

Mor lär

En fallstudie av moderbolagets inlärning i ett joint venture

Ulrika Forss

Luleå tekniska universitet

Samhällsvetenskapliga utbildningar
Internationella ekonomiprogrammet D-nivå
Institutionen för Industriell ekonomi och samhällsvetenskap
Avdelningen för Industriell marknadsföring och e-handel

ABSTRACT

To be able to meet new conditions in an environment of a higher degree of change, cooperation between companies offer them an opportunity to rapidly get access to required competence. The aim of this research was to study learning management in international joint ventures and the factors that influence the learning process. A case study with interviews was conducted on Telefonaktiebolaget LM Ericsson. The focus was on the international research cooperation in the joint venture company Symbian. It showed that Ericsson brought knowledge from Symbian to the own organization with technology sharing, interaction between the joint venture company and the parent company, rotation of personnel and strategical information. Factors that influenced the learning process were: core business, culture, strategy, attitude, award systems and confidence. The organization and technology infrastructure also had an influence on the learning process.

SAMMANFATTNING

För att möta de nya förutsättningarna i ett marknadsklimat med allt högre förändringstempo, innebär samarbete en möjlighet för företag att snabbt få tillgång till nödvändig kompetens. Undersökningens syfte var att studera hur företags inläring i internationella joint venture kan se ut, samt faktorer som påverkar inlärningsprocessen. En fallstudie genomfördes med hjälp av intervjuer på Telefonaktiebolaget LM Ericsson. Det var Ericssons internationella forskningssamarbete i joint venture företaget Symbian som undersöktes. Genom technology sharing, interaktion mellan joint venture företaget och moderbolaget, rotation av personal och strategisk information försökte Ericsson att föra över kunskap från Symbian till sin egen organisation. Undersökningen visade att faktorer som kärnverksamheten, kulturen, strategin, inställningen, belöningsystemet och förtroendet påverkade inlärningsprocessen. Även den organisatoriska och den tekniska infrastrukturen tillhörde påverkansfaktorerna.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. BAKGRUND OCH PROBLEMDISKUSSION	1
1.1 Syfte	2
1.2 Avgränsningar	3
1.3 Undersökningens fortsatta disposition	3
2. UNDERSÖKNINGSDESIGN	4
2.1 Forskningsansats	4
2.1.1 Angreppssätt.....	4
2.1.2 Metodprinciper	4
2.1.3 Kvalitativa och kvantitativa metoder.....	4
2.2 Undersökningsansats	5
2.2.1 Val av fallstudieföretag	5
2.3 Litteraturstudie	6
2.4 Datainsamlingsmetod	6
2.5 Metodproblem	7
3. TEORI	9
3.1 Organisatorisk inlärning	9
3.1.1 Kunskapsbegreppet.....	9
3.1.2 Inlärning	10
3.1.3 Kunskapskreation	11
3.1.4 Lager av kunskap.....	12
3.1.5 Sammankoppling mellan individuella och kollektiva lärprocesser	12
3.2 Inlärning i internationella joint venture	15
3.2.1 Joint venture	15
3.2.2 Inlärning mellan företagen.....	16
3.2.3 Integration av kunskap i moderbolaget.....	18
3.3 Faktorer som kan påverka organisatorisk inlärning	19
3.3.1 Kärnverksamhet.....	20
3.3.2 Kultur och strategi	20
3.3.3 Inställning	21
3.3.4 Belöningssystem.....	21
3.3.5 Organisatorisk och teknisk infrastruktur.....	22
3.3.6 Förtroende.....	24
4. EN STUDIE AV TELEFONAKTIEBOLAGET LM ERICSSON	26
4.1 En presentation av Telefonaktiebolaget LM Ericsson	26
4.2 En beskrivning av joint venture företaget Symbian.....	27
4.3 Faktorer som påverkar inlärningen i Symbian	30
5. ANALYS OCH SLUTSATSER	33
5.1 Aktiebolaget LM Ericssons inlärning i Symbian	33
5.1.1 Inlärning mellan företagen i Symbian	34
5.1.2 Integration av kunskap i Telefonaktiebolaget LM Ericsson	37
5.2 Faktorer som påverkar inlärningen i Symbian	38
5.2.1 Kärnverksamhet.....	38
5.2.2 Kultur och strategi	39
5.2.3 Inställning	39
5.2.4 Belöningssystem.....	40
5.2.5 Organisatorisk och teknisk infrastruktur.....	41
5.2.6 Förtroende.....	41

5.3 Sammanfattande slutsatser	42
<i>KÄLLFÖRTECKNING</i>	43

1. BAKGRUND OCH PROBLEMDISKUSSION

Globalisering har blivit ett mantra inom affärlivet, politiken och kulturen som en följd av ökad öppenhet till handel runt om i världen. En förklaring till öppenheten, som har inneburit en anmärkningsvärd ökning av världshandeln, var organisationen GATTs (General Agreement on Tariffs and Trade) arbete för en liberalisering av handeln. Ytterligare en förklaring är kommunismens fall och därmed avskaffandet av idéerna om en socialistisk självförsörjning. Idag är utländsk affärsverksamhet, utländska investeringar och utländsk kultur ett naturligt inslag i de allra flesta länders inhemska verksamheter. (*A bad time to be an ostrich* 1998, s. 15) Parallellt med globaliseringstrenden sker en industriell revolution. Informationsteknologin skapar nya branscher, exempelvis interaktiv media, samtidigt som den på ett dramatiskt sätt ändrar förutsättningarna för företag verksamma i traditionella branscher. (Doz & Hamel 1998, s. 2) Doz och Hamel (1998, s. 2) sammanfattar situationen som dagens företag står inför:

”If a company cannot position itself quickly, it misses important opportunities, whether they are in China or in cyberspace.”

Ett resultat av de nya förutsättningarna är att den tidsepok som kallats storföretagens århundrade tycks gå mot en förändring. Många storföretag skär ner eller säljer delar av sin verksamhet och tycks ha slutat att växa, åtminstone utanför sina kärnkompetensområden. Istället för att växa inom företagets egna gränser verkar många företag föredra att utvidga verksamheten genom samarbete med andra företag. (Bengtsson, et al 1998, s.16f) Dock är det inte bara för att komplettera varandras styrkor respektive svagheter som samarbete har fått en ökad betydelse bland företag. Numera handlar det även om att tillsammans skapa en förståelse och infrastruktur för att minska osäkerheten som följer den nya informationsekonomin. Genom att samarbeta med andra kan företag få tillgång till färdigheter och kunskaper som redan existerar men som inte kan köpas på den öppna marknaden. Med andra ord innebär samarbete en möjlighet för företagen att snabbt utveckla nödvändig kompetens för att möta de nya förutsättningarna. (Doz & Hamel 1998, s. 2)

Med denna bakgrund är det inte konstigt att många företag överger strategier som endast vilar på konkurrens till förmån för strategier som innefattar samarbeten i nätverk. Ett nätverk består av företag som är kopplade till varandra genom att de tillsammans utför olika aktiviteter. Det centrala i nätverket är förädlingen av de gemensamma resurserna. Begreppet strategiska allianser kan ses som ett paraplybegrepp för olika typer av samarbeten mellan fristående organisationer. Strategiska allianser är dock ingen nyhet i svenskt och internationellt näringsliv. Vad som däremot är nytt, och som speglar den senaste utvecklingen, är den strategiska betydelsen företagen tillskriver alliansformen. För ett företag kan en allians vara en möjlighet till inläring eftersom de inblandade parterna får tillgång till varandras färdigheter och kunskaper. Genom samarbetet kan företaget förvärva ny kompetens som sedan kan användas till att stärka företagets strategier. (Bengtsson, et al 1998, s.19ff) Samverkan i en strategisk allians kan ställa de medverkande företagen inför en paradoxal situation. Samtidigt som företagen måste skydda sina egna intressen måste de aktivt verka för alliansens bästa. (Das & Teng 1998, s. 492) Ett exempel på en situation där en partner vann på samarbetet, samtidigt som den andra partnern kände sig som en förlorare, var en allians mellan Furukawa och Siemens. Furukawa lärde sig mycket tack vare en massiv överföring av kunskaper och teknologi från Siemens. Dock var situationen inte densamma för Siemens som tyckte att alliansen var en besvikelse. När företagen i en

strategisk allians börjar konkurrera om inläringen skapas ett *race to win* som försämrar samarbetets produktivitet. Istället bör företagen sträva efter en *win-win* situation där inläringen kommer samtliga partners till gagn. (Bengtsson, et al 1998, s. 40f)

För att ett samarbete mellan företag skall vara effektivt krävs dels att alliansföretagen lär hur de kan arbeta tillsammans på ett bra sätt och dels att de lär sig ny kunskap som är av strategiskt värde för framtida verksamhet (Bengtsson, et al 1998, s. 88). Ett bevis på att lärande i och genom allianser kan utgöra en konkurrensfördel är den forskning som har visat att innovationer ofta kommer från strategiska samarbeten och inte från enskilt arbete (Bengtsson, et al 1998, s. 39). Enligt Hellgren och Löwstedt (1997, s. 81) lär sig ett företag när kunskap förvärvad av individer utvecklas till dominerande idéer i företaget och därmed blir en del av organisationens minne, det vill säga en del av företagets kunskapsbas. Betydelsen av individens inläring för organisationens inläring är självklar samtidigt som den inte är det. Självklar eftersom organisationen består av individer och oklar därför att organisationen kan lära sig oberoende av en enskild individ men inte oberoende av alla individer i en organisation. (Hellgren & Löwstedt 1997, s. 81)

Den vanligaste formen av strategiska allianser är joint venture, vilket bildas genom att två eller flera företag startar någon form av verksamhet som är juridiskt skild från företagen (Bengtsson, et al 1998, s. 24). Det finns många olika typer av joint venture och de kan bland annat delas upp beroende på vilken nationalitet samarbetsparterna har. Ett nationellt joint venture innebär att samtliga partners kommer från samma land som joint venture företaget grundats i. Internationella joint venture samarbeten innebär däremot att minst en av parterna kommer från ett annat land. (Zentes & Swoboda 1997, s. 157) För ett enskilt företag kan ett samarbete med en utländsk partner, i form av ett internationellt joint venture, vara ett effektivt sätt att handskas med den tekniska utvecklingen och den internationella konkurrensen (Makhija & Ganesh 1997, s. 508). Resonemanget bekräftas av att den vanligaste orsaken till att företag väljer att ingå internationella joint venture samarbeten är ett behov av kunskap om den lokala marknaden för åtminstone en av parterna (Llaneza & Garica-Canal 1998, s. 53). Enligt Makhija och Ganesh (1997, s. 509) har inlärningsprocessen mellan parterna i ett internationellt joint venture hitintills fått liten uppmärksamhet inom litteraturen.

Ovanstående diskussion väcker ett antal frågeställningar. Kan ett företag lära eller är det de anställda som lär? Är det möjligt att en allianspartner lär mer än de övriga? Vad skall företaget göra om det märker att en allianspartner inte vill dela med sig av sin kunskap? Är det svårare att lära av varandra när företagen kommer från olika länder? Lär sig organisationen automatiskt när en av dess medlemmar lär sig något nytt? När företaget skall påbörja arbetet med ett nytt joint venture tittar det då tillbaka på lärdomar från tidigare joint venture samarbeten? Är alla former av inläring positiv? Skall ett joint venture som upphör räknas som ett misslyckat joint venture? Vad kan ett företag göra för att förbättra inläringen?

1.1 Syfte

Syftet med denna undersökning är att studera hur företags inläring i internationella joint venture kan se ut, samt faktorer som påverkar inlärningsprocessen.

1.2 Avgränsningar

Trots att ett joint venture består av minst två företag så avgränsas problemet till att endast undersöka ett av de inblandade företagens inläring. Inläringen kommer att undersökas ur moderbolagets perspektiv. Motivet till dessa avgränsningar är att det finns ett intresse av att dels studera hur företagen lär av varandra i själva samarbetet och dels att studera hur den nya kunskapen överförs till moderbolaget. Vidare avgränsas undersökningen till att endast behandla internationella joint venture inom forskning och utveckling. Inläringen utgör en central del av företags forsknings- och utvecklings verksamhet och bör därför få speciell uppmärksamhet. För att kunna skapa en förståelse för internationella joint venture samarbeten kommer även motiven till att ingå dessa att belysas i undersökningen. Det finns många olika faktorer som påverkar inlärningsprocessen i internationella joint venture samarbeten. Här avgränsas dock undersökningsproblemet till att endast studera hur kärnverksamhet, kultur och strategi, inställning, belöningsystem, organisatorisk och teknisk infrastruktur samt förtroende påverkar processen ifråga. Förklaringen till denna avgränsning är att dessa faktorer tillsammans ger en bra bild av den påverkan som inlärningsprocessen i internationella joint venture utsätts för.

1.3 Undersökningens fortsatta disposition

Detta arbete är indelat i bakgrund och problemdiskussion, metoddesign, teori, empiri, samt analys och slutsatser. Vardera del tillägnas ett eget kapitel, vilket innebär att arbetet har fem kapitel. Empiri delen har dock fått ett namn som bättre beskriver kapitlets innehåll. I början av varje kapitel finns en kortfattad inledning som beskriver vad kapitlet i fråga handlar om.

2. UNDERSÖKNINGSDESIGN

I detta kapitel presenteras, beskrivs och motiveras de metoder som använts i denna undersökning. Forsknings- och undersökningsansatsen följs av litteraturstudien och datainsamlingsmetoden. Slutet av kapitlet ägnas åt metodproblem.

2.1 Forskningsansats

I detta avsnitt presenteras och beskrivs olika forskningsansatser. Efter varje beskrivning positioneras denna undersökning i förhållande till de beskrivna ansatserna.

2.1.1 Angreppsätt

Inom forskningen finns två principiellt skilda angreppsätt; deduktion och induktion (Widersheim-Paul & Eriksson 1991, s. 150). Med deduktion menas att en logisk slutsats kan sägas vara giltig om den är logisk sammanhängande, samt bygger på teori eller hypoteser härledda från teorier. Induktion innebär att allmänna och generella slutsatser dras utifrån empiriska fakta. (Thurén 1991, s. 19ff) Med andra ord utgår deduktion från teori som testats i verkligheten medan induktion skapar teori med utgångspunkt i generaliseringar av verkligheten (Widersheim-Paul & Eriksson 1991, s. 150). Ett deduktivt angreppsätt valdes eftersom grunden för denna undersökning var befintliga teorier om problemområdet som sedan testades i verkligheten.

2.1.2 Metodprinciper

Det finns tre olika metodprinciper; analytiska-, system- och aktörsprincipen. När forskarens krav på metodmodellen är enkelhet görs detta utifrån ett analytiskt synsätt. Helheten ses som summativ och de enskilda delarna kan ges ett kvantitativt värde, exempelvis en siffra. Systemsynsättet speglar forskarens sätt att tänka när denne inte uppfattar helheten som summan av sina delar. Systemen innehåller strukturella element och den företeelse som undersöks kommer att formas i ett samspel med dessa element. När forskaren vill att metodmodellen skall främja fantasi och kreativt tänkande blir aktörssynsättet ofta utgångspunkt för sättet att tänka. Precis som vid användandet av systemsynsättet läggs stor vikt vid samspelet och utbytet av handlingar, men sättet att tänka på skiljer sig. Medan systemprincipen förklarar delarna utifrån helhetens egenskaper så förklarar aktörsprincipen helheten utifrån delarnas egenskaper. Nyckelbegreppet är process och i denna process påverkar forskare och aktörer varandra ömsesidigt. Processen möjliggör en djupare och helhetsinriktad uppfattning. (Holme & Solvang 1991, s. 45f) Utifrån en dialog med aktörerna syftade denna undersökning till att få en större förståelse av företags inläring i ett internationellt joint venture företag. Dessa tankar präglades av ett aktörssynsätt.

2.1.3 Kvalitativa och kvantitativa metoder

Inom samhällsvetenskapen existerar kvalitativa och kvantitativa metoder. Kvalitativa metoder har en ringa grad av formalisering och syftar i huvudsak till att ge en djupare förståelse av det problemkomplex som studeras. Primärt har metoden ett förståendesyfte. (Holme & Solvang 1991, s. 13) Vidare kännetecknas en kvalitativ metod av närhet till undersökningsenheterna. Genom att sätta sig in i respondentens situation försöker forskaren att se världen utifrån dennes perspektiv. (Holme & Solvang 1991, s. 100f) Kvantitativa metoder är oftast mer formaliserad och strukturerad än de kvalitativa. Den kvantitativa metoden är präglad av kontroll från forskarens sida. (Holme &

Solvang 1991, s. 13) Metoden grundas på att forskaren skall ha ett jag-det-förhållande till undersökningsobjekten och inte själv vara en del av det studerade (Holme & Solvang 1991, s. 155). I analysen av den kvantitativa informationen spelar statistiska mätmetoder en stor roll (Holme & Solvang 1991, s. 14). Inför denna undersökning valdes ett kvalitativt metodangrepp eftersom undersökningen eftersträvar att skapa en djupare förståelse för ett komplext problem. Min önskan att sätta mig in i undersökningsobjektens situation, för att försöka se saker ur dessas perspektiv, bekräftar att ett kvalitativt angreppssätt var ett naturligt metodval.

2.2 Undersökningsansats

Enligt Lekvall och Wahlbin (1993, s. 139) har undersökningsansatsen att göra med undersökningens grundläggande tekniska utformning. För att kunna bestämma den tekniska utformningen måste forskaren ta ställning till huruvida denne är intresserad av att gå på djupet i enskilda fall, gå på bredden i ett tvärsnitt vid en viss tidpunkt eller studera en utveckling över tiden. Vidare måste hänsyn tas till om undersökningen är kvalitativ eller kvantitativ och om den skall baseras på data som redan finns insamlade i annat sammanhang eller om eget fältarbete krävs. När enskilda fall studeras på djupet handlar det om fallstudier. Om undersökningen sker på bredden vid en viss tidpunkt pågår en tvärsnittsanalys. Det finns två typer av tvärsnittsansats, nämligen survey- och experimentell ansats. Är intresset istället knytet till tidsutvecklingen av en eller flera företeelser talas om en tidsserieanalys. Vidare beror den tekniska utformningen på om undersökningen är kvalitativ eller kvantitativ. Fallstudier och survey-undersökningar med små urval har oftast en kvalitativ inriktning. Kvantitativa undersökningar sker oftast i form av större survey-undersökningar, experiment och tidsserieanalyser. Den sista aspekten att ta hänsyn till vid bestämmandet av den tekniska utformningen är huruvida forskaren ämnar bygga undersökningen på sekundärdata eller primärdata. Sekundärdata innebär att en så kallad skrivbordsundersökning görs för att samla in data som redan finns insamlade i något annat sammanhang. När egen data samlas in kallas den primärdata och då handlar det om en fält- eller laboratorieundersökning. (Lekvall & Wahlbin 1993, s. 139ff) Undersökningsansatsen i arbetet bestämdes utifrån problemet och en fallstudie var det bästa alternativet. Motivet till detta val var problemets komplexitet och att det därför fanns ett intresse av gå på djupet i ett enskilt fall. Vidare fanns inget intresse för tidsutvecklingen. Valet av ett kvalitativt angreppssätt på metoden var ytterligare ett motiv till att fallstudie valdes som undersökningsansats.

2.2.1 Val av fallstudieföretag

Det finns två typer av urval, sannolikhetsurval och icke-sannolikhetsurval. Båda två kan användas vid en fallstudie, men icke-sannolikhetsurval är den främsta metoden i fallstudier av kvalitativ art. En av de vanligaste formerna av icke-sannolikhetsurval är ett målinriktat urval och bakom det finns en önskan om att upptäcka, förstå och få insikt. Urvalet görs därför på ett sätt som möjliggör att forskaren lär sig så mycket som möjligt. (Merriam 1994, s. 61) Valet av fallstudieföretag i denna undersökning var ett målinriktat urval, eftersom jag vill försäkra mig om att få tillräcklig information i fallstudien. Mot denna bakgrund sökte jag efter ett företag som uppfyllde kriterierna, samt var positivt inställd till att svara på mina frågor om organisatorisk inläring.

För att få tips om företag som ingått ett internationellt joint venture inom forskning och utveckling kontaktades Norrbottens Handelskammare. Då dom inte kunde komma på något företag i Norrbotten som varit inblandade i dessa sammanhang vände jag mig till Exportrådets huvudkontor i Stockholm. Där föreslogs jag ta kontakt med

Telefonaktiebolaget LM Ericsson. Efter att ha läst på om företaget konstaterades att det nyligen inlett ett internationellt forskningssamarbete tillsammans med Motorola, Nokia och Psion. Namnet på det aktuella joint venture företaget var Symbian. När jag ringde upp Telefonaktiebolaget LM Ericsson kopplade växeltelefonisten mig till Pia Sörensen, som arbetar med studentkontakter. Kontakten med Telefonaktiebolaget LM Ericsson var positiv och företaget var intresserad av att delta i undersökningen.

2.3 Litteraturstudie

Forskning bör utgå från eller ta hänsyn till tidigare arbeten inom forskningsområdet. Detta eftersom en litteraturstudie kan dra upp riktlinjerna för en undersökning och även bidra till en formulering av frågeställningen. Vidare kan litteraturstudien vara till hjälp när det gäller att välja metoder och att tolka undersökningsresultaten. (Merriam 1994, s. 73ff) I Luleå tekniska universitets bibliotek gjorde jag en litteratursökning i fackpress och böcker. Jag använde mig av databaserna ABI Inform, EBSCO Academic Search, Helecom och Libris. Aktuella sökord var inläring, organisatorisk inläring, kunskap, kunskapsöverföring, internationell, joint venture och strategisk allians. I utländska databaser användes de engelska motsvarigheterna till de svenska sökorden. Sökorden användes enskilt och i kombination med varandra. I och med att min ämneskunskap växte blev sökorden allt mer specialiserade för varje sökning. Vidare bläddrade jag igenom de senaste årgångarna av relevant bransch fackpress som fanns på plats i biblioteket. Genom att göra det uppmärksammade jag sådant som jag inte tänkt på vid litteratursökningen. Jag slutade att söka litteratur när jag stötte på samma referenser gång efter gång. För att vara säker på att jag täckt den existerande forskningen inom undersökningens problemområde besökte jag ekonomibiblioteket Ekonomikum i Uppsala. Här fanns ett större utbud av fackpress och jag fann ett antal artiklar av värde för min undersökning. För att få aktuell information om organisatorisk inläring besökte jag Arbetslivsinstitutets hemsida (www.niwl.se) och där sökte efter litteratur i databasen Arblin. Vidare fann jag ett virtuellt bibliotek om kunskaps ledning (www.virtuallibraryonknowledgemanagement@brint.com). Dock tillförde inte dessa hemsidor något nytt till min litteratursökning. Däremot bekräftade de att jag var på rätt väg eftersom jag redan hade den litteratur som fanns omnämnd.

2.4 Datainsamlingsmetod

Fallstudien i detta arbete bygger i huvudsak på primärdata som samlats in för just denna undersökning. Själva insamlandet av primärdata kan ske på två sätt, antagligen genom användandet av observationsmetoder eller genom användandet av frågemetoder. Vid frågemetoder kan man skilja mellan tre kommunikationssätt; brevenkäter, personliga intervjuer och telefonintervjuer. Brevenkätens fördel är att den passar för stora urval på grund av dess förhållandevis låga kostnad per undersökt enhet. Fördelen med att använda en personlig intervju är att den i princip ger obegränsade möjligheter när det gäller vilka typer av frågor som kan ställas. Metoden passar i situationer då forskaren vill göra ingående intervjuer. Utan att ge upp för mycket av den personliga intervjuens goda egenskaper kan en telefonintervju genomföras. (Lekvall & Wahlbin 1993, s. 180ff) De olika metoderna kan användas var för sig eller kombinerat och det är bland annat problemets karaktär som skall avgöra vilken metod som bör väljas. (Widersheim-Paul & Eriksson 1991, s. 84) Med tanke på att denna undersökning behandlar det komplexa ämnet organisatorisk inläring var intentionen att genomföra personliga intervjuer. På grund av bristande resurser genomfördes dock telefonintervjuer istället.

Jag valde att använda mig av så kallade ostrukturerade intervjuer där jag och respondenten tillsammans diskuterade ämnet. Enligt Lekvall och Wahlbin (1993, s. 186) är det vanligt att intervjuaren i liknande fall arbetar med en intervjuguide. Därför förbereddes intervjuerna genom att utarbeta en intervjuguide för vardera person (se bilaga 1, 2 & 3). Guiderna innehöll breda frågeområden med följdfrågor, som ställdes när respondenten själv inte gick in på dem. I god tid innan själva intervjutillfället kontaktade jag respondenterna Wolf och Pehrsson. En tid avtalades och båda parter avsatte tid för intervjun. Lindskog kontaktade jag dock inte innan själva intervjutillfället. Intervjun med Wolf tog drygt en timme och intervjuerna med de övriga två tog fyrtiofem minuter vardera. Samtalen med Wolf och Lindskog registrerades med hjälp av en bandspelare som ställdes bredvid högtalartelefonen. Orsaken till att intervjun med Pehrsson inte registrerades på samma sätt, som de övriga två, var att han inte ville att samtalet skulle spelas in.

Även om större delen av fallstudien bygger på primärdata så finns inslag av sekundärdata, det vill säga data som redan samlats in i ett annat sammanhang. Den sekundärdata som var intressant för denna undersökning var Telefonaktiebolaget LM Ericssons hemsida på Internet (www.ericsson.se) och joint venture företaget Symbians hemsida (www.symbian.com) samt traditionella broschyrer om företaget.

2.5 Metodproblem

Mätfel uppstår genom ofullkomligheter i mätmetoden, det vill säga mätinstrumentet och hur det används. Ofullkomligheterna kan vara av två slag, dels låg validitet och dels låg reliabilitet. Med validitet menas huruvida mätmetoden verkligen mäter den egenskap man avser att mäta, medan reliabiliteten behandlar mätmetodens förmåga att motstå slumpinflytanden. Kortfattat så innebär validitet giltighet och reliabilitet tillförlitlighet. (Lekvall & Wahlbin 1993, s. 180) Vid frågeundersökningar kan olika typer av mätfel uppstå. Respondentfel kan inträffa när respondenten inte kan eller vill lämna riktiga uppgifter. När själva mätinstrumentet inte är korrekt utformat, till exempel olämpligt formulerade frågor, kan instrumentfel uppstå. Om intervjuaren påverkar svaren finns en intervjuareffekt, som exempelvis kan bero på intervjuarens sätt att ställa frågor. (Lekvall & Wahlbin 1993, s. 247f) Jag upplevde att respondenterna var väl insatta i sitt ämnesområde och att de lämnade sanningsenliga svar, vilket höjer såväl undersökningens validitet som dess reliabilitet.

Personligen vidtog jag åtgärder för att minska utrymmet för ofullkomligheter i mätmetoden. Genom att noggrant beskriva tillvägagångssättet i denna undersökning har jag underlättat för någon annan som vill studera samma problem. Därmed har jag verkat för en höjning av undersökningens reliabilitet. Jag verkade för en höjning av validiteten genom att utgå från intervjuguiderna vid intervjuerna. På så sätt minskade chansen att diskussionen gled iväg från det ursprungliga undersökningsproblemet. Trots försök att höja undersökningens validiteten och reliabiliteten finns några frågetecken. Enligt Lekvall och Wahlbin (1993, s. 187) bör en telefonintervju inte var längre än 10 minuter om respondenten saknar intresse för undersökningen. Om intervjun däremot rör ett ämne som engagerar respondenten kan den pågå upp till en halvtimme. Intresset var inget problem under intervjuerna, snarare upplevdes respondenterna som mycket intresserade av ämnet. Vårt att uppmärksamma är dock att intervjuerna kanske var i längsta laget. När jag avtalade tid för intervjun med Wolf och Pehrsson informerades de om hur länge intervju skulle ta. Wolf och Pehrsson fick själva styra när intervju skulle ske och avsatte tid för den. Genom dessa åtgärder försökte jag reducera chansen att tiden skulle upplevas som ett problem. I Lindskogs fall hade ingen kontakt tagits innan

intervjutillfället. I samtalet inledning frågade jag om Lindskog hade intresse av att svara på mina frågor. Efter ett positivt svar frågade jag om hon hade tid att prata med mig just då eller om hon ville att jag skulle återkomma. Hon hade tid och jag genomförde intervjun. Ingen av de tre respondenterna tecken på stress, vilket kan ses som ett tecken på att intervjuerna inte var för långa. Ytterligare ett frågetecken som uppstod under arbetets gång var att intervjun med Pehrsson inte spelades in, vilket kan ha inneburit att något utelämnades. Genom att föra noggranna minnesanteckningar under samtalets gång hoppas jag dock att all information kom med.

3. TEORI

Här återfinns teorier med anknytning till företags inläring i internationella joint venture. Kapitlet är indelat i tre delar, varav den första handlar om organisatorisk inläring med tyngdpunkt på kunskapsbegreppet, sammanknytningen av individuella och kollektiva lärprocesser samt arenor för kunskapsöverföring. Den andra delen beskriver inläring i internationella joint venture. I kapitlets sista del presenteras faktorer som kan påverka inläringen i dessa sammanhang.

3.1 Organisatorisk inläring

En organisation lär sig när kunskap förvärvad av individer utvecklas till dominerande idéer i företaget och därmed blir en del av organisationens minne, det vill säga en del av företagets kunskapsbas (Hellgren & Löwstedt 1997, s. 81).

3.1.1 Kunskapsbegreppet

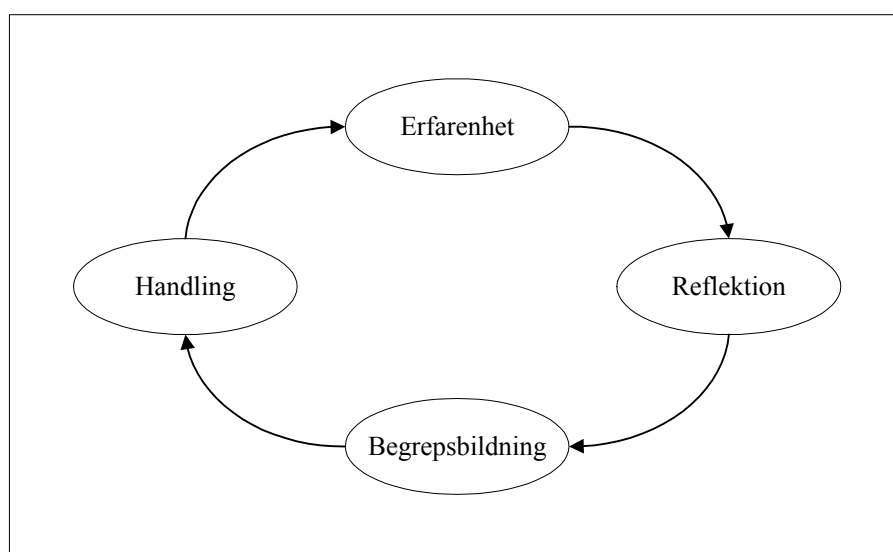
Frågan om vad kunskap är har omdebatterats av en mängd filosofer sedan tidernas begynnelse. Klart är dock att vi människor skapar ny kunskap genom att tolka och reflektera över sinnesintrycken vi tar in från världen omkring oss. (Sveiby 1995, s. 103) Davenport, et al (1998, s. 43) utvecklar resonemanget genom att beskriva kunskap som information i kombination med erfarenhet, innehåll, tolkning och reflektion. Även om människan ibland glömmer kunskap, exempelvis försvinner kunskapen att spela piano om den inte underhålls, så försvinner den aldrig helt. Spår av det lärda finns alltid kvar och nytt lärande måste alltid ta hänsyn till att vi redan kan något om det vi skall lära oss. Eftersom vi inte kan ta till oss ny kunskap om den inte baseras på något vi redan kan är det viktigt att koppla lärprocessen till de erfarenheter vi redan har. Inom filosofin kallas den redan existerande kunskapen förståelse och den är oftast tyst, det vill säga vi är inte medvetna om den. Det var filosofen Michael Polanyi som introducerade begreppet tyst kunskap (Sveiby 1995, s. 103f) och han förklarade det med orden *we can know more than we can tell*. (Nonaka 1991, s. 98) Senge (1990, s. 8) utvecklar resonemanget i sin beskrivning av mentala modeller, som är djupt inrotade antaganden, generaliseringar eller bilder som influerar människan i hennes förståelse av världen och hur hon handlar. De mentala modellerna skiljer sig från den traditionella synen på minnet, som ett statiskt lager, eftersom dessa modeller spelar en aktiv roll i vad en individ ser och gör. (Senge 1990, s. 8)

Det finns olika slags kunskap. Badaracco (1991, s. 79) delar upp kunskap i migratorisk och inbäddad kunskap. Migratorisk kunskap kan klart och tydligt artikuleras och den återfinns i exempelvis böcker, manualer, maskiner och i individers minne. Inbäddad kunskap återfinns däremot i relationer mellan individer och grupper samt i de normer, attityder, informations vägar och sätt att fatta beslut som vägleder individerna i interaktionen med varandra. (Badaracco 1991, s. 79) Nonaka (1991, s. 98) väljer att dela upp kunskap i explicit och tacit kunskap. Explicit kunskap, som är formell och systematisk, kan uttryckas i ord och nummer och lätt kommuniceras med hjälp av exempelvis data program och kodifierade procedurer. (Nonaka & Takeuchi 1995, s. 8) Tacit kunskap är personlig och svårt att formalisera och därför svår att kommunicera till någon annan (Nonaka 1991, s. 98). Subjektiva insikter och intuition kan räknas till denna kunskap. Vidare är tacit kunskap djupt rotad i en individs handlingar och erfarenheter, likväl som i dennes ideal, värderingar och visade känslor. (Nonaka & Takeuchi 1995, s. 8) Tacit kunskap består av informella tekniska färdigheter som är svåra att specificera, så kallad know-how. Men det finns även en kognitiv dimension av

tacit kunskap. Den består av de mentala modellerna som är så pass inrotade att de är svåra att artikulera. (Nonaka 1991, s. 98) Bengtsson, et al (1998, s. 199f) kallar kunskapen som är svår att verbalisera och därför svår att överföra för implicit kunskap. Explicit kunskap anses ha en hög öppenhet eftersom den är relativt lätt att överföra. (Bengtsson, et al 1998, s. 199)

3.1.2 Inläring

Inläring är en process genom vilken kunskap skapas genom att erfarenheter omvandlas. Kolb (1984, s. 38) betonar betydelsen av reflektion baserad på egna erfarenheter (se figur 3.1).



Figur 3.1 Kolbs inlärningscykel (Forslin & Thulestedt 1993, s. 43)

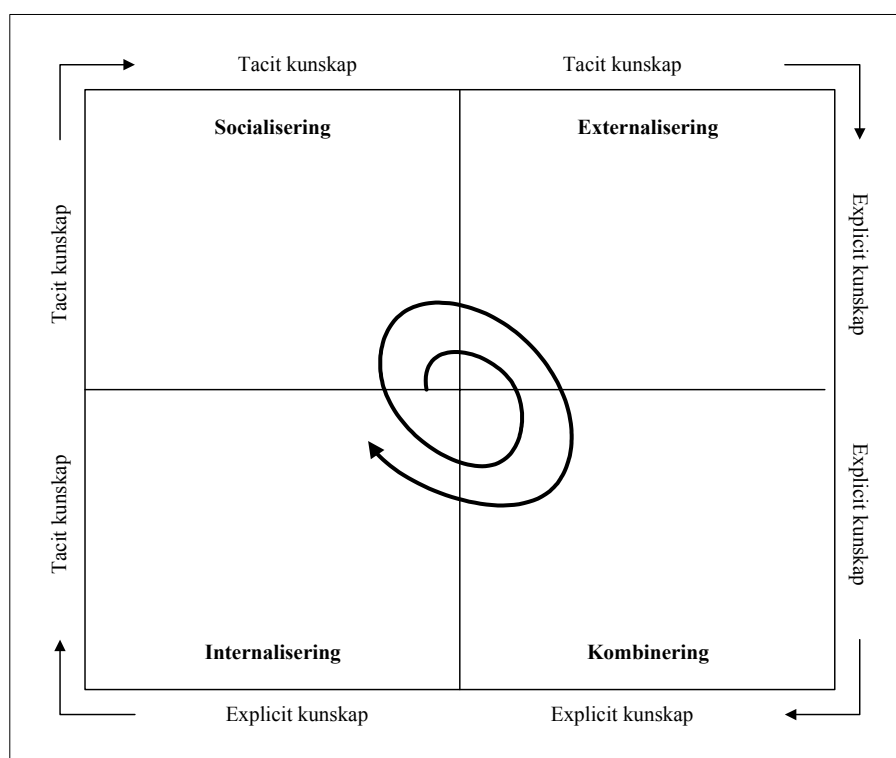
Enligt Forslin och Thulestedt (1993, s. 43) kan följande fyra typer av kunskap; information, förklaring, förståelse och kunnande; relateras till inläringen. Dessa kunskaper är hierarkiskt relaterade sinsemellan. Som information räknas kännedom om externa data och faktiska förhållanden. Kännedom om orsakssammanhang innefattas av begreppet förklaring. Med förståelse avses kunskap som är integrerad med individens tidigare kunskap. Kunnande, det vill säga "kan göra", representerar den mest avancerade formen av kunskap och är målet för inläringen. Det baseras på antingen förklaring eller förståelse eller på båda två. Information skapas när handlingen genererar erfarenhet. Genom en analys av erfarenheten i termer av orsak och verkan åstadkommes en förklaring. Först efter en egen bearbetning, där analysen integreras med tidigare eller nya begrepp, har förståelse uppnåtts. Kunnandet kommer tillstånd när förståelsen kan omsättas i ny handling. Förutsättningen för att nytt kunnande skall komma till stånd är alltså att hela inlärningscykeln genomlevs. (Forslin & Thulestedt 1993, s. 43f)

Organisatoriska läroprocesser baseras på nya insikter och innovativa idéer som kan uppstå av flera olika orsaker. Men det är inte själva organisationen som väcker de nya förslagen till förändring utan det är individerna som verkar i organisationen. (Hellgren & Löwstedt 1997, s. 82) När kunskapen förvandlas från att endast finnas på en individuell nivå till att vara tillgänglig på en kollektiv nivå skapas organisatorisk kunskap (Nonaka 1994, s. 21). Dock betyder inte detta att all individuell kunskap som

finns i organisationen automatiskt adderas till den delade kunskapsbasen. Exempelvis kommer inte den individuella kunskap som upplevs som irrelevant för organisationen att integreras i företagets kunskapsbas. Vidare kan det vara så att individens kunskap inte är kommunicerbar, medan detta däremot är ett krav på den organisatoriska. (Hellgren & Löwstedt 1997, s. 82) Den viktigaste faktorn för att individuell kunskap skall tas upp i den gemensamma kunskapsbasen är att den enskildes kunskap stämmer överens med organisationskulturen. (Schein refererad i Hellgren & Löwstedt 1997, s. 82) Eftersom relationer bildar strukturer är företag mer än en uppsättning individer. Det individuella handlandet och de gemensamma föreställningsramarna blir med tiden institutionaliserade i företaget. Kunskaper och färdigheter blir med tiden införlivade i organisationens rutiner, seder och kultur. (Hellgren & Löwstedt 1997, s. 83)

3.1.3 Kunskapskreation

Kunskapskreation är en spiralliknande process av interaktion mellan explicit och tacit kunskap (se figur 3.2). Det är interaktionen mellan dessa som leder till att ny kunskap skapas. Kombinationen av de två kunskapskategorierna leder till följande fyra konverterings mönster; socialisering, externalisering, kombinerings och internalisering. (Nonaka & Konno 1998, s. 42)



Figur 3.2 Kunskapskreatiionsprocessen (Nonaka & Konno 1998, s. 43)

Med begreppet socialisering avses när individer delar med sig av sin tacit kunskap till varandra. Nonaka och Konno (1998, s. 42f) betonar att utbytet av tacit kunskap sker under gemensamma aktiviteter, som exempelvis att vara tillsammans, och inte genom verbala eller skrivna instruktioner. I praktiken innebär detta att vara i varandras fysiska närhet till exempel vid interaktionen med leverantörer och kunder. Processen att direkt överföra sina egna idéer eller images till medarbetare innebär alltså att dela personlig

kunskap och att skapa en gemensam arena. Externalisering innebär att tacit kunskap uttrycks i en sådan form att andra kan förstå. Under detta stadium i kunskapskreationsprocessen överlämnar individen sig till gruppen och blir ett med gruppen. Summan av individernas intentioner och idéer integreras och bildar gruppens mentala värld. (Nonaka & Konno 1998, s. 43f) I praktiken tar tacit kunskap en explicit form genom metaforer, analogier, begrepp, hypoteser och modeller. (Nonaka 1995, s. 64) Kombinering är en process av konvertering av explicit kunskap till ett komplexare system av explicit kunskap. Här handlar det om att kombinera olika slags explicita kunskaper. I praktiken byter och kombinerar individer kunskap genom exempelvis dokument, möten, telefonsamtal och datoriserade nätverk. Genom att sortera, kombinera och kategorisera redan existerande information kan ny kunskap skapas. (Nonaka & Takeuchi 1995, s. 67) Internalisering innebär en konvertering av explicit kunskap till organisationens tacit kunskap. För att detta skall ske måste individen identifiera vilken kunskap, i organisationens samlade kunskap, som är relevant för den själv. I praktiken innebär internalisering att explicit kunskap bli införlivad i handling, vilket exempelvis kan ske genom ett traineeprogram som hjälper deltagarna att förstå organisationen och sin egen roll i den. Vidare kan organisationen välja att stimulera *learning-by-doing* processer genom att använda simuleringar och experiment. Virtuella metoder öppnar nya vägar för inläring. (Nonaka & Konno 1998, s. 45)

3.1.4 Lager av kunskap

Kunskapen i en organisation lagras på flera olika sätt. En stor del av kunskapen finns i de anställdas huvuden, men den finns även i form av berättelser och myter om organisationens liv. Vidare återfinns kunskapen i de rutiner och vanor som genomförs utan att ifrågasättas. Det påtagligaste lagret av kunskap utgörs av nedskrivet material, exempelvis manualer och rapporter. (Hellgren & Löwstedt 1997, s. 81) I teorin skiljs inläring och minne åt eftersom inläring mer handlar om förvärv medan minne har att göra med behållande av det förvärvade. I verkligheten är det dock svårt att dela in inläring och minne i två separata processer eftersom de är beroende av varandra. För vad vi redan har i minnet påverkar vad vi lär oss och vad vi lär oss påverkar vårt minne. Ett sätt att förstå minnets betydelse vid inläring är att ta hjälp av mentala modeller (se 3.1.1). (Kim 1993, s.39) Liksom en individs minne fungerar organisationens minne både som ett informationssystem och som ett tolkande system. Genom individens tolkningsprocess och delgivandet av tolkningarna till andra kommer det sammanlagda minnet att bli större. (Walsh & Ungson refererad i Steensma 1996, s. 277)

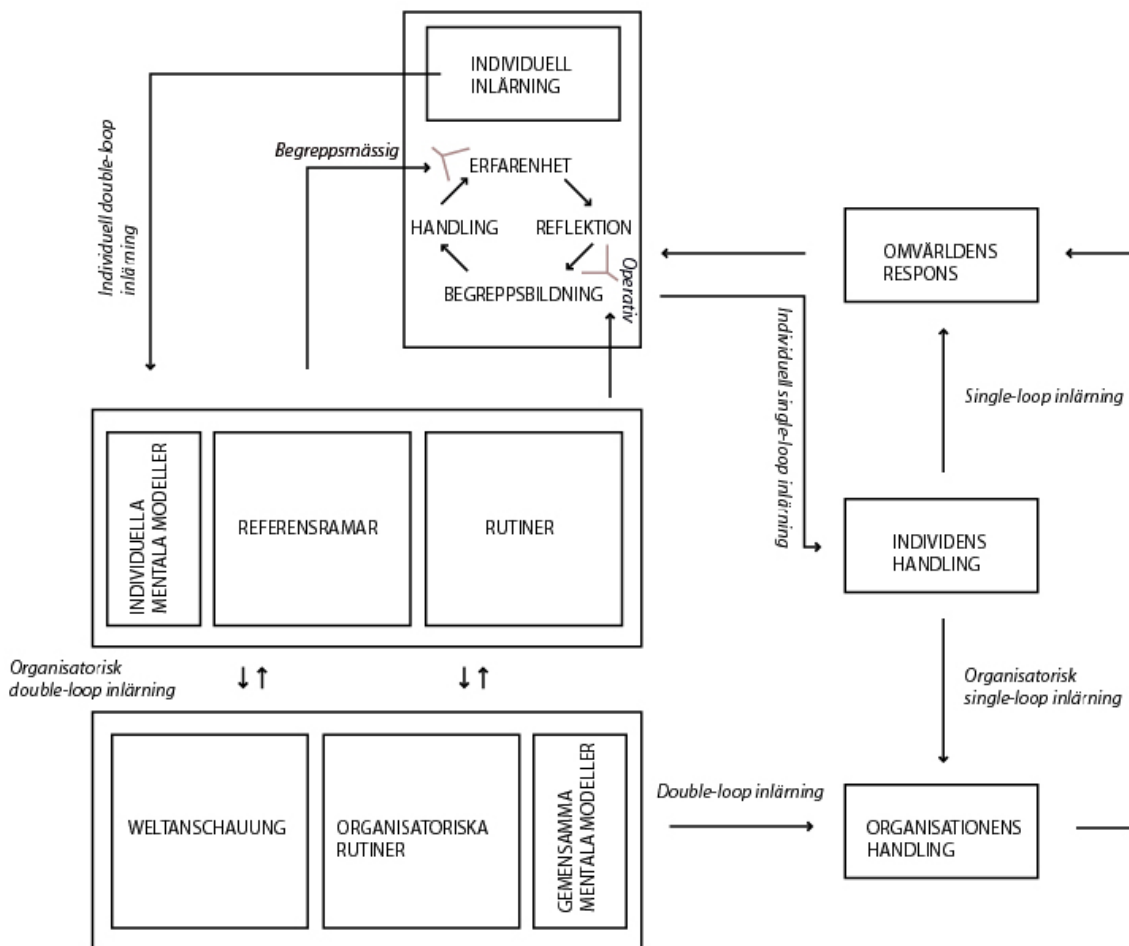
3.1.5 Sammankoppling mellan individuella och kollektiva lärprocesser

Det är nödvändigt att förstå de kollektiva processer som kopplar samman individer till varandra och till organisationen för att fånga det organisatoriska lärandet (Shrivasta refererad i Hellgren & Löwstedt 1997, s. 81). Kim (1993, s. 37) arbetar med en modell i syfte att åskådliggöra sammanknytningen mellan individuella och kollektiva lärprocesser. (Hörte 1995, s. 28) Kärnan i Kims (1993, s. 37) teori är transfereringsprocessen. Genom denna process blir individuell inläring innesluten i organisationens minne och struktur. Det är först när organisationen förstår transfereringsprocessen som organisationen aktivt kan påverka processen i fråga och göra den konsistent med organisationens affärsidé, mål och värderingar. Den individuella inläringen innefattas av förvärvandet av *know-how* och *know-why*. Med *know-how* avses vad människor lär sig, medan *know-why* beskriver i vilken grad personerna i fråga förstår och använder det inlärd. De två nivåerna av inläring går under begreppen operativ och begreppsmässig inläring. Operativ och begreppsmässig

inlärning kan relateras till två delar av mentala modeller. Med operativ inlärning menas att inlärningen är en slags procedur där individen steg för steg lär sig uppgiften. Denna *know-how* kan ses som rutiner. Begreppsmässig inlärning föreligger däremot när individen funderar över meningen med ett visst handlande och utmanar rådande procedurer. Den begreppsmässiga inlärningen leder eventuellt till nya referensramar i individens mentala modeller. Sammanfattningsvis består den individuella inlärningen av en cykel av begreppsmässig och operativ inlärning som informerar och som är informerad av mentala modeller. (Kim 1993, s. 37ff)

Organisationens gemensamma mentala modeller delas in i två delar, nämligen organisatoriska rutiner och *weltanschauung*. Organisationens rutiner, så kallade *standard operating procedurs* (SOPs), kan ses som en lagringsplats av organisationens tidigare inlärning och utgör därför en viktig del av organisationens minne. Vid några tillfällen kan dock SOPs vara farliga för organisationen och det är när SOPs blir så pass institutionaliserade att de försenar sökandet efter nya procedurer i samband med förändringar i omvärlden. En organisations *weltanschauung* styr hur organisationen tolkar omgivningens reaktioner, huruvida den skall agera på dessa och vilka åtgärder som skall vidtas då organisationen bestämmer sig för att agera. (Kim 1993, s. 41f)

Genom att lägga samman teorierna om individuell och organisatorisk inlärning skapar Kim (1993, s. 44) en integrerad modell av organisatorisk inlärning (se figur 3.3). Här visas hur cyklerna av individuell inlärning påverkar inlärning på organisations nivå genom deras inflytande på organisationens gemensamma mentala modeller. I takt med att de individuella referensramarna förankras i organisationen kommer organisationens *weltanschauung* att förändras. Den kommer att omfatta medlemmarnas nuvarande tankegångar. På liknande sätt kommer individers rutiner som visar sig vara bra med tiden att bli SOPs. (Kim 1993, s. 43)



Figur 3.3 Integrerad modell av organisatorisk inläring (Kim 1993, s. 47)

Förklaringen till att de mentala modellerna får stort utrymme i den integrerade modellen av organisatorisk inläring beror på att organisationens minne är för statiskt för att kunna kopplas samman med organisationers inläring. Istället anses att den största delen av organisationens kunskap, det vill säga både *know-how* och *know-why*, finns i de mentala modellerna i individernas huvuden. Genom att göra de mentala modellerna explicita kommer organisationen att utveckla nya gemensamma mentala modeller. Denna process leder till att organisationens inläring inte blir beroende av någon enskild individ. Utan de gemensamma mentala modellerna skulle organisationen vara oförmögen att både handla och lära. Med andra ord är det de gemensamma modellerna som gör den resterande delen av organisationens minne användbart. (Kim 1993, s. 43ff) I modellen återfinns Argyris och Schöns (1978, s. 3) teori om *single-loop* och *double-loop* inläring på både den individuella och organisatoriska nivån (Kim 1993, s. 45). *Single-loop* inläring är beteckningen på det lärande som sker inom ramen för nuvarande arbetsätt och tänkande. Arbetsmetoder korrigeras för avvikelser mot vad som planerats och man utför sitt arbete bättre än tidigare. *Double-loop* inläring är en mer utvecklad form av lärande. Vid denna form av inläring ifrågasätts det invanda arbetsättet för att sedan förändras. (Hansson 1997, s. s. 87f) Individuell *double-loop* inläring visas som den process genom vilken individuell inläring influerar individens mentala modeller, vilka i sin tur påverkar den framtida inläringen. När individuella mentala modeller förankras i organisationens gemensamma mentala modeller uppstår *double-loop* inläring på organisations nivå. (Kim 1993, s. 45)

Det finns tillfällen då organisationens inlärningscykel bryts. Kim (1993, s. 46) har identifierat tre sådana tillfällen; situations inläring, fragmenterad inläring och opportunistisk inläring. Situations inläring inträffar då individen glömmer eller ignorerar att koda det inlärd för att kunna använda det senare. Länken mellan individuell inläring och individuella mentala modeller är bruten och eftersom inläringen inte är långsiktig kan den benämnas som situations specifik. När länken mellan de individuella och de gemensamma mentala modeller är bruten förekommer fragmenterad inläring. Det finns många tillfällen då individen lär men inte organisationen som helhet, exempelvis då ett universitet har problem med att nå ut med sin marknadsföring trots att universitetet har en världsberömd professor i marknadsföring. Opportunistisk inläring sker då organisationens handlingar grundas på en individs eller en liten grupp individers handling och inte på hela organisationens gemensamma mentala modeller. Ett exempel på ett tillfälle då opportunistisk inläring kan ske är vid ett joint venture då endast några få av företagets anställda medverkar. (Kim 1993, s. 46)

Det är av största vikt att de mentala modellerna görs explicita eftersom grunden för inläring är mentala modeller som är gemensamma. Svårigheten ligger i att mentala modeller är en blandning mellan sådant som är inlärt explicit och sådant som är absorberat implicit. Arbetet med att göra mentala modeller explicita ställer därför höga krav på ett språk och på verktyg som kan fånga och kommunicera modellerna. För att undvika situationsinläring måste individer lära sig att föra över specifika insikter till mer generella kartor som kan guida individerna i framtiden. Ett verktyg i kartläggningen är att arbeta med systemens arketyper, som är en samling systematiska strukturer som återkommer i olika sammanhang. Ett sätt att gå från fragmenterad inläring till inläring för hela organisationen är genom att använda inlärnings laboratorier där kollegor kan öva och lära tillsammans. I ett sådant laboratorium synliggör och testar deltagarna varandras mentala modeller bland annat genom användandet av interaktiva dataprogram som visar konsekvenserna av deltagarna handlande. Simulatorer representerar mentala modeller som har omsatts i en formaliserad och explicit data modell. Sammanfattningsvis, gör systems arketyper och dator simuleringar mentala modeller implicita och förbättrar på så sätt transfererings mekanismen, vilken i sin tur reducerar situations och fragmenterad inläring. I takt med att situations och fragmenterad inläring minskar kommer organisationens medlemmar att uppleva att de har ett gemensamt syfte med sitt arbete. Organisationen kommer därmed att förbättra sin kapacitet att handla koordinerat och effektivt. (Kim 1993, s. 46ff)

3.2 Inläring i internationella joint venture

Inläringen i ett joint venture kan ses som en process i två stadier (Inkpen 1995, s. 55, Contractor & Lorange 1988, s. 344). Det första stadiet börjar med formationen av joint venture företaget och interaktionen mellan parterna. I det andra stadiet sker en transferering av kunskap mellan joint venture företaget och moderbolaget. (Inkpen & Dinur 1998, s. 457) Här sker en integration av kunskapen i moderbolagets kollektiva kunskapsbas (Inkpen 1995, s. 55).

3.2.1 Joint venture

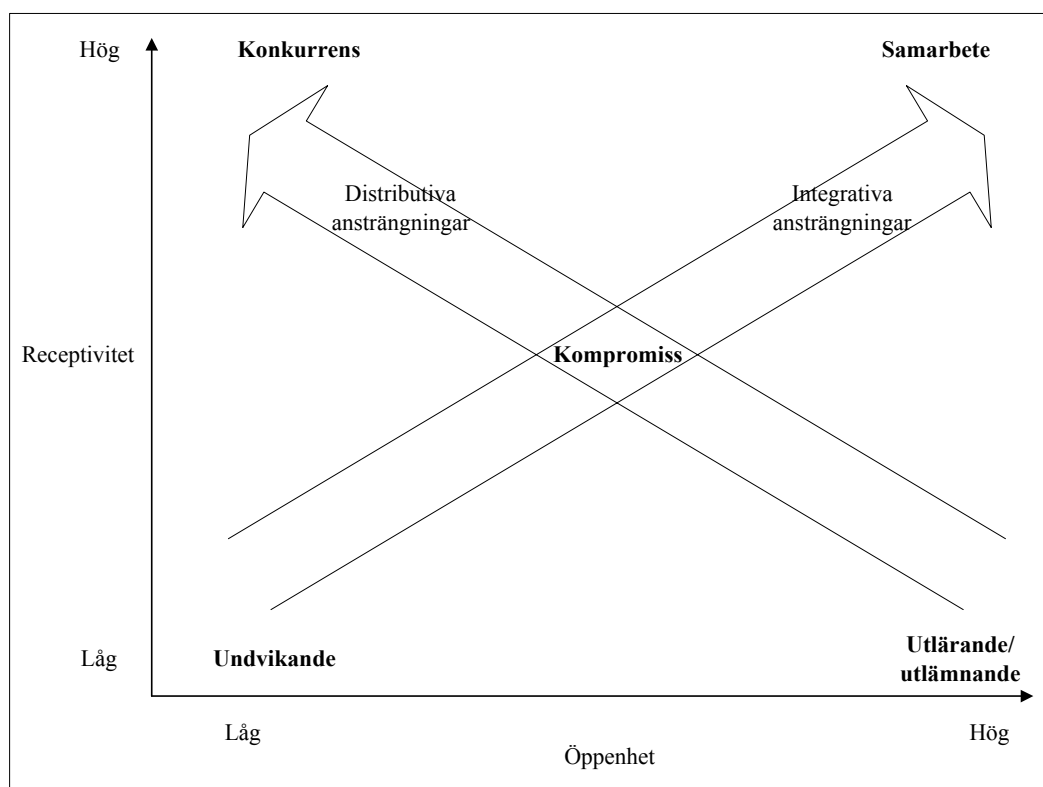
Ett joint venture är ett samarbetsavtal mellan två eller flera företag som innebär att företagen tillsammans bildar ett nytt företag, ett joint venture företag. Joint venture samarbeten är vanligt förekommande i internationella affärer och syfte är oftast att genomföra ett projekt. (Bergsten 1990, s. 160) I litteraturen är de vanligaste motiven till

joint venture effektivitetsförbättring, inläring och/eller tillgång till kunskap, politiska faktorer och begränsning av konkurrensen. Effektiviteten kan till exempel förbättras genom att skalfördelar uppnås när flera företag arbetar tillsammans. En kunskap som är uppskattade i internationella sammanhang är exempelvis kunskapen om en viss marknad. Exempel på en politisk faktor kan vara en lag som säger att utländska företag måste samarbeta med ett inhemskt företag att få tillgång till marknaden i fråga. Vidare kan ett företag välja att arbeta tillsammans med ett eller flera andra företag för att kontrollera en marknad och därmed försvåra situationen för företag som står utanför samarbetet. (Llaneza & Garica-Canal 1998, s. 51) Samarbeten i form av internationella joint venture har blivit allt vanligare inom området forskning och utveckling. Inom branscher som farmakologi och telekommunikationsutrustning förekommer sådana samarbeten oftare än inom andra branscher. I ett samarbete inom forskning och utveckling binds de inblandade företagens resurser samman vilket ger upphov till en rad fördelar. Medan en partner bidrar med en speciellt kritisk resurs, exempelvis tekniska färdigheter, kan den andra parten vara hjälpsam med en kompletterande kunskap. Vidare kan en av parterna bidra med tillträde till en stor hemma marknad eller till internationella marknader för produkten som företagen tillsammans utvecklar. Ett av de vanligaste motiven till att starta internationella joint venture i detta sammanhang är att sprida kostnaderna och riskerna mellan de inblandade företagen. (Contractor & Lorange 1998, s. 187ff) I ett joint venture finns alltid risken att partnern utvecklas till en konkurrent i framtiden (Herzfeld & Wilson 1996, s. 57). Ett samarbete inom forskning och utveckling med en potentiell konkurrent kan dock reducera denna risk. Först så kan bildandet av alliansen mellan två eller fler företag inom branschen leda till att antalet konkurrenter minskar på marknaden. Vidare kan en samverkan som äger rum på ett tidigt stadium i framtagandet av en ny produkt innebära att företagen tillsammans kan ta fram en gemensam teknisk standard som formar en grund för efterföljande produktutveckling. På så sätt undviker företagen att deras egna produkter ställs utanför branschens standard i framtiden. (Contractor & Lorange 1998, s. 191)

3.2.2 Inläring mellan företagen

För att lärande överhuvudtaget skall komma till stånd i en allians krävs att de inblandade företagen är öppna och gör kunskaperna tillgängliga för varandra. Vidare måste företagen vara mottagliga, det vill säga receptiva, för det andra företags kunskaper. Öppenheten hos företaget beror dels på huruvida det vill vara öppet och bjuda på relevanta kunskaper och dels på i vilken grad kunskapen är överförbar. När företaget har en dold agenda för sin partner blir öppenheten låg. Så är även fallet då kunskapen i fråga är svår att verbalisera och därför svår att överföra. Företagets receptivitet beror på huruvida det vill lära sig av partnern och på företagets eventuella kunskaper inom området. När motivationen att lära är hög är receptiviteten densamma. Är däremot företagets inställning att det vet bäst och att andras lösningar är sämre, så kallat *not invented here* syndrom, blir receptiviteten låg. För att ett företag exempelvis skall kunna lära sig avancerad marknadskommunikation av sin partner behöver det personal med förståelse för marknadsföring. Annars blir receptiviteten låg. (Bengtsson, et al 1998, s. 119f) Utifrån de båda alliansparternas grad av öppenhet (hög eller låg) och receptivitet (hög eller låg) urskiljer Bengtsson, et al (1998, s. 120f) följande fem inlärningsstrategier; undvikande, utlärande/utlämnande, konkurrens, samarbete och kompromiss. En undvikande strategi innebär en låg receptivitet och en låg öppenhet. Att undvika inläring är en ovanlig strategi i ett samarbete eftersom inläringen blir mycket låg. Uppehållande och fördröjande motiv kan ligga bakom en sådan strategi. En utlärande/utlämnande strategi innebär att företaget bjuder sin allians partner på sin kunskap (hög öppenhet). Samtidigt har det själv inte kompetens eller motivation att ta

emot någon kunskap själv (låg receptivitet). Bakom detta ligger exempelvis godtrogenhet eller inkompetens, men det kan även vara så att företaget förväntar sig andra favörer från samarbetet. När ett företag önskar suga ut så mycket som möjligt ur sin partner men själv försöker att avslöja så lite som möjligt tillämpas konkurrensstrategin (hög receptivitet/låg öppenhet). Grunden till att företaget handlar på detta sätt kan vara att det vill stärka sin egen konkurrenskraft. Risken med denna strategi är dock att samarbetet undermineras. När inlärningsstrategin är av samarbetskarraktär (hög receptivitet/hög öppenhet) gör företaget stora integrativa ansträngningar för att maximera kunskapsutvecklingen i alliansen. Ansträngningarna görs utan större funderingar på hur resultatens av kunskapsutvecklingen skall fördelas. Ett företag som är känsligt för integrationen av företagets samarbete och för fördelningen av resultatet tillämpar det en inlärningsstrategi som kännetecknas av kompromisser (medium receptivitet/medium öppenhet). Här väljer företaget en rimlig nivå av receptivitet och öppenhet för att samarbetet skall uppnå ett tillfredställande resultat och en rättvis fördelning av detta. De olika inlärningsstrategierna sammanfattas i figur 3.4, som även fångar två andra dimensioner. Dels företagets grad av integrativa ansträngningar för att maximera (hög öppenhet och hög receptivitet) den gemensamma inläringen och dels graden av distributiva ansträngningar som görs för att maximera (hög receptivitet och låg öppenhet) den egna inläringen på bekostnad av det andra företaget. (Bengtsson, et al 1998, s. 121)



Figur 3.4 Inlärningsstrategier i en allians (Bengtsson et al 1998, s. 122)

Diagonalen i figur 3.4 visar hur de olika inlärningsstrategierna förhåller sig till skapandet av det gemensamt lärandet och till uppdelandet av lärdomarna. Balansen mellan de integrativa och distributiva ansträngningarna är viktig eftersom den i hög grad kommer att bestämma hur stor och hur avancerad kunskap som kommer att utvecklas

och överförs i alliansen. Allt för stora integrativa ansträngningar kan trots goda intentioner leda till att resultatet gynnar olika parterna olika mycket. När de distributiva ansträngningarna är för stora kommer alliansen att producera magra resultat och risken finns att företagen helt slutar att samarbeta med varandra. Dilemmat, det vill säga att det är individuellt fördelaktigt att välja konkurrensstrategier för att maximera sin egen del av lärandet samtidigt som det underminerar den gemensamma produktionen av lärande, kallas det interorganisatoriska inlärningsdilemmat. Genom att skapa de rätta förutsättningar för en allians kommer de inblandade företagen att välja samarbetsstrategin istället för exempelvis konkurrensstrategin. (Bengtsson, et al 1998, s. 121ff)

3.2.3 Integration av kunskap i moderbolaget

En allians kan bidra med kunskap som moderbolaget kan ha användning för i tre sammanhang. För det första så kan moderbolaget tillförskaffa kunskap som är användbar i bildandet och ledningen av andra samarbeten som företaget är inblandad i. En sådan kunskap kan även användas i framtida allianser. För det andra så kan det vara så att moderbolaget inte ingick samarbetet med en annan intentionen än att endast använda kunskapen som det får tillgång till i ett annat sammanhang än just alliansen. Avslutningsvis så kan alliansen generera kunskap som moderbolaget vill använda i sin egna regi, det vill säga inkludera kunskapen i företagets strategi och framtida verksamhet. (Inkpen & Dinur 1998, s. 455) För att en integration av kunskap skall kunna komma till stånd måste moderbolaget engagera sig i att överföra den nya kunskapen från joint venture företaget till sig. Överföringen kan ske genom att skapa kopplingar genom vilka de anställda kan dela med sig av sina observationer och erfarenheter. (Von Krogh, et al refererad i Inkpen & Dinur 1998, s. 457) Kopplingarna kan vara mellan individer och grupper, samt av formellt och informellt slag (Inkpen & Dinur 1998, s. 457).

Enligt Inkpen och Dinur (1998, s. 460) finns fyra kunskapsprocesser; *technology sharing*, interaktion mellan joint venture företaget och moderbolaget, personal rotation och strategisk integration; som alla syftar till att överföra kunskap från joint venturer till moderbolaget. Genom en *technology sharing* process försöker moderbolaget att få tillgång till den teknologi som finns i joint venture företaget och hos alliansparten. Kopplingar för överföring av teknik kan exempelvis vara strukturerade möten som hålls mellan ledningen i joint venture företaget och i moderbolaget. (Inkpen & Dinur 1998, s. 460) Individuell kunskap förblir personlig om den inte är utvidgad och artikulerad i en social interaktion med andra (Nonaka & Takeuchi 1995, s. 59).

Interaktioner mellan joint venture företaget och moderbolaget kan skapa ett socialt sammanhang som behövs för att överföra kunskap från ett joint venture företaget till moderbolaget. Oftast sker dessa interaktioner på grupp nivå, det vill säga fler än enskilda individer träffas samtidigt. Ett exempel på en sådan interaktion kan vara ett besök och en guidad tur på joint venture företaget så att moderbolagets ledning kan lära om samarbetet. Vidare kan återkommande möten för att utbyta kunskap om till exempel försäljningsmetoder hållas mellan marknadsfunktionen i joint venture företaget och i moderbolaget. (Inkpen & Dinur 1998, s. 460) I ett joint venture mellan ett amerikanskt och ett japanskt företag berättade en amerikan att den japanska partnern skickade en grupp med oklara arbetsuppgifter till joint venture företaget. Gruppen visade sig vara mycket intresserade av joint venture företagets datasystem. När joint venture företagets datachef besökte det japanska moderbolaget två år senare lade han märke till att det datasystem som japanerna använde hade stora likheter med datasystemet i joint venture

företaget. En sak var säker och det var att det japanska moderbolaget använde joint venture samarbetet med amerikanerna som en chans till inläring. (Crossan & Inkpen 1995, s. 72)

Rotation av personal hjälper de anställda i företaget att förstå verksamheten från ett multiperspektiv, vilket i sin tur gör att kunskap överförs och lättare kan omsättas i praktiken. En rotation kan ske genom att en anställd från moderbolaget arbetar i joint venture företaget en tid för att senare återgå till sin plats i moderbolaget. (Inkpen & Dinur 1998, s. 462) Mody (1993, s. 167) instämmer i detta och menar att en framgångsrik spridning av kunskap från alliansen kräver att personal aktivt länkar samman alliansen och moderbolaget.

Processen i vilken ett joint venture företags strategi är kopplad till modersföretagets strategi kallas strategisk integration. Ett joint venture som har stor betydelse för moderbolaget och därför är viktigare kommer att ha fler möjligheter till att överföra kunskap till moderbolaget än ett joint venture som anses som perifert. Förklaringen är att ett joint venture som anses som strategiskt viktigt antagligen kommer att få större uppmärksamhet och större resurser än ett joint venture som inte har lika stort värde ur ett strategiskt perspektiv. (Inkpen & Dinur 1998, s. 462) Hamel (1991, s. 97) bekräftar att företagets receptivitet till inläring ökar när modersföretagets och alliansens strategiska mål överensstämmer. Vilken kunskapsprocess som företaget skall användas sig av beror på om det är explicit eller tacit kunskap som skall överföras. Företag måste alltså skapa lämpliga system utifrån kunskapen i fråga. (Inkpen & Dinur 1998, s.466) Vid överföringen av tacit kunskap, som är svår att överföra på grund av att den är svår att artikulera (Bengtsson, et al 1998, s. 199), är individerna de primära överföringsagenterna. Kunskapsöverföring som sker på organisations eller grupp nivå kommer därmed att vara mindre effektiv när kunskapen är tacit i hög grad. Genom en rotation av personal kan tacit kunskap, som endast kan förskaffas genom tid och erfarenhet, överföras. Risken med personal transfereringar är dock att kunskapen kanske stannar på individnivå. För att undvika detta måste företagen se till att kunskapen går vidare från den individuella nivån. Strategisk integration kan vara ett effektivt verktyg i arbetet med kunskapsöverföring eftersom en sådan integration möjliggör meningsfull kommunikation och samarbete mellan organisationer på både individ och grupp nivå. Tillsammans så skapar rotation av personal och strategisk integration de rätta förutsättningarna för en effektiv och långsiktig kunskapsöverföring från organisation till organisation. De andra två processerna, *technology sharing* och interaktion mellan joint venture företaget och moderbolaget, är baserade på kortare kunskaps relationer och är därför mindre effektiva i att överföra tacit kunskap. Däremot är dessa processer effektiva när det gäller att överföra explicit kunskap. (Inkpen & Dinur 1998, s. 466)

3.3 Faktorer som kan påverka organisatorisk inläring

En möjlighet att skapa de rätta förutsättningarna för inläring i en strategisk allians är genom att öka motivationen och därigenom öka förmågan för öppenhet och receptivitet. Det finns flera andra sätt att förbättra villkoren för organisatorisk inläring. (Bengtsson, et al 1998, s. 123) I litteraturen återfinns metoder som kretsar kring kärnverksamhet, kultur och strategi, inställning, belöningssystem, organisatorisk och teknisk infrastruktur och förtroende.

3.3.1 Kärnverksamhet

Strategiska allianser är ett sätt för företag att uppdatera sin verksamhet genom tillträde till teknologier, insikter och färdigheter som andra företag innehar. Med tanke på konkurrensen är det angeläget att företaget håller sin kärnverksamhet á jour. Inläringen i en allians kommer att vara beroende av i vilken grad företaget anser att alliansens verksamhet tillhör företagets kärnverksamhet. Allianser som involverar kärnverksamhet kommer att få större uppmärksamhet från ledningens sida vad gäller inläringen än de allianser som inte omfattar företagets kärnverksamhet. (Pitts, Lei, et al 1997, s. 208f) Vidare så kan för stora skillnader mellan de inblandade företagen leda till att de har svårt att förstå parternas verksamhet. Med tvetydigheten kommer missförstånd och ett motvillighet till att fördjupa samarbetet, vilket inverkar negativt på inläringen i alliansen. (Crossan & Inkpen 1995, s. 73) Inläring sker lättare i områden inom vilka företaget redan har kunskap om än i nya områden, eftersom den aktuella kunskapen i sig själv är en uppsättning av inlärnings färdigheter som bildar företags kapacitet till absorbering. Denna kunskap ökar som en funktion av företagets tidigare erfarenhet och dess inlärningsprocess. (Barkema, Shenkar, et al 1997, s. 427f). Tilläggas bör att inläringen kan bli lidande då parternas verksamheter är för lika eftersom det inte finns något att lära av varandra. (Crossan & Inkpen 1995, s. 73)

3.3.2 Kultur och strategi

En organisationskultur består av organisationens gemensamma värderingar, ideologier och normer som tillsammans påverkar organisationens agerande. Organisationskulturen påverkar med andra ord beteendet och den kognitiva utveckling som en organisation genomgår. Förändringarna omvandlar i sin tur de gällande värderingarna inom organisationen. En organisations strategi innehåller organisationens mål och vad som måste göras för att nå dessa mål. Strategin påverkar inläringen genom att ange gränserna inom vilka beslutsfattandet kommer att ske samt inom vilket sammanhang som organisationen kommer att uppfatta och tolka omvärlden. Det är viktigt att företagets strategi möjliggör flexibilitet så att inläring i form av innovation och nya insikter tillåts. (Fiol & Lyles 1985, s. 804f) Vidare kan landskulturen influera inläringen i en allians. Med landskulturen menas en nations industristruktur, dess institutioner samt lagar och regler. När landskulturen är för olika kommer inläringen mellan parterna i en allians att påverkas negativt. Förutsättningarna för inläring kan förbättras genom att de anställda får delta i utbildningsprogram som syftar till att öka den interkulturella förståelsen. (Parkhe 1991, s. 582ff) Barkema, Bell och Pennings (1996, s. 151) forskning bekräftar att närvaron av kulturella hinder blockerar organisatorisk inläring. En kunskapsorienterad organisationskultur är en av de viktigaste faktorerna för framgångsrik inläring. Organisationskulturen bör uppvisa en positiv attityd till kunskap. De anställda är klipska, intellektuellt stimulerade samt villiga och fria att upptäcka ny kunskap. Vidare är de inte främmande för att dela med sig av sin kunskap. (Davenport, et al 1998, s. 52) en förutsättning för att ett kunskapsklimat är att det är specificerat vem som har ansvaret för organisationens inläring. (Pucik 1988, s. 91)

Huruvida den överförda kunskapen i en strategisk allians är explicit eller tacit kunskap kommer att ha en effekt på inläringen (Pitts, Lei, et al 1997, s. 213). Explicit kunskap är tydlig och därför lätt att lära från en partner, vilket innebär att ett nära och långsiktigt samarbete med en partner inte är nödvändigt. Tacit kunskap är till skillnad från explicit kunskap svår att lära från en partner på grund av att den är inbäddad i en organisations rutiner. För att ett lärande skall ske måste företag komma i nära kontakt med

partnerföretaget och anta en slags lärlings roll. Det är viktigt att ett företags ledning förstår innebörden av tacit kunskap så att en slug allians partner inte absorberar och internaliserar företagets unika inbäddade kunskap. (Lei 1997, s. 215f) Strategiska allianser som bildats för att lära och absorbera tacit kunskap är svårare att leda när de inblandade företagen kommer från olika kulturella sammanhang än när parterna kommer från liknande kulturella sammanhang, eftersom tacit kunskap i högre grad är inbäddad i företags- och landskulturen än explicit kunskap som finns nedskrivnen i exempelvis manualer (Pitts, Lei, et al 1997, s. 213).

3.3.3 Inställning

Företag som ingår en allians endast för att undvika egna investeringar eller för att kompensera sin bristfälliga konkurrenskraft genom att ersätta den med partnerns kommer inte att lära något från sin partner. För att företag skall lära något av värde från ett annat företag måste det medvetet verka för en inläring. (Hamel 1991, s. 91ff) En ledare i ett företag med en bakgrund av framgångsrik inläring från allianspartners beskrev företagets inlärnings intention för Hamel (1991, s. 91) på följande sätt:

"We wanted to make learning an automatic discipline. We asked the staff every day, 'What did you learn from [our partner] today?' Learning was carefully monitored and recorded."

Ledarna måste aktivt stödja inlärningsprocessen med visioner och med personligt engagemang (inställning) i form av tid och makt (person). Hur framgångsrik organisationen är med sin kunskapsöverföring beror på stöd, rättfärdigande och finansiell backning från ledningens sida. Med andra ord krävs ett annorlunda ledarskap, än det traditionella, för att organisationen skall lyckas med sitt mål att skapa ny kunskap genom inläring. (Nonaka & Konno 1998, s. 53) Ledningen skall inte försöka att kontrollera inlärningsprocessen, utan bör istället uppmuntra de krafter som på ett naturligt sätt stödjer inläringen i organisationen (Cavaleri & Fearon 1996, s. 27). Enligt Davenport, et al (1998, s. 55) måste företagets ledning få de anställda att förstå hur kritisk organisationens inläring är för företagets inläring. Ledningen bör själva föregå med gott exempel och vara väl påläst vad gäller kunskapsledning. Vidare bör arbetet med organisatorisk inläring ha ett klart syfte och en företagsgemensam terminologi. (Davenport, et al 1998, s. 53ff)

3.3.4 Belöningsystem

Företag bör belöna de anställda som delar med sig av sina kunskaper sina kollegor. Om inte företag uppmuntrar detta beteende så kan det bli svårt att bli kvitt den gamla idén om att kunskap är makt. (Mayo & Lank 1994, s. 186) Individer som tror att deras kunskap är av betydelse för att de skall få behålla sin position kan nämligen vara motsträviga att dela med sig av sin kunskap (Davenport, et al 1998, s. 52). Företagets belöningsystem är ett effektivt verktyg för att främja organisatorisk inläring eftersom det har en direkt inverkan på individens handling. Det är företagets interna belöningsystem som är av betydelse eftersom de anställda kommer att se på sina nya jobb och uppgifter inom den nybildade alliansen utifrån det gamla belöningsystemet. Belöningsystemet som värderar intern inläring kommer med andra ord att ha inflytande på vad företaget kan lära från en extern partner vid ett senare tillfället. (Pitts, Lei, et al 1997, s. 213) Belöningsystemen kan vara baserade på hierarki eller prestation (Kerr & Slocum refererade i Pitts, Lei, et al 1997, s. 213f). System baserade på hierarki grundar premien på arbetsledarens subjektiva utvärdering av den underställdes

prestation. Systemet baseras både på kvalitativa och på kvantitativa faktorer. Som kvalitativa faktorer räknas exempelvis gruppinsats, samarbete med andra människor och relationer med externa partners. Kostnads reduktioner, finansiell avkastning och marknadsandelar är exempel på kvantitativa faktorer. Ledare som använder sig av ett hierarki-baserat belöningsystem försöker socialisera och överföra ett önskat beteende till den underordnade. Systemet är därför en bra metod för att nå en socialisering av centrala värderingar och normer. Vidare skapar detta belöningsystem ett starkt band mellan företaget och dess anställda eftersom de inblandade ledarna identifierar sig med företaget. Företag som har använt ett belöningsystem grundat på hierarki en längre tid går oftast in i ett allianssamarbete med en fördel eftersom de anställda redan på förhand vet om att de kommer att bli utvärderade för sitt bidrag till företagets inläring. (Pitts, Lei, et al 1997, s.214)

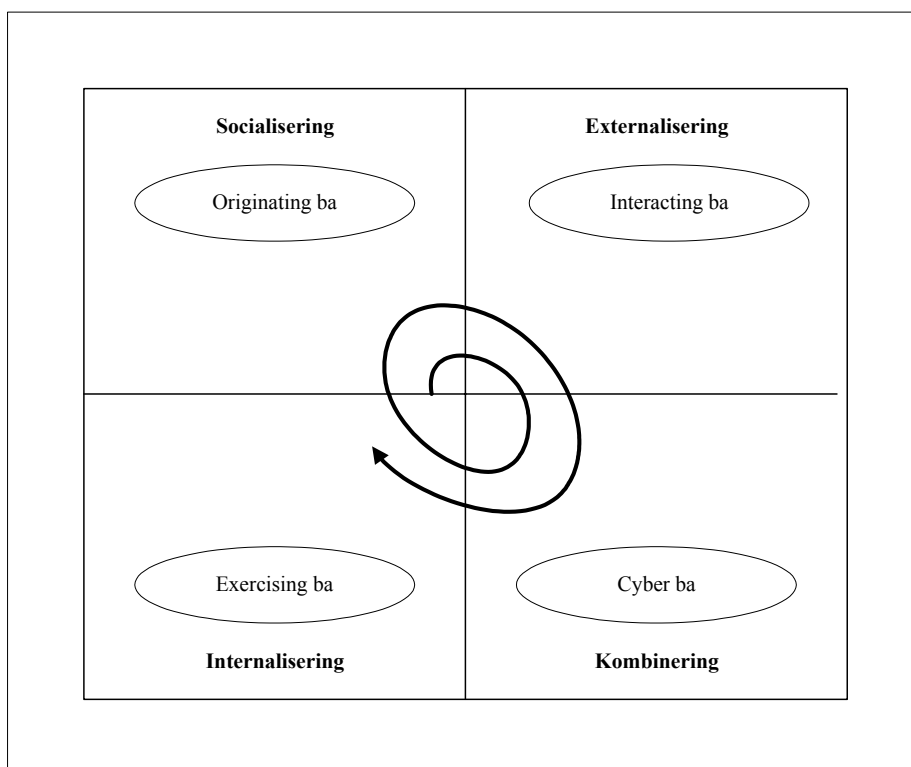
Ett belöningsystem baserat på prestation mäter den anställdes utförda arbete i kvantitativa mått som till exempel avkastning på eget kapital (ROI) och vunna marknadsandelar. Systemet grundas alltså på påtagliga resultat och prestationer. Centralt i systemet är beroendet av väl definierade mått på utförandet. Som en konsekvens av detta uppmuntras inte personliga interaktioner mellan kollegor i ett prestationsinriktat belöningsystem. I stället uppmuntras de anställda att nå snabba resultat. Ledare som verkar i denna miljö är oftast skärpta problemlösare som arbetar effektivt för komma till snabba avslut. Nackdelen med ett prestationsinriktat belöningsystem är att det tenderar till att motverka samarbeten mellan olika enheter, eftersom organisationen främst belönar individuella resultat och entreprenör anda. I allians sammanhang är detta belöningsystem användbar vid kortsiktiga allians samarbeten eller allianser som bildats för att sondera nya marknader. När företag belönar ett kortsiktigt tänkande finns en risk att inläring av tacit kunskap kommer att gå förlorad eftersom den kräver ett längre tidsperspektiv. Företag som använder belöningsystem som är baserad på hierarki är bättre lämpade för att lära nya kärnkompetenser och färdigheter än företag som använder belöningsystem som baserats på prestationer. Samtidigt kommer företag som använder hierarkibaserade belöningsystem att kunna skydda sina kärnkompetenser i alliansen på ett bättre sätt än företag som använder prestations-baserade belöningsystem. (Pitts, Lei, et al 1997, s. 214ff)

3.3.5 Organisatorisk och teknisk infrastruktur

I dagens företag är det allt vanligare att anställda med gemensamma intressen bildar gemenskaper, vilket ofta sker i form av halvformaliserade nätverk utanför de officiella organisationsschemana. Det är viktigt att företag stödjer nätverken eftersom de ofta går tvärsöver interna gränser och därför tjänar som en informationsmotorväg. Genom att exempelvis underlätta mötena i nätverk kan företaget på sikt dra nytta av den inläring som pågår i dem. Ett exempel på nätverk är när anställda med liknande utbildning, erfarenheter och uppgifter träffas, det så kallade expertisdelande nätverket. (Mayo & Lank 1994, s. 201ff)

Det är främst vid utformningen av organisationens design som organisationens ledare kan ingripa i skapandet av kunskap. Begreppet *ba* betyder plats och härstammar från den japanska filosofen Kitaro Nishida. Enligt Nonaka och Konno (1998, s. 40f) kan begreppet tolkas som en gemensam arena för gryende relationer. En sådan arena kan vara fysisk (exempelvis ett kontor), virtuell (exempelvis e-mail eller en telekonferens), mental (exempelvis gemensamma erfarenheter och värderingar) eller en kombination av de tre. *Ba* kan ses som en plattform för individuell och/eller kollektiv inläring där

deltagarna blir involverade och överskrider sina egna begränsade perspektiv och gränser. Själva överskridandet är nödvändigt för att kunna uppnå synergin av rationalitet och intuition som leder till kreativitet. Det finns *ba* på flera olika nivåer och dessa nivåer kan kombineras för att skapa ett större *ba*. Kunskapen är införlivad i *ba* och där kan den förvärfvas genom individens egen erfarenhet eller genom reflektion av andras erfarenheter. När kunskapen är skild från *ba* övergår den till att vara information, som kan förmedlas oberoende av *ba*. I motsats till information, som är gripbar, är kunskap ogripbar. *Ba* kan ses som en inramning av plats och tid i vilken kunskap är aktiverad som en resurs för nyskapande. Användandet av kunskap skiljer sig från användandet av andra resurser. När organisationen använder sig av andra resurser är det viktigt att dessa beroende på funktion och målsättning sprids på ett effektivt sätt. Kunskap å andra sidan har inget värde om den inte används vid ett specifikt tillfälle på en specifik plats och därför måste organisationen koncentrera sina kunskapsresurser. *Ba* vilar på en bas av kunskap och kan ses som en plattform för resurskoncentration. (Nonaka & Konno 1998, s. 41)



Figur 3.5 Ba (Nonaka & Konno 1998, s. 46)

I figur 3.5 är *originating ba* arenan där individer delar tankar, känslor, erfarenheter och mentala modeller. Detta *ba* representerar socialiseringsfasen och det är här som kunskapskreatiionsprocessen börjar. Fysiska *face-to-face* erfarenheter är nyckeln till konverteringen och överföringen av tacit kunskap. Organisatoriska frågor som rör *originating ba* är kunskaps vision och kultur. *Interacting ba* representerar externaliseringsprocessen och är därmed arenan där tacit kunskap gör explicit. I *interacting ba* pågår två processer, dels delar individer sina mentala modeller med andra och dels reflekterar och analyserar individerna sina egna. Här är det viktigt att organisationen väljer människor med den rätta mixen av kunskap när exempelvis en projektgrupp sätts samman. Genom en dialog övergår individens mentala modeller och

färdigheter till grupp gemensamma. Kombinationsfasen representeras av *cyber ba*, som är en arena för interaktion i en virtuell värld istället för i verklig tid och rum. Kombineringsfasen av explicit kunskap kan effektiviseras med hjälp av användandet av informations teknologi. Med informations teknologi avses här exempelvis on-line nätverk, gruppvara, dokumentationer och databaser. *Exercising ba*, som stödjer internaliseringsfasen, underlättar konverteringen av explicit kunskap till tacit kunskap. Fokuserad träning med mentorer och kollegor består i huvudsak av övningar som betonar vissa mönster och framarbetandet av sådana mönster. Istället för undervisning uppmuntras inläring via kontinuerlig självförbättring som till exempel *on-the-job-training*. Med en förståelse för respektive arenas karaktär ökar sannolikheten att organisationen är framgångsrik i arbetet med att stödja kreationen av kunskap. (Nonaka & Konno 1998, s.46ff)

3.3.6 Förtroende

Ett samarbete mellan företag innebär en balansgång mellan kunskapsutbyte och möjligheten att partnern handlar opportunistiskt. I takt med att samarbetet får ett större inslag av kunskap kommer dock sannolikheten att den ena partnern utnyttjar den andra att minska, vilket medför att parterna kommer att få ett ökat förtroende för varandra och att kunskapsutbytet växer ytterligare. Fungerande samarbeten kräver med andra ord en hög nivå av förtroende mellan parterna. (Mody 1993, s. 168) Förtroendet skall inte baseras på maffia liknande förbindelser utan istället på öppenhet, ärlighet, integritet och rättvisa (Maccoby 1997, s. 56). Forskning bekräftar att förtroendet mellan parterna spelar en betydelsefull roll för hur framgångsrikt samarbetet blir i en strategisk allians (Contractor & Lorange 1988, s. 63). I en fungerande allians stödjer företagen varandra och förstår vikten av att utveckla ett långsiktigt samarbete där parterna är ömsesidigt beroende av varandra. En *win-win* situation eftersträvas istället för den traditionella *win-lose* ställningen. (Lorange & Roos refererad i Huemer 1998, s. 51)

Enligt Das och Teng (1998, s. 503) finns tekniker som syftar till att bygga upp ett förtroende i en strategisk allians. Till de vanligaste räknas risktagande, bevarande av rättvisa, utbyte av information och anpassning. När ett företag tar en risk när det litar på ett annat företag kommer det andra företaget att uppträda på ett pålitligt sätt. Samarbete bygger då på en logik i form av att "*I trust because you trust*" (McAllister refererad i Das & Teng 1998, s. 503). Trots att risktagande kan ge upphov till förtroende så kan inte företag ta oberättigade risker i hopp om att bygga upp ett fungerande samarbete. Snarare bör företag starta med begränsade investeringar och gradvis närma sig det andra företaget. (Das & Teng 1998, s. 503f) En bra utgångspunkt är att eftersträva samarbete med partners som sedan tidigare har ett rykte om att vara ärliga och pålitliga (Barney & Hansen refererad i Das & Teng 1998, s. 504). Ett annat sätt att bygga upp förtroende är genom att se till att rättvisa och ärlighet upprätthålls. Med rättvisa menas i detta sammanhang att den partner som bidrar med de största resurserna (både påtagliga och icke påtagliga) skall tjäna mest på samarbetet. Ytterligare en förtroende byggande åtgärd är utbyte av information. Det finns företag som låter sin partnern ta del av känslig information i syfte att visa välvilja och intimitet. Genom informationsutbyte kan företag utveckla en gemenskap, vilket förstärker känslan av förtroende. Förtroende kan även uppnås genom att de inblandade företagen anpassar sig efter alliansens behov, vilket bevisar att företagen inte bara handlar i eget intresse utan även tänker på samarbetspartnern. (Das & Teng 1998, s. 504f) Bengtsson, et al (1998, s. 123) betonar vikten av att utöva förtroende åtgärder före samt under samarbetet och menar att ett sätt att göra detta är personalutbyte. Redan från början bör långsiktigheten i alliansen betonas. Vidare bör varje företag vara medveten om riskerna i ett samarbete och hur lätt

man kan hamna i neråtgående spiraler vad gäller minskat förtroende mellan företagen samt hur detta i sin tur skadar samarbetet. Företag bör arbeta tillsammans med de företag som man tidigare har haft bra och liknande samarbeten med. (Bengtsson, et al 1998, s. 123)

4. EN STUDIE AV TELEFONAKTIEBOLAGET LM ERICSSON

I detta kapitel presenteras undersökningens data, som insamlats på Telefonaktiebolaget LM Ericsson. Kapitlet inleds med en presentation av företaget i fråga. Den följs av en beskrivning av joint venture företaget Symbian och den inlärning som sker i samband med detta joint venture. Från och med nu kommer Telefonaktiebolaget LM Ericsson att förkortas med Ericsson i den löpande texten.

Denna datapresentation baseras dels på intervjuer med tre Ericsson-anställda och dels på informationsmaterial om företaget. De anställda som intervjuades var Håkan Wolf, Olof Pehrsson och Karin Lindskog. Wolf började på företaget 1985 och arbetar idag vid koncernfunktionen Teknik som ansvarar för koordination av koncernens teknikutveckling, teknik allianser, joint venture företag samt standarder och regleringar. Som chef för forskningsprogram arbetar han främst med applikationer. Pehrsson har varit anställd på Ericsson i 10 år och arbetar nu som utvecklingschef programvara på Ericsson Mobile Communications AB. Han är direkt inblandad i Symbian samarbetet. Liksom Pehrsson har Lindskog arbetat på Ericsson i tio år. Sedan i mitten av januari 1999 återfinns hon på koncernfunktionen Personal och organisation som bland annat ansvarar för organisation, kultur, kompetens, ledarskap, belöningar och prestationsmätning. Hennes tyngdpunkt är inom kompetens management.

4.1 En presentation av Telefonaktiebolaget LM Ericsson

Ericsson är en världsledande leverantör inom telekommunikation. Företaget producerar avancerade system och produkter för fast och mobil kommunikation i både allmänna och privata nät. Med kunder i mer än 130 länder innehar Ericsson en stark internationell närvaro som inneburit en unik kunskap om marknadsförhållandena världen över. I slutet av 1998 hade Ericsson 103 667 anställda och en fakturering som uppgick till 184 438 MSEK. För några år sedan genomfördes en strategistudie kallad *2005 entering the 21st Century*. Denna studie är grunden för organisationens framtidsstrategi:

"Ericsson's mission is to understand our customers' opportunities and needs and to provide communications solutions better than any competitor. In doing this, Ericsson can offer its shareholders a competitive return on their investments."

Ericssons bedriver en långsiktig satsning på forskning och massiva utvecklingsinsatser. Under de senaste åren har summan av dessa satsningar uppgått till mellan 15 och 20 procent av faktureringen, varav huvuddelen har gått till utveckling. Forskningen och utvecklingen är koncentrerad på produkter och system som ingår i Ericssons kärnverksamhet. På flera viktiga områden är det organisationens strategi att forma joint venture företag med andra ledande företag. Inom telekomvärlden pågår något som närmast kan beskrivas som en revolution. Internet-baserad teknik förändrar såväl produkter som arbetssätt. Sammansmältningen mellan datakommunikation och telefoni blir allt tydligare. Wolf berättar att situationen idag är komplexare än den var förr i tiden då vanlig telefoni och enkel datakommunikation härskade. Under den tiden dominerades marknaden av stora monopol bland teleoperatörerna och leverantörerna. Företagen skulle kunna och tillverka allting själv, vilket medförde stora och oöversiktliga organisationer. I dagsläget hinner inte ett företag bygga upp kunskap inom samtliga områden. Det är därför omöjligt att ett företag på egen hand skall kunna allt och dessutom ligga fronten och vara konkurrenskraftigt. Liksom andra företag i branschen utgår Ericsson från sin kärnverksamhet och köper företag eller inleder nära

samarbeten med andra för att få den kompetens och de produktplattformar som behövs. Ericsson har arbetat fram en process vad gäller kompetens berättar Lindskog. Hon beskriver processen så här:

”Genom att titta på vart det är vi ska och hur vi ser ut idag så kan vi identifiera om vi har några gap när det gäller kompetens. De här gapen kan vi fylla på olika sätt. Man kan göra det genom att köpa bolag, genom joint venture, genom partnerskap, genom att anställa folk, genom att utveckla de anställda vi har eller genom samarbete med högskolor. Det finns många olika sätt att skaffa sig kompetens på.”

Pehrsson intygar att det är svårt för företag att klara sig själva och syftar då på att allt sker så snabbt idag och att tiden att komma till marknaden med en ny produkt därför måste vara kort. Enligt Wolf kan kostnadsreduktion vara ett motiv till samarbete, vilket är fallet vid grundinvesteringar i teknologier som till exempel transport och optik. Även om det skulle vara dyrt att själv utveckla och testa exempelvis UMTS (Universella Mobil Telekommunikation Systemet), som innebär att bredbandstjänster överför rörliga bilder, så är inte kostnadsreduktion den främsta orsaken till att samarbete är en bättre lösning. Här liksom i många andra av Ericssons samarbeten handlar det om att ta fram en form av teknisk standard. Att komma överens om en viss standard är också en fråga om tid eftersom man inte har tid att försöka övertala omvärlden om att just vårt företag har gjort den bästa lösningen. Istället är det klokare att gå samman med andra aktörer på marknaden och tillsammans ge ett förslag till teknisk standard. Om Ericsson, Motorola och Nokia gemensamt säger något om exempelvis en standard för radio i hemmet så protesterar ingen. Wolf betonar dock att det är upp till var och en att skapa produkter och kriga om kunder när den tekniska plattformen väl är bestämd. Något som han beskriver så här:

”Att hjälpa varandra att utveckla en marknad som man kan tjäna pengar på har alla intresse av att göra, men sedan när det gäller att tjäna pengar då kämpar var och en för sig som riktiga konkurrenter mot varandra.”

Lindskog ger ännu ett motiv till samarbete mellan företag. Hon menar att det finns en kulturell aspekt av kompetens som kan kommas åt genom samarbete, eftersom varje företag tillför olika delar. Det är ungefär som att sätta ihop en ledningsgrupp där man inte skall ta likadana människor.

4.2 En beskrivning av joint venture företaget Symbian

Under 1998 bildade Ericsson samriskbolaget Symbian tillsammans med Ericsson, Motorola, Nokia och Psion. Ericsson äger 23,1 procent. Motorola och Nokia är två globala företag som verkar inom telekommunikations branschen. Psion tillverkar och marknadsför handdatorer och miniräknare. Samarbetets syfte är en gemensam utveckling och marknadsföring av operativsystemet EPOC för framtidens mobiltelefoner. Symbian verkar på en marknad som är mitt emellan telefoni och marknaden för persondatorer. Tanken med EPOC är att framtidens mobiltelefon också skall kunna fungera som en persondator, säger Wolf. Pehrsson berättar att Symbians verksamhet tillhör Ericssons kärnverksamhet. Kombinationen av telekom och datakom/PC-industrin är en ny och stor marknad som är av betydelse för Ericssons framtid. Han förtydligar syfte med Symbian och berättar att de inblandade företagen vill utveckla gemensamma standards och tekniska plattformar. Wolf använder uttryck som exempelvis ”enad front”.

Ericssons val av samarbetspartners förklarar Pehrsson med att dessa företag har såväl önskvärd erfarenhet som teknik. Speciellt Psions erfarenhet inom data var av intresse. Wolf nämner ytterligare ett motiv till val av samarbetspartners och det är storleken på företaget. Han berättar att balansen mellan parterna är viktig och att dominant partners bör undvikas. Microsofts ledare Bill Gates har personligen besökt både Ericsson och Nokia i ärendet. Ericsson och Nokia valde dock att inleda ett samarbete med Psion istället. Motivet var en rädsla att Microsoft kanske skulle diktera villkoren för att i ett senare skede ta över ruljangsen.

Ericsson vill snabbt komma in på marknaden och har därför en intention att lära från den erfarenhet som samarbetsföretagen har inom respektive område. I fallet med Symbian är det främst Psions kunskap om datorer och operativsystem som är intressant för Ericsson säger Wolf. Pehrsson berättar att samarbeten som exempelvis Symbian innebär ett givande och tagande vad gäller inläringen och att en viss inläring alltid kommer att ske. Wolf förklarar att de inblandade företagen lär av varandra i arbetet med att uppnå det gemensamma målet. De anställda på respektive företag genomgår utbildningar för att få kunskap om partners bidrag till samarbetet. Exempelvis måste Ericsson-anställda lära sig om operativ systemet EPOC samtidigt som anställda vid Psion måste ha kunskap om Ericssons produkter och teknik. Dock finns det ingen uppjord plan för hur inläringen skall gå till. Inläringen som sker är med målet att kunna genomföra samarbetsprojektet Symbian. Wolf anser att inläringen kan sägas vara projektorienterad. Med det menar han att företagen lär sig genom forsknings- och samarbetsaktiviteterna i konkreta projekt och delprojekt.

På frågan hur ett företag som Ericsson lär, svarar Lindskog att kunskapen uppstår i eller mellan individer. Hon berättar att inläringen alltid börjar hos individen som bär kunskapen i sitt huvud. Pehrsson menar att individerna har en stor betydelse för organisationens inläring, men det är inte enskilda personer utan snarare grupper av människor som har en betydelse. I slutändan får organisationen ett brett kunnande. Organisationens kunskap är med andra ord individernas samlade kunskap kanaliserad i team. Wolf anser att det återigen är det gemensamma målet som styr vad som behöver läras bland samarbetes olika medlemmar. Tiden och konkurrensen göra att inläringen måste gå fort och vara målinriktad. Det är inga chefer som säger till den anställde att nu skall du lära dig det och det, utan individerna har en stor frihet och bestämmer själva vad som skall läras in. I många fall vet nog inte cheferna vad de underställda lär in tror Wolf. Vad gäller inläringen i Symbian är det fortfarande för tidigt att säga vad Ericsson har lärt sig. Pehrsson förklarar att en utvärdering först måste göras. Kunskapen från Symbian kommer att användas inom nya tillämpningar inom kommunikation och informationsteknologi. Pehrsson anser att kunskapen som överförs i samarbetets inledning är fackkunskap som är mer konkret. Lindskog berättar att det alltid handlar om både tacit och explicit kunskap i samarbeten av Symbians typ. Ericssons definition av kompetens innefattar tacit kunskap. Explicit kunskap ligger många gånger nära information. Hon beskriver situationen på Ericsson så här:

”Som vi har det idag på Ericsson så har vi extremt mycket information. Men det är inte kunskap. Det blir inte kunskap utan tillämpning och ett möte mellan personer.”

Även Wolf menar att den kunskap som överförs i Symbian måste vara av båda slag. Han är dock inte säker på proportionen. Den personliga kunskapen har stor betydelse

och överförs via arbete, personliga diskussioner samt kontakter. Kunskapen som är lätt att uttala går att skriva ner och lära sig.

Symbian är ett samarbete som kännetecknas av öppenhet inom ramarna för det avtalade projektet berättar Pehrsson. Ericsson vill dock inte att deras anställda skall prata i onödan, det vill säga utanför projektet. Om en anställd är osäker på vad vilken information denne kan ge till en samarbetspartner uppmuntras den anställde att först tala med sin chef. Enligt Wolf utvecklar de anställda oftast en känsla för vad som kan sägas och inte sägas. Det handlar mer om sunt förnuft som inte går att reglera och skriva ner på ett papper. Wolf har inte själv varit inblandad i Symbian men känner till företagen och vill påstå att det är en hög öppenhet. Har man kommit överens om vad det är man skall jobba inom och vad som behövs för att driva det framåt så är det normalt är en hög öppenhet eftersom:

”Alla inser ju att sitter man och tjuvhåller på information och hindrar arbetet då kommer alla att lida av det och inte komma igång. Återigen har det gemensamma målet en väldigt hög betydelse. Även Nokia är väldigt målinriktade och fokuserade. Jag tror inte att det är något problem helt enkelt, utan man utbyter den kunskap och information som behövs.”

Karin berättar att Ericsson försöker få aktiviteter som ligger i forskningens framkant, som exempelvis Symbian, att växa genom att sprida kunskapen till många. Hon förklarar att nya forskningsprojekt oftast är koncentrerade i början för att breddas med tiden. Kunskapsspridningen sker bland annat genom att rotera folk. Enligt Pehrsson lånar Ericsson och Symbian människor mellan varandra när en viss kompetens behövs för ett projekt. Den vanligaste rotationen är att de människor som har varit inblandade i ett forskningsprojekt följer med resultatet av forskningen ut i affärs- och produktenheter. Wolf bekräftar att kunskapsspridningen främst sker genom människor med orden:

”Folk arbetar i samarbetet i forskningssammanhang och när det börjar avslutas så går personen över till en produktenhet. Det är en av ambitionerna i vår research organisation.”

Lindskog utvecklar resonemanget och berättar att när ett projekt som Symbian breddas kommer de Ericsson-anställda som har varit inblandade att utgöra en kärna. Denna kärna byggs sedan på allt eftersom. Exempelvis kan hela projektet överlämnas till ett designcenter någonstans i världen. Förutom de personer som följer med projektet så finns stödpersoner och dokumentation som skall underlätta transfereringen. Ibland kommer de personer som följer med att rotera tillbaka till sin ursprungsposition och ibland stannar dom på den nya funktionen. För att sprida kunskap ordnas studiebesök, seminarium och föredrag. Exempelvis kan anställda som har jobbat i ett internationellt joint venture tillfrågas att föreläsa internt inom Ericsson. Ytterligare ett sätt att sprida kunskap inom Ericsson är genom så kallad *piggybacking*, vilket innebär att organisationen hänger ryggsäckar i form av människor på anställda med erfarenhet. Tanken bakom att gå i par och lära, är att överföra den kunskap som finns i människors huvud. Lindskog förklarar vidare att Ericsson använder sig av utbildare när det är dags att bredda forskningen. Avsikten med pedagogerna är att de skall skraddarsy utbildningar runt forskningsresultatet för att sprida kunskap kring det. Enligt Wolf behandlas information olika beroende på hur pass öppen den är. Öppen information läggs ut på Internet medan information som inte har en lika hög grad av öppenhet läggs

på Intranet med ett lösenord. Pehrsson säger att det förekommer att ledningen för Ericsson träffar Symbians ledning.

Tyvär finns anställda som inte vill dela med sig av sin kunskap enligt Pehrsson. Ericsson försöker undvika sådana personer genom att endast anställa människor som vill dela med sig av sin kunskap. Social kompetens och en förmåga att kommunicera värdesätts vid anställningen. Att jobba i projektform, som Ericsson gör, förutsätter att alla inblandade kontinuerligt delar med sig av sin kunskap. Förmågan att dela med sig av sin kunskap är en av många parametrar som den anställde bedöms efter vid exempelvis lönesättningen. Pehrsson förklarar att den anställde även utvärderas efter i vilken grad denne har nått de uppsatta målen, som kan vara både kort- och långsiktiga. Feedback ges vid utvecklingssamtal. På Ericsson är det den anställdes närmaste chef som avgör vilken belöning som är aktuell. Lindskog beskriver Ericssons syn på belöning så här:

”Man skall bli belönad på olika sätt för att man delar med sig. Det är individuellt vad som triggat en. Det man tänker på blixtnabbt är pengar, men för en del kan det vara att vara med i nästa jättehäftiga projekt. För ytterligare andra handlar det om att delta i seminarier. Det här är en chef-medarbetar grej att diskutera.”

Hon berättar att om någon får åka på en intressant konferens, som ju är ett sätt att ta med sig kunskap in, så avrapporteras det oftast i den närmsta arbetsgruppen. Avrapporteringen sker exempelvis på ett avdelnings- eller fikamöte. Många tycker att det är kul eftersom dom blir synliga i organisationen. Med tanke på att det finns mer än 100.000 anställda inom Ericsson så finns mycket kunskap inom organisationen. Bildandet av nätverk kan vara ett sätt att nå denna kunskap. Kompetens söker kompetens berättar Lindskog och förklarar att ett nätverk börjar med människor som har ett gemensamt intresse av att dela något. Ericsson uppmuntrar utbytet av kunskap genom att undersöka vad som motiverar de inblandade att dela med sig av sin kunskap. Sedan stöttar företaget nätverket genom att erbjuda användbara verktyg som exempelvis ett diskussionsforum. Ett annat sätt att samla dessa människor är genom att organisera en regelbunden seminarier serie med intressanta föreläsare. Viktigt är att se till att de inblandade har aktuella e-mail listor så att dom kan få tag i varandra. Dessa nätverk kan vara både av formellt eller mer personligt slag menar Lindskog. Idag måste företag räkna med en omsättning av personal. Pehrsson säger att Ericssons ser till att fler än en person har kritisk kunskap inom ett kärnområde utifall någon av dem slutar på företaget. Enligt honom minns företaget vad det lärt sig genom muntlig tradition och genom dokumentation. Wolf tycker att själva sakinnehållet dokumenteras och förs vidare på ett ganska bra sätt. Han upplever däremot att arbetet med att dra nytta av varandras erfarenheter från olika projekt skulle kunna förbättras. Som det är i dag lever erfarenheterna kvar i människors huvud och om man skall skapa nya projekt så engageras dem som varit med förut.

4.3 Faktorer som påverkar inläringen i Symbian

Företagsledningens stöd är en av de faktorer som positivt påverkar inläringen i ett samarbete som Symbian. Wolf anser att ledningens intention i kombination med ett klart syfte betyder mycket för inläringen. Lindskog berättar att ledningens stöd visserligen varierar men att den totala ledningen för Ericsson är mycket tydlig på denna punkten. Inom Ericsson finns ett starkt fokus på kompetensskiftet. VDn och koncernchefen Sven-Christer Nilsson återfinns i spetsen för detta arbete. Exempelvis

har Ericsson en nätverksorganisation med personer som jobbar med kompetensutveckling. Inom vissa enheter dubbleras i viss mån ledningsfunktionen med en *business* och en *competence manager*.

Lindskog berättar att Ericsson försöker undvika begrepp som exempelvis lärande organisation i sitt arbete med kunskap. Förklaringen är att begreppen leder till krav på definitioner och då fokuseras inte på det som är viktigt. Istället bör en vilja att ständigt lära eftersträvas i organisationen. Det är människorna som bär viljan att lära och därför måste organisationen utgå från dem. Pehrsson är av samma åsikt och anser att det är viljan hos de inblandade företagen som har den största inverkan på inläringen i Symbian. Lindskog anser att ett samarbets drivkraft är att alla som är inblandade i det tjänar något på det. Hon uttrycker understryker detta med följande ord:

”Måste finnas ett gemensamt intresse. Det måste finnas en win-win situation.”

När det gäller vuxnas inläring så ger Lindskog uttryck för en polsk pedagogs tankar. För att en vuxen skall lära sig något så skall det vara lagom plus ett. Först måste det vara något individen vill lära sig. Sedan måste det vara utmanande, det vill säga en viss anspänning måste finnas. Lindskog tror att detsamma gäller inläringen mellan företag. Viktigt är att målen med inläringen är realistiska så att individen känner att målen är uppnåeliga. Wolf återkommer till vikten av att ha klara mål med inläringen i ett samarbete. Han anser att om organisationen lär brett och ospecifikt så är inläringen ineffektivt. Enligt Pehrsson har Ericsson insett att såväl den nationella som företagskulturen kan försvåra inläringen i ett samarbete när skillnaderna är för stora. Därför finns utbildningsprogram som syftar till att förebygga kulturella missförstånd. Pehrsson menar att det kan vara en bra idé att sända en Ericsson-anställd med erfarenhet från andra kulturer till ett samarbete som Symbian. På så sätt minskar chanserna att problem med inläringen uppstår på grund av parternas kulturella bakgrund. Även om de flesta företag har blivit öppnare med tiden så är situationen inte sådan i alla länder. Wolf säger sig se skillnader mellan olika länder vad gäller företags öppenhet. I USA är företag öppna och berättar om sina resultat. Europa häger däremot kvar i den gamla världen och så syftar Wolf speciellt på länder som Frankrike och Italien. De skandinaviska länderna skall dock inte inkluderas i den gruppen. Snarare ligger Skandinavien, tillsammans med Kalifornien, längst fram vad gäller nytänkande.

Samtliga respondenter anser att ett klimat av tillit viktigt för inläringen i ett samarbete som Symbian. Pehrsson anser att jobbrottation är ett sätt för företagen att bygga förtroende. Med det menar han att de inblandade företagen bör bilda teams med människor från de olika företagen. De personliga relationerna är det allra viktigaste för förtroendet anser Pehrsson. Wolf nämner personkemi och menar att den spelar roll för förtroendet i ett samarbete. Han anser att företag bör gå in i ett samarbete med viss försiktighet och fördjupa samarbete eftersom. Informella träffar efter arbetstid, exempelvis att äta tillsammans efter ett sent möte, leder till att det ter sig naturligt vilka som arbetar bra tillsammans. Wolf delar med sig av sina erfarenheter från tidigare samarbeten och berättar att Ericsson har arbetat med de flesta företagen inom mobiltelefon branschen och därför vet hur dessa agerar. Tillit är inte något problem så länge de inblandade företagen håller sig till tekniska sakfrågor. Han förklarar tilliten med att parterna har gemensamma mål och intressen vad gäller grundplattformar och teknologier. Problem kan dock uppstå då forskningen ger resultat i form av konkreta produkter och tjänster, eftersom produkter och tjänster är konkurrens utsatta. Wolf

menar att parterna i ett samarbete bör undvika att prata om sådant som är marknadsorienterat.

5. ANALYS OCH SLUTSATSER

Här jämförs teorierna om organisatorisk inlärning i internationella joint venture (kapitel 3) med resultatet av den fallstudie som genomfördes på Aktiebolaget LM Ericsson (kapitel 4). Först analyseras om teori och empiri stämmer överens. Sedan drar jag slutsatser om huruvida den inlärning som sker i samband med joint venture företaget Symbian, och faktorer som påverkar denna process, kan förklaras med hjälp av teorin. I kapitlets avslutande del finns en sammanfattning av mina slutsatser, samt ett förslag till fortsatt forskning. Även i detta kapitel förkortas Aktiebolaget LM Ericsson med Ericsson i den löpande texten.

5.1 Aktiebolaget LM Ericssons inlärning i Symbian

Enligt teorin är joint venture ett samarbetsavtal mellan två eller flera företag som innebär att företagen tillsammans bildar ett nytt företag, ett joint venture företag. Ett internationellt joint venture föreligger när minst en av parterna kommer från ett annat land än det som joint venture företaget grundats i. Tillsammans med Motorola, Nokia och Psion har Ericsson grundat samriskbolaget Symbian i Storbritannien. Motorola och Nokia verkar inom telekommunikationsbranschen, medan Psion återfinns i databranschen. Samarbetets syfte är en gemensam utveckling och marknadsföring av ett operativsystem EPOC, som möjliggör att framtidens mobiltelefoner skall kunna fungera som en persondator. Ericsson är ett svenskt företag, vilket innebär att minst ett av företagen i Symbian är utländskt. Då teori och empiri stämmer överens kan jag konstatera att Symbian är ett internationellt joint venture inom forskning och utveckling.

Till de vanligaste motiven för att bilda joint venture samarbeten räknas effektivitetsförbättring, inlärning och/eller tillgång till kunskap, politiska faktorer och begränsning av konkurrensen (Llaneza & Garica-Canal 1998, s. 51). När företag samarbetar inom forskning och utveckling uppstår en rad fördelar, bland annat kan en partner bidra med en kritisk resurs samtidigt som den andra parten tillför en kompletterande kunskap. Vidare kan samarbetet innebära tillträde till en viss marknad, samt en möjlighet att sprida kostnaderna och riskerna mellan de inblandade företagen. Risken att en joint venture partner utvecklas till en konkurrent i framtiden kan reduceras med ett samarbete inom forskning och utveckling, eftersom antalet konkurrenter minskar på marknaden. Företag som samverkar i framtagandet av en ny produkt på ett tidigt stadium kan undvika att deras egna produkter ställs utanför branschens standard i framtiden, vilket görs genom att ta fram en gemensam teknisk standard som formar grunden för efterföljande produktutveckling. Ericsson har många förklaringar till att företaget väljer att samarbeta med andra företag inom forskning och utveckling. Kostnadsreduktion kan vara ett motiv till samarbete, men främst är det en fråga om tid. I dag sker förändringar så pass snabbt att företag inte hinner bygga upp nödvändig kunskap på egen hand. Samarbeten i joint venture form är ett av många sätt för Ericsson att fylla kompetensgap som identifierats i organisationen. Liksom i många andra samarbeten vill företagen i Symbian utveckla gemensamma standards och tekniska plattformar. Även detta är en fråga om tid, eftersom det tar tid för ett enskilt företag att övertyga omvärlden om att just det har den bästa lösningen. När Ericsson, Motorola och Nokia, som i fallet Symbian, bestämmer sig för en standard har de andra aktörerna på marknaden inte mycket att sätta emot. Teorin om motiven till bildandet av joint venture företag och empirin överensstämmer på vissa punkter men inte på alla. För telekommunikations företaget Ericsson är Psions kunskaper inom datatelekommunikation intressanta eftersom de två marknaderna kommer att smälta samman. Ett kompetensgap kan med andra ord fyllas genom samarbetet med Psion och

jag kan konstatera att inläring och tillgång till kunskap är ett motiv. Genom att samarbeta med andra stora aktörer på marknaden verkar Ericsson för en begränsning av såväl dagens konkurrensen som den framtida, eftersom de företag som står utan för samarbetet får svårt att klara sig. Jag fastslår att en begränsning av konkurrensen antagligen är ett motiv till Ericssons samarbete med Motorola, Nokia och Psion. Politiska faktorer, marknadstillgång och riskspridning nämns däremot inte och därför drar jag slutsatsen att dessa motiv inte spelade någon roll för Ericsson vid bildandet av Symbian. Inom teorin betonades kostnadsaspekten, medan den i Symbians fall inte har så stor betydelse för Ericsson. Kostnaden visade sig till och med vara en tidsaspekt då det skulle ta för lång tid för ett företag att själv övertyga marknaden om att just dess lösning är den bästa. Tidsaspekten kan inkluderas i effektivitetsmotivet och jag kan konstatera att kostnader och effektiviteten hade inverkan på Ericssons beslut att inleda samarbetet Symbian. Värt att notera är att tidsaspekten poängteras av Ericsson men inte inom den existerande litteraturen. Personligen funderar jag på om detta kan bero på att teorin om motiv till bildandet av joint venture samarbeten speglar gårdagens förhållanden och inte de utmaningar som den snabba förändringstakten ställer dagens företag inför.

5.1.1 Inläring mellan företagen i Symbian

Samarbeten är ett sätt för företag att uppdatera sin verksamhet genom tillträde till teknologier, insikter och färdigheter som andra företag innehar. Teorin säger vidare att om de inblandade företagens verksamheter är för lika kommer inläringen att bli lidande, eftersom de inte har något att lära av varandra. Ericsson vill snabbt komma in på marknaden och har därför en intention att lära från den erfarenhet som de andra företagen i Symbian besitter. Förklaringen till att Ericsson valde att samarbeta med just Motorola, Nokia och Psion är att dessa företag har såväl önskvärd erfarenhet som teknik. Empirin stämmer överens med teorin och jag noterar att Ericsson har intentionen och möjligheten att lära från de andra företagen i Symbian.

Enligt teorin lär sig en organisation när kunskap förvärvat av individer utvecklas till dominerande idéer i företaget och blir en del av organisationens minne, det vill säga en del av företagets kunskapsbas. Människor skapar ny kunskap genom att tolka och reflektera över sinnesintrycken som tas in från omvärlden. Kunskap delas in i explicit och tacit kunskap. Explicit kunskap kan uttryckas i ord och nummer och har därför en hög öppenhet. Tacit kunskap å andra sidan är personlig och svårare att kommunicera till någon. En dimension av tacit kunskap är mentala modeller, som är djupt inrotade antaganden som influerar människan i hennes förståelse av världen och hur hon handlar. Inläring är med andra ord en process genom vilken kunskap skapas genom att erfarenheter omvandlas (Kolb 1984, s. 38). I samarbeten av Symbians slag handlar det alltid om en överföring av både tacit och explicit kunskap. De anställda på Ericsson förstår skillnaden mellan de olika typerna av kunskap och berättar att explicit kunskap många gånger ligger nära information. Ericsson har mycket information inom organisationen. Företaget inser dock att ren information inte är kunskap och att den inte kan bli det utan tillämpning och ett möte mellan människor. Vidare inkluderas tacit kunskap i Ericssons definition av kompetens. Individerna har en stor betydelse för Ericssons inläring eftersom inläringen börjar hos dem. Kunskapen uppstår i eller mellan individer. Organisationens kunskap är med andra ord individernas samlade kunskap kanaliserad i team. Tiden och konkurrensen gör att inläringen i ett samarbete måste gå fort och vara målinriktad. De inblandade företagen lär av varandra i arbetet för att uppnå det gemensamma målet, exempelvis utbildas företagen i varandras produkter. Inläringen i Symbian kan därför ses som projektorienterad. De anställda bestämmer

själva vad som skall läras in och i många fall vet inte deras chefer om vad de underställs lär sig. Det är fortfarande för tidigt att uttala sig om den eventuella inläringen i Symbian. Först måste en utvärdering göras. Teori om organisatorisk inläring är förenlig med de verkliga förhållandena på Ericsson och min slutsats är att Ericssons inläring startar hos individerna eftersom kunskap uppstår i eller mellan individer. Företaget har inblick i hur en organisation lär och vilken roll individerna spelar i inläringen. Insikten att information inte är kunskap finns och det upplevs som ett problem att graden av information inom Ericsson är stor. Jag konstaterar att kunskapen som överförs inom Symbian är av både explicit och tacit karaktär, vilket torde tillgodose Ericssons intention att fylla kompetensgap. Egendomligt finner jag dock att Ericsson inte har en plan för hur inläringen i Symbian skall gå till trots att företaget är medveten om att tidsaspekten gör att inläringen måste vara målinriktad.

När kunskapen förvandlas från att finnas på individuell nivå till att vara tillgänglig på kollektiv nivå skapas organisatorisk kunskap enligt teorin. Kunskapen finns i de anställdas huvuden, men den finns även i form av berättelser och myter om organisationens liv. Kunskapskreation är en spiral liknande process av interaktion mellan explicit och tacit kunskap. Det är interaktionen mellan dessa som leder till att ny kunskap skapas. Kombinationen av de två kunskapskategorierna leder till fyra konverteringsmönster; socialisering, externalisering, kombinerad och internalisering. Den största delen av organisationens kunskap finns i individernas mentala modeller. Genom att göra de mentala modellerna explicita kommer organisationen att utveckla nya gemensamma mentala modeller. Det är först när organisationen förstår transfereringsprocessen som organisationen aktivt kan påverka processen i fråga och göra den konsistent med organisationens affärsidé, mål och värderingar. Det finns tre tillfällen då inlärningscykeln bryts. Vid dessa tillfällen föreligger situations-, fragmenterad och opportunistisk inläring. Situationsinläring inträffar då individen glömmer eller ignorerar att koda det inlärd för att kunna använda det senare. När länken mellan de individuella och de gemensamma mentala modeller är brutna förekommer fragmenterad inläring. Opportunistisk inläring sker då företags handlingar inte grundas på hela organisationens gemensamma mentala modeller som exempelvis vid ett joint venture då endast några få av företagets anställda medverkar. Situations- och fragmenterad inläring kan reduceras genom att arbeta med systemets arketyper och genom att använda inlärningslaboratorier. I takt med att situations- och fragmenterad inläring minskar kommer organisationens medlemmar att uppleva att de har ett gemensamt syfte med sitt arbete, vilket i sin tur leder till att företaget kommer att förbättra sin kapacitet att handla koordinerat och effektivt.

Ericsson försöker få aktiviteter som ligger i forsknings framkant, som exempelvis Symbian, att växa genom att sprida kunskapen till många. Kunskapsspridningen sker bland annat genom att rotera personal, exempelvis lånar Ericsson och Symbian människor mellan varandra när en viss kompetens behövs för ett projekt. Den vanligaste rotationen är att de människor som har varit inblandade i ett forskningsprojekt följer med resultatet av forskningen ut i affärs- och produktenheter. När ett projekt som Symbian växer kommer de Ericsson-anställda som har varit inblandade att utgöra en kärna. Förutom de personer som följer med projektet så finns stödpersoner och dokumentation som skall underlätta transfereringen. För att sprida kunskap ordnas studiebesök, seminarium och föredrag. Genom *piggybacking* överförs den kunskap som finns i människors huvuden. Vidare använder Ericsson pedagoger som skapar utbildningar runt forskningsresultatet för att sprida kunskap kring det. Öppen information läggs ut på Internet, medan information som inte har en lika hög grad av öppenhet läggs på Intranet med ett lösenord. Teorin och empirin ligger inte i linje med

varandra vad gäller kunskapskreation. Jag har identifierat socialiserings- och kombineringsfasen. Socialiseringsfasen representeras i form av *piggybacking*. Ericsson lagrar dokumentationen exempelvis på Internet eller Intranet i samband med olika projekt, vilket är en del av kombineringsfasen. Självfallet sker en kunskapskreation på Ericsson på samma sätt som den är beskriven i teorin, men troligen används olika begrepp i teorin och i näringslivet. Ericsson undviker att använda specifika ord i sitt arbete med kunskap och försöker i stället att koncentrera sig på det som man vill uppnå. Vidare är en organisations inläring en komplex process, vilket försvårar för en enskild individ att överblicka processen. För att undvika avbrott i inläringen vidtar Ericsson olika åtgärder. Genom jobbroation och utlåning av människor undviker Ericsson att inläring i Symbian styrs av en liten grupp av människor. Företaget undviker därmed opportunistisk inläring. Ericsson verkar inte arbeta aktivt med systemets arketyper eller med de mentala modellerna. Frågan som uppstår är om Ericsson har den nödvändiga förståelse för transfereringsprocessen. Jag upplever att Ericsson har kunskap om transfereringsprocessen och inser vikten av den, men bristen på tid gör att företaget koncentrerar sig på de påtagligare delarna av processen. Många anställda har förmodligen svårt att se vitsen med att exempelvis arbeta med systemets arketyper. Jag tror att det är svårt för företag att lägga upp en plan för organisationens inläring, det vill säga tala om för sina anställda att nu skall du lära dig det och det. Samtidigt är en koordinering av inläringen viktig för att säkerställa att företaget lär på ett effektivt sätt. Min åsikt är att en lösning vore att tillförsäkra att de anställda har de rätta verktygen för inläring även om ingen specifik plan finns. Ett sätt kan vara att arbeta i inlärningslaboratorier för att skapa en förståelse för hur de mentala modellerna påverkar ens sätt att handla. Rekommendationen blir att Ericsson borde lyfta fram organisationens kunskapskreation på dagordningen och verka för ett utökat erfarenhetsutbyte inom organisationen. Detta är viktigt med tanke på faran med att lämna inläringen åt slumpen i dessa tider.

För att lärande överhuvudtaget kan komma till stånd i en allians krävs enligt teorin att de inblandade företagen är öppna och gör kunskaperna tillgängliga för varandra. Vidare måste företagen vara mottagliga för det andra företags kunskaper. Öppenheten hos företaget beror dels på huruvida det vill vara öppet och bjuda på relevanta kunskaper och dels på i vilken grad kunskapen är överförbar. Företagets receptivitet beror på huruvida det vill lära sig av partnern och på företagets eventuella kunskaper inom området. När motivationen att lära är hög är receptiviteten densamma. Är däremot företagets inställning att det vet bäst och att andras lösningar är sämre blir receptiviteten låg. Med utgångspunkt i parternas grad av öppenhet och receptivitet finns följande inlärningsstrategier: undvikande, utlärande/utlämnande, konkurrens, samarbetet och kompromiss. Ett företag som är känsligt för integrationen av företagets samarbete och för fördelningen av resultatet tillämpar det en inlärningsstrategi som kännetecknas av kompromisser. Här väljer företaget en rimlig nivå av receptivitet och öppenhet för att samarbetet skall uppnå ett tillfredställande resultat och en rättvis fördelning av detta. Det finns ytterligare två dimensioner av inläringen mellan företagen i ett samarbete. Dels företagets grad av integrativa ansträngningar för att maximera den gemensamma inläringen (hög öppenhet och hög receptivitet) och dels graden av distributiva ansträngningar som görs för att maximera den egna inläringen (hög receptivitet och låg öppenhet) på bekostnad av det andra företaget. Balansen mellan ansträngningarna är viktig eftersom den kommer att bestämma hur stor och hur avancerad kunskap som kommer att utvecklas och överföras i alliansen. Realiteten att det är individuellt fördelaktigt att välja konkurrensstrategier för att maximera sin egen del av lärandet samtidigt som det underminerar den gemensamma produktionen av lärande kallas det interorganisatoriska inlärningsdilemmat. Endast genom att skapa de rätta

förutsättningarna kommer de inblandade företagen att välja samarbetsstrategin istället för exempelvis konkurrensstrategin.

Drivkraften i ett samarbete är att alla inblandade parter tjänar något på det, det vill säga en *win-win* situation måste föreligga. Symbian är ett samarbete som kännetecknas av öppenhet inom ramarna för det avtalade projektet. Parterna utbyter den kunskap och information som behövs för att nå det uppsatta målet. Ericsson vill dock inte att deras anställda skall prata i onödan, det vill säga utanför projektet. Om en anställd är osäker på vilken information denne kan ge till en samarbetspartner uppmantras den anställda att först tala med sin chef. Oftast utvecklar de anställda en känsla för vad som kan sägas och inte sägas. Sunt förnuft ersätter med andra ord regler på ett papper. När den tekniska plattformen väl är bestämd är det upp till varje företag att skapa produkter och konkurrera om kunder.

Ericssons öppenhet i Symbian samarbetet kan klassas som medelstor av två orsaker. Företaget är visserligen öppet mot sina samarbetspartners men öppenheten är endast inom ramarna för projektet. Genom att uppmana den anställda att prata med sin chef om vad som får förmedlas till de andra företagen undviker Ericsson ett oavsiktligt kunskapsläckage. Vidare är kunskapen i Symbian relativt invecklad eftersom den är en blandning av explicit och tacit kunskap. Mottagligheten hos Ericsson kan även den betecknas som medelstor. Förklaringen är att företaget förvisso vill lära från Symbian samarbete men samtidigt har det ingen strategi för hur inläringen skall gå till. Vad gäller kunskapen inom området så har Ericsson en stor kunskap inom telekommunikation medan kunskapen inom datakommunikation är bristfällig. Jag vill påstå att Ericsson praktiserar en inlärningsstrategi som präglas av kompromiss eftersom företaget har en rimlig nivå av mottaglighet och öppenhet i samarbetet med Motorola, Nokia och Psion. I mina ögon verkar Ericsson ha funnit en balans mellan företagets egna inläring och den gemensamma inläringen i Symbian. Förståelsen för att ett samarbete måste ge något av intresse till alla inblandade finns och jag konstaterar att Ericsson valt en samarbetsstrategi. Sammanfattningsvis så kan empirin förklaras med hjälp av teorin och jag fastställer att Ericssons inlärningsstrategi i fallet Symbian kännetecknas av kompromisser och samarbete.

5.1.2 Integration av kunskap i Telefonaktiebolaget LM Ericsson

Moderbolaget kan använda kunskapen, som är resultatet av ett allians samarbete, i tre sammanhang. Den tillförskaffade kunskapen kan användas i bildandet och ledningen av andra samarbeten som företaget är inblandad i eller så kan den användas i det pågående samarbetet. Avslutningsvis så kan alliansen generera kunskap som moderbolaget vill använda i sin egna regi, det vill säga inkludera kunskapen i företagets strategi och framtida verksamhet. (Inkpen & Dinur 1998, s. 455) Förutom att kunskapen i Symbian används inom själva samarbetet så kommer Ericsson även att använda den inom nya tillämpningar inom kommunikation och informationsteknologi. Ericsson verkar inte ha för avsikt att använda kunskapen från Symbian i bildandet och ledningen av andra samarbeten. Personligen tycker jag att det är underligt att bestämma att kunskapen skall användas till det och/eller det ändamålet, eftersom jag tror att en del av kunskapen är grundläggande antaganden som influerar de anställda i allt de gör. Alltså borde företag som är inblandade i joint venture samarbeten kunna dra nytta av den nya kunskapen i samtliga sammanhang och inte bara vid några enstaka tillfällen.

För att en integration av kunskap kan komma till stånd måste moderbolaget engagera sig i att överföra den nya kunskapen från joint venture företaget till sig. Genom att

skapa kopplingar kan de anställda dela med sig av sina observationer och erfarenheter. Enligt teorin finns fyra kunskapsprocesser; *technology sharing*, interaktion mellan joint venture företaget och moderbolaget, rotation av personal och strategisk integration; som alla syftar till att överföra kunskap från joint venturer till moderbolaget. *Technology sharing* kan exempelvis vara strukturerade möten som hålls mellan ledningen i joint venture företaget process och i moderbolaget. Interaktioner mellan joint venture företaget och moderbolaget kan skapa ett socialt sammanhang som behövs för att överföra kunskap från ett joint venture företaget till moderbolaget. Ett besök och en guddad tur på joint venture företaget är exempel på en interaktion där moderbolagets ledning kan lära om samarbetet. Rotation av personal hjälper de anställda i företaget att förstå verksamheten från ett multiperspektiv, vilket i sin tur gör att kunskap överförs och lättare kan omsättas i praktiken. En rotation kan ske genom att en anställd från moderbolaget arbetar i joint venture företaget en tid för att senare återgå till sin plats i moderbolaget. Strategisk integration är av betydelse eftersom ett joint venture som har stor betydelse för moderbolaget och därför är viktigare kommer att ha fler möjligheter till att överföra kunskap till moderbolaget än ett joint venture som anses som perifert. Vilken kunskapsprocess som skall användas bestäms med utgångspunkt i om det är explicit eller tacit kunskap som skall överföras. Tillsammans så skapar rotation av personal och strategisk integration de rätta förutsättningarna för en effektiv och långsiktig överföring av tacit kunskap från organisation till organisation. De andra två processerna, *technology sharing* och interaktion mellan joint venture företaget och moderbolaget, är baserade på kortare kunskapsrelationer och effektiva i att överföra explicit kunskap. (Inkpen & Dinur 1998, s. 466)

Ericssons ledning träffar ledningen i Symbian, vilket är ett sätt att sprida teknisk kunskap. För att sprida kunskap ordnar Ericsson exempelvis studiebesök på joint venture företag som Symbian, vilket innebär en interaktion mellan joint venture företaget och moderbolaget. I Symbians fall sker kunskapsspridningen främst genom en rotation av personal. Ericssons strategi är att de människor som har varit inblandade i ett forskningsprojekt följer med resultatet av forskningen ut i affärs- och produktenheter. Ibland roterar dessa personer tillbaka till sin ursprungs position och ibland stannar dom på den nya funktionen. Symbian anses ha en stor strategisk betydelse för Ericsson eftersom joint venture företaget utvecklar produkter som kommer att säljas på en framtida marknad. Enligt teorin skall Ericsson använda kopplingar som kan överföra både explicit och tacit kunskap eftersom båda typerna av kunskap finns inom Symbian. Jag noterar att Ericsson använder sig av alla de kopplingar som återfanns i teorin; *technology sharing*, interaktion mellan joint venture företaget och moderbolaget, rotation av personal och strategisk integration; och fastställer därmed att företaget engagerar sig i att överföra den nya kunskapen från Symbian till sig själv.

5.2 Faktorer som påverkar inläringen i Symbian

5.2.1 Kärnverksamhet

Inläringen i en allians kommer att vara beroende av i vilken grad företaget anser att alliansens verksamhet tillhör företagets kärnverksamhet. Allianser som involverar kärnverksamhet från större uppmärksamhet från ledningens sida vad gäller inläringen än de allianser som inte omfattar företagets kärnverksamhet. (Pitts, Lei, et al 1997, s. 208f) Vidare så kan för stora skillnader mellan de inblandade företagen leda till att de har svårt att förstå partnernes verksamhet. Ericssons bedriver en långsiktig satsning på forskning och massiva utvecklings insatser. Forskningen och utvecklingen är koncentrerad på produkter och system som ingår i Ericssons kärnverksamhet.

Kombinationen av tele- och datakommunikation är en ny och stor marknad som är av betydelse för Ericssons framtid. För att en vuxen skall lära sig något så skall det vara lagom plus ett, det vill säga det som skall läras in får inte vara för svårt. Min slutsats är att Symbians verksamhet tillhör Ericssons kärnverksamhet och att inläringen i alliansen påverkas av detta. Ett eventuellt hot mot inläringen i Symbian kan vara att Ericsson-anställda upplever datakommunikationsföretaget Psions bidrag till samarbetet komplicerat och svårt att förstå. Inläringen skulle därmed bli lidande. Det finns dock inga sådana tecken i dagsläget.

5.2.2 Kultur och strategi

En av de viktigaste faktorerna för framgångsrik inläring är enligt teorin en kunskapsorienterad kultur. Med utgångspunkt i organisationskulturen bestäms företagets strategi, som innehåller mål och vad som måste göras för att nå dessa mål. Strategin påverkar inläringen genom att ange gränserna inom vilka beslutsfattandet kommer att ske samt inom vilket sammanhang som organisationen kommer att uppfatta och tolka omvärlden. Det är viktigt att företagets strategi möjliggör flexibilitet så att inläring i form av innovation och nya insikter tillåts. Vidare kan landskulturen influera inläringen i en allians. När kulturerna är för olika kommer inläringen mellan parterna i en allians att påverkas negativt. Förutsättningarna för inläring kan förbättras genom att de anställda får delta i utbildningsprogram som syftar till att öka den interkulturella förståelsen. Närvaron av kulturella hinder blockerar organisatorisk inläring. Strategiska allianser som bildats för att lära och absorbera tacit kunskap är svårare att leda när de inblandade företagen kommer från olika kulturella sammanhang än när parterna kommer från liknande kulturella sammanhang, eftersom tacit kunskap i högre grad är inbäddad i företags- och landskulturen än explicit kunskap (Pitts, Lei, et al 1997, s. 213). Ericsson har insett att såväl den nationella och som företagskulturen kan försvåra inläringen i ett samarbete när skillnaderna är för stora. Därför finns utbildningsprogram som syfta till att förebygga kulturella missförstånd. Genom att sända en Ericsson-anställd med erfarenhet från andra kulturer till ett samarbete som Symbian minskar chansen att problem med inläringen uppstår på grund av parternas kulturella bakgrund. Företags öppenhet kan förklaras beroende på vilken kultur de kommer ifrån, exempelvis är amerikanska företag öppnare än europeiska. Det verkar inte finnas några kulturella hinder för inläringen i Symbian trots att en överföring av tacit kunskap är aktuell. Ericsson inser att kulturella skillnader kan påverka inläringen i negativ riktning. Jag tror insikten i kombination med åtgärder som interkulturell utbildning minskar sannolikheten att kulturella hinder blockerar inläringen. Teorin och empirin korresponderar med varandra. Trots att inläringen i Symbian inte påverkas nämnvärt av de inblandade företagens kulturella bakgrund så är min slutsats att kulturella hinder kan blockera inläringen i ett samarbete som Symbian.

5.2.3 Inställning

Hur framgångsrik organisationen är med sin kunskapsöverföring beror på stöd, rättfärdigande och finansiell backning från ledningens sida. (Nonaka & Konno 1998, s. 53) Ledningen skall inte försöka att kontrollera inlärningsprocessen, utan bör istället uppmuntra de krafter som på ett naturligt sätt stödjer inläringen i organisationen. Företagsledningen måste få de anställda att förstå hur kritisk organisationens inläring är för företagets framgång. Det är viktigt att ansvaret för organisationens inläring är specificerat. Vidare bör arbetet med organisationens inläringen ha ett klart syfte och en företags gemensam terminologi. Företagsledningens stöd är en av de faktorer som har en positiv inverkan på inläringen i ett samarbete. Teorin visar med andra ord att

ledningens intention i kombination med ett klart syfte betyder mycket för inläringen. Ledningens stöd varierar inom Ericsson, men den totala ledningen för Ericsson är mycket tydlig på denna punkt. Inom Ericsson finns ett starkt fokus på kompetensskiften. VD:n och koncernchefen Sven-Christer Nilsson återfinns i spetsen för detta arbete. Exempelvis har Ericsson en nätverksorganisation med personer som jobbar med kompetensutveckling. Inom vissa enheter dubbleras i viss mån ledningsfunktionen med en *business* och en *competence manager*. Förutom att Ericsson inte har en företagsgemensam terminologi för kunskapsbegrepp har teori och empiri stora likheter i detta fall och jag drar slutsatsen att inställningen hos Ericssons ledning påverkar inläringen i Symbian.

5.2.4 Belöningsystem

Företag bör belöna sina anställda när de delar med sig av sina kunskaper till varandra. Det är företagets interna belöningsystem som är av betydelse, eftersom de anställda kommer att se på sina nya jobb inom den nybildade alliansen utifrån det gamla belöningsystemet. Belöningsystem kan vara baserade på hierarki eller prestation (Kerr & Slocum refererade i Pitts, Lei, et al 1997, s. 213f). Hierarki-baserade system grundar premien på arbetsledarens subjektiva utvärdering av den underställdes prestation och baseras på kvalitativa och på kvantitativa faktorer. Ett belöningsystem som grundas på prestation mäter den anställdes utförda arbete i kvantitativa mått som är väl definierade. Individuella prestationer på kort tid belönas. Företag som använder belöningsystem som är baserat på hierarki är bättre lämpade för att lära nya kärnkompetenser än företag som använder belöningsystem som baseras på prestationer. När företag belönar ett kortsiktigt tänkande finns en risk att inläring av tacit kunskap kommer att gå förlorad eftersom den kräver ett längre tidsperspektiv. Vidare säger teorin att företag som använder belöningsystem som är baserade på hierarki bättre kommer att kunna skydda sina kärnkompetenser i alliansen än företag som använder den andra typen av belöningsystem. Inom Ericsson finns anställda som inte vill dela med sig av sin kunskap. Ericsson försöker att undvika sådana personer genom att endast anställa människor som vill dela med sig av sin kunskap. Social kompetens och en förmåga att kommunicera värdesätts vid anställningen. Ericsson arbetar i projektförm, vilket förutsätter att alla inblandade kontinuerligt delar med sig av sin kunskap. Förmågan att dela med sig av sin kunskap är en av många parametrar som den anställde bedöms efter vid lönesättningen. Den anställde utvärderas även efter i vilken grad denne har nått de uppsatta målen, som kan vara både kort- och långsiktiga. Feedback ges vid utvecklingssamtal. På Ericsson är det den anställdes närmaste chef som avgör vilken belöning som är aktuell eftersom det är individuellt vad som motiverar den anställde. Pengar i form av lön är inte den enda drivkraften, utan någon ser kanske en intressant konferens som belöning. Ytterligare någon får motivation genom att få delta i ett spännande projekt. Enligt min åsikt praktiserar Ericsson ett belöningsystem som baseras på hierarki. Vidare tror jag att detta belöningsystem kommer att leda till att Ericsson har goda möjligheter att lära kärnkompetenser i Symbian. Företaget kommer nog att kunna skydda sina egna kompetenser i Symbian samarbetet, eftersom chefen kan påverka den anställde genom belöningar. Chefen kan till exempel uppmuntra ett beteende som innebär att den anställde får en känsla för vilken information som kan föras vidare till allianspartnern och vilken som inte kan det. Ericssons belöningsystem har en motsvarighet i teorin och jag konstaterar att det påverkar inläringen i Symbian.

5.2.5 Organisatorisk och teknisk infrastruktur

När anställda med gemensamma intressen bildar gemenskaper i form av halvformaliserande nätverk utanför de officiella organisationschemana är det viktigt att företaget stödjer dem. Genom att exempelvis underlätta mötena i nätverk kan företaget på sikt dra nytta av den inläring som pågår i nätverken. (Mayo & Lank 1994, s. 201ff) Bildandet av nätverk kan vara ett sätt att nå kunskapen som finns bland de mer än 100.000 anställda inom Ericsson. Företaget uppmuntrar utbytet av kunskap genom att undersöka vad som motiverar de inblandade att dela med sig av sin kunskap. Sedan så stötts nätverket genom att erbjuda användbara verktyg som exempelvis ett diskussionsforum. Ett annat sätt att samla dessa människor är genom att organisera en regelbunden seminarieserie med intressanta föreläsare. Viktigt är att se till att de inblandade har aktuella e-mail listor så att dom kan få tag i varandra. Ericssons arbete med nätverk är förenlig med den befintliga teorin. Jag konstaterar att Ericsson stödjer nätverk inom organisationen.

Enligt teorin kan företagsledare ingripa i skapandet av kunskap genom att bilda arenor, så kallade *ba*, som främjar den organiska koncentrationen av kunskap. *Originating ba* är arenan där individer delar tankar, känslor, erfarenheter och mentala modeller. I *interacting ba* pågår två processer, dels delar individer sina mentala modeller med andra och dels reflekterar och analyserar de sina egna. Här är det viktigt att organisationen väljer människor med den rätta mixen av kunskap när exempelvis en projektgrupp sätts samman. *Cyber ba* är en arena för interaktion i en virtuell värld istället för i verklig tid och rum. I *exercising ba* pågår fokuserad träning med mentorer och kollegor som i huvudsak består av övningar som betonar vissa mönster och framarbetandet av sådana mönster. I en jämförelse mellan teorin och situationen på Ericsson skulle organisationens användning av så kallad *piggybacking* kunna benämnas som *originating ba*. Till *interacting ba* skulle Ericssons tankar kring att bygga kärnor runt kompetenta personer räknas. Dokumentation av erfarenheter som läggs ut på Internet eller Intranet så att andra får tillträde till den kan ses som *cyber ba*. Det verkar däremot inte finnas någon motsvarighet till teorins övnings *ba* inom Ericsson. Teori och empiri stämmer med andra ord inte överens på alla punkter. Som jag konstaterade tidigare kan misstämelsen bero på att Ericsson inte har en fullständig förståelse för respektive del i kunskapskreationsprocessen och därför inte aktivt arbetar med varje del av den. Trots att det finns vissa frågetecken vad gäller kunskapskreationsprocessen och kunskapsarenorna är min slutsats att organisatorisk och teknisk infrastruktur påverkar inläringen i Symbian.

5.2.6 Förtroende

I en fungerande allians stödjer företagen varandra och förstår vikten av att utveckla ett långsiktigt samarbete där parterna är ömsesidigt beroende av varandra (Lorange & Ross refererad i Huemer 1998, s. 51). Vidare förklarar teorin olika tekniker för att bygga förtroende i en strategisk allians. Till de vanligaste teknikerna räknas risktagande, bevarande av rättvisa, utbyte av information och anpassning. Företag bör starta med begränsade investeringar och gradvis närma sig det andra företaget. En bra utgångspunkt är att eftersträva samarbete med partners som sedan tidigare har ett rykte om att vara ärliga och pålitliga. En förtroende byggande åtgärd är att utbyta personal före samt under samarbetet. Ericsson upplever att ett klimat av tillit är viktigt för inläringen i Symbian. Tilliten förklaras med att parterna har gemensamma mål och intressen vad gäller grundplattformar och teknologier. Det gemensamma intresset gör att Ericsson, Motorola, Nokia och Psion strävar efter en *win-win* situation. Ericsson har

arbetat med dessa företag tidigare och vet hur dom fungerar. I och med att parterna redan känner varandra underlättas kunskapsöverföringen. Vid ett alldeles nytt samarbete väljer Ericsson att gå in i det med viss försiktighet för att fördjupa kollaborationen med tiden. Inom Ericsson anses att de personliga relationerna har en större inverkan på förtroendet än någonting annat. Även personkemi nämns i sammanhanget. Jobbrotation är ett sätt att bygga förtroende mellan företagen i Symbian. Jag tycker att företagen i Symbian verkar ha fullt förtroende för varandra, vilket bekräftas av att de återkommande samarbetar med varandra. Teori och empiri stämmer väl överens och därför slår jag fast att förtroende påverkar inläringen i Symbian. Noterbart är dock att de personliga relationerna betyder mycket enligt empirin medan de inte har fått lika stort utrymme i teorin.

5.3 Sammanfattande slutsatser

Symbian är ett internationellt joint venture inom forskning och utveckling. Genom samarbetet hoppas Ericsson kunna fylla ett kompetensgap inom den egna organisationen. Ytterligare ett motiv till samarbetet var en begränsning av konkurrensen. Kostnads- och tidsmotiv fanns även med i bilden. Politiska faktorer, marknadsstillgång och riskspridning kunde dock inte förklara Ericssons motiv till bildandet av Symbian. Trots att Ericsson har intentionen och möjligheten att lära från samarbetet saknas idag en konkret plan för hur inläringen skall gå till. Ericssons inläring startar hos individerna, eftersom kunskap uppstår i eller mellan individer. Kunskapen inom Symbian är av både explicit och tacit karaktär. Vissa delar av kunskapskreationsprocessen kunde inte identifieras även om de finns. Ericsson uppmanas att aktivt arbeta med dessa delar, samt verka för ett utökat erfarenhetsutbyte inom organisationen. Arbetet inom Symbian kännetecknas av kompromisser och samarbete. Genom *technology sharing*, interaktion mellan joint venture företaget och moderbolaget, rotation av personal och strategisk integration försöker Ericsson att föra över kunskap från Symbian till den egna organisationen. Följande faktorer; kärnverksamhet, kultur, strategi, inställning, belöningssystem, organisatorisk infrastruktur, teknisk infrastruktur och förtroende; påverkar inläringen i det internationella joint venturet Symbian. En intressant diskussion som uppstod i analysen var om teorin speglar gårdagens förhållanden och därmed inte kan förklara motiven till att dagens företag väljer att ingå internationella joint venture samarbeten inom forskning och utveckling. Ytterligare ett frågetecken är varför de personliga relationerna spelar en stor roll för förtroendet mellan företagen i Symbian samtidigt som de inte har en lika stor roll inom teorin. Min rekommendation till fortsatt forskning är att dessa frågor skall undersökas ytterligare.

KÄLLFÖRTECKNING

Litteratur:

Argyris, C. & Schön, D. A. (1978), *Organizational learning: A theory of action perspective*. Reading: Addison-Wesley Publishing Company.

Badaracco, J. (1991), *The knowledge link: how firms compete through strategic alliances*. Boston: Harvard Business School Press.

Bengtsson, L., Holmqvist, M. & Larsson, R. (1998), *Strategiska allianser*. Malmö: Liber Ekonomi.

Bergsten, P. (1990), *Ekonomernas uppslagsbok*. Malmö: Liber-Hermods.

Cavaleri, S. & Fearon, D. (1996), *Managing organizations that learn*. Blackwell Publishers: Cambridge.

Contractor, F. & Lorange, P. (1988), *Cooperative strategies in international business*. Toronto: Lexington Books.

Doz, Y. L. & Hamel G. (1998), *Alliance advantage – The art of creating value through partnering*. Harvard Business School Press.

Forslin, J. & Thulestedt, B. (1993), *Lärande organisation – Att utveckla kompetens tillsammans*. Stockholm: C. E. Fritzes AB.

Hansson, J. (1997), *Skapande personalarbete*. Stockholm: Rabén Prisma.

Hellgren, B. & Löwstedt, J. (1997), *Tankens företag*. Stockholm: Nerenius & Santérus Förlag AB.

Herzfeld, E. & Wilson, A. (1996), *Joint ventures*. Bristol: Jordan Publishing Limited.

Holme, I. M. & Solvang, B. K. (1991), *Forskningsmetodik – Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur.

Huemer, L. (1998), *Trust in business relations*. Umeå: Boréa Bokförlag.

Hörte, S. Å. (1995), *Organisatoriskt lärande*.

Inkpen, A. (1995), *The management of international joint ventures: An organizational learning approach*. New York: Van Nostrand Reinhold.

Kolb, D. A. (1984), *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

Mayo, A. & Lank, E. (1994), *Lärande i organisationen*. Malmö: Liber-Hermods.

Merriam, S. B. (1994), *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur.

Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995), *The knowledge-creating company: How Japanese companies create*. New York: Oxford University Press.

Senge, P. M. (1990), *The fifth discipline*. London: Century Business.

Sveiby, K. E. (1995), *Kunskaps flödet*. Stockholm: Svenska Dagbladet Förlag AB.

Thurén, T. (1991), *Vetenskapsteori för nybörjare*. Stockholm: Runa Förlag.

Wiedersheim-Paul, F. & Eriksson L. T. (1991), *Att utreda, forska och rapportera*. Malmö: Liber-Hermods AB.

Zentes, J. & Swoboda, B. (1997), *Grundbegriffe des Internationalen Managements*. Stuttgart: Schäffer Poeschel.

Tidskrifter:

A bad time to be an ostrich. (1998), *Economist*, Vol. 349, Issue 8099.

Barkema, H. G., Shenkar, O. Vermeulen, F & Bell, J. H. J. (1997), *Working abroad, working together with others: How firms learn to operate international joint ventures*. *Academy of Management Journal*, Vol. 40, No. 2.

Barkema, H. G., Bell J. H. J. & Pennings, J. M. (1996), *Foreign entry, cultural barriers, and learning*. *Strategic Management Journal*, Vol. 17.

Crossan, M. M. & Inkpen, A. C. (1995), *The subtle art of learning through alliances*. *Business Quarterly*, Vol.60, Issue 2.

Das, T. K. & Teng, B. (1998), *Between trust and control: Developing confidence in partner cooperation in alliances*. *Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 3.

Davenport, T. H., et al (1998), *Successful knowledge management projects*. *Sloan Management Review*, Vol. 39, Issue 2.

Fiol, C. M. & Lyles, M. A. (1985), *Organizational learning*, *Academy of Management Review*, Vol. 10, No. 4.

Hamel, G. (1991), *Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances*. *Strategic Management Journal*, Vol. 12.

Inkpen, A. C. & Dinur, A. (1998), *Knowledge management processes and international joint ventures*. *Organization Science*, Vol. 9, No.4.

Kim, D. H. (1993), *The link between individual and organizational learning*. *Sloan Management Review*, Fall.

Lei, D. T. (1997), *Competence-building, technology fusion and competitive advantage: the key roles of organizational learning and strategic alliances*. *International Journal of Technology Management*, Vol. 14.

Llaneza, A. V. & Garcia-Canal, E. (1998), *Distinctive features of domestic and international joint ventures*. *Management International Review*, Vol. 38.

Maccoby, M. (1997), *Learning to partner and partnering to learn*. *Research Technology Management*, Vol. 40, Issue 3.

Makhija, M. V. & Ganesh, U. (1997), *The relationship between control and partner learning in learning-related joint ventures*. *Organization Science*, Vol. 8, No. 5.

Mody, A. (1993), *Learning through alliances*. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 20.

Nonaka, I. (1991), *The knowledge-creating company*. *Harvard Business Review*, Nov-Dec.

Nonaka, I. (1994), *A dynamic theory of organizational knowledge creation*. *Organization Science*, Vol. 5, No. 1.

Nonaka, I. & Konno, N. (1998), *The concept of "Ba": Building a foundation for knowledge creation*, Vol. 40, No. 3.

Parkhe, A. (1991), *Interfirm diversity, organizational learning, and longevity in global strategic alliances*. *Journal of International Business Studies*, Vol. 22, Issue 4.

Pitts, R. A., Lei, D. et al (1997), *Building cooperative advantage: Managing strategic alliances to promote organizational learning*. *Journal of World Business*, Vol. 32, Issue 3.

Pucik, V. (1988), *Strategic Alliances, Organizational Learning, and Competitive Advantage: The HRM Agenda*. *Human Resource Management*, Vol. 27, No. 1.

Steensma, H. K. (1996), *Acquiring technological competencies through inter-organizational learning collaboration: An organizational learning perspective*. *Journal of Engineering and Technology Management*, 12.

Internet:

Symbian (1999-03-01), www.symbian.com.

Telefonaktiebolaget LM Ericsson (1999-03-01), www.ericsson.se.