nämligen domän, gemenskap och praktik (kap. 2.2.2). Domänkunskaperna har vi belyst tidigare i analysen (kap. 5.1.1.2) och det handlar om att intresset för samma domänkunskap påverkar kunskapsutbyte och räckvidden på nätverket.

Det andra elementet är gemenskap och handlar om att det gemensamma intresset (som kommer av det gemensamma intresset för domänkunskaper) engagerar praktikgemenskapens medlemmar att hjälpa till och dela kunskap med varandra (Wenger, uå). Just detta element går att se i citat sex där respondenten beskriver nyttan av att ha ett nätverk som delar ett gemensamt kunskapsintresse och hur detta underlättar och hjälper respondenten i sitt arbete. Ett annat tydligt exempel som går att finna i vår empiri är det som syns citat 24, där respondent 5 beskriver hur den via mejlgrupper delar med sig av sin kunskap till andra som söker kunskap i samma kunskapsdomän.

Tredje elementet Wenger (uå) tar upp är praktik och det handlar om att medlemmar inom praktikgemenskaper inte enbart delar samma intresse, medlemmarna praktiserar även sin kunskap inom området och genom detta delar sina erfarenheter och tips med varandra. I vår empiri finner vi stöd för att detta element kan finnas inom praktikgemenskaper på det studerade företaget. Respondent 2 (citat 10) beskriver hur den vid måndagsmöten ibland kan berätta för en nyanställd om hur den löste ett snarligt problem som de nyanställda råkat ut för.

## 5.3. Absorptionsförmåga

Flera av de tidigare nämnda studierna påpekar att absorptionsförmågan är viktig för att kunskapsöverföring ska lyckas (jfr Tsai, 2001, Miesing et al, 2006, Szulanski, 1996). För att utveckla en högre grad av absorptionsförmåga behöver en individ komma i

kontakt med ny kunskap och göra en ansträngning för att försöka förstå detta nya. Har personen en viss kunskap inom samma område som den nya kunskapen så är möjligheten större att kunskapen förstås och tas tillvara på. I citat 6 framkommer att respondenten har stor nytta av de gemensamma nordiska nätverket och då de alla är inom samma område torde absorptionsförmågan där var hög. Vi har tidigare sett att även detta överensstämmer med Wengers (uå) syn på praktikgemenskaper (kap 5.2). Alltså är det rimligt att anta att absorptionsförmågan är hög i en sådan praktikgemenskap.

Tsai (2001) menar att detta är ett långsiktigt arbete och vi kan se aspekter av det i citat två där respondenten uttrycker att allteftersom den får mer tid att försöka förstå och lära sig de tekniska aspekterna desto mer kunskap upplever denne få till sig.

Motsatsen till detta kan vi se i citat nio då respondenten uttrycker att den nya kunskapen är för långt bortom dess egna tankesätt och att till och med språket är annorlunda och därmed blir det mycket svårt att ta till sig denna kunskap. Miesing et al (2006) påpekar vikten av att ha svaga nätverkskopplingar men med lång räckvidd för att få till sig ny kunskap. Det verkar dock finnas en gräns för hur långt bort ifrån en själv kunskapen får vara för att man ska kunna ta till sig den vilket framkommer i citat 18. Detta kan förstås i ljuset av Inkpen och Tsang (2005) som ser en framgångsfaktor att medarbetare har en förståelse för oliktankande och Miesing et al (2006) har identifierat en flexibel världssyn som gynnande för kunskapsöverföringen. Det är rimligt att anta att för att få en sådan förståelse för oliktankande krävs det att man anstränger sig för att försöka förstå vilket, per definition, även ökar individens absorptionsförmåga. Alltså kan vi anta att det finns ett samband här.

## 6. Diskussion & slutsatser

### 6.1. Forskningsfrågor och vårt resultat

Vi skall nu redogöra för vilka slutsatser vi kan dra efter ha studerat och analyserat vår empiri mot valda teoretiska begrepp och tidigare studier. Utifrån syftet i vår uppsats formulerades frågeställningarna: Hur ser kunskapsöverföringen genom social interaktion ut mellan individer? Vilka omständigheter på företaget underlättar eller försvårar kunskapsöverföringen?

Dessa frågeställningar skall vi nu svara på, samt visa studiens relevans inom den personalvetenskapliga ansatsen.

#### 6.1.1. Social interaktion

Det vi kan se är att företaget verkar för att ge medarbetarna förutsättningar för social interaktion genom olika mötesforum och nätverk. Detta är en grundförutsättning för att kunskapsöverföring (så som vi definierat det) skall kunna ske samtidigt som det ger medarbetarna ett ökat socialt kapital. Vi kan även se att företaget genom dess introduktion samt vissa möten (jfr citat 12), aktivt uppmuntrar medarbetarna att dela med sig av sina kunskaper och erfarenheter. En stor del av kunskapsutbyte sker även på medarbetarnas egna initiativ.

Vi kan dock inte se i vilken grad socialt kapital bidrar till kunskapsöverföringen mer än att det skapar förutsättningar för kunskapsutbytet medarbetare emellan. Detta stämmer väl överens med Wenger (2000) som menar på att social interaktion hjälper människor att lära sig av varandra.

#### 6.1.2. Underlättande och försvårande omständigheter?

Ovan beskrev vi att företaget strukturerar arbetet på ett sätt som möjliggör för social interaktion medarbetare emellan, vilket enligt vårt perspektiv på kunskapsöverföring är en grundläggande förutsättning. Som nämnts görs detta genom olika typer av möten (formella och informella), projektgrupper, anordnade personalaktiviteter och introduktionen som alla på olika sätt bidrar till medarbetarnas sociala interaktion och därmed ger ökade möjligheter för kunskapsutbyte.

Motivationen till att vilja dela med sig kommer delvis av de normer och värderingar som verkar återfinnas på företaget om att man ska vara hjälpsam och dela med sig vilket är en personlig egenskap som också eftersöks. En bidragande orsak till denna hjälpsamhet är också arbetets natur där det finns ett stort beroende av andras kompetenser och kunskaper för att lyckas med arbetet. Även företagets klart uttalade fokus på kunder och målet att vara en partner till dessa bidrar till samarbete och kunskapsutbyte mellan yrkesgrupper. Som framkommer i tidigare forskning så är delade normer och värderingar en stark bidragande orsak till att kunskapsutbyten sker.

Något som dock kan försvåra kunskapsöverföringen är den ibland upplevda tidsbristen och att medarbetarna då måste göra en bedömning om det är värt att ta tid ifrån deras faktiska arbete och ge den till att hjälpa en kollega. Vi kan också se att det kan förekomma att vissa medarbetare inte upplevs förtjäna hjälp och stöd från andra. Vi tolkar det som att det kan bero på en brist på förtroende eller en ansträngd relation medarbetare emellan.

Även organisatoriska faktorer såsom avståndet mellan sändare och mottagare är något som tycks påverka huruvida det finns möjlighet till kunskapsutbyte. Dels rent praktiskt på grund av att man kanske inte träffas, men även om det är stor skillnad på kunskapsområde mellan medarbetarna så blir det svårt att förstå och ta till sig kunskap som ligger för långt bort från ens egna erfarenheter.

## 6.2. Studiens begränsningar

Då vår studie är av kvalitativ art är det svårt att göra grova generaliseringar utifrån vårt resultat. Vi kan dock se att det i vårt resultat framkommer mönster som stämmer väl överens med den tidigare forskningen. Mönster som uppkommer är att social interaktion verkar ha påverkan på kunskapsutbyte (jfr Wenger, uå) samt att socialt kapital genom dess tre dimensioner har olika effekt på kunskapsöverföring (jfr Inkpen & Tsang, 2005, Tsai, 2000, Tsai, 2001, Reagans & McEvily, 2003, Levin & Cross, 2004 samt Miesing et al, 2006). Vi tycker oss också kunna se att medarbetarens absorptionsförmåga påverkar kunskapsöverföringen (jfr Szulanski, 1996, Miesing et al, 2006 samt Tsai, 2001).

## 6.3. Implikationer för HR

Våra slutsatser från denna studie har tänkbara implikationer för hur HR delvis bör organisera verksamheten. Enligt Argote & Ingram (2000) ger en välfungerande kunskapsöverföringsprocess ett företag fördelar gentemot dess konkurrenter. Då detta är viktigt behöver HR-avdelningar försöka underlätta för att kunskapsöverföringen kan ske. Collins och Smith (2006) visar hur HR, genom att tillhandahålla olika praktiker såsom bland annat möjlighet till sociala aktiviteter, arbete i team samt möjlighet för arbetsrotation, bidrar till kunskapsutbyte inom företaget. Detta är även något som Jonsson (2012, s.141) påpekar där hon menar att HR och ledningen till exempel behöver fokusera på att motivera medarbetare till att dela med sig, uppmuntra till utveckling av social interaktion samt uppmärksamma de medarbetare som delar med sig av kunskap. Vi kan se i vår studie att om företaget, och därmed HR, underlättar för medarbetarna att kunna interagera genom olika forum och mötesplatser så påverkar det kunskapsöverföringsprocessen positivt. Vidare spelar HR en viktig roll i att förmedla de mål och de normer som underlättar kunskapsöverföringen.

## 6.4. Framtida forskning

Vi anser att det vore intressant att se mer ingående på hur specifika kunskapsöverföringstillfällen ser ut, både från sändarens och mottagarens perspektiv. Det skulle ge en mer ingående bild av hur processen verkligen ser ut och vad som överförs. Vi tror också att genom att föra in begreppet organisatorisk sensemaking (Weick, Sutcliffe & Obstfeld, 2005), det vill säga hur individer samt grupper skapar

mening och förståelse, skulle kunna utöka vår förståelse för kunskapsöverföringsprocessen. Det hade även varit intressant att studera hur kunskapsöverföring påverkas om normer och värderingar vore mer individualistiska än på det studerade företaget i denna uppsats.

## 6.5. Teoretiska kommentarer

I vår studie kan vi se att tidigare studier samt teorier använder sig utav olika begrepp som överlappar varandra. Detta gör det svårt för en nybörjare inom området kunskapsöverföring att sätta sig in i och förstå hur de hänger ihop och påverkar varandra. Vi tror att genom att skapa en mer samstämmig begreppsapparat skulle forskning om kunskapsöverföring gynnas då forskningen troligen skulle nå en djupare förståelse för fenomenet (jfr Bernstein, 1999 horisontell/vertikal diskurs). Vi tycker att det med fördel skulle gå att föra samman vissa begrepp och möjligen föra in dessa under ett paraply-begrepp. Socialt kapital skulle kunna vara ett sådant begrepp där bland annat social sammanhållning skulle kunna placeras in under den kognitiva dimensionen.

## 7. Referenslista

- Adler, P.S. & Kwon, S-W. (2002). Social Capital: Prospects for a New Concept. *The Academy of Management Review*, 27(1), 17-40.
- Alexopoulos, A.N. & Buckley, F. (2013). What Trust Matters When: The Temporal Value of Professional and Personal Trust for Effective Knowledge Transfer. *Group & Organization Management* 38(3), 361-391.
- Alvesson, M. & Sköldberg, K. (2004). *Tolkning och reflektion*. Lund: Studentlitteratur.
- Argote, L. & Ingram, P. (2000). Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1) 150–169.
- Bernstein, B. (1999). Vertical and horizontal discourse: An essay. *British Journal of Sociology of Education*, 20(2), 157-173.
- Brass, D. Galaskiewicz, J., Greve, H & Tsai, W. (2004). Taking Stock of Networks and Organizations A Multilevel Perspective. *Academy of Management Journal*, 47(6), 795–817.
- Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder* (2. uppl.). Malmö: Liber.
- Cohen, W & Levinthal, D. (1990). Absorptive capability: A new perspective of learning and innovation. *Administrative Science*, 35,128-52.
- Collins, C.J. & Smith, K.G. (2006). Knowledge Exchange and Combination: The Role of Human Resource Practices in the Performance of High-Technology Firms. *The Academy of Management Journal*, 49(3), 544-560.
- Granberg, O. (2011). *PAOU. Personaladministration, HRM och organisationsutveckling*. Stockholm: Natur & Kultur.
- Hartman, J. (2011). *Vetenskapligt tänkande. Från kunskapsteori till metodteori*. Lund: Studentlitteratur.
- Hislop, D. (2005). *Knowledge management in organizations. A critical introduction*. New York: Oxford University Press Inc.
- Inkpen, A.C. & Tsang, E.W.K. (2005). Social Capital, Networks, and Knowledge Transfer. *The Academy of Management Review*, 30(1), 146-165.
- Jonsson, A. (2012). *Kunskapsöverföring & Knowledge management*: Malmö, Liber.
- Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*: Lund: Studentlitteratur.
- Levin, D.Z. & Cross, R. (2004). The Strength of Weak Ties You Can Trust: The Mediating Role of Trust in Effective Knowledge Transfer. *Management Science*, 50(11), 1477-1490.



- Miesing, P. Kriger, M.P & Slough, N. (2006). Towards a model of effective knowledge transfer within transnationals: The case of Chinese foreign invested enterprises. *The Journal of Technology Transfer*, 32, 109-122. DOI 10.1007/s10961-006-9006-y
- Nahapiet, J. & Ghoshal, S. (1998). Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. *The Academy of Management Review*, 23(2), 242-266.
- Newell, S. & Swan, J. (2000). Trust and inter-organizational networking. *Human Relations*, 53(10), 1287-1328.
- Reagans, R. & McEvily, B. (2003) Network Structure and Knowledge Transfer: The Effects of Cohesion and Range. *Administrative Science Quarterly*, 48(2), 240-267.
- Stein, J. & Ridderstråle, J. (2003). Managing the Dissemination of Competences. I Ron Sanchez (red.), *Knowledge Management and Organizational Competence* (E-bok). Oxford Scholarship Online. DOI: 10.1093/acprof:oso/9780199259281.001.0001
- Szulanski, G. (1996). Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice Within the Firm. *Strategic Management Journal*, 17, 27-43.
- Säljö, R. (2000). *Lärande i praktiken*: Stockholm, Bokförlaget Prisma.
- Tsai, W. (2000). Social Capital, Strategic Relatedness and the Formation of Intraorganizational Linkages. *Strategic Management Journal*, 21, 925-939.
- Tsai, W. (2001). Knowledge Transfer in Intraorganizational Networks: Effects of Network Position and Absorptive Capacity on Business Unit Innovation and Performance. *The Academy of Management Journal*, 44(5), 996-1004.
- Vetenskapsrådet. (2011). *God forskningssed* [Elektronisk version]. Stockholm: Vetenskapsrådet.
- Weick, K.E., Sutcliffe, K.M. & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization Science*, 16(4), 409-42.
- Wenger, E. (2000). Communities of Practice and Social Learning Systems. *Organization* 2000 7:225. DOI: 10.1177/135050840072002
- Wenger, E. (uå). *Communities of practice - a brief introduction*. Hämtad 2014-04-30, från <http://wenger-trayner.com/wp-content/uploads/2012/01/06-Brief-introduction-to-communities-of-practice.pdf>

# Bilagor

## Bilaga 1 - Intervjuguide HR

- **Presentation/inledning**
- Vilka är vi? Bosse och Mattias från p-programmet i Göteborgs.
- Inspelning och transkribering, ok?
- Vad har du fått för informations sedan innan?
- Anonymitet - etiska riktlinjer
- Delge vad studien handlar om - kunskapsöverföring
- Förklara hur deras svar kommer användas
  
- **Bakgrunds info**
- Vilken är din befattning inom företaget
- Berätta om vad du gör inom företaget?
- Hur länge har du arbetat på företaget?
- Hur ser en typisk arbetsdag ut för dig?
- Vad eller vem beslutar om hur ni skall arbeta?
  - a. Centralt eller lokalt?
- Har företaget några uttalade kärnvärderingar, ledstjärnor eller liknande?
  - a. Varför just dessa?
  - b. Vad betyder de?
  
- **Kunskapsöverföring**
- Vilka egenskaper värdesätter ni hos era medarbetare?
  - a. Varför?
  
- Hur uppmuntrar ni era medarbetare till att dela med sig av sina kunskaper?
  
- Hur gör ni för att bevara och utveckla kunskap inom företaget? Några exempel?
  - a. Finns det strategier för det? Hur skulle du beskriva dem?
  
- Hur arbetar företaget med kompetensutveckling?
  - a. Vilka tillvägagångssätt använder ni?
  - b. Hur möjliggör ni för medarbetarna att använda sina ”nya” kunskaper?
  
- Hur ser er introduktion ut?
  - a. Vad är dina tankar kring introduktionen? Brister eller fördelar?
  
- Hur arbetar och förbereder ni er inför att en anställning ska avslutas?
  - a. Tycker du att det är positivt eller negativt för företaget? Utveckla?
  
- Finns det strukturer/processer som integrerar era tre största yrkeskategorier till ett gemensamt arbete?
  - a. Hur fungerar detta?

b. Varför jobbar ni på detta sätt?

- **Möten**
- Hur möjliggör företaget för möten och kunskapsutbyte mellan individer och grupper?
  - a. Har ni frukostmöten?
  - b. Månadsmöten?
  - c. Andra möten?
  - d. Har ni gemensamma kafferaster?
  - e. Har ni gemensamma personalaktiviteter, exempelvis AW eller gruppaktiviteter?
- Vilken funktion fyller dessa möten?
  
- **Avslut**

Tack för oss och att du tog dig tid, hoppas att få några nya kunskaper om dig själv!  
/Mattias och Bosse

## Bilaga 2 - Intervjuguide medarbetare

- **Presentation/inledning**
- Vilka är vi? Bosse och Mattias från p-programmet i Göteborgs.
- Inspelning och transkribering, ok?
- Vad har du fått för information sedan innan?
- Anonymitet - etiska riktlinjer
- Delge vad studien handlar om - kunskapsöverföring
- Förklara hur deras svar kommer användas
  
- **2. Bakgrundsinfo**
- Vilken är din befattning inom företaget
- Berätta om vad du gör inom företaget?
- Hur länge har du arbetat på företaget?
- Känner du till huruvida företaget har några uttalade kärnvärderingar, ledstjärnor eller liknande?
- Vad betyder dessa för dig?
- Hur ser en typisk arbetsdag ut för dig?
  
- **3. Kunskapsöverföring**
- Hur såg din introduktion ut?
  - a. Vad är dina tankar kring introduktionen? Brister eller fördelar?
- Vad händer när någon slutar hos er?
- Hur är avsluten utformade?
- Hur gör ni för att bevara kompetensen inom företaget?
- Finns det strategier för det?
- Hur skulle du beskriva dem?
  
- Har du några exempel på när du *fått kunskap* från andra i företaget?
- Har du några exempel på när du *delat med dig* av kunskap till andra i företaget?
- I vilka situationer upplever du att du tillförskaffar dig kunskaper i din vardag?
- Brukar folk dela med sig av sin kunskap?
- Finns det några hinder? Olika avd/projekt, prestige o rädsla, snålhet, kultur, system, attityder, distans?
- Vilka för- respektive nackdelar ser du med att dela med sig av kunskap?
  
- **4. Samverkan**
- Projekt
  - a. Varför jobbar ni i projektform? Fördelar/nackdelar?
  - b. Finns det riktlinjer för hur projekten ska samordnas?
  - c. Kan du beskriva för oss ett typiskt projekt utifrån din synvinkel? B
  - d. Beskriv din medverkan i Projekt
  - e. I vilka projektfaser medverkar du?
  - f. Hur blir man tilldelad en roll i ett projekt? Teamkompetens?
  - g. Är det olika deltagare varje gång eller ofta samma?

- h. Hur träffas teamet?
  - i. Ges det tid till reflektion och utvärdering, på vilket sätt?
- Hur ser samarbetet ut i teamet? (individuellt/team)
- Vad lär du dig i projektet? Exempel!
- Hur går det till?
- Har du nytta av detta i kommande projekt?
- Vilka lärdomar förs vidare till övriga i företaget?
  - a. Hur sker detta?
- **Nätverk**
- Vilka grupper och befattningar måste du samverka med inom företaget? (Formellt nätverk)
- Hur är samtalsklimatet i dessa grupper?
- Vilken roll förväntas du ta?
- Vilken roll tar du?
- Finns det andra individer/grupper utöver detta där du utbyter kunskap?
- Varför i just dessa grupperingar? (informellt)
- **5. Möten**
- Vilka typer av möten medverkar du i?
- Hur är du delaktig i dessa?
- Har ni gemensamma personalaktiviteter, exempelvis kafferaster, AW eller gruppaktiviteter?
- Vad pratas om då?
- Anser du att dessa träffar leder till ett ökat kunskapsutbyte mellan individer och grupper?
- Hur då?
- Tycker du att du har möjlighet att komma i kontakt och träffa dina kollegor i den mån du önskar?

## Bilaga 3 - Information inför intervjuer

Hej,

Vi heter Mattias och Bosse och kommer från Göteborgs Universitet där vi läser sista året på det personalvetenskapliga programmet. Vi är tacksamma för att du vill hjälpa oss med vårt examensarbete genom att ställa upp på denna intervju. Ämnet för vår studie är kunskapsöverföring och vi vill undersöka hur det sker i dagsläget och vilka förutsättningar eller hinder som finns för att det ska fungera bra.

För att du ska känna dig bekväm med intervju-situationen vill vi informera om de etiska riktlinjer, framtagna av Vetenskapsrådet, som vi kommer följa.

1. Information (detta dokument)
2. Samtycke, du har själv rätt att bestämma om du vill vara med eller ej. Du får avbryta intervjun när du vill utan att det leder till negativa följder för dig.
3. Nyttjande, uppgifterna som lämnas kommer enbart användas i studien syfte. Dina svar kommer inte utlämnas eller nyttjas i andra sammanhang.
4. Konfidentialitet, vi kommer inte utlämna uppgifter som kan knytas till enskilda individer. Vi månar om den personliga integriteten. I rapporten kommer personnamn ej att användas, alla svara kommer anonymiseras i den mån det går.

När studien är avklarad och blivit godkänd kommer den finnas tillgänglig på Göteborgs Universitet.

Om du önskar så kan vi meddela er om när arbetet är färdigt och även e-posta en kopia till dig.

Tack för din medverkan!

Mattias Gustafsson & Bo Lindquist

---

Intervjuare

2014

---

Informant

2014