



GÖTEBORGS UNIVERSITET
SAMHÄLLSVETENSKAPLIGA FAKULTETEN

Kunskapsdelning i tillitsfulla relationer - Går det att styra kunskapsarbetare?

Examensarbete för kandidatexamen i personalvetenskap 15 hp,

Anna-Karin Johansson
Johanna Gustavsson
Handledare: Bertil Rolandsson
Juni, 2011

Abstract

Examensarbete, kandidat: 15 hp
År: 2011
Handledare: Bertil Rolandsson
Examinator: Mattias Bengtsson

I dagens arbetsliv riktas allt större fokus mot kunskap och hur denna kan skapa värde för organisationen. Studiens syfte är att undersöka hur kunskapsdelning sker mellan kunskapsarbetare i en kunskapsintensiv och högteknologisk organisation. Genom att ta reda på individers förhållningssätt till det egna arbetet och sina kollegor inom en organisatorisk enhet vill vi utforska tilliten i dessa relationer. Vidare vill vi synliggöra dilemmat mellan självständiga kunskapsarbetare och organisationens intention att styra dessa.

Tidigare forskning inom området kunskapsdelning ställer i de flesta fall begreppet i förhållande till andra teoretiska begrepp, som exempelvis socialt kapital och tillit. Socialt kapital antas i vissa fall bidra till en bättre prestation i organisationen medan det ibland kan komma att tjäna individens intressen snarare än organisationens. Tillit till ledningen anses inom den tidigare forskning som tagits del av bidra till en ökad vilja hos individen att dela med sig av kunskap. Den teoretiska referensramen i studien utgörs av olika former av tillit inom en organisation samt överbryggande respektive sammanbindande socialt kapital.

Studien är kvalitativ och tar utgångspunkt i ett hermeneutiskt perspektiv, vilket ger en tolkande ansats. Åtta intervjuer med personer på olika avdelningar och hierarkiska positioner inom en organisatorisk enhet har utförts. Intervjumaterialet har sedan transkriberats, meningskodats och analyserats utifrån den teoretiska referensramen.

Det har visat sig att intervjupersonerna upplever en stark historisk tillit till moderorganisationen och den närmaste arbetsgruppen men en svagare tillit till den organisatoriska enheten. Kunskapsdelningen sker av denna anledning framförallt inom den närmaste arbetsgruppen i relationer som karaktäriseras av sammanbindande socialt kapital. Kunskapsdelning mellan avdelningarna sker i personliga nätverk som även dessa karaktäriseras av sammanbindande socialt kapital. Då tilliten till den närmaste arbetsgruppen är stark tillåts inte nya influenser i särskilt stor utsträckning nå gruppen genom överbryggande socialt kapital. Inom den närmaste arbetsgruppen förväntas man samarbeta men först efter att man försökt lösa ett problem själv. Flera intervjupersoner tycks identifiera sig med att utföra sitt arbete självständigt och att få utarbeta egna lösningar. Det har visat sig kunna finnas en spänning mellan dessa självständiga medarbetare och chefernas intentioner att styra dem. Cheferna föreslår att den organisatoriska enheten ska styras med hjälp av standardiserade lösningar, formella nätverk samt dokumentation. Medarbetarna upplever i ett par fall en misstro gentemot cheferna. Kunskapsdelningen på den organisatoriska enheten sker i dessa fall på ett sätt som låter medarbetarna skydda sitt sociala kapital och kunskapen från cheferna.

Nyckelord: kunskapsdelning, tillit, socialt kapital, kunskapsföretag, kunskapsarbetare

Tack

Vi skulle vilja rikta ett stort tack till vår handledare Bertil Rolandsson som bidragit med värdefulla synpunkter och givande diskussioner. Vi vill även tacka vår uppdragsgivare SKF Nordic Region för det sätt de tagit emot oss på och de respondenter som tagit sig tid att delta i studien. Ett särskilt tack vill vi säga till Maria Nyman, Human Resources Manager på SKF Nordic Region, för hennes engagemang och stora intresse för studien. Vi vill önska SKF Nordic Region och Solution Factory ett stort Lycka Till!

Slutligen vill vi tacka våra klasskamrater David, Emma, Michael, Sofia och Suzanne för deras tålamod och inspirerande tankar.

Göteborg, juni 2011

Johanna Gustavsson & Anna-Karin Johansson

Innehåll

1.0 Inledning	5
1.1 Studiens kontext.....	6
1.2 Syfte och frågeställningar	7
1.3 Om uppdraget.....	7
2.0 Tidigare forskning.....	8
2.1 Kunskapsdelning - en överblick.....	8
2.2 Socialt kapital - relationernas påverkan på kunskapsdelning	8
2.3 Tillit - en förutsättning för kunskapsdelning?.....	9
3.0 Teori.....	10
3.1 Olika former av tillit i en organisation.....	10
3.1.1 Historiebaserad tillit.....	10
3.1.2 Kategoribaserad tillit.....	10
3.1.3 Rollbaserad tillit.....	11
3.1.4 Regelbaserad tillit	11
3.2 Överbryggande och sammanbindande socialt kapital.....	11
4.0 Metod	13
4.1 Förberedelse och genomförande av intervjuerna	13
4.2 Analysmetod	14
4.3 Reliabilitet och validitet.....	15
4.4 Etiska aspekter	15
5.0 Resultat	16
5.1 Kunskapsdelning inom Solution Factory	16
5.1.1 Balansgången mellan självständighet och kontroll.....	16
5.1.2 Kunskapsdelning genom dokumentation.....	17
5.1.3 Kunskapsdelning genom formella och informella möten.....	18
5.2 Relationer till andra avdelningar, organisatoriska enheter och kunder.....	19
5.2.1 Hinder för samarbete över avdelningsgränserna.....	19
5.2.2 Chefernas inverkan på kunskapsdelning.....	20
5.2.3 Vikten av personliga nätverk	21
5.3 Relationen mellan kollegorna på avdelningen.....	21
5.3.1 Förväntningar på den egna arbetsgruppen	21
5.3.2 Chefens inverkan på relationerna i den egna arbetsgruppen	23
6.0 Analys	24
6.1 Analys av förutsättningar för kunskapsdelningen på Solution Factory	24
6.2 Analys av individers relationer till andra aktörer	26
6.3 Analys av individernas relationer inom den egna avdelningen	27
6.4 Sammanfattning av analys	28
7.0 Slutsatser och diskussion	29
8.0 Referenslista.....	33
8.1 Litteratur och artiklar	33
8.2 Internetkällor.....	34
Bilaga 1: Intervjuguide	35

1.0 Inledning

I dagens arbetsliv talas det allt oftare om ökade kunskapskrav och ökad förmåga att anpassa sig till rådande omständigheter. Ibland talas det till och med om *kunskapsarbetare*, vilka i forskningen beskrivs som välutbildade och experter inom ett visst område (Hayes & Walsham 2003:54). Kunskapsarbetaren förväntas delta i relationer och underhålla kontakter med kunder och kollegor (Allvin et al 2006:71f). Dessa individer beskrivs ha förmåga att arbeta självständigt och ta eget ansvar för att driva arbetet framåt samt formulera sina egna mål (Allvin et al 2006:63ff). I arbetslivet riktas fokus i allt större utsträckning mot vad kunden efterfrågar och på så vis skapas ett större behov av anpassning efter kundens krav. Organisationer tycks i allt större utsträckning utveckla tjänster för att bemöta de krav på marknadsanpassning som omvärlden ställer. För att kunna hävda sig på en alltmer global marknad framhåller organisationer allt oftare att kunskap är centralt då det anses ge konkurrensfördelar (Scholte 2005:159ff, Briscoe et al 2009:10ff). Ett sätt att belysa ökat kunskapsfokus inom organisationer är att kallas sig för kunskapsföretag, vilket vanligen innebär att medarbetarna utför ett kunskapsbaserat arbete, att organisationen tonar ner hierarkins betydelse samt att problem löses genom samarbete (Alvesson 2004:27ff).

Ytterligare ett sätt att betona kunskapens betydelse är att försöka styra den genom Knowledge Management. Strategin belyser olika avsikter att hantera kunskap och försöka påverka hur *kunskapsdelning* sker inom organisationen (Alvesson 2004:174f). Kunskapsdelning är den process genom vilken individen tar till sig och delar med sig av kunskaper, erfarenheter och insikter till någon annan (Ford & Staples 2010:394). Inom forskningen kring kunskapsdelning tycks många peka på dess fördelar för organisationen genom att det bidrar till förmågan att möta nya behov och utveckla nya lösningar (Hsi-Fen 2005:315). Något som i forskningen anses underlätta kunskapsdelning är *tillit* och *socialt kapital*, där socialt kapital belyser en individs relationer och den grad tillit som finns i dessa (Soo et al 2004:255). Genom begreppet socialt kapital går det att belysa de potentiella fördelar som finns i en individs relationer vilket kan peka på kunskap som värdeladdat. Nivån av tillit i dessa relationer påverkar hur kunskapsdelning sker och till vem en individ är beredd att dela med sig (Wang & Noe 2010:121). En hög nivå av tillit behöver inte förutsätta att en individ delar med sig av kunskap i linje med organisationens mål. Alvesson anser att viljan att dela med sig av kunskap inom vissa professioner snarare tycks knyta an till personliga intressen (Alvesson 2004:138).

Allvin för ett liknande resonemang och menar att individen i det nya arbetslivet har fler drivkrafter än till exempel ekonomiska. En sådan drivkraft skulle kunna vara att individen i allt större utsträckning anser att arbetet ska leda till utveckling på ett personligt plan (Allvin et al 2006:91). Allvins resonemang skulle kunna innebära att organisationen behöver utveckla förutsättningar som knyter an till individers många olika drivkrafter. Då personalen i många fall besitter kunskaper som är värdefulla för organisationen, inte minst med tanke på att kunskapsföretag levererar tjänster och service i form av just kunskap, går det att betrakta som en dyrbar resurs. Att knyta kunskapsarbetaren närmare organisationen är väsentligt för ett kunskapsföretag då dess avgång riskerar att leda till en dubbel kapitalförlust, både ekonomiskt och i

form av kunskap (Alvesson 2004:141f). I relation till individens syn på arbetet som ett personligt utvecklingsprojekt går det att ställa organisationens behov. Briscoe menar att organisationen strävar efter att strukturera och organisera sin verksamhet för att verka så effektivt som möjligt i en komplex omvärld (Briscoe et al 2009:41). Mellan, å ena sidan, kunskapsarbetaren och dess intressen och, å andra sidan, organisationen och dess vilja att verka på marknaden kan det enligt Alvesson uppstå en spänning, vilken är en fråga för HR. För oss som personalvetare är det relevant hur kunskapsdelning kan fylla både kunskapsarbetaren och kunskapsföretagets strävan och mål. Dessa motstridiga intressen handlar dock inte nödvändigtvis om en sviktande lojalitet mot organisationen (Alvesson 2004:138f). Förklaringen ligger enligt Alvesson snarare i att kunskapsarbetare identifierar sig med den kultur som råder i organisationen eftersom de förväntas engagera en stor del av sin person i arbetet (Alvesson 2004:181f). Vi har intresserat oss för hur kunskapsdelning sker mellan kunskapsarbetare i en kontext präglad av en lång industriell historia.

1.1 Studiens kontext

Vår studie har utförts i en organisation som går att betrakta som ett kunskapsföretag; *SKF (Svenska Kullagerfabriken)*. Företagets nuvarande vision lyder: *Att förse världen med SKF:s kunskap* och visar på dess intentioner att leverera tjänster i form av kunskap till sina kunder (Internetkälla 1). Företaget startade som ett industriföretag i Göteborg 1907 och man etablerade sig snart på flera platser i världen. I dagsläget har SKF cirka 40 000 anställda i 130 länder, vilket skapar behov av struktur och viss hierarkisk ordning (Internetkälla 2). Vi har i vår studie valt att begränsa oss till den organisatoriska enheten *Solution Factory*, som skapats för att ge ett enhetligt intryck mot företagets eftermarknadskunder. Tanken bakom *Solution Factory* är att förena företagets fem plattformar; lager och lagerenheter, tätningar, mekatronik, service samt smörjsystem (Internetkälla 3). *Solution Factory* introducerades i Sverige 2008 och består idag av cirka 60 medarbetare varav majoriteten har en teknisk bakgrund. De flesta av medarbetarna på *Solution Factory* kan betraktas som kunskapsarbetare, framförallt med avseende på att de är experter inom ett visst område och att de bedriver ett självständigt arbete inom ramarna för detta (Hayes & Walsham 2003:54). *Solution Factory* kan betraktas som en kunskapsintensiv enhet då medarbetarnas kunskap är avgörande för verksamhetens resultat (Alvesson 2004:24). *Solution Factory*s roll i organisationen beskrivs närmast likt en nätverksstruktur som syftar till att spänna över flera olika hierarkiska och vertikala nivåer. Trots intentionen att skapa en platt nätverksstruktur går det inte att bortse från att *Solution Factory* är inbäddad i en hierarkisk organisation med en industriell historia. Mellan organisationen och de kunskapsarbetare som verkar i denna skulle det kunna finnas motstridiga intressen, vilket vi ämnar undersöka i vår studie.

1.2 Syfte och frågeställningar

Syftet med denna uppsats är att undersöka hur kunskapsdelning sker mellan kunskapsarbetare i en kunskapsintensiv och högteknologisk organisation. Genom att undersöka individers förhållningssätt till det egna arbetet och sina kollegor inom en organisatorisk enhet vill vi utforska tilliten i dessa relationer. Vidare vill vi synliggöra dilemmat mellan självständiga kunskapsarbetare och organisationens intention att styra dessa. Genom följande frågeställningar vill vi ta reda på hur individers relationer till kollegor, chefer och organisationen påverkar kunskapsdelning:

- Vilka förutsättningar upplever individen att Solution Factory ger för kunskapsdelning?
- Hur upplever individen att relationerna till andra avdelningar och kunder ser ut och hur kan det påverka kunskapsdelning?
- Hur kan individers upplevelse av relationerna mellan kollegorna på den egna avdelningen påverka kunskapsdelning?

1.3 Om uppdraget

I följande stycke kommer vi att beskriva det uppdrag som vi fick när vi inledde samarbetet med SKF. Varje år utförs en klimatundersökning på Nordic Region, den geografiska enhet vilken majoriteten av Solution Factorys medarbetare tillhör, vilken syftar till att ge en indikation på hur personalen uppfattar sin arbetsituation. Varje fråga besvaras genom att de anställda får värdera ett påstående mellan 1 och 7, där 7 är helt instämmande. Inom frågeklustret som kallas för *Sharing and reusing knowledge* är värdet från den senaste undersökningen (2010) inte tillfredsställande. Trots att ledningen gjort medvetna satsningar på att förbättra kommunikation och underlätta kunskapsdelning så visar sig inte dessa ansträngningar i undersökningen. Utav 292 tillfrågade har 263 personer svarat vilket ger en svarsfrekvens på 90 %.

Sharing and Reusing Knowledge	4.77	4.81
J1) Where I work, we have efficient procedures to ensure that important knowledge is documented and reused.	4.30	4.37
J2) It is easy to exchange knowledge with people outside our department (in other departments or units or divisions).	4.56	4.49
J3) My immediate manager supports the sharing of knowledge both within our team and with other parts of SKF.	5.32	5.40
J4) It's easy for me to find the knowledge and information necessary to do my job.	4.55	4.69
J5) Our immediate manager encourages us to reuse knowledge from other parts of SKF.	5.14	5.08

Figur 1. Utdrag ur SKF Nordic Regions klimatundersökning gällande kunskapsdelning.

SKF Nordic Region har med anledningen av de relativt låga skattningarna i klimatundersökningen gett oss i uppdrag att undersöka och utreda eventuella problem med kunskapsdelning och kommunikation. I och med vårt samarbete med SKF kan vi anses ha en dubbel tillhörighet och lojalitet genom att vi tjänar både organisationens och forskningens syften. Det finns en risk när en finansiär är inblandad i ett forskningsprojekt då det inte är säkert att finansiärens problem har relevans för vetenskapen (Silverman 2006:10). I det här fallet har det visat sig att ett stort antal studier inom forskningsområdet kunskapsdelning utförts, vilket förstärker intrycket av att forskningsområdet har vetenskaplig relevans. Med vår studie ämnar vi att bidra med individers uppfattning av tillit och hur olika typer av tillit i individernas relationer påverkar kunskapsdelning.

2.0 Tidigare forskning

I följande avsnitt kommer vi att presentera relevanta tidigare studier inom området kunskapsdelning. Det har bedrivits mycket forskning på området med varierande och ibland motstridiga resultat. Inledningsvis kommer kunskapsdelning i något mer allmänna termer att behandlas för att sedan ställas i förhållande till begreppen socialt kapital och tillit.

2.1 Kunskapsdelning - en överblick

Den forskning som vi tagit del av tyder på att kunskapsdelning kan betraktas som ett mångfacetterat område. Kunskapsdelning kan beskrivas som det beteende genom vilket en individ tar till sig och delar med sig av kunskap i en organisation (Hsu et al 2005:154). Kunskapsdelning syftar till att beskriva en handling där kunskap delas mellan personer. Däremot visar begreppet inte på avsikterna och drivkrafterna bakom handlingen. Begreppet ställs därför i forskningen i princip undantagslöst i förhållande till andra teoretiska begrepp för att kunna visa på hur olika organisatoriska förutsättningar påverkar hur kunskap delas. Vi har valt att fördjupa oss i en litteraturstudie av Wang & Noe kring kunskapsdelning och den forskning som bedrivits fram till idag. En stor del av den forskning som bedrivits inom området tycks vara av kvantitativ art. Artikeln fokuserar på de faktorer som påverkar kunskapsdelning mellan medarbetare, som till exempel den organisatoriska kontexten, vilken kan begränsa kunskapsdelning om organisationen kännetecknas av värderingar som inte stöttar kunskapsdelning (Wang & Noe 2010:116ff). Vidare visar denna forskningsöversikt, tillsammans med övrig tidigare forskning vi tagit del av, på att forskningen ofta fokuserar på de fördelar som kunskapsdelning för med sig för organisationen, exempelvis med avseende på prestation (Andrews 2010:586, Wang & Noe 2010:116ff). Willem & Scarbroughs kvalitativa studie bidrar dock med ett kritiskt perspektiv på kunskapsdelning och menar att det inte alltid är till organisationens fördel, då det snarare kan komma att tjäna individens egna intressen och inte organisationens mål (Willem & Scarbrough 2006:1348f). Med bakgrund i den tidigare forskning vi tagit del av kan en kunskapslucka identifieras då forskningen till stor del fokuserar på positiva aspekter av kunskapsdelning. Vår studie kommer att röra sig kring medarbetare och chefers upplevelser av relationerna inom organisationen för att på så sätt ge ytterligare perspektiv på kunskapsdelning.

2.2 Socialt kapital - relationernas påverkan på kunskapsdelning

Inom forskningen gällande kunskapsdelning är betydelsen av socialt kapital ett vanligt tema. De inneboende resurser som finns i de relationer en individ har till sina kollegor i organisationen kan beskrivas med begreppet socialt kapital. Socialt kapital utgörs således av det potentiella värde som en individ eller organisation kan tillgå genom dess kontakter (Yang & Farn 2009:211). Andrews kvantitativa studie utgår från att socialt kapital har stor betydelse för att underlätta kunskapsdelning och kollektiv handling. Artikelförfattaren belyser hur olika aspekter av socialt kapital kan påverka prestation inom en organisation. I sin studie finner artikelförfattaren att graden av tillit i relationerna på arbetsplatsen samt delade mål och värderingar har signifikant samband med prestation inom organisationen. Däremot finner artikelförfattaren att de kontakter en individ har inom sitt nätverk inte har något signifikant samband

med organisationens prestation (Andrews 2010:584). Mot Andrews studie går det att ställa Willem & Scarbroughs studie, i vilken artikelförfattarna utforskar hur socialt kapital påverkar kunskapsdelning (Willem & Scarbrough 2006:1343). Genom två fallstudier kommer artikelförfattarna fram till att nätverk och strukturer inom organisationen leder till högre grad av kunskapsdelning. Denna kunskapsdelning behöver dock inte vara till organisationens fördel utan kan tjäna individens personliga mål och intressen. Willem & Scarbrough belyser med sin studie hur informellt nätverkande leder till ytterligare möjligheter och makt åt individen. Studien visar på att informella nätverk kan ersätta formella nätverk när de formella nätverken saknas eller bidrar till omständiga byråkratiska processer (Willem & Scarbrough 2006:1349ff). För att ytterligare berika forskningen kring nätverkens inflytande på kunskapsdelning kommer vi i vår studie att undersöka de relationer som individen har inom Solution Factory. I samband med forskning kring kunskapsdelning och socialt kapital nämns ofta begreppet tillit, vilket vi nu kommer att presentera närmare.

2.3 Tillit - en förutsättning för kunskapsdelning?

Begreppet tillit ses i många studier som en del av det sociala kapitalet men behandlas även fristående i förhållande till kunskapsdelning. En individ kan i sina relationer inte förutspå andra aktörers avsikter och kommande handlingar. I de fall en individ litar på en annan aktör, trots osäkerheten, finns tillit (Kramer 1999:571). I en kvantitativ studie av Renzl undersöks hur tillit till ledningen påverkar kunskapsdelning i organisationer. I studien behandlas hur ökad tillit till ledningen minskar rädslan för att andra ska dra fördelar på bekostnad av den enskilda individen. Vidare visar studien på hur ökad tillit till ledningen kan öka viljan att dokumentera. Artikelförfattaren kommer även fram till att tillit till ledningen kan påverka kunskapsdelning inom och mellan grupper (Renzl 2006:209ff). I Agevall & Jonnergårds studie presenteras hur användningen av dokument som ett verktyg för ledningen att styra ökar inom organisationer. Styrning genom dokument är ett sätt att öka kontrollen och kan exempelvis utövas genom kvalitetssäkringssystem (Agevall & Jonnergård 2007:33ff). Att ledningen vill öka dokumentationen i en organisation går att tolka som en form av ökad misstänksamhet gentemot medarbetarna, då användandet av ett kvalitetssäkringssystem kan ifrågasätta medarbetarens förmåga att utvärdera och utveckla det egna arbetet. Renzl menar att ledningen, istället för att öka kontrollen, bör arbeta för att skapa ett förtroendefullt och kunskapsvänligt klimat anpassat till organisationens specifika behov (Renzl 2006:216). Utifrån den tidigare forskning vi tagit del av tycks tillit påverka kunskapsdelning i högsta grad. Hur olika typer av tillit inom en organisation kan beskrivas kommer vi att titta närmare på i vårt teoriavsnitt.

3.0 Teori

I följande avsnitt presenterar vi vår teoretiska referensram som kommer att ligga till grund för vår senare analys. Då SKF gör anspråk på att vara ett kunskapsföretag är det relevant att undersöka vad som påverkar kunskapsdelning mellan kunskapsarbetare inom denna organisation. Fördjupade relationer mellan kunskapsarbetare menar Alvesson kan underlätta spridningen och skapandet av ny kunskap (Alvesson 2004:157ff). Vi kommer att utforska medarbetarnas relationer utifrån begreppet tillit. Begreppet kan delas upp i ett antal olika former (Kramer 1999:575ff). Tilliten upprätthålls genom det som Putnam benämner *överbryggande socialt kapital* respektive *sammanbindande socialt kapital* (Putnam 2006:22ff). De medarbetare som verkar inom organisationen SKF förväntas upprätthålla socialt kapital med kollegor och kunder och genom dessa relationer förmedla kunskap. Den förmedling av kunskap som medarbetarna förväntas ägna sig åt kan liknas vid de förväntningar som ställs på en kunskapsarbetare. Kunskapsarbetaren förväntas ha mer av en expertkunskap som kan antas vara uttalad och abstrakt, till skillnad från ett mer färdighetsorienterat arbetsinnehåll. I sin arbetspraktik ställs kunskapsarbetaren inför potentiella intressekonflikter, då flera parter kan tänkas vilja göra anspråk på kunskapen (Stehr 1994:184ff; Cortada 1998:15ff). Dessa parter kan i vår studie röra sig om kunskapsarbetarna själva, chefer och i viss mån kunder. Stehr menar att när kunskapen är central får relationerna och hur kunskap förmedlas i dessa en ökad betydelse (Stehr 1994:202). I nästa stycke kommer vi att behandla tillit och hur denna kan påverka relationerna inom en organisation.

3.1 Olika former av tillit i en organisation

Att ha tillit till någon annan innebär att individen ofrånkomligt tar en risk då beteenden har oförutsedda konsekvenser. Luhmann menar att tillit krävs för att kunna hantera den ökade komplexiteten i omvärlden (Luhmann 1979:4ff, Allvin et al 2006:79). Den komplexitet som Luhmann beskriver kan påverka både organisationer och individer och kan även medföra utmaningar för dessa. För att belysa olika aspekter av tillit i organisationer delar Kramer upp tillit i ett flertal olika former. Nedan kommer vi att presentera *historiebaserad tillit*, *kategoribaserad tillit*, *rollbaserad tillit* och *regelbaserad tillit* (Kramer 1999:575ff).

3.1.1 Historiebaserad tillit

Kramer menar att utvecklingen av tillit sker genom interaktion mellan individer, vilken påverkas av den gemensamma historia parterna bär med sig. Aktörers gemensamma historia påverkar tilliten genom att det ger en fingervisning kring deras framtida beteenden och intentioner. Den historiebaserade tilliten är baserad på sedan tidigare förvärvad kunskap samt förknippad med en viss person. Inom en organisation kan det vara svårt att upprätthålla kunskapen kring alla de specifika personer som ingår, vilket gör att en hög grad av historiebaserad tillit kan vara mycket resurskrävande att upprätthålla (Kramer 1999:575f).

3.1.2 Kategoribaserad tillit

Kategoribaserad tillit baseras sig på en individs medlemskap i en organisatorisk kategori, som exempelvis en grupp chefer eller en avdelning. Att ha tillit till en kategori innebär att en indi-

vid baserar sina antaganden kring en annan på de attribut som är kopplade till en kategori snarare än personliga egenskaper. Ofta är individer benägna att interagera med personer i samma kategori utan att de känner personen personligen. Det kan även innebära att individen tycks tillskriva medlemmar av sin egen kategori positiva egenskaper, såsom ärlighet och samarbetsvilja (Kramer 1999:577f). Inom en organisation kan olika kategoriska tillhörigheter leda till motsättningar och misstro till andra kategorier (Kramer 1999:588).

3.1.3 Rollbaserad tillit

I de fall tillit är förknippat med en speciell roll snarare än med en viss person går det att tala om rollbaserad tillit. Denna tillit innebär att en roll medför en rad förväntningar på hur personen som antas inneha rollen bör agera (Kramer 1999:578). Kramer menar att tillit till en person på en högre hierarkisk position är svår att upprätthålla. Då personer på lägre nivåer är mer benägna att tolka beteenden som negativa kan misstro till personer på högre nivåer utvecklas (Kramer 1999:593f). Utifrån Kramers resonemang går det att anta att det finns en potentiellt högre grad av misstro inom hierarkiska organisationer.

3.1.4 Regelbaserad tillit

Den regelbaserade tilliten bygger på uttalade eller outtalade regler och normer kring ett passande beteende i en viss organisatorisk kontext. Den är en förutsättning för att hålla ihop organisationen då en avsaknad av regler och normer leder till att organisationen slutar existera. Regler och normer inom organisationen är något som dess medlemmar tar till sig genom en socialisationsprocess, vilket kan påverka individens självuppfattning och förväntningar på andra organisationsmedlemmar. Vidare visar den regelbaserade tilliten på den grad av förtroende som finns inbyggd i organisationen genom dess rutiner. Ändrade rutiner kan således påverka nivån av tillit i organisationen (Kramer 1999:579ff).

Kramers resonemang kring olika former av tillit kan anses samverka. Historiebaserad tillit kan ha betydelse för de övriga typerna av tillit, då en gemensam historia kan påverka hur individen uppfattar normer och andra personer. Ett annat exempel på hur de olika typerna kan tänkas samverka är att rollbaserad tillit är beroende av regelbaserad tillit då roller definieras inom ramen för en viss organisatorisk kontext (Kramer 1999:587ff).

3.2 Överbryggande och sammanbindande socialt kapital

Socialt kapital kan sammanfattas som de potentiella resurser som finns i de relationer och kontakter som en individ har (Allvin et al 2006:77). Relationer som kännetecknas av svagare tillit är förknippade med öppna nätverk och tar utgångspunkt i en form av generell tillit, som till en främling. Denna typ av socialt kapital, som kännetecknas av svagare tillit, kan beskrivas med begreppet överbryggande socialt kapital. Nätverk som kännetecknas av starkare tillit kan benämnas som sammanbindande socialt kapital. Överbryggande respektive sammanbindande socialt kapital kan ge olika effekter i nätverken inom en organisatorisk kontext. Överbryggande socialt kapital kan föra med sig många och öppna relationer och kan på så sätt ge individerna tillgång till nya möjligheter och behörigheter, något som enligt Putnam

därför ger möjlighet att vinna ny mark. Sammanbindande socialt kapital kan i många fall medföra djupare relationer men risken finns också att nätverken blir allt för slutna och således exkluderande (Allvin et al 2006:77ff, Tinggaard Svendsen & Haase Svendsen 2009:7ff, Putnam 2006:22f). Resonemangen kring överbryggande och sammanbindande socialt kapital går att relatera till Renzls tankar kring djupare och svagare relationer. Renzl menar att djupare relationer, som i sammanbindande socialt kapital, ökar kunskapsdelning då kunskapen är komplex. Svagare band, som i överbryggande socialt kapital, lämpar sig för kunskapsdelning då kunskapen är mindre komplex (Renzl 2006:208). Det är ett exempel på hur överbryggande och sammanbindande socialt kapital båda kan påverka kunskapsdelning i en organisation. Kunskapens komplexitet kan således anses vara avgörande för vilken typ av nätverk som är lämpligt.

4.0 Metod

I följande avsnitt kommer vi att presentera vårt vetenskapliga perspektiv, tillvägagångssätt vid intervjuerna, analysmetod, reliabilitet och validitet samt etiska överväganden. Det vetenskapliga perspektiv vi har valt att utgå från är hermeneutiken, där förståelse genom tolkning är central (Kvale & Brinkmann 2009:226, Thurén 1991:46). Förståelse ur ett hermeneutiskt perspektiv kan beskrivas som en växelverkan mellan erfarenhet och förförståelse genom vilken en djupare förståelse kan nås. Inom hermeneutiken är det även viktigt att se till den situation som tolkningen sker i (Thurén 1991:59f) vilket har gett oss möjlighet att tolka resultaten utifrån en specifik kontext och dess rådande förutsättningar. Då en kvalitativ studie kan bidra med rika beskrivningar av människors livsvärld kan en sådan studie fånga ett stort antal olika aspekter och perspektiv (Kvale & Brinkmann 2009:63).

4.1 Förberedelse och genomförande av intervjuerna

I vår kvalitativa studie har vi valt att genomföra intervjuer med medarbetare och chefer inom Solution Factory. I följande stycke kommer vi att redogöra för det urval vi gjort samt tillvägagångssätt under intervjuerna. Med utgångspunkt i hermeneutiken ser vi på intervjun som ett tillfälle där kunskap produceras mellan intervjuare och intervjuperson. Varje intervjutillfälle gav vissa unika förutsättningar med avseende på kontext och dynamiken mellan intervjuare och intervjuperson (Kvale & Brinkmann 2009:70ff). Vi utgick i studien från en intervjuguide uppbyggd av teman baserade på våra tre frågeställningar. Utifrån varje tema specificerade vi förslag på frågor som var enkla, korta, lättförståeliga och öppna för att ge så uttömmande svar som möjligt (Kvale & Brinkmann 2009:150ff). Vi lät dessutom vår handledare ta del av vår intervjuguide för att få en utomstående syn på våra frågeställningar. Vi är medvetna om att de frågor vi ställde samt studiens syfte kan anses vara styrande för den kunskap som producerades under intervjun. Däremot skapade våra öppna frågor samt följdfrågor utrymme för intervjun att ta andra vändningar och ge oväntade resultat. De inslag av struktur som var återkommande i våra intervjuer möjliggjorde ett jämförande dessa emellan (Kvale & Brinkmann 2009:146ff). Då vår intervjuguide var en del av förutsättningarna under intervjuerna bifogar vi denna för att öka transparensen i vår studie och möjliggöra för dig som läsare att göra din egen bedömning av vårt tillvägagångssätt (Kvale & Brinkmann 2009:189).

Vår avgränsning var en viss organisatorisk enhet och vår intention var att intervjua personer på olika positioner inom denna enhet. Vi har kommit i kontakt med personer inom olika avdelningar, yrkeskategorier, såväl som hierarkiska positioner, vilket gav oss möjlighet att ta del av olika perspektiv av kunskapsdelning. Genom vår kontakt på SKF fick vi tillgång till kontaktuppgifter till de individer som verkar inom organisationen. Vi valde att genom vår kontakt på SKF skicka ut ett förberedande e-mail till alla chefer inom Solution Factory för att på så sätt tala om att det kunde bli aktuellt med intervjuer med dem eller deras personal. På så sätt ville vi uppnå en ökad förståelse för studien och förhoppningsvis benägenheten att vilja delta. Sedan ringde vi upp slumpvis valda kandidater som fick välja huruvida de ville delta i vår studie eller ej. Det visade sig att den organisatoriska enheten är utspridd över flera geografiska platser vilket innebar att vi fick genomföra en telefonintervju. De yrkeskategorier som vi kom

i kontakt med var chefer på olika nivåer, projektledare, ingenjörer med olika inriktning samt servicetekniker. Samtliga intervjupersoner var män över 40 år. Ett för stort urval kan hindra en djupare tolkning, medan ett för litet urval gör det svårt att göra generaliseringar utifrån resultatet (Kvale & Brinkmann 2009:129). Vi har sammanlagt utfört åtta intervjuer vilket var en avvägning med tanke på studiens tidsram och omfattning.

De flesta av våra intervjuer utfördes i konferensrum på SKF som inte låg i anslutning till den avdelning som intervjupersonerna vanligen arbetar vid. En av intervjuerna gjordes via högtalartelefon i ett konferensrum och en annan intervju ägde rum på ett av chefernas kontor. Att träffas i ett konferensrum som varken tillhörde vår eller intervjupersonernas hemvist bidrog till en atmosfär som öppnade upp för att fritt berätta om sina upplevelser och tankar (Kvale & Brinkmann 2009:144). Att vi båda medverkade vid samtliga intervjutillfällen kan ha påverkat relationen mellan oss som intervjuare och intervjupersonen. Då intervjusituationen i sig kan anses vara maktasymmetrisk kan det faktum att vi båda medverkade ha förstärkt denna maktasymmetri (Kvale & Brinkmann 2009:48f). Vi har dock försökt motverka känslan av dominans genom att en intervjuare var mer passiv och antecknade, medan den andra ställde frågor och drev samtalet framåt. Intervjuerna spelades in med hjälp av två olika inspelningsutrustningar för att minimera risken för tekniska missöden. Inspelningen av intervjuerna var nödvändig för vårt analysarbete då vi behövde lyssna på intervjuerna flera gånger. Däremot kan man vid en inspelning gå miste om många nyanser i samtalet såsom kroppsspråk och ansiktsuttryck (Silverman 2006:205, Kvale & Brinkmann 2009:194). Ett sätt för oss att validera de meningar som skapades under intervjuerna var att vi använde oss av en samtalsteknik vilken innebar att vi sammanfattade det intervjupersonen uttryckte (Kvale & Brinkmann 2009:212). Genom att vi återkopplade vår tolkning direkt i intervjun fick intervjupersonen en möjlighet att omformulera sin åsikt, vilket kan ha ökat validiteten i vår studie.

4.2 Analysmetod

I följande stycke kommer vi att redogöra för våra tillvägagångssätt i vårt analysarbete. Enligt Kvale & Brinkmann tar analysen sin början då intervjusamtalet skrivs ut (Kvale & Brinkmann 2009:196). Vi valde att transkribera större delar av våra intervjuer men valde att utelämna detaljer såsom konstpauser och skratt. Hur detaljerade utskriften en forskare bör göra beror på syftet med undersökningen. Vi ämnade i vår studie göra en meningskodning genom vilken nyckelord framträdde ur materialet. Efter att vi skrivit ut allt intervjumaterial påbörjades kodningen av materialet då olika uttalanden sorterades utifrån nyckelord (Kvale & Brinkmann 2009:217f). Uppdelningen av materialet i mindre delar är det centrala i analysarbetet (Kvale & Brinkmann 2009:210). De nyckelord vi fann användbara var till exempel *samarbete*, *chef*, *dokumentation*, *nätverkande* samt *Solution Factory*. Nyckelorden tolkades utifrån det som Kvale och Brinkmann beskriver som hermeneutisk meningstolkning. I vår studie innebar det att vi tolkade intervjupersonernas uttalanden i relation till varandra. Det möjliggjorde även ett visst kritiskt förhållningssätt till specifika uttalanden (Kvale & Brinkmann 2009:226ff). Nyckelorden och deras tillhörande tolkningar delades upp i tre kategorier vilka motsvarade våra tre frågeställningar. Vi kommer i följande stycke titta närmare på hur reliabilitet och validitet uppnås i en hermeneutisk studie.

4.3 Reliabilitet och validitet

Reliabilitet i en studie handlar om resultatets tillförlitlighet vilken exempelvis kan kontrolleras genom att en annan forskare kan göra om studien vid ett senare tillfälle och uppnå samma resultat. Det har varit önskvärt att uppnå en hög grad av reliabilitet i vår studie, men samtidigt kan för mycket fokus på reliabilitet medföra att materialet inte blir lika detaljerat och varierat (Kvale & Brinkmann 2009:262ff). Vi förhöll oss dock något kritiska till reliabilitetsbegreppet i vår studie då vi utgick från ett hermeneutiskt perspektiv där förförståelsen hela tiden utvecklades, både hos oss som forskare, men även hos intervjupersonerna. Det går att se kunskap i intervjusituationen som skapad ur en speciell dynamik vilken inte går att återskapa fullständigt vid senare tillfällen (Thurén 1991:46ff). Silverman hävdar dock att reliabilitet kan uppnås genom att resultat från liknande studier jämförs med den egna studien (Silverman 2006:288). Vi anammade detta genom att ta del av tidigare forskning inom relevanta områden, något som även gav oss en god förförståelse för problemområdet. Att ta del av tidigare studier hjälpte oss även att beskriva det sociala fenomen vi beslutade oss för att undersöka på ett utförligt sätt, något som Silverman menar kan öka validiteten i en studie (Silverman 2006:289ff). Synen på validitet tycks dock skilja sig åt. Silverman menar att man i en studie kan uppnå validitet genom att tillföra tidigare kunskap till de nya upptäckterna (Silverman 2006:14). Det innebär att validiteten ofta kan utrönas i studiens resultat vilket kan ställas emot Kvale & Brinkmanns syn på validitet där fokus ligger på processen och genomförandet av studien. Kvale & Brinkmann menar att begrepp och metoder är viktiga, men även forskarens förhållningssätt till sin studie är relevant (Kvale & Brinkmann 2009:266ff). I vår studie har vi jämfört vårt resultat med tidigare forskning men även uppmärksammat vårt eget förhållningssätt till vår studie. I följande stycke kommer att behandla vårt förhållningssätt gentemot etiska frågeställningar.

4.4 Etiska aspekter

Vi valde att redogöra för studiens syfte och ursprung i ett mycket tidigt stadium både för organisationen och för intervjupersonerna vilket kan ha påverkat vår studies resultat. Att som forskare gå ut med vårt syfte var för oss grundläggande för att skapa trovärdighet mellan oss som forskare och våra intervjupersoner (Kvale & Brinkmann 2009:87f). Vid intervjuerna säkerställde vi att intervjupersonerna var upplysta om att deras medverkan var frivillig, anonym och att personen när som helst kunde avbryta intervjun (Silverman 2006:323f). Allt intervju-material i både skriftlig och inspelad form har sparats på våra privata datorer och har således inte gått att komma åt av personer inom organisationen. Vi har dessutom anonymiserat allt digitalt material för att omöjliggöra spårning. En viktig anledning för oss att upprätthålla anonymitet både i studien och inför kollegor var att känsligt material kunde framkomma under intervjuerna (Kvale & Brinkmann 2009:88). Med utgångspunkt i att vi som forskare i intervjusituationen och under hela forskningsprocessen tolkade och deltog i skapade av kunskap går det inte att underskatta vår roll, våra värderingar och förhållningssätt (Kvale & Brinkmann 2009:91). I diskussioner med varandra har vi strävat efter en större självinsikt kring vår roll som intervjuare och forskare. För oss är det av stor vikt att medvetandegöra attityder och fördomar som kan ha inverkat i vårt forskningsarbete.

5.0 Resultat

Solution Factory karaktäriseras av välutbildade och erfarna tekniker och ingenjörer och kan därför anses vara en kunskapsintensiv enhet på SKF. Vi har intervjuat följande personer: tre chefer, en projektledare, tre ingenjörer samt en servicetekniker. Med medarbetare avser vi projektledaren, ingenjörerna samt serviceteknikern. I följande avsnitt kommer vi att presentera resultatet från våra intervjuer. Vi kommer att upprätthålla oss kring tre huvudrubriker: Kunskapsdelning inom Solution Factory, kunskapsdelning mellan avdelningarna och kunskapsdelning mellan kollegorna på den närmaste avdelningen.

5.1 Kunskapsdelning inom Solution Factory

I följande stycke kommer vi att behandla det resultat som framkommit och som knyter an till vår första frågeställning gällande kunskapsdelning inom Solution Factory. Vi har funnit följande teman relevanta: balansgången mellan självständighet och kontroll, kunskapsdelning genom dokument och kunskapsdelning genom formella och informella möten. Vid våra intervjuer har det framkommit att cheferna talar om samarbete och nätverkande på Solution Factory som centralt för att kunna ge rätt service till kunden. Medarbetarna betonar inte nätverkens betydelse i samma utsträckning när de talar om Solution Factory, däremot tycks tankarna kring samarbete och kundnytta stämma överens med chefernas uppfattning. Följande citat är talande för de områden där samsyn råder:

Solution Factory handlar för mig om att samla all kompetens under ett paraply och kanalisera den ut mot kunder och att tillsammans få ihop den här erfarenheten och kunskapen mot kunden, vilket vi inte varit så bra på tidigare. Kanske vinna kundförtroende och vinna mark på grund av det. Men hur man lyckas med det... (Ingenjör 1)

Citatet visar på att medarbetaren uppfattar att Solution Factory ska mynna ut i kundnytta genom samordning av flera olika kompetenser, en uppfattning som samtliga intervjupersoner är överens om. Intervjucitatet visar även på att det inom ramen för detta samarbete finns en förväntning kring att erfarenheter och kunskaper ska delas. Citatet visar även på att Ingenjör 3 inte anser att man lyckats implementera Solution Factory i full utsträckning.

5.1.1 Balansgången mellan självständighet och kontroll

Trots att samtliga intervjupersoner har många tankar kring Solution Factory är det slående att flera talar om konceptet som skiljt från sin arbetsvardag, vilket följande intervjucitat kan symbolisera:

Det har ju hetat lite olika saker under loppets gång. Nu heter det Solution Factory. Ja, vad ska man säga. Det är olika avdelningar som jobbar ihop. Jag har ju varit här så länge, ända sedan det började. Det har suttit olika skyltar på dörren i princip. (Projektledare)

Citatet visar på hur det dagliga arbetet fortsätter relativt opåverkat, trots införandet av den nya organisatoriska enheten Solution Factory. Projektledaren menar att Solution Factory snarare är något retoriskt, en skylt på dörren, som egentligen inte spelar så stor roll för hans arbete och den kunskapsdelning som sker inom ramen för detta. Flera av medarbetarna tycks identifiera sig med att få utrymme för att leverera självständiga och kreativa lösningar. De upplever även att nya servicelösningar ska anpassas efter varje specifik kunds behov genom att dra nytta av tidigare kunskaper. Dessa tidigare kunskaper kan röra sig om exempelvis handböcker, vilka ska tjäna som stöd snarare än facit. En medarbetare uttrycker sin personliga drivkraft i arbetet på följande sätt:

Den dagen jag inte lär mig är det dags att byta jobb. Man skulle inte orka stanna annars. (Ingenjör 3)

Intervjucitatet kan illustrera ingenjörens vilja att lära sig nya saker i sitt arbete, vilket tycks vara en förutsättning för att personen ska stanna kvar i organisationen. Medarbetarna på Solution Factory drivs således av att få vara självständiga och upplevelsen av att de personligen får ut något av sitt arbete. Kunskapsdelning utifrån medarbetarnas upplevelser kan i flera fall antas ske på deras villkor och på ett sätt som leder till en känsla av självuppfyllelse. Cheferna tycks dock se på kunskapsdelning inom Solution Factory från ett annat perspektiv. En chef talar om konceptet på följande sätt:

Alla ska göra likadant inom ramen. Det finns ju en viss verklighet också, så det klart att det finns viss flexibilitet, men vi har gjort en ram, så här ska det se ut. (Chef 3)

Citatet ovan är talande för de chefer vi intervjuat som framhåller vikten av att återanvända kunskap, vilket av dem förutsätts av standardisering av servicelösningar. Kunskapsarbetarna förväntas därför av cheferna utföra service, alltså dela med sig av sin kunskap, på ett sätt som går att återupprepa. Chefernas uttalanden kring att alla medarbetare bör leverera liknande lösningar kan tolkas som att cheferna gör anspråk på ökad insikt och kontroll över kunskapsdelningen.

5.1.2 Kunskapsdelning genom dokumentation

Flera av de chefer vi intervjuat menar att en av huvudpoängerna med Solution Factory är att dokumentera, för att på så sätt kunna återanvända lösningar, medan medarbetarna ser att dokumentation kan vara ett stöd i det dagliga arbetet. Dokumentationen skattas som viktig av de flesta intervjupersonerna men incitamenten till att dokumentera tycks skilja sig åt. En medarbetare talar kring dokumentationen på följande sätt:

Jag har inte tid. Det finns inget incitament, ingen som driver det. Man måste uttala att det är viktigt så att man tar tid och får ta tid. Man hoppar från jobb till jobb. Är det inte uttalat viktigt, då åker det till sidan. Det är viktigt för framtiden.

I och med att vi fokuserar på att vara ett kunskapsföretag måste det dokumenteras inför framtiden. (Ingenjör 2)

Ingenjör 2 menar att dokumentationen är viktig för det egna arbetet men också för SKF:s framtida framgång samt kommande generationer ingenjörers arbete. Vidare visar citatet på medarbetarens insikt kring hur viktig kunskapsdelning och dokumentation är för organisationens resultat. Trots chefernas intention att öka dokumentationen på Solution Factory upplever Ingenjör 2 att det inte finns någon på chefsnivå som uppmuntrar det eller ger medarbetarna tid att göra det.

När medarbetarna berättar om hur dokumentationen går till i dagsläget visar det sig att det sker i stor utsträckning men på flera olika sätt. De tekniska hjälpmedel och affärssystem medarbetarna använder sig av tycks vara de man alltid använt inom den avdelning man tillhör. Kunskapsdelning genom dokumentation upplevs av intervjupersonerna framförallt ske med personer som medarbetaren känner sedan tidigare. En bidragande faktor till det kan exempelvis vara att rapporter sparas lokalt på en server. Det medför att dokumenten endast kan nås av individen själv eller någon på den egna avdelningen. Under intervjuerna framkom det dessutom att de olika affärssystem som används inte tycks vara sammankopplade, vilket upplevs ytterligare försvåra delningen av kunskap genom dokumentation. Ett tekniskt hjälpmedel som intervjupersonerna menar fungerar väl är Webex, ett program som används vid telefonmöten och som gör det möjligt att dela datorskärm. Enligt intervjupersonerna är programmet ett bra alternativ då fysiska möten inte går att genomföra.

5.1.3 Kunskapsdelning genom formella och informella möten

Intervjupersonerna framhåller vikten av att träffas på formella möten då det ger bättre förutsättningar för att lära känna varandra än att exempelvis höras via telefon. Ingenjörerna förespråkar att dessa formella möten ska ha ett uttalat syfte och behandla det dagliga arbetet snarare än ekonomi. Även om man på många möten behandlar mål så upplevs de inte som särskilt verksamhetsnära och kan inte användas som stöd i vardagen. Ett hinder för att besöka mötena föreslås enligt flera medarbetare vara bristen på tid och frånvaro av mening. Vidare upplever medarbetarna att det finns fysiska och geografiska avstånd som hindrar att man delar kunskap. Genom att kollegorna är placerade på olika platser i en byggnad hindras man från att dela erfarenheter i vardagen och att kunna delta vid möten. I samtal med cheferna har det framkommit att formella möten baserade på frivilligt deltagande inte alltid är särskilt välbesökta. En chef menar att avdelningarnas olika status kan spela in som ett hinder för deltagande vid frivilliga möten:

De sitter där uppe och är klädda på ett sätt och mina killar är här nere i verkstaden och klädda på ett annat sätt. Och då vill man inte gärna gå upp i HK-3 med skitna skor och så. (Chef 2)

Citatet belyser att chefen upplever att hierarki skapar hinder för relationsskapande mellan olika avdelningar. Chefen upplever att medarbetarna i verkstaden inte vill gå in till kontoret i sina arbetarkläder då yttre attribut påverkar medarbetarnas status.

Precis som formella möten framhålls som viktiga för att lära sig av varandra enligt ett stort antal intervjupersoner så tycks även informella möten skattas som värdefulla. Det har visat sig att dessa informella möten ska ske i samband med arbetet på olika sätt. Medarbetarna framhåller att det kan ske genom spontana besök, att bolla problem med en kollega eller på fikaraster. Även informella möten med chefer på högre nivåer uttrycker en medarbetare är av stor vikt för att kommunikationen och kunskapsdelningen inom organisationen ska uppfattas som god.

Det är chefernas närvaro i verksamheten. Det är där folk tycker att kommunikationen behövs. Man kan läsa allt som händer på SKF på Spider. Men är cheferna mer närvarande så tycker man att man får och har en bra kommunikation. Då behöver man inte veta allt som står där egentligen. Det absolut viktigaste är att chefen, och då inte den operativa chefen som jobbar som vilken kollega som helst, utan chefer lite högre upp. Att de någon gång kommer utan anledning och frågar: Vad gör du? Hur är läget? Funkar allt bra? och känner av. Att chefer sätter sig ner i fikarummet någon gång och är med för att liksom befrämja teamwork-känslan och att man känner att man kan fråga om man vill. Det är bra kommunikation. Att man känner att man kan ställa frågor om man vill. Det är inte det att han ska sätta sig där och berätta om allting han vet. (Projektledare)

Intervjucitatet visar på att Projektledaren anser att det finns ett avstånd mellan högre chefer och medarbetarna på Solution Factory. Som projektledare har han erfarenhet av att nätverka för att överbrygga gränser. Han anser att chefer skulle kunna agera på ett liknande sätt genom att vara mer närvarande för medarbetarna och delta i relationerna på arbetsplatsen. Genom att cheferna är synliga i verksamheten tror Projektledaren att sammanhållningen kan öka på Solution Factory samt att kommunikationen skulle upplevas som bättre.

5.2 Relationer till andra avdelningar, organisatoriska enheter och kunder

I följande del kommer vi att behandla intervjupersonernas syn på relationerna till andra avdelningar och organisatoriska enheter samt kunder. Vi kommer att uppehålla oss kring följande tre teman: Hinder för samarbete över avdelningsgränserna, chefernas inverkan på kunskapsdelning och vikten av personliga nätverk.

5.2.1 Hinder för samarbete över avdelningsgränserna

Samtliga intervjupersoner ser att det finns vinster att göra genom samarbete med andra avdelningar. Samarbetet upplevs kunna leda till ännu större affärer för organisationen. Ett bra samarbete anses vila på att den man samarbetar med har förmåga att se till helheten, analysför-

måga samt en affärsmässighet. Samtliga av dessa områden har potential att utvecklas anser flertalet av intervjupersonerna. En chef uttrycker sina tankar kring samarbete på följande sätt:

Det finns en ganska stor förbättringspotential när det gäller att generera affärer till varandra mellan avdelningar. När man gör något hos en kund kan det generera möjligheter till ombyggnation eller annan servicetjänst. Så att där finns nog förbättringspotential. Men då finns hela tiden den här problematiken; att jobba tätare ihop. Få dem fem plattformarna att jobba ihop. (Chef 1)

Chef 1 talar om att han upplever ett motstånd som försvårar samarbetet mellan avdelningarna. Citatet ger även indikationer på att chefen anser att samarbete inte existerar i den utsträckning som det borde idag. Synen på samarbete skiljer sig dock något mellan de personer vi har intervjuat. Projektledaren menar att ett hinder för samarbete kan vara avdelningarnas vitt skilda arbetsuppgifter och kompetenser. Det kan leda till att avdelningarna upplevs ligga långt ifrån varandra exempelvis med avseende på att man inte talar samma språk. Han menar samtidigt att olika perspektiv kan vara till fördel vid projektarbete då personer från olika avdelningar kan bidra med olika infallsvinklar.

5.2.2 Chefernas inverkan på kunskapsdelning

Efter att ha pratat med chefer på olika nivåer har vi fått uppfattningen att det finns ett uttalat samarbete mellan cheferna för varje avdelning inom Solution Factory. Av cheferna upplevs det som bra och att det ger stöttning i det dagliga arbetet, både i personalfrågor och frågor av mer teknisk art. Medarbetarna tycks dock inte känna till detta samarbete i någon större utsträckning och har inget annat utbyte än med den närmaste chefen. Ingenjör 3 talar om hur det är för nyanställda och påtalar chefernas roll och den upplevda frånvaron av struktur:

Dom har det jobbigt, för att lära sig de rutiner vi har, vilka system och vilka vägar man får reda på saker och ting, det är inte så solklart. Det vet inte våra chefer alltid heller. Det finns oftast genvägar här inom organisationen man kan gå. Hur det egentligen ska gå till, det har man heller inte koll på. (Ingenjör 3)

Ingenjör 3 talar om hur chefer, i likhet med nyanställda, ofta inte är insatta i hur det dagliga arbetet fungerar. Ingenjören hintar om att han är medveten om att det finns uttalade kommunikationsvägar i organisationen men att dessa inte är särskilt utvecklade. Flera intervjupersoner förespråkar, i linje med detta, tydligare formella roller. Ingenjör 3 upplever att han inte har så stor nytta av de uttalade kontaktvägar som finns, utan att det enklaste är att använda sig av personliga kontakter. Vidare upplever Ingenjör 3 att cheferna är ganska osynliga och inte alltid har en naturlig roll i samarbetet och kunskapsdelningen med andra avdelningar. Det finns dock skilda meningar kring den närmaste chefens roll i kontakten mellan avdelningar. Den servicetekniker som vi pratat med uppfattar chefen som en person som samordnar aktiviteter med avdelningar och andra personer vilket gör att chefen får en mer central roll i gruppen.

5.2.3 Vikten av personliga nätverk

I intervjuerna framkom det att det finns flera alternativa sätt att kontakta andra avdelningar på. Dessa kontakter bygger ofta på många års erfarenhet av arbete inom organisationen och tidigare skapade relationer. På frågor kring hur man vet vem man ska kontakta utanför den egna avdelningen svarar två medarbetare så här:

Det lär man sig med tiden. Varje person har ju sin kundgrupp, lagerbeslag och produkter. Jag känner ju folk idag, eller så frågar jag. Ibland får man fråga sig fram eller fråga någon i fabriken. Man skapar ju sitt eget nätverk. (Ingenjör 2)

Jag vet ju vad de är duktiga på. Jag har ju känt dem så länge nu. (Ingenjör 3)

Medarbetarna visar med sina uttalanden på hur viktigt det personliga nätverkandet är för medarbetarna. Det tar lång tid att bygga upp sitt personliga nätverk och att ha en historia inom organisation upplevs av medarbetarna vara till stor fördel för relationsskapande. En ingenjör visar i det närmaste en ovilja mot att organisationen ska styra hur kommunikationen sker inom Solution Factory. Den starka viljan att själv bygga upp sitt personliga nätverk visar på hur självständiga medarbetarna är. Sammanfattningsvis använder medarbetarna sig av sina personliga nätverk i första hand. I de fall dessa inte räcker till används formella kontaktvägar, såsom växeln. Även följande intervjuцитat, i vilket ingenjören svarar på frågan kring vad som händer när någon slutar, visar på de personliga nätverkens funktion.

Ja, det är ett aber. Ofta tar man med sig sina kunder eftersom de oftast är relaterade till en person. Även då kunden byter personal är det stor risk att vi tappar den kunden för då försvinner den naturliga vägen in. (Ingenjör 3)

Citatet antyder hur viktiga de personliga kontakterna är även gentemot kunderna. Kunderna är bundna till individer snarare än organisationen. Att en individ lämnar organisation kan således få förödande effekter då organisationen även tappar en kund.

5.3 Relationen mellan kollegorna på avdelningen

I detta avsnitt kommer vi att behandla individens upplevelser av relationerna på den egna avdelning och dess påverkan på kunskapsdelning. De teman som visat sig relevanta utifrån vår frågeställning är intervjupersonernas förväntningar på den egna arbetsgruppen samt chefens inverkan på relationerna i den egna arbetsgruppen.

5.3.1 Förväntningar på den egna arbetsgruppen

När medarbetarna får till uppgift att beskriva hur arbetet på den egna avdelningen fungerar visar det sig att det finns stora förväntningar på kollegorna i den närmaste arbetsgruppen. Överlag finns det en mycket positiv inställning till den närmaste arbetsgruppen och den uppfattas som välfungerande. Man förväntar sig ett öppet klimat där det finns utrymme för att diskutera och bolla idéer. För en ingenjör innebär det att det finns förtroende kollegorna emel-

lan. Vidare finns det en förväntan kring att kollegorna ska vara tillmötesgående och ställa upp för varandra inom den närmaste avdelningen. Större delen av medarbetarna uppfattar sitt arbete som självständigt där kollegorna kopplas in vid motgångar. Följande citat visar på ett typiskt sätt att prata kring den egna avdelningen där ingenjörens huvudpoäng är att det går att fråga sina kollegor om hjälp och synpunkter.

Jag förväntar mig att, men det är inga problem, för vi har ett väldigt öppet klimat. Det är aldrig problem att fråga folk. Det har nog många företag. Men där är SKF väldigt bra. Men alla ställer upp, i mån av tid givetvis. Det är inte så att någon är upptagen eller att någon är otrevlig. Man blir bra bemött. Inga direkta förväntningar, utan att ha ett bra samarbete så det fungerar så sett. (ingenjör 2)

Intervjucitatet visar på att ingenjören är nöjd med sin arbetssituation och att han inte upplever några problem inom den egna arbetsgruppen. En bit in i intervjucitatet börjar ingenjören beskriva de normer som han tycker ligger till grund för den stämning som råder inom hans grupp. De normer som gäller inom ingenjörens grupp är exempelvis förväntningar på ett trevligt bemötande och ett bra samarbete. En annan ingenjör beskriver hur han i första hand försöker lösa uppkomna problem själv. Att söka hjälp hos kollegor är ett andrahandsalternativ som han tar till först när han inte klarar att lösa problemet själv. Det visar på att det inom ingenjörens grupp kan finnas en norm om att i första hand arbeta självständigt. Serviceteknikern och projektledaren antyder dock att samarbete sker i en större utsträckning genom att de vill vara insatta i varandras projekt och det dagliga arbetet.

Det går att beskriva de arbetsgrupper som medarbetarna hör hemma i som väl sammansvetsade. Nya influenser och ny kunskap beskrivs tillkomma gruppen genom exempelvis projektledare med många kontakter men också genom externa konsulter vilka tas in för att utföra ett visst uppdrag. Detta upplevs däremot ske relativt sällan. Ytterligare ett sätt att få tillgång till ny kunskap och kompetens är genom nyanställda vilka beskrivs kunna bidra med kunskaper om ny teknik. Flera intervjupersoner pekar dock på att det tar lång tid som nyanställd att lära sig utföra arbetet självständigt och det bästa sättet att lära sig på är att, likt en lärling, följa med en erfaren person i arbetet. En person hävdar att det tar upp till sju år för en nyanställd att bli upplärd, främst för att kunna lära sig hur organisationen fungerar. Nedan beskriver en ingenjör vad det kan bero på.

Jag vet inte, det måste vara tradition. Jag har inte upplevt det någon annanstans. Det är väldigt typiskt. Jag har ju en kollega, vi är ju jämnåriga, men han är ju infödd SKF:are. Hans mamma jobbade här, hans farfar jobbade här. Hela familjeföretag. Man tycker ju ändå att det är ett stort företag, men det är ett litet, stort företag. (Ingenjör 3)

I intervjucitatet visar ingenjören hur organisationens historia påverkar de som arbetar där idag. De personer vars familj har arbetat inom SKF under lång tid upplevs ha en uppenbar fördel inom organisationen. Ingenjören berör även att det finns starka normer kring att det ska

ta tid att vinna framgång i organisationen. Som nyanställd tar det enligt ingenjören lång tid innan man är en del av gemenskapen i full utsträckning.

5.3.2 Chefens inverkan på relationerna i den egna arbetsgruppen

Chefens position inom den egna avdelningen upplevs skilja sig åt mellan avdelningarna. Några medarbetare ser chefspositionen som en roll som enbart utför administrativt arbete. Vidare ser dessa medarbetare inte att chefen tillhör den närmaste arbetsgruppen, även om chefen är placerad på avdelningen. Ytterligare utmaningar för chefen på den egna avdelningen kan vara att flera medarbetare talar om sig själva som mycket självständiga i sitt arbete:

Vi har av tradition haft ett antal chefer. Jag vet inte om det beror på att vi är just vana att jobba själva och ta självständiga beslut. Men cheferna har sällan stannat speciellt länge. Vi har nog fått rykte om oss som en ganska jobbig avdelning. Vi är inte så jättebra på att tala om allt som vi gör och det tror jag många tyckt varit jobbigt. (Ingenjör 3)

Intervjucitatet visar på att ingenjören är väl medveten om distansen mellan chef och avdelning. Distansten kan bero på normer om självständighet och i detta självständiga arbete kan kommunikationen med chefen brista. Bristen på kommunikation kan enligt Ingenjör 3 vara en anledning till att avdelningen haft ett stort antal chefer.

6.0 Analys

I det här avsnittet kommer vi att tolka vårt resultat utifrån vårt teoretiska ramverk. I vår analys kommer vi att använda oss av de olika formerna av tillit samt skapandet av socialt kapital genom överbrygning respektive sammanbindning. För att underlätta för läsaren har vi delat upp analysen utifrån våra tre frågeställningar. Slutligen ges en sammanfattning av vår analys.

6.1 Analys av förutsättningar för kunskapsdelningen på Solution Factory

I följande stycke kommer vi att behandla vår första frågeställning gällande uppfattningarna om kunskapsdelning och de förutsättningar som organisationen upplevs bidra med inom Solution Factory. De teman som visat sig påverka kunskapsdelning är balansgången mellan självständighet och kontroll, kunskapsdelning genom dokumentation samt kunskapsdelning genom formella och informella nätverk.

Solution Factory är en relativt ny organisatorisk enhet som inte tycks ha hunnit skapa en gemensam historia mellan enhetens medlemmar ännu. Då det inte finns någon omfattande gemensam historia är tillit baserad på historia, normer eller roller inte utvecklade i särskilt stor utsträckning (Kramer 1999:575ff). Med tanke på att merparten av intervjupersonerna talar kring Solution Factory på ett liknande sätt, kan kategorisk tillit ha utvecklats till viss del. Intervjupersonernas samstämmiga uppfattning kring Solution Factorys syfte visar på att det finns en gemensam norm, eller rättare sagt ett ideal, för hur enheten ska fungera (Kramer 1999:577ff). Misstron mot konceptet går dock inte att bortse från. Att Solution Factorys medlemmar inte arbetar utifrån dess grundläggande tanke kan tyda på att rutiner och normer med sitt ursprung i den tidigare organisationen lever kvar. Det visar på att konceptet Solution Factory inte nödvändigtvis påverkar relationerna medarbetarna emellan i särskilt stor utsträckning. Däremot går det att skönja att medarbetarna hyser stor tillit till den större organisatoriska kontexten SKF. Den högre nivån av historiebaserad tillit till moderorganisationen medför utmaningar för den organisatoriska enheten Solution Factory. Kramer menar att en utbredd historiebaserad tillit inom organisationen och mellan dess medlemmar leder till att medarbetarna till stor del litar på sina kontakter sedan lång tid tillbaka (Kramer 1999:575f), vilket tycks vara fallet inom Solution Factory. Vem man delar med sig av kunskap till beror således på tidigare erfarenheter av samarbete med personen eller kunskap om personen genom sitt personliga nätverk. Mot detta går att ställa att det bland cheferna finns en strävan mot att utveckla formella nätverk mellan de medarbetare som arbetar inom organisationen. Önskan att skapa ett utbrett nätverk går att jämföra med det Putnam beskriver som överbryggande socialt kapital (Putnam 2006:22f), vilket han menar är en förutsättning för att utveckla ny kunskap. Avsikterna från chefernas sida kan därför betraktas ett försök att införa överbryggande socialt kapital för att underlätta kunskapsdelning inom Solution Factory. Vad medarbetarna ägnar sig åt idag kan snarare liknas vid sammanbindande socialt kapital, där starka relationer präglar nätverken. Vad det sociala kapitalet ska byggas på tycks parterna inte vara överens om, vilket belyser spänningen mellan chefer och medarbetare. Kunskapsdelningen tycks ske på olika sätt beroende på hur det sociala kapitalet skapas.

Kunskapsdelningen inom Solution Factory kan enligt en chef underlättas genom standardisering av lösningar. Ett sådant förfarande kan tyda på en låg grad av kategoribaserad tillit till medarbetarna då de kan betraktas som medlemmar av en annan kategori (Kramer 1999:588). Kramers resonemang kring att det inom hierarkiska organisationer kan tendera att utvecklas en misstro mellan personer på olika hierarkiska positioner kan således appliceras på Solution Factory där cheferna med hjälp av standardisering gör anspråk på mer kontroll över kunskapsdelningen (Kramer 1999:578). Medarbetarna å sin sida upplever sin arbetsvardag som präglad av självständighet och att de drivs av att leverera kreativa lösningar. Det kan tyda på att det finns en tilltro till normer kring självständighet. Det påverkar i sin tur medarbetarnas identitet och det sätt de utför och utvecklas i sitt arbete på. Ett införande av standardiserade lösningar kan av medarbetarna komma att upplevas som ett intrång på deras rätt till självbestämmande i arbetet. Införandet av standardiserade lösningar skulle kunna leda till en förändrad arbetsrutin, vilket enligt Kramer kan påverka nivån av regelbaserad tillit (Kramer 1999:579ff). Det visar på att arbetsuppgifterna och hur de utförs har en inverkan på medarbetarnas yrkesmässiga identitet och de relationer som finns inom Solution Factory. Utifrån medarbetarnas uppfattning om sig själva går det i dagsläget att anta att medarbetarnas självständighet ger dem utrymmet att dela med sig av kunskap till dem de själva väljer.

Medarbetarnas upplever att dokumentation ger ett visst stöd i det dagliga arbetet. Cheferna å sin sida anser att dokumentation ska vara styrande i arbetet. Det har visat sig att medarbetarna inte dokumenterar på grund av en avsaknad av stöd som organisationen förväntas bidra med. Det tyder på att det finns en misstro från medarbetarnas sida mot cheferna som representanter för Solution Factory. Denna avsaknad av rollbaserad tillit går att jämföra med Renzls resonemang om att tillit till ledningen ökar viljan att dokumentera (Renzl 2006:209ff). Relationen till chefen påverkar således benägenheten att dokumentera och på så sätt delningen av kunskap. Flera intervjupersoner talar kring tekniska hjälpmedel, såsom Webex, som något som kan underlätta upprätthållande av relationer inom organisationen och således även kunskapsdelning. De tekniska hjälpmedlen kan på så sätt användas för att fördjupa relationerna och således även sammanhållningen mellan kollegor, särskilt i de fall då kollegorna finns på en annan ort (Putnam 2006:22f). Däremot tycks flera intervjupersoner uppleva att användningen av ett stort antal olika tekniska system parallellt är ett hinder för att dela med sig av kunskap till sina kollegor. Nya kontakter tycks inte skapas med hjälp av de tekniska hjälpmedlen vilket visar på att de inte underlättar för överbryggande socialt kapital (Putnam 2006:22f).

Medarbetarnas misstro till ledningen kan även belysas genom deras upplevelse av de formella möten som äger rum i dagsläget. På mötena behandlas inte en agenda som intresserar medarbetarna utan upplevs snarare som en arena för ledningen att delge sina ekonomiska mål. Missnöjet inför de formella mötena kan således ha sin grund i en låg grad av rollbaserad tillit till ledning och chefer (Kramer 1999:578). Misstron mot cheferna får till följd att medarbetarna inte deltar vid möten i den utsträckning de själva önskar och ser inte heller någon anledning till att dela med sig av kunskap vid dessa tillfällen. Ytterligare en orsak till att medarbetare uteblir vid möten är enligt en chef att medarbetarna tillhör olika kategorier. Då en individ upplever sig som medlem av en viss kategori finns risk för att utveckla misstro mot medlem-

mar av andra kategorier (Kramer 1999:588). Den misstro chefen beskriver kan visa på en hierarkisk spänning medarbetare emellan som också hindrar relationskapande och kunskapsdelning. Misstron mot cheferna visar sig även när Projektledaren talar kring informella möten. De av Projektledaren förespråkade åtgärderna från chefernas håll kan jämföras med att utveckla socialt kapital genom sammanbindning chefer och medarbetare emellan (Putnam 2006:22f). Projektledarens tankar kring chefernas informella närvaro skulle enligt honom kunna leda till en högre grad av tillit till cheferna, en typ av rollbaserad tillit, men även mer kunskapsdelning. Det stämmer överens med Renzls resonemang kring att en ökad tilltro till ledningen minskar rädslan av att någon ska utnyttja en individs kunskaper (Renzl 2006:209ff), något som skulle kunna öka kunskapsdelningen inom Solution Factory.

6.2 Analys av individers relationer till andra aktörer

I följande avsnitt kommer vi att analysera intervjupersonernas upplevelser av relationerna till andra avdelningar, enheter och kunder utifrån vårt teoretiska ramverk samt hur dessa relationer påverkar kunskapsdelning. Vi har funnit att intervjupersonerna upplever att relationerna till andra aktörer präglas av det personliga nätverket. Vidare finns det ett upplevt motstånd mot samarbete över avdelningsgränser. Vi kommer även beröra chefernas inverkan på kunskapsdelning mellan avdelningarna. På Solution Factory upplever medarbetarna att kunskapsdelning framförallt sker genom det personliga nätverket. Formella arenor, som exempelvis möten mellan avdelningar, är inte i lika stor utsträckning forum för kunskapsdelning. Det personliga nätverket kan således anses ersätta de uttalade kontaktvägar som organisationen tillhandahåller, eftersom dessa inte upplevs räcka till (Willem & Scarbrough 2006:1349ff). Individen upplever sina personliga kontakter som avgörande för att kunna ta del av kunskap. Hur stort en individs personliga nätverk är beror av tidigare kontakter och kvalitén i det utbyte som skett genom dessa. Detta fördjupande av redan befintliga relationer liknar till stor del skapandet av socialt kapital genom sammanbindning. Det är först när det personliga nätverket av kontakter till andra avdelningar inte räcker till som individen blir motiverad att visa öppenhet mot att skapa nya kontakter och på så sätt skapa socialt kapital genom överbrygning (Putnam 2006:22f). Enligt Kramer är det svårt att upprätthålla en hög nivå av historiebaserad tillit inom en organisation då det kräver mycket engagemang (Kramer 1999:575f). Relationerna medarbetarna emellan kan anses vila på en historiebaserad tillit, vilket visar sig genom att medarbetarna gärna engagerar sig i sammanbindande aktiviteter med tidigare kontakter. Medarbetarnas val att dela med sig av kunskap till dem de känner väl försvårar skapande av socialt kapital genom överbrygning och kan därmed antas hindra nya influenser och ny kunskap från att nå dem (Putnam 2006:22f). Regler och normer för hur kunskapsdelning ska gå till definieras i de personliga nätverken och bestäms således av de personer som ingår i dessa. Även relationerna till kunden tycks vara en del av de personliga nätverken och således en del av medarbetarnas sociala kapital. Ett införande av uttalade kommunikationsvägar inom Solution Factory kan för medarbetarna anses utgöra ett hot mot det nuvarande sociala kapitalet då kontakten med kunder och medarbetare kan förlora sitt värde (Allvin et al 2006:77).

Cheferna upplever att det finns ett fungerande samarbete chefer emellan. Kramer menar att individer som tillhör en kategori kan vara benägna att interagera med varandra, trots att par-

terna inte känner varandra personligen. Tillit baserad på kategori kan även medföra att medlemmar tycks tillskriva andra i samma kategori positiva egenskaper (Kramer 1999:577f). Då cheferna är positivt inställda till varandra tyder det på att det finns en kategorisk tillit cheferna emellan. Trots detta upplever cheferna att det finns ett motstånd från medarbetarna vid formellt samarbete över avdelningsgränser. Motståndet kan bero på att chefen inte ingår i medarbetarnas personliga nätverk. Det kan även till viss del bero på att det finns en misstro till den formella position som chefen innehar. Att flera av medarbetarna uttrycker att deras chefer inte är behjälpliga vid kontakt med andra avdelningar kan visa på en låg nivå av rollbaserad tillit till chefen (Kramer 1999:758). Medarbetarna tycks sakna förväntningar på chefens kapacitet att upprätthålla relationer genom sammanbindning (Putnam 2006:22f). Genom att skapa misstro till chefen kan medarbetarna upprätthålla sin självständiga position i arbetet. Relationen till chefen påverkar kunskapsdelning på så sätt att den inverkar på vilken typ av kunskap som förmedlas och värderas. I de fall den rollbaserade tilliten är låg är det möjligt att kunskapsdelning sker utifrån andra incitament än chefens. Serviceteknikern som vi har talat med tycks här utgöra ett undantag från övriga medarbetare då han förväntar sig att chefen ska agera som en resurs för kontakter med andra avdelningar. Inom Serviceteknikerns specifika avdelning tycks det finnas en hög grad av rollbaserad tillit till chefen och således kan dennes inflytande på avdelningen anses vara relativt stort (Kramer 1999:578). Kunskapsdelning mellan Serviceteknikerns avdelning och andra avdelningar kan således ske genom chefen i större utsträckning än vad övriga intervjupersoner upplever. De övriga intervjupersonerna upplever att de i kontakten med andra avdelningar delar med sig av kunskap genom personliga nätverk.

6.3 Analys av individernas relationer inom den egna avdelningen

I följande stycke kommer vi att behandla individernas relationer inom den egna avdelningen och hur dessa påverkar kunskapsdelning. Medarbetarna vi intervjuat upplever generellt sett relationerna till de närmaste kollegorna som mycket goda och präglade av ett ömsesidigt utbyte. En hög nivå av regelbaserad tillit påverkar starkt individens förväntningar på andra organisationsmedlemmar (Kramer 1999:579ff). Inom den egna avdelningen visar det sig att nivån av regelbaserade tillit är relativt hög, vilket kan leda till att medarbetarna tar för givet att kollegorna kommer att dela med sig av kunskap utifrån de satta normerna. Ytterligare en faktor som visar på den starka sammanhållningen är den tid det tar för nyanställda att ta sig in i arbetsgrupperna. Att ta till sig regler och normer är en socialisationsprocess som inom den närmaste avdelningen upplevs ta lång tid (ibid). På så sätt inverkar även historiebaserad tillit på relationerna inom den närmaste arbetsgruppen (Kramer 1999:575f). Ytterligare en norm som kan skönjas utifrån intervjupersonernas uppfattning av den egna arbetsgruppen är att kollegor förväntas vara självständiga i sitt arbete. Det tycks inte vara någon motsättning mot normen om att man förväntas kunna samarbeta och dela kunskap.

Medarbetarna upplever relationerna till kollegorna på den egna avdelningen som djupa och förtroendefulla vilket kan ses som ett tecken på att det i stor utsträckning skapas socialt kapital genom sammanbindning inom avdelningarna. Socialt kapital som karaktäriseras av sammanbindning kan medföra en distansering gentemot andra grupper, vilket tycks vara fallet inom grupperna på Solution Factory (Putnam 2006:22ff). I den närmaste arbetsgruppen tycks

den starka sammanhållningen leda till ett avstånd till andra kategorier, såsom de tidigare nämnda cheferna eller andra avdelningar. Då det visat sig att man inom gruppen tillskriver varandra positiva egenskaper kan det tyda på en utbredd kategoribaserad tillit (Kramer 1999:588). Vid intervjuerna har det även visat sig att intervjupersonerna talar om medarbetarna som en kategori och cheferna som en annan kategori. Chefen upplevs inte delta i relationerna i den närmaste arbetsgruppen vilket tyder på en misstro mot kategorin chefer. Avsaknaden av djupare relation till chefen kan resultera i att chefen inte kan påverka kunskapsdelningen i större utsträckning inom arbetsgruppen. Socialt kapital karaktäriserat av sammanbindning, inom ramen för kategoribaserad tillit, kan förstärka relationerna inom gruppen och försvåra för yttre aktörer att dela kunskap med avdelningen.

Relationerna till kollegorna på den egna avdelningen är mycket viktiga för individerna och upplevs som goda. Relationer som karaktäriseras av en hög grad av tillit underlättar för kunskapsdelning då kunskapen är komplicerad (Renzl 2006:208), något som stämmer överens med vårt resultat med avseende på att individerna upplever att arbetet i den egna arbetsgruppen fungerar bra. Intervjupersonerna tycks vara tillfredsställda med att det sociala kapitalet och relationerna till de närmaste kollegorna karaktäriseras av sammanbindning och ser således inget behov av att vara öppna för nya kontakter genom överbrygning (Putnam 2006:22f). Det skulle kunna hindra att ny kunskap och nya influenser når den egna arbetsgruppen i större utsträckning.

6.4 Sammanfattning av analys

I följande stycke kommer vi att sammanfatta vår analys. Det går att konstatera att det ännu inte hunnit utvecklas särskilt mycket tillit till den organisatoriska enheten Solution Factory. För att hantera den komplexitet som uppstår i avsaknaden av gemensamma normer och identitet inom Solution Factory förlitar sig individen till stor del på den närmaste arbetsgruppen och till det personliga nätverket (Luhmann 1979:4ff). Det har visat sig finnas en stark historiebaserad tillit till moderorganisationen SKF. Även medarbetarnas relationer karaktäriseras av en hög grad av historiebaserad tillit men även till viss del av kategoribaserad tillit, främst när det gäller den egna arbetsgruppen. En hög nivå av tillit i relationerna inom den egna arbetsgruppen medför en hög grad av sammanbindande socialt kapital. I det här fallet tycks det sociala kapitalet inom den egna avdelningen karaktäriseras av en hög grad av sammanbindning vilket kan leda till att individer visar mindre öppenhet för skapandet av socialt kapital genom överbrygning gentemot individer på andra avdelningar (Putnam 2006:22ff). En stark sammanhållning samt en stark kategoribaserad tillhörighet kan även leda till en misstro mot andra aktörer, såsom chefer (Kramer 1999:588). Misstron mot chefer och ledningen visar sig genom att medarbetarna utesluter dessa från de personliga nätverken. Genom att utesluta chefer och ledning från de personliga nätverken kan individen skydda sitt sociala kapital och den kunskap som finns att tillgå i dessa kontakter (Allvin et al 2006:77). Vidare är det ett sätt för medarbetarna att upprätthålla sin självständighet vilken går att härleda till en hög grad av tillit till de normer och regler som präglar deras arbete. Dessa påverkar i sin tur kunskapsarbetarnas identitet och förväntningar på andra kring att dessa ska arbeta självständigt och samtidigt dela med sig av kunskap när det behövs.

7.0 Slutsatser och diskussion

I vårt diskussionsavsnitt kommer vi att sammanfatta vår studie och vårt resultat samt diskutera dess hållbarhet. Vi kommer att sätta resultatet i ett större sammanhang och på så sätt se vilka områden som kan vara aktuella för vidare forskning. Avslutningsvis kommer vi även att diskutera hur studien hade kunnat berikas ytterligare. Vi har i vår studie utforskat hur kunskapsdelning sker mellan kunskapsarbetare utifrån individers upplevelser av relationerna inom en organisation. Normerna inom den egna arbetsgruppen har visat sig vara karaktäristiska för kunskapsarbetare med avseende på deras självständighet och samtidigt krav på att upprätthålla relationer (Allvin et al 2006:63ff). Den organisatoriska kontexten utgörs av Solution Factory, ett koncept som kan anses vara SKF:s sätt att anpassa sig till och bemöta omvärldens krav på att leverera service och kundanpassade lösningar (Scholte 2005:159ff). SKF som moderorganisation har en lång och gedigen historia. I den organisatoriska kontexten verkar kunskapsarbetare vilka förväntas vara självständiga och relationsfokuserade (Allvin et al 2006:63ff). Då kunskapsföretaget SKF:s vision är att förse världen med kunskap är kunskapsdelning internt och externt centralt, eftersom det ligger till grund för företagets framgång och resultat. Genom att undersöka olika typer av tillit i individers relationer samt hur socialt kapital skapas har vi ämnat undersöka relationernas påverkan på kunskapsdelning på Solution Factory.

Vi har i vår studie kommit fram till att kunskapsarbetarnas uppfattning om sitt eget arbete visar på att det finns normer kring att arbetet ska bedrivas självständigt. Samtidigt förväntas kunskapsarbetarna samarbeta med sina närmaste kollegor. Inom ramen för detta arbete tycks det finnas en tilltro till normerna och vi kan genom vår studie visa på att tilliten till hur arbetet utförs har inverkan på individernas identitet. Tilliten till hur arbetet utförs har även inverkan på förväntningarna på kollegorna vilket visar på att tilltro till normerna inom en organisation påverkar relationsskapande och även kunskapsdelning. Vi utgår i vår studie från att normer är något som individen tar till sig via en socialisationsprocess (Kramer 1999:579ff). Det är dock möjligt att kunskapsarbetarnas upplevda självständighet går att härleda mer direkt till det nya arbetslivet och dess krav på autonomi hos arbetstagare (Allvin et al 2006:95ff). Det är möjligt att dessa strömningar i samhället påverkar dessa individer mer eller mindre indirekt. Våra intervjupersoners upplevda självständighet skulle även kunna vara individuella handlingsstrategier som påverkar kunskapsdelning snarare än en stark tillit till gemensamma normer inom organisationen. De individuella handlingsstrategierna kan vara ett sätt för individerna att göra sig attraktiva inom organisationen men även på arbetsmarknaden. Normer och individuella handlingsstrategier skulle kunna samverka och förstärka varandra, något vi ser skulle kunna utforskas ytterligare i framtida forskning för att öka förståelsen kring kunskapsdelning. För att kunna kartlägga individuella handlingsstrategier föreslår vi ytterligare forskning kring kunskapsarbetares identitet och drivkrafter.

Inom ramen för den självständighet som kunskapsarbetarna upplever har det visat sig att relationerna inom organisationen vilar på informella nätverk upprätthållna av en stark tillit. Uppkomsten av de informella nätverken kan ha sitt ursprung i att de formella nätverken upplevs

som oanvändbara, eller allt för krångliga, vilket skulle kunna vara en förklaring till dess utbredning på Solution Factory (Willem & Scarbrough 2006:1349ff). På så sätt går det att förklara hur de informella nätverken täcker upp för strukturella hål, vilka skapas när de formella nätverken inte räcker till. Skapandet av socialt kapital inom de informella nätverken karaktäriseras av sammanbindning, vilket underlättar kunskapsdelning mellan individer med tidigare gemensam historia. Då kunskapsdelning är centralt för SKF blir dessa informella nätverk en utmaning för organisationen att påverka och styra. Vi har funnit att sammanbindande socialt kapital inom de närmaste arbetsgrupperna och inom de informella nätverken kan stänga ute andra aktörer och skapa distans gentemot dessa. Således kan de personliga nätverken betraktas som starkt karaktäriserade av sammanbindande socialt kapital i vår specifika studie. På så sätt hindras kunskapsdelning av ny kunskap då sammanhållningen inom dessa grupper och nätverk skapar en stark tillit till den egna kategoriska tillhörigheten och på samma gång misstro mot andra. Ett exempel på aktörer som tycks vara föremål för misstro är cheferna, vilka av medarbetarna inte upplevs delta i särskilt stor utsträckning i de informella nätverken och således inte heller ges möjlighet att påverka dem. En unik förutsättning för Solution Factory är att de informella nätverken karaktäriseras av sammanbindande socialt kapital. En fråga vi uppmärksammat är därför hur ledningen på Solution Factory bör försöka styra och påverka kunskapsarbetarna, då en för hög grad av styrning riskerar att förstöra det sociala kapital som finns inbyggt i de informella nätverken. Som personalvetare kan vi bidra med kunskaper kring kulturell styrning, vilket enligt Alvesson (2004:181f) är en strategi för att kunna styra kunskapsarbetare. Då kunskapsarbetare tycks identifiera sig med sitt arbete i stor utsträckning uppdragas en etisk frågeställning eftersom styrningen kan påverka människors identitet. Att leda arbetet mot organisationens framgång blir en balansgång mellan styrning och etiska överväganden, något som skulle kunna utforskas ytterligare i kommande forskning av andra organisatoriska kontexter.

Genom vår studie uppmärksammas en distinktion mellan chefer och medarbetares uppfattning gällande hur kunskapsdelning bör ske, exempelvis med avseende på dokumentation inom Solution Factory. Distinktionen kan tolkas som att medarbetare och chefer har skilda mål och syften med kunskapsdelningen, något som Andrews anser minskar prestationen i organisationen (Andrews 2010:583ff). I relation till Agevall & Jonnergårds forskning kan ledningens vilja att införa omfattande standardiserad dokumentering vara ett sätt för cheferna att göra anspråk på makt (Agevall & Jonnergård 2007:33ff). Genom att dokumentera kunskap kan ledningen knyta socialt kapital direkt till organisationen, något som minskar beroendet av den enskilde individen. Samtidigt medför införandet av en utökad dokumentation att misstron till ledningen riskerar att öka ytterligare (Renzl 2006:209ff), något som i sin tur kan hämma att kunskapsdelning sker utifrån organisationens intressen. En frågeställning för Solution Factory är således hur dokumentation bör ske samt i vilken utsträckning.

Vi har funnit att relationerna mellan medarbetarna på SKF präglas av en hög nivå av historiebaserad tillit, vilket å ena sidan underlättar kunskapsdelning mellan individer som redan känner varandra men å andra sidan begränsar kunskapsdelning mellan individer som inte haft kontakt tidigare. Den historiebaserade tilliten till både relationer inom organisationen och till

företaget SKF har visat sig hindra införandet av Solution Factory. I relation till Wang & Noes studie går det att konstatera att även vår studie visar på hur den organisatoriska kontexten och de värderingar som denna medför påverkar kunskapsdelning (Wang & Noe 2010:117ff). I förhållande till Andrews och Willem & Scarbroughs studier är det intressant att reflektera kring vad vår studie kan bidra med. Andrews menar att gemensamma mål och normer leder till en bättre prestation (Andrews 2010:584). Även vårt resultat visar på att gemensamma normer kan påverka kunskapsdelning. En avsaknad av gemensamma mål från organisationens håll kan dock, i linje med Willem & Scarbroughs resonemang, leda till att denna kunskapsdelning snarare kan tjäna individens personliga syften (Willem & Scarbrough 2006:1349ff). Utifrån tidigare forskning och vår egen studie tycks en begränsning vara att forskningen fokuserar på kunskapsintensivt arbete. Att applicera våra slutsatser på en organisation där expertkunskap inte är nödvändig tycks vara svårt då individer i en sådan organisation torde ha en annan självuppfattning.

Vi har i vår studie utgått från ett hermeneutiskt perspektiv, vilket innebär att vi som forskare har möjligheten att tolka resultatet utifrån vår egen förståelse. Att replikera den undersökning vi gjort är svårt av flera anledningar. Det tycks svårt för någon annan att på nytt skapa det klimat och samspel som präglade våra intervjuer samt den tolkning vi gjort av dessa. Det är heller inte möjligt för oss själva att utföra studien på nytt med samma resultat då vår förståelse kring den aktuella frågan har förändrats under forskningsprocessen (Thurén 1991:46ff). Däremot ligger stora delar av resultatet från vår studie i linje med tidigare forskning som bedrivits på området. Då vår studie är kvalitativ kompletterar den det stora antalet kvantitativa undersökningar som gjorts på området tidigare. Jämförelsen med andra kvantitativa studier höjer reliabiliteten i vår studie, samtidigt som jämförelsen berikar tidigare forskning. Då vi ser likheter mellan de tidigare kvantitativa studierna och vår kvalitativa studie kan studiens validitet öka (Silverman 2006:288ff). Den kritik som kan riktas mot vår studie gäller vårt urval. Då SKF:s organisation till största del består av män kom vårt urval att representera denna population. Det finns kvinnor på Solution Factory och att intervjua någon av dessa hade möjligtvis kunna berika vår studie med ytterligare perspektiv. Vi ser även att ett större urval hade kunnat öka validiteten i vår studie ytterligare. Med tanke på studiens omfattning har detta dock inte varit möjligt.

En etisk frågeställning som vi burt med oss genom vår studie är den dubbla tillhörighet vi upplevt då vi utfört studien på uppdrag av en organisation samtidigt som vi gjort en vetenskaplig studie. Det uppdrag vi fått har dock visat sig vara av personalvetenskaplig relevans då det behandlar både individens och organisationens intressen inom ramen för ett kunskapsintensivt arbete. Att lyckas integrera individens mål med organisationens mål är något som kan knyta individen närmare organisationen, vilket är av vikt då kunskapsarbetare är en kostsam resurs att förlora. Att individen och organisationen strävar åt samma håll kan leda till större potentiella framgångar både ekonomiskt och resursmässigt. Vi ser att Solution Factory står inför ett antal ställningstaganden rörande strukturella frågor och hur ledningen kan påverka tilliten inom Solution Factory. En fråga rör hur nätverken inom Solution Factory bör se ut och vilken typ av socialt kapital dessa relationer bör vila på. Ett sätt att hantera och ta tillvara på

de nätverk som karaktäriseras av sammanbindande socialt kapital är att identifiera nyckelpersoner som kan bidra med överbyggande socialt kapital mellan avdelningar och grupper. Andra nyckelpersoner som kan påverka kunskapsdelningen på Solution Factory är cheferna. En viktig fråga för Solution Factory är hur tilliten till cheferna kan höjas, vilket kan underlätta implementeringen av tanken bakom Solution Factory men även kunskapsdelning. Den historiebaserade tilliten till SKF försvårar implementeringen av Solution Factory men tids nog, och under rätt förutsättningar, går det att skapa en historiebaserad tillit även till Solution Factory. Som personalvetare har vi en tvärvetenskaplig kompetens genom vilken vi förenar förståelsen för individen, organisationen och samhällets samverkan. Med vår studie bidrar vi med perspektiv på de utmaningar organisationen ställs för i samband med kunskapsdelning. Hur organisationen hanterar kunskapsdelning i en komplex omvärld är i slutändan avgörande för dess framgång och fall, vilket ytterligare belyser personalvetarens bidrag till organisationen i dagens arbetsliv.

8.0 Referenslista

8.1 Litteratur och artiklar

- Agevall, L., Jonnergård, K. (2007) "Management by documents- Risk of de-professionalizing?" I: Aili, C., Nilsson, L-E., Svensson L., Denicolo, P. (red). *In tension between Organization and Profession*. Lund: Nordic Academic Press
- Allvin, M., Aronsson, G., Hagström, T., Johansson, G., Lundberg U. (2006) *Gränslöst arbete. Socialpsykologiska perspektiv på det nya arbetslivet* Malmö: Liber
- Alvesson, M. (2004) *Kunskapsarbete och kunskapsföretag*. Malmö: Liber
- Andrews, R. (2010) "Organizational social capital, structure and performance." *Human Relations* 63 (5) (2010) 583-608
- Briscoe, D., Schuler R., Claus, L. (2009) *International Human Resource Management: Policies and practices for multinational enterprises*. New York: Routledge
- Cortada, J. W. (1998), *Rise of the Knowledge Worker*. Woburn: Butterworth-Heinemann
- Ford, D., Staples, S. (2010) "Are full and partial knowledge sharing the same?" I: *Journal of knowledge management*. Vol 14. No 3. 394-409.
- Hayes, N., Walsham, G. (2003) "Knowledge sharing and ICTs: A relational perspective". I: Easteby-Smith, M., Lyles, M. (red) *The Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management* Oxford: Blackwell Publishing Ltd
- Hsi-Fen, L. (2007) "Knowledge sharing and firm innovation capability: an empirical study." *International Journal of Manpower* vol. 28 (3/4) (2007) 315-332
- Hsu, M-H., Ju, T., Yen, C-H., Chang, C-M. (2005) "Knowledge sharing behavior in virtual communities: The relationship between trust, self-efficacy, and outcome expectations." *Int. J. Human-Computer Studies* 65 (2007) 153-169
- Kramer, R. M. (1999) "Trust and distrust in organizations- Emerging Perspectives, Enduring Questions." *Annual Review Psychology* 1990.50 569-598.
- Kvale, S., Brinkmann, S. (2009) *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur
- Luhmann, N. (1979) *Trust and Power* Avon: Pitman Press
- Putnam D, R. (2006) *Den ensamme bowlaren* Stockholm: SNS Förlag
- Renzl, B. (2006) "Trust in management and knowledge sharing: The mediating effects of fear and knowledge documentation" *Omega* 36 (2008) 206-220
- Scholte, J.A. (2005). *Globalization, a critical introduction*. (Second edition.) Palgrave Macmillan, Hampshire, England och New York, USA.

Silverman, D. (2006) *Interpreting Qualitative Data*. Third Edition. London, Thousand Oaks, New Delhi: Sage Publications.

Soo, C., Devinney, T., Midgley, D. (2004) "The Role of Knowledge Quality in Firm Performance". I: Tsoukas, H., Mylonopoulos, N. (red:er) *Organizations as Knowledge Systems. Knowledge, Learning and Dynamic Capabilities* (s. 1-26). New York: Palgrave Macmillan

Stehr, N. (1994). *Knowledge Societies*. London: SAGE Publications Ltd

Thurén, T., (1991) *Vetenskapsteori för nybörjare*. Malmö, Liber AB

Tinggaard Svendsen, G., Lind Haase Svendsen G (2009) "The troika of sociology, political science and economics". I: Tinggaard Svendsen, G., Lind Haase Svendsen, G. (2009) *Handbook of social capital: The troika of sociology, political science and economics* Cheltenham: Edward, Elgar Publishing Limited

Wang, S., Noe, R. (2009) "Knowledge sharing: A review and directions for future research." *Human Resource Management Review* 20 (2010) 115-131

Willem, A., Scarbrough, H. (2006) "Social capital and political bias in knowledge sharing: An exploratory study." *Human Relations* vol. 59 (10) (2006) 1343-1370

Yang, S-C., Farn, C-K. (2009) "Social Capital, behavioural control, and tacit knowledge sharing – A multi-informant design." *International Journal of Information Management* 29 (2009) 210-218

8.2 Internetkällor

Internetkälla 1 http://www.skf.com/portal/skf_se/home/omskf?contentId=056967&lang=sv
2011-05-20

Internetkälla 2: http://www.skf.com/portal/skf_se/home/omskf?contentId=056869&lang=sv
2011-05-20

Internetkälla 3: http://www.skf.com/portal/skf_se/home/service?contentId=887026&lang=sv
2011-05-20

Bilaga 1: Intervjuguide

Informera om:

- Anonymitet i uppsats och gentemot organisationen, inspelning, vår bakgrund, rätt att avbryta samtalet, behöver inte svara på vissa frågor.

Det egna arbetet och den närmaste arbetsgruppen

- Vad jobbar du med?
- Vilken är din titel?
- Hur länge har du jobbat här?
- Hur ser din bakgrund ut? (Utbildning?)
- Beskriv en vanlig arbetsdag
- Hur lärde du dig ditt jobb?
- Vad kan dina kollegor lära sig av dig?
- Om du behöver hjälp: hur gör du då?
- Hur sker dokumentationen av det du gör?
- Vilka har tillgång till denna dokumentation?
- Hur kan man göra för att underlätta arbetet med dokumentation?
- Hur upplever du att kommunikationen fungerar på din avdelning?
- Om någon är ny: hur lär man upp den?
- Vad förväntar du dig av dina kollegor?
- Umgås du med dina kollegor på fritiden?

Kontakter till andra avdelningar

- Vilka har du kontakt med utanför din avdelning?
- På vilket sätt har du kontakt med dem?
- Är det viktigt att för dig att underhålla kontakter i organisationen? I så fall: Varför?
- I vilka lägen blir du kontaktad av andra som vill ha hjälp av dig?
- Hur fungerar kommunikationen mellan avdelningar?
- Hur ofta har ni möten med andra avdelningar?

Organisatoriska förutsättningar

- Hur skulle du beskriva Solution Factory?
- Kan du ta hjälp av din chef om du behöver?
- Vad fyller din chef för funktion?
- Arbetar du mot mål i organisationen?
- Får du information från ledningen? I så fall om vad?
- Hur använder du dig av intranätet?
- Vilka hjälpmedel har du behov av?
- Hur använder du dig av e-mail?
- Hur använder du dig av telefonen?
- Vad tror du skulle kunna förbättra kommunikationen?