



Handelshögskolan  
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

Företagsekonomiska institutionen  
Gruppen för lärande och förändring (LOF).

# SMÅFÖRETAGARENS KUNSKAPSKARTA

VARFÖR OCH HUR SMÅFÖRETAGARE  
INHÄMTAR OCH SPRIDER KUNSKAP

BJÖRN PETTERSSON & MICHALIS VASSILAS

Kandidatuppsats, 10 p, Höstterminen 2004  
Handelshögskolan vid Göteborgs universitet  
Företagsekonomiska institutionen  
Gruppen för lärande och förändring (LOF)

Björn Pettersson, 790424  
Michalis Vassilas, 800122  
Handledare: Andreas Diedrich och Axel Targama

## SAMMANFATTNING

Småföretagen i Sverige har blivit en större och växande drivkraft för ekonomin och välfärden på senare tid. Samtidigt har kunskap blivit en allt viktigare resurs för företagen vilket resulterat i att många större företag har satsat mycket resurser på system och processer för kunskapshantering. Dessa satsningar har ännu inte fått samma genomslag i mindre företag. I denna uppsats försöker författarna kartlägga och beskriva *varför och hur småföretagare inhämtar och sprider kunskap*. För att kunna besvara frågeställningen har djupintervjuer genomförts med 14 småföretagare i Göteborgsregionen. Ett teoretiskt analysverktyg har satts samman bestående av teorier om kunskap, kunskapsöverföring och motivation. Analysen av det empiriska materialet har delats upp i två steg. Först utfördes en empirisk analys där empirin presenterades och delades in efter vilka aktörer småföretagaren interagerar med för att inhämta och sprida kunskap. Därefter gjordes en teoretisk analys där de valda teorierna applicerades på empirin. Resultatet av denna tudelade analys var att en schematisk modell, *småföretagarnas kunskapskarta*, kunde presenteras. Denna modell visar hur småföretagaren inhämtar och sprider kunskap med respektive aktör. Något som kunde konstateras var att småföretagarna främst *inhämtar* kunskap och i lägre grad *sprider* kunskap. Motiven till *varför* småföretagaren inhämtar och sprider kunskap skiljer sig åt. Vid inhämtning rör det sig om två motiv, antingen att småföretagaren har en uppgift eller ett problem denne vill lösa eller att småföretagaren vill vidareutbilda sig inom sitt fält. Vid spridning är det huvudsakliga motivet att företagaren önskar en kompensation i form av affärsmässig nytta eller ekonomisk ersättning. Författarna fann också att kunskap ofta överfördes mellan småföretagare på ett spontant och ibland omedvetet sätt. Denna typ av överföring var vanligast i de nätverk av småföretag som kunde liknas vid *communities of practice*. Vad gäller implikationer ur ett kunskapshanteringsperspektiv kunde det konstateras att det i småföretagarkontexten inte finns någon övergripande aktör, liknande ledningen i ett större företag, som kan styra eller påverka kunskapsöverföringsprocessen på något avgörande sätt. Aktörer så som myndigheter eller branschorganisationer kan dock skapa förutsättningar för och uppmuntra småföretagare att inhämta och sprida kunskap.

## VI TACKAR

Att genomföra vår undersökning och skriva denna uppsats har varit en lång och stundtals mödosam process. Vi har dock genom arbetet fått chansen lära oss mycket om kunskapshantering och småföretagares vardag, vilket varit intressant och givande.

Vi vill tacka våra handledare Andreas Diedrich och Axel Targama för givande och roliga pratstunder och för de idéer och den kritik vi fått.

Vi vill också rikta ett varmt tack till de småföretagare som ställde upp och lät sig intervjuas trots att de verkligen inte verkade ha speciellt gott om tid.

Vi vill även tacka Företagarna och då speciellt Per-Anders Westhed och Per Clemensson för värdefull information om småföretagande och för underlag till vårt urval av respondenter.

Göteborg, 2005-01-17

Björn Pettersson

Michalis Vassilas

<b>1</b>	<b>INTRODUKTION OCH PROBLEMFÖRMULERING.....</b>	<b>5</b>
1.1	Bakgrund .....	5
1.2	Syfte .....	7
1.3	Frågeställning .....	7
1.4	Definitioner .....	7
1.4.1	Inhämtning och spridning.....	7
1.4.2	Småföretag .....	8
1.4.3	Kunskap.....	8
1.4.4	Kunskapshantering .....	8
1.5	Avgränsningar .....	9
1.6	Disposition .....	10
<b>2</b>	<b>METOD .....</b>	<b>11</b>
2.1	Vetenskapligt förhållningssätt och val av metod .....	11
2.2	Den kvalitativa undersökningsmetoden .....	11
2.3	Tillvägagångssätt.....	12
2.3.1	Metod för datainsamling .....	12
2.3.2	Urval.....	13
2.4	Intervjuerna .....	14
2.4.1	Öppen individuell intervju .....	14
2.4.2	Intervjuförfarandet .....	14
2.5	Analys av intervjumaterialet .....	16
2.6	Studiens tillförlitlighet.....	17
<b>3</b>	<b>STUDIENS TEORETISKA RAMVERK .....</b>	<b>18</b>
3.1	Kunskap.....	18
3.2	Kunskapsmarknad .....	20
3.3	Motivation .....	20
3.4	Communities of Practice .....	21
3.5	Dixons modell för kunskapsöverföring.....	23
<b>4</b>	<b>EMPIRISK ANALYS.....</b>	<b>26</b>
4.1	Modell över sändare och mottagare av kunskap .....	26
4.2	Motivation och drivkraft till inhämtning och spridning av kunskap.....	27
4.2.1	Inhämtning av kunskap .....	27
4.2.2	Spridning av kunskap .....	28
4.3	Aktörer på kunskapskartan.....	29
4.3.1	Andra småföretagare .....	29
4.3.2	Branschföreningar och myndigheter .....	31
4.3.3	Kunder.....	33
4.3.4	Leverantörer .....	35
4.4	Övriga källor till kunskap.....	36
4.4.1	Trender i omvärlden .....	36
4.4.2	Tryckta och elektroniska källor.....	37
4.5	Kunskapsöverföring som spontana processer .....	38
4.6	Sammanfattning av empirisk analys .....	39
<b>5</b>	<b>TEORETISK ANALYS.....</b>	<b>42</b>
5.1	Analys av motivationsfaktorer .....	42
5.1.1	Inhämtning av kunskap .....	42

5.1.2	Spridning av kunskap .....	42
5.2	Kunskapsöverföring som spontana processer .....	43
5.3	Anpassning av Dixons modell.....	44
5.3.1	Metoder för inhämtning av kunskap .....	48
5.3.2	Metoder för spridning av kunskap .....	49
5.4	Applicering av den anpassade modellen .....	50
5.4.1	Andra småföretagare .....	51
5.4.2	Branschförbund och myndigheter .....	52
5.4.3	Kunder .....	52
5.4.4	Leverantörer .....	53
5.4.5	Trender i omvärlden samt tryckta och elektroniska källor.....	53
5.5	Sammanfattning av den teoretiska analysen .....	53
<b>6</b>	<b><u>SLUTSATSER OCH SLUTDISKUSSION .....</u></b>	<b><u>55</u></b>
6.1	Implikationer ur ett KM-perspektiv .....	57
6.2	Förslag på vidare forskning.....	60
6.3	Slutord .....	60
<b>7</b>	<b><u>KÄLLFÖRTECKNING .....</u></b>	<b><u>61</u></b>
7.1	Böcker .....	61
7.2	Elektroniska källor & rapporter.....	62
7.3	Muntliga källor .....	63
<b>8</b>	<b><u>BILAGOR .....</u></b>	<b><u>64</u></b>
	Bilaga 1. De intervjuade företagen.....	64
	Bilaga 2. Dixons modell över metoder för kunskaps-överföring.....	67
	Bilaga 3. Dixons ”Decision Tree” för val av överförings-metod.....	68

# 1 INTRODUKTION OCH PROBLEMFÖRMULERING

*Här redogör vi för bakgrunden till vår undersökningsfråga och diskuterar olika aspekter av problemet. Vi presenterar vad som forskats på tidigare inom kunskapshantering respektive småföretagande och vi redogör för varför vårt undersökningsproblem är intressant och relevant. Denna problemdiskussion mynnar ut i vår frågeställning vilken följs av ett par för uppsatsen viktiga definitioner.*

## 1.1 BAKGRUND

Många forskare nämner vikten av kunskap i dagens samhälle. Ikujiro Nonaka, en av de främsta inom fältet kunskapshantering (eng: Knowledge Management, KM) poängterar vikten av kunskap i företag på följande sätt: *”In an economy where the only certainty is uncertainty, the one sure source of lasting competitive advantage is knowledge.”* Nonaka fortsätter och påpekar att de företag som bäst hanterar kunskap är de som också är mest framgångsrika på marknaden (Nonaka, 1991, s 96). Kunskap har under det senaste decenniet fått en alltmer framträdande roll både i företagen och i samhället i stort. Det pratas ofta om begrepp som *lärande organisationer*, *kunskapssamhälle*, *kunskapsföretag* och *kunskapsarbetare*.

Småföretagen är en stor och viktig drivkraft i dagens ekonomi. 99 % av alla privata företag i Sverige har färre än 50 anställda och 70 % är soloföretagare, alltså inga anställda alls förutom ägaren (Företagarna, 2003). De små företagen är en betydelsefull arbetsgivare då de står för 52 % av den privata sysselsättningen och nära en tredjedel av den totala sysselsättningen (Företagarna, 2003). Det pratas en hel del om hur regeringen ska underlätta och skapa ett mer gynnsamt klimat för småföretagande. I dessa diskussioner nämns ofta lägre skatter, bidrag och andra finansiella stöd men det talas inte lika mycket om hur småföretagen skulle kunna gynnas av kunskapsutbyte, nätverkande och andra samarbetsformer. För att staten, kommuner eller branschorganisationer ska kunna underlätta kunskapsutbyte för småföretagare behövs först en undersökning av hur småföretagarnas kunskaps- och informationsflöden ser ut. Därför vill vi med denna deskriptiva studie visa vilka aktörer som är inblandade i processen samt hur kunskapsflödena ser ut mellan småföretagaren och dessa olika aktörer. Det förefaller för oss naturligt att det inte finns lika mycket kunskap i små företag som det finns i större. Med färre medarbetare blir den totala kunskapsmängden också mindre. Därför borde småföretagare i större utsträckning behöva vända sig till externa källor för att finna viss kunskap som de behöver i en viss situation. Det kan röra

sig om kunskap som är relevant för att förbättra småföretagets produkter eller tjänster såväl som kunskap som behövs för andra aktiviteter i småföretagarens vardag som till exempel bokföring eller marknadsföring. Vi försöker alltså se till småföretagarnas helhetsbehov av kunskap och har valt att inte inrikta oss på någon specifik slags kunskap för en viss aktivitet inom företaget. Vi vill även undersöka småföretagares *spridning* av kunskap utanför sitt företag. Sprider småföretagaren kunskap externt? Hur och varför görs i sådana fall detta? Vilka motiv och drivkrafter finns för inhämtning och spridning av kunskap? Är spridning och inhämtning alltid strukturerad och medveten eller sker ibland kunskapsöverföring spontant och omedvetet?

För att undersöka spridningen och inhämtningen av kunskap bland småföretagare ska vi försöka applicera teorier om kunskap och kunskapshantering på vår småföretagarkontext. Det har tidigare forskats mycket kring kunskapshantering inom större organisationer (se bland annat Davenport & Prusak 1998; Dixon 2000; Nonaka 1991, 1994). Småföretagande och entreprenörskap är också väl utforskade områden och de har belysts från många perspektiv i åtskilliga syften. Många av dessa studier är inriktade på nätverkande mellan företag (Lundström & Stevenson 2001; Johannisson 2002; Witt 2004). Ett par forskningsansatser har inriktats mot kompetensutveckling i mindre företag, ofta med en delfråga som fokuserat på varför småföretagare inte satsar mer på kompetensutveckling (Ahmadi et al, 2001; Ellström & Nilsson 1997). Däremot finns det, vad vi har kunnat hitta, ingen tidigare forskning som inriktats mot att belysa kunskapshantering och kunskapspridning i en småföretagarkontext med hjälp av teorier för kunskapshantering.

Det finns många organisationer som på senare tid uppmärksammat småföretagares behov av informations- och kunskapsutbyte. Företagarna, den största företagarorganisationen i Sverige med ca 80 000 medlemsföretag, är en av de organisationer som uppmärksammat kunskapsbehovet bland småföretagare. Företagarna är en nationell organisation med lokala nätverk i Sveriges samtliga kommuner och dess uppgift är att skapa bättre förutsättningar för småföretagare (Företagarnas hemsida, 2004-12-22). I denna breda målsättning innefattas en vision om att skapa och vidareutveckla nätverk där Företagarnas medlemsföretag kan byta åsikter, tjänster, kunskap och erfarenheter. Mer konkret så är Företagarna intresserade av att hitta nya kontaktvägar och förbättra kommunikationen med medlemmarna. En förhoppning är att företagarna skall hjälpa sina medlemsföretag att hitta andra företag inom organisationen som kan erbjuda hjälp och kunskap i specifika frågor. *Alltså att hjälpa företag A att hitta företag B så att säga* (Westhed, 2004-11-16).

## 1.2 SYFTE

Vårt syfte med denna uppsats är att beskriva, kartlägga och visa konkreta exempel på hur kunskapsöverföringen ter sig i praktiken mellan småföretagare och aktörer i deras omgivning. Detta ska vi göra med hjälp av teorier om kunskap och kunskapshantering. Vi vill sedan dra slutsatser om denna kunskapsöverföring och belysa vilka implikationer den får, dels för småföretagarna själva och dels för de organisationer som på olika sätt vill underlätta kunskapsöverföringen bland småföretagare.

## 1.3 FRÅGESTÄLLNING

Vår övergripande frågeställning är: *Varför och hur sprider och inhämtar småföretagare kunskap?*

Genom att besvara denna fråga har vi även förhoppningen att få svar på ett par delfrågor som är nära kopplade till den övergripande frågeställningen. Dessa delfrågor är:

- *Vilka aktörer interagerar småföretagarna med för att överföra kunskap?*
- *Vilka källor till kunskap finns?*
- *Vilka motiv finns för inhämtning respektive spridning av kunskap?*
- *Vilken kunskap sprids och inhämtas och vad karaktäriserar denna?*
- *I vilken kontext sker kunskapsöverföringen?*
- *Sker kunskapsöverföringen alltid på ett strukturerat och medvetet sätt eller förekommer det också spontan och omedveten överföring?*

## 1.4 DEFINITIONER

För att förtydliga vår frågeställning och underlätta förståelsen för läsaren gör vi här ett par viktiga definitioner.

### 1.4.1 INHÄMTNING OCH SPRIDNING

När vi härefter talar om *inhämtning* och *spridning* av kunskap utgår vi från småföretagarnas perspektiv. Inhämtning av kunskap avser att kunskap överförs till småföretagaren från en annan aktör och spridning handlar om att kunskap sprids från småföretagaren till en annan aktör. Själva överföringen kan ske via direktkontakt mellan sändare och mottagare (till exempel möten eller telefonsamtal) eller indirekt via böcker, artiklar i fackpress, databaser et cetera.



## 1.4.2 SMÅFÖRETAG

Vi definierar småföretag som företag med upp till 10 anställda. Ofta innefattar definitionen småföretag organisationer med upp till 50 anställda (EU:s webbportal, 2005-01-02). Anledningen till vi valt riktigt små företag är att vi ville se hur kunskap överförs *över* organisationsgränserna. Se vidare diskussion under 2.3.2 *Urval*.

## 1.4.3 KUNSKAP

Kunskap kan definieras på många olika sätt och ses ur ett flertal olika perspektiv. Alavi och Leidner (2001) har sammanställt ett antal olika perspektiv och synsätt på kunskap. Två av dessa, ”Knowledge vis-à-vis data and information” och ”Knowledge as a state of mind” ligger nära vår syn på kunskap i denna undersökning. I linje med Alavi och Leidners ”Knowledge vis-à-vis data and information” ser vi kunskap som hierarkiskt överordnad information och data (se 3.1 *Kunskap* för en djupare diskussion). Att se kunskap som ett ”State of mind” innebär, enligt Alavi och Leidner (2001), att kunskap är något som existerar i människors medvetande och något som inte kan artikuleras i skrift. På liknande sätt ser vi det som att det i praktiken ofta är frågan om information som skickas mellan de olika småföretagarna och deras omgivning. Först när informationen tolkas i huvudet på mottagaren kan den förädlas och bli kunskap. När denna process har ägt rum kan man tala om spridning och inhämtning av kunskap. På så sätt kan det man säga att kunskap *i sig*, i de flesta fall, inte kan överföras direkt utan att det sker via en omvandling till information som i sin tur kan överföras. Vi kommer härnäst att tala om spridning, inhämtning och överföring av *kunskap* och då avser vi just detta förfarande att kunskap omvandlas till information som överförs och sen genom bearbetning i mottagarens huvud återomvandlas till kunskap.

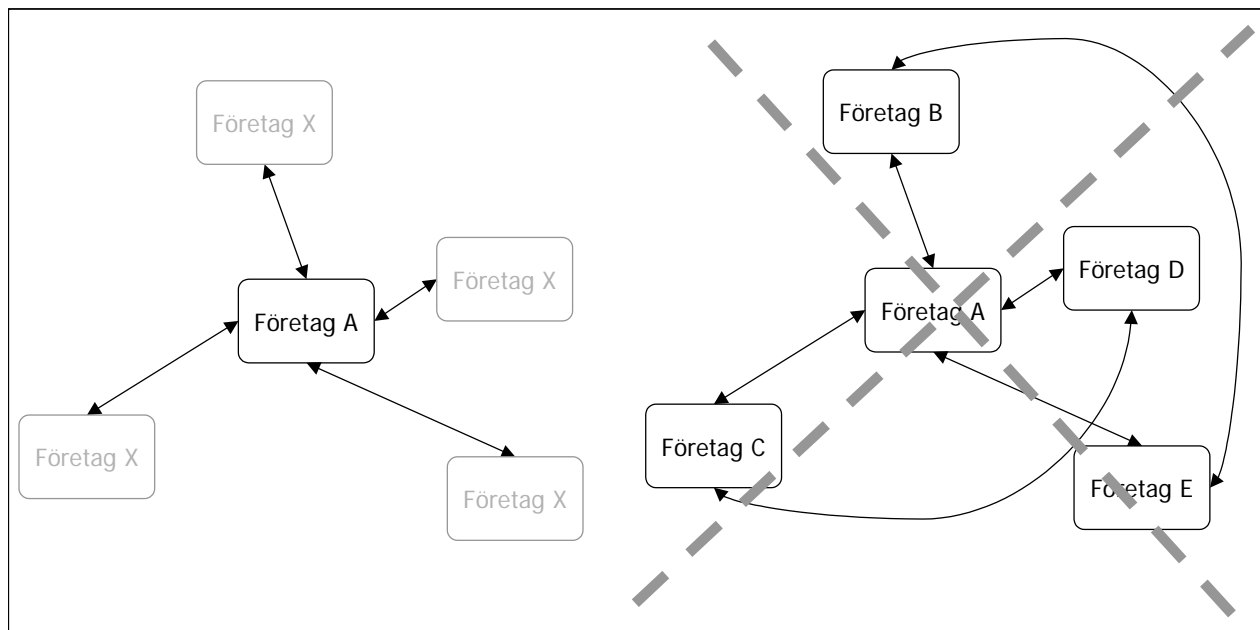
## 1.4.4 KUNSKAPSHANTERING

Kunskapshantering, eller på engelska *knowledge management* (KM), innebär att organisationer på ett strukturerat och systematiserat sätt försöker dra mer nytta av sina medlemmars kunskap. Davenport och Prusak (1998) definierar termen på följande sätt: ”*Knowledge management is the process of increasing the efficiency of knowledge markets by generating, codifying, coordinating and transferring knowledge.*”

## 1.5 AVGRÄNSNINGAR

Figur 1 visar att våra 14 intervjuade företag inte hänger samman i något nätverk utan att vi tittat på småföretagen var för sig. Varje enskilt företag har sedan ett eget nätverk av samarbetspartners, leverantörer och kunder med mera men våra respondenter är inte sammanlänkade. Detta medför att vi inte kan undersöka både den sändande och den mottagande parten i en viss transaktion, utan vi har istället en mängd ”inhämtningar” och ”spridningar” av kunskap där vi enbart har kunnat fånga den ena partens (småföretagarens) perspektiv. Detta gör att vi valt att inte tillämpa teorier om nätverks-samarbete, vilka visar hur och hur mycket småföretagare använder varandra inom nätverket, utan istället valt att fokusera på *överföringen* av kunskap i sig.

Vi har även medvetet valt att utesluta de fall där kunskap överförs *inom* ett och samma företag. Detta ligger inom ramen den traditionella KM-forskningen och vi valde att titta på småföretagare just för att få undersöka hur kunskap överförs *mellan* organisationer, i detta fall småföretag.



Figur 1. Vår syn på våra undersökningsenheter. Respondenternas företag är inte sammankopplade sinsemellan men varje småföretagare har ett antal andra företag och aktörer knutet till sig vilka de inhämtar och sprider kunskap.

## *1.6 DISPOSITION*

Uppsatsen är en deskriptiv studie, där vår inhämtade empiri presenteras, kategoriseras och analyseras för att skapa en djupare bild av småföretagarnas kunskapsspridning och -inhämtning. Efter detta introduktionskapitel går vi över till att i metodkapitlet diskutera hur vi genomfört studien. Metodkapitlet inleds med en kortare diskussion om olika vetenskapliga förhållningssätt där vi redogör för våra ståndpunkter och val av metod. Resterande delen av kapitlet beskriver mer konkret hur vi gått tillväga för att genomföra studien. Därefter går vi igenom det teoretiska ramverk vilket uppsatsen grundar sig på och förklarar varför vi valt att använda oss av just dessa teorier. I det följande kapitlet, den empiriska analysen, redovisar vi resultatet från intervjuerna. Vi inleder här med att visa ett par exempel på motiv till kunskapsöverföring. Sedan presenteras de olika aktörer vilka våra respondenter överför kunskap till och från och ett flertal exempel på kunskapsöverföringar ges. Det nästkommande kapitlet är teoretisk analys. Här presenterar vi en modifiering vi gjort av en av våra valda teorier samt applicerar teorierna på vårt empiriska material. Vi avslutar uppsatsen med att sammanfatta de slutsatser vi kommit fram till och vad dessa får för implikationer för våra småföretagare och de andra aktörer vilka interagerar och utbyter kunskap med småföretagarna.

## 2 METOD

*I detta kapitel förklarar vi hur vi gått tillväga för att utföra vår studie. Vi inleder med att redogöra för vårt vetenskapliga förhållningssätt i denna studie och diskuterar val av undersökningsmetod. Den kvalitativa undersökningsmetoden presenteras och sätts i relation till vårt faktiska tillvägagångssätt. Vi presenterar vår datainsamlingsmetod och urvalsprocess och avslutar med en diskussion om studiens tillförlitlighet.*

### 2.1 VETENSKAPLIGT FÖRHÅLLNINGSSÄTT OCH VAL AV METOD

Det finns två huvudsakliga vetenskapliga förhållningssätt, *positivism* och *hermeneutik* (Jacobsen, 2000; Patel & Davidson, 2003). Dessa två kan sägas vara varandras motpoler där positivismen syftar till att hitta objektiva och generella sanningar medan hermeneutiken försöker åskådliggöra, tolka och förstå det unika och säregna (Jacobsen, 2000). Positivismen är ofta förknippad med kvantitativ metod, vilken grundar sig på ett antagande om en mer eller mindre objektiv verklighet, separerad från människan (Backman, 1998). Tittar man på världen ur ett hermeneutiskt perspektiv däremot, uppfattar man generellt världen som en, social och kulturell konstruktion där människan är en del i denna värld (Backman, 1998).

Vi har i vår studie haft ett hermeneutiskt förhållningssätt. Detta för att vi anser att vår undersökning handlar om att *beskriva* och *tolka* den värld småföretagarna befinner sig i och det sätt på vilket de inhämtar och sprider kunskap. Hermeneutiken är nära förknippad med den *kvalitativa* undersökningsmetoden (Patel & Davidson, 2003). Därför har vi valt en kvalitativ metod för att besvara vår frågeställning.

### 2.2 DEN KVALITATIVA UNDERSÖKNINGSMETODEN

Den kvalitativa undersökningsmetoden kännetecknas av en närhet till det som undersöks, att forskaren väljer ut få undersökningsenheter och går på djupet för att få ut riklig information från dessa enheter. Dessutom eftersträvar forskaren ett ”subjekt–subjekt”-förhållande med undersökningsenheterna för att på så sätt observera fenomenet inifrån. Genom kvalitativ forskningsmetod kan ofta sammanhang och samband förstås och tolkas och forskaren koncentrerar sig ofta på att hitta de säregna och avvikande dragen (Jacobsen, 2000; Holme & Solvang 1997). Genom att välja ut ett mindre antal småföretagare och genomföra djupintervjuer med dessa anser vi oss ha gått in på djupet med vår frågeställning och försökt tolka och förstå

småföretagarnas situation och motiv till kunskapsöverföring. Vi har besökt respondenterna på deras företag, i deras vardag, för att på så vis på ett bättre sätt ta del av deras verklighet och upprätta ett ”subjekt–subjekt”-förhållande till respondenterna. Ur intervjumaterialet har vi försökt hitta det unika och speciella i våra respondenters berättelser.

## *2.3 TILLVÄGAGÅNGSSÄTT*

När vi hade bestämt oss för vilket område vi skulle inrikta vårt uppsatsarbete mot kontaktade vi på ett tidigt stadium Företagarna. Detta dels för att dra nytta av Företagarnas djupa kunskap om småföretagarnas situation och dels för att de har ett stort nätverk av småföretagare knutet till sig. Vi började på riksnivå eftersom det kändes naturligt att börja på den översta och strategiska nivån för att sedan förflytta sig nedåt i organisationen. Den vi kom i kontakt med initialt var Per-Anders Westhed som sitter på företagarnas huvudkontor i Stockholm och är ansvarig för föreningskontakter. Vi bestämde träff med honom i samband med att han var i Göteborg och besökte Svenska Mässan. Westhed (2004-11-16) gav oss en initial bild av företagarnas roll och deras verksamhet. Av Westhed fick vi tips om att vi skulle kontakta Företagarna i Västra Götaland för att se om de kunde ge oss någon mer konkret hjälp med att ta fram undersökningsenheter. Vi träffade Per Clemensson som är ansvarig för Företagarnas satsning i Västra Götaland och han fyllde på vår bild av Företagarna med sin utläggning om deras verksamhet i regionen. Genom Clemensson fick vi en lista över Företagarnas medlemsföretag i Göteborg som vi hade stor nytta av för att finna våra respondenter.

### *2.3.1 METOD FÖR DATAINSAMLING*

En central del som vi ansåg var nödvändig för att kunna svara på frågeställningen var hur kunskapsöverföringen ter sig i praktiken mellan våra undersökta småföretagare och deras omgivning. Det ideala hade varit, anser vi, att följa de olika respondenterna i deras verksamhet för att kunna bevittna hur de går tillväga när de utför sitt dagliga arbete. Alltså att göra en etnografisk studie och observera hur småföretagarna inhämtar och sprider kunskap. På grund av den korta tidsrymden för detta uppsatsarbete så var det tyvärr ej praktiskt genomförbart. Istället valde vi att utföra kvalitativa djupintervjuer med respondenter på 14 småföretag.

Vi valde att inte använda oss av enkätundersökningar trots att dessa kan ge oss ett större urval, då vi anser att den typen av undersökning inte skulle ge det djup som krävs för att få en insikt i hur småföretagarna går tillväga för att sprida och inhämta kunskap.

### 2.3.2 URVAL

Eftersom vi hade för avsikt att undersöka hur småföretagare inhämtar och sprider kunskap över organisationsgränserna valde vi medvetet ett urval av mycket små företag. Att företagen är små gör att de i högre grad tvingas söka viss kunskap utanför organisationen då det är mindre troligt att all önskad kunskap finns internt. En annan fördel med att undersöka små företag är att de i mindre grad har uttalade strategier och färdiga system för kunskapshantering. I större företag är det idag mycket ovanligt att man inte anammat någon sorts system för kunskapshantering och risken, som vi såg det, var att vi skulle få prata med respondenter som redan ”analyserats sönder” av verksamhetskonsulter och systemförsäljare. En avsikt med att välja små företag var alltså att hitta mer ”orörda” undersökningsenheter. Målgruppen för urvalet som vi skissade fram såg ut så här:

- 1-10 anställda.
- I godtycklig bransch.
- Lokaliserade i Göteborg med omnejd.

Med godtycklig bransch ovan menar vi att vi inte valde att koncentrera oss på en specifik bransch. Detta grundade sig på att vi ville göra en studie som skulle kunna vara generell och oberoende av bransch. Studien hade givetvis kunnat riktas in mot en specifik bransch men då hade resultatet blivit mindre generellt och det ville vi inte. Anledningen att vi definierade målgruppen att bara innefatta företag i Göteborgstrakten har mer praktiska orsaker. Under den begränsade tid vi haft på oss med undersökningen hade det inte varit möjligt att täcka in en större geografisk yta. Denna avgränsning vad gäller urvalet begränsar givetvis generaliserbarheten av studiens resultat en aning. Kanske kunde vissa resultat blivit aningen annorlunda om studien genomförts i en glesortskommun i stället för i en storstad. Vi är alltså medvetna om att urvalet inte är representativt för småföretagen i hela Sverige utan snarare speglar småföretagare i en storstadskontext (i det här fallet Göteborg).

På den lista vi fått låna av Företagarna fanns samtliga deras medlemsföretag i Göteborg med som hade 1-10 anställda. Totalt fanns ca 1300 företag listade med företagsnamn, kontaktperson, adress och telefonnummer. Utifrån denna lista började vi ringa runt till småföretag och fråga om de kunde tänka sig att ställa upp på en intervju om hur deras arbetsvardag såg ut. Vi ringde mer eller mindre från början av listan och framåt, men gjorde en viss gallring för att få lite spridning

av respondenternas branscher. Vi bad om att få komma ut till den potentielle respondenten, på deras företag, och informerade om att intervjun skulle ta ca 45-60 minuter. Efter ett par dagars rundringning hade vi fått tag på 14 villiga respondenter.

### **Det faktiska urvalet**

I Göteborgsregionen, tillika i Sverige i stort, utgörs majoriteten av småföretagare utav män i åldersintervallet 50-60 år (Westhed, 2004-11-16). Vårt urval hade dock en aningen högre andel kvinnor och en åldersspridning som var större än bland Företagarnas medlemmar i stort. Vi tror dock inte att vårt faktiska urval påverkar studiens resultat i särskilt stor utsträckning. För en förteckning över våra respondenter, se *Bilaga 1*.

## **2.4 INTERVJUERNA**

### **2.4.1 ÖPPEN INDIVIDUELL INTERVJU**

Den individuella öppna intervjun är troligen den mest vanliga metoden för datainsamling inom den kvalitativa undersökningsmetoden (Jacobsen, 2000). Denna intervjuform kännetecknas av att intervjuaren och respondenten samtalar som i en vanlig samtalsdialog. Det finns inga eller få frågor med fasta svarsalternativ menar Jacobsen och påpekar att den öppna kvalitativa intervjun är lämplig när följande 3 kriterier gäller:

1. När relativt få enheter undersöks.
2. När man är intresserad av vad den enskilde respondenten säger.
3. När man är intresserad av hur individen tolkar och lägger mening i ett speciellt fenomen.

Alla dessa punkter är sanna i vårt fall så därför valde vi denna intervjuform. Vi genomförde intervjuerna hos respondenterna på deras respektive företag. Att möta respondenterna ansikte mot ansikte på deras respektive företag visade sig vara bra för att de kunde visa vad de gjorde mer handgripligen.

### **2.4.2 INTERVJUFÖRFARANDET**

Innan vi utförde intervjuerna diskuterade vi vad vi ville ha ut av dem. Vi försökte ta fram en frågemall men det visade sig vara svårt att komma på frågor om hur och varför småföretagare överför kunskap utan att bli alltför ledande och styrande. Vi lade därför ner planerna på en konkret frågemall och diskuterade istället utförligt vad vi önskade få för information från våra

respondenter. Detta gjorde att vi, när vi satt i intervjusituationen, var inställda på att ”lyssna efter” svar som knöt an till studiens frågeställning men att vi försökte få ut denna information utan att fråga direkta frågor om kunskap och kunskapsöverföring.

Vi inledde intervjuerna med en presentation av oss själva och en kort förklaring vad vår studie gick ut på. Sedan ställde vi ett par relativt öppna frågor och utifrån respondenternas svar utformade och ställde vi olika frågor som var anknutna till den intervjuades initiala svar. De öppna frågorna var av typen: ”Vill du berätta lite om ditt företag och er verksamhet?” eller ”Vad sysslar ni med här på Företaget AB?”.

Redan efter att den inledande frågan hade ställts började vi leta beröringspunkter till vår frågeställning i det som sades. När respondenten hade berättat om sitt företag i generella ordalag bad vi honom/henne att beskriva en typisk dag på jobbet. Att fråga: ”Hur såg arbetsdagen ut igår?” var ett bra sätt att få en mer detaljerad beskrivning av respondentens vardag, i vilken kunskapsspridning och -inhämtning ägde rum. Att på detta sätt inleda intervjun var från vår sida ett sätt att låta respondenten föra samtalet för att vi sedan skulle kunna ställa förtydligande frågor kring aspekter av respondentens vardag som vi såg som relevant för frågeställningen. Om till exempel respondent X på företaget Y berättade att han träffade sina arbetskollegor igår för att diskutera ett förslag, så kunde någon av oss höra efter med respondenten om hur mötet såg ut. Vi har under intervjuerna försökt undvika att ge direkta och konkreta frågor om kunskap och kunskapsöverföring och istället har respondenten tillåtits att fritt berätta hur denne handlar i sin vardag och på så sätt har en mer korrekt bild av vårt undersökningsproblem förhoppningsvis erhållits. Eftersom olika företagare ofta hade vitt skilda berättelser skilde sig de frågor vi ställde och respondenternas svar sig åt från gång till gång. Det ter sig naturligt att en reklamare har en vardag som skiljer sig åt från en låssmeds.

De olika intervjuerna har också skilt sig en hel del beträffande i vilken kontext de har ägt rum. Eftersom vi valde att besöka respondenterna på deras företag varierade kontexten och intervjumiljön kraftigt från gång till gång. I vissa fall har vi suttit ostörda och avskärmade i något konferensrum medan vi i andra fall intervjuat personer mitt i deras kontorslokaler och där de ofta fått pausa intervjun för att svara i telefon eller göra andra uppgifter och sedan återuppta intervjun igen efter någon minut. Var intervjuerna äger rum avgör till hur respondenten besvarar frågorna. Jacobsen nämner vad han kallar *kontexteffekten*, vilken innebär att respondenter tenderar att ge



konstlade svar då de befinner sig i en för respondenterna konstlad miljö (Jacobsen, 2000). Eftersom vi valt att utföra intervjuerna hos respondenten har vi minskat risken för negativ kontexteffekt. I vilken grad intervjusituationen och frågorna är lika för de olika respondenterna avgör graden av *standardisering* av intervjuerna (Trost, 1997). En hög standardisering innebär att variationen avseende frågor och intervjusituation mellan intervjuerna är låg, frågorna ställs i samma ordning, med samma ordval och intonation. En låg standardisering, å andra sidan, innebär att intervjutillfällena skiljer sig mycket och att till exempel frågorna kan ställas i olika ordning vid olika intervjuer och att ordval och språkbruk anpassas till respondenten. Följdfrågor utformas utifrån respondentens svar på tidigare frågor (Trost, 1997). I vår undersökning har vi valt en lågt standardiserad intervjuform eftersom denna form hänger samman med den öppna intervjun.

Vi var alltid två intervjuare vid intervjutillfällena och båda förde anteckningar. En av oss hade huvudansvaret för att sköta interaktionen med respondenten medan den andre var mer fokuserad på att anteckna.

## *2.5 ANALYS AV INTERVJUMATERIALET*

Analysen av vårt empiriska material har skett i två faser. Först har vi gjort en empirisk analys där vi har försökt att vända och vrida på det insamlade intervjumaterialet för att se nya infallsvinklar och perspektiv i det. Detta har resulterat i att materialet sammanställts och klassificerats efter lämpliga indelningar. Därefter har gått över till en teoretisk analys där vi applicerat våra valda teorier på materialet och därigenom fått en rikare analytisk beskrivning av vår empiri.

Alla namnen på våra respondenter och deras företag är fingerade för att bevara deras anonymitet. Företagsnamnen är ersatta med påhittade namn som medvetet är valda för att bevara kopplingen till vilken bransch respondenten verkar i. Elkonsulten AB och Kiropraktorn AB är exempel på företagsnamn vi använt.

## *2.6 STUDIENS TILLFÖRLITLIGHET*

För att ge vår studie och denna uppsats så hög trovärdighet som möjligt har vi arbetat aktivt för att minimera risken för att misstolka och missförstå våra respondenter. Till exempel har vi båda två deltagit vid intervjuerna för att få med så mycket information och detaljer som möjligt. Vi har även sammanställt våra anteckningar relativt snabbt efter intervjutillfället för att inte tappa relevanta detaljer, och för att diskutera eventuella tolkningssvårigheter i den information vi fått från respondenterna.

Det faktum att vi valt att intervjua våra respondenter på deras företag tror vi har påverkat informationsinsamlingen positivt eftersom respondenterna kunnat prata mer avslappnat och okonstlat i denna trygga miljö. Dessutom informerade vi respondenterna om att de skulle förbli anonyma i studien för att ytterligare bygga upp en förtrolig atmosfär.

### 3 STUDIENS TEORETISKA RAMVERK

*Nedan tänker vi gå igenom de analysverktyg vi ansåg vara relevanta för att svara på vår frågeställning. Inledningsvis ger vi en djupare teoretisk definition av kunskap. Därpå tittar vi på Davenport och Prusaks motivationsteori för att få större klarhet i varför småföretagare sprider och inhämtar kunskap. Efter det presenterar vi Dixons modell för kunskapsöverföring och slutligen introducerar vi begreppet *communities of practice*, vilket kan förklara de fall då kunskap överförs mer spontant och ostrukturerat.*

#### 3.1 KUNSKAP

En fråga som vi ser som central för själva studien är om det är frågan om data, information eller kunskap som sprids. Därför är det relevant att reda ut begreppet kunskap och närliggande koncept ytterligare. Davenport och Prusak (1998) definierar begreppet *data* som enskilda fakta och siffror. *Information* i sin tur är data som bearbetats och satts in i ett sammanhang. Data blir alltså information först när det får mening eller säger oss något. Det finns flera sätt på vilka mening kan ges till data, bland då beräkningar utförs, datans ursprung blir känt eller att den sätts in i en kontext. Davenport och Prusak ser att *kunskap* är sista ledet i en logisk följd där data blir till information och information blir till kunskap. För att information i sin tur ska bli kunskap krävs bland annat att informationen jämförs med och/eller relateras till tidigare känd information. Kunskap är något som skapas vid kognitiva processer. Detta sker i allmänhet i huvudet på människor, menar Alavi och Leidner och definierar skillnaden mellan information och kunskap på följande vis: *“information is converted to knowledge once it is processed in the mind of individuals and knowledge becomes information once it is articulated and presented in the form of text, graphics, words, or other symbolic forms”* (Alavi & Leidner, 2001, s 109). Detta stämmer väl överens med vad vi i vår definition av kunskap (1.4.3 *Kunskap*) sa om hur kunskap kan överföras via en omvandling till information.

Nonaka (1994) beskriver hur det finns två dimensioner av kunskap – *tacit* (tyst) och *explicit* (artikulerad). Den förstnämnda innefattar kunskap vilken individen lärt sig genom handling och den andra handlar om mer konkret kunskap som lätt kan uttryckas i ord och skrivas ner i till exempel bokform. Ett exempel på tyst kunskap är att kunna cykla. De flesta kan cykla men det är ändå svårt att förklara exakt *hur* man gör för att hålla balansen. Som exempel på explicit kunskap kan man ta cyklistens eventuella kännedom om trafikregler, att man ska räkna ut armen för att

visa att man tänker svänga och att man ska lämna fotgängare företräde och så vidare. Alavi och Leidner (2001, s 113) definierar tacit kunskap på följande sätt ”*[Tacit] knowledge is rooted in actions, experience, and involvement in specific context*”.

Polanyi blir ofta citerad av forskare som diskuterar kunskapsbegreppet. Hildreth & Kimble (2002) refererar Polanyi (1967) och presenterar Polanyis tre teser om begreppet kunskap:

- För det första, riktigt upptäckt (eng: true discovery) kan inte förklaras genom en uppsättning artikulerade regler eller algoritmer.
- För det andra, kunskap är allmän men är samtidigt till stor del personlig, det vill säga att den är socialt konstruerad.
- För det tredje, den kunskap som underbygger explicit kunskap är mer grundläggande; all kunskap är antingen tyst eller grundad i tyst kunskap.

Hildreth & Kimble (2002) fortsätter och nämner att för Polanyi är tyst (implicit) kunskap sådan kunskap som innehas men ändå inte kan återberättas. Det är den sortens kunskap som inte kan uttryckas eller artikuleras eftersom den blivit internaliserad i det omedvetna. Vi vet helt enkelt mer än vad vi kan säga.

Hildreth & Kimble (2002) avslutar med att säga att kunskap finns i människors huvuden. När explicit kunskap överförs till pappersform eller något annat medium så övergår den i samma stund till att bli information. Den ursprungliga kunskapen blir kvar i författarens huvud och den överförs endast (delvis) till läsaren genom detta medium.

Vissa forskare går steget längre och menar att det inte ens finns någon explicit kunskap. Stenmark (2002) argumenterar för att explicit kunskap är detsamma som information och att det på därför inte existerar någon explicit kunskap.

Som vi ser det kan inte kunskap, varken implicit eller explicit, existera någon annanstans än i människors medvetande. När försök görs att extrahera kunskapen ur folks huvuden och uttrycka den i text, eller i något annat medium, sker per definition en omvandling av kunskap till information. Denna information kan sedan tas in av en annan individ och genom bearbetning överförs till kunskap i dennes medvetande. Det är dock inte säkert, eller ens troligt, att kunskapen som skapas hos den mottagande individen är exakt densamma som den hos ursprungsindividen.

### 3.2 KUNSKAPSMARKNAD

Davenport och Prusak (1998) liknar kunskapsöverföring inom en organisation vid transaktioner på en marknad. På denna så kallade kunskapsmarknad finns köpare, säljare och förmedlare av kunskap. Köpare är de som önskar att inhämta ny kunskap och säljare är de som tillhandahåller denna kunskap. Förmedlare kan existera mellan köpare och säljare för att de ska hitta varandra. Dessa förmedlare spelar ofta en viktig roll i större organisationer där det blir svårt att hålla reda på vem som besitter vilken kunskap.

### 3.3 MOTIVATION

För att besvara frågan *varför* småföretagare inhämtar och sprider kunskap var det relevant att undersöka småföretagarnas motiv och drivkrafter till att överföra kunskap. Davenport och Prusak (1998) har en teori om motivation till spridning och inhämtning av kunskap som passar bra för vår studie. I samband med sitt koncept om en så kallad kunskapsmarknad tittar Davenport och Prusak på bakomliggande motiv hos individer för att sprida och inhämta kunskap i en organisationskontext. Det finns enligt Davenport och Prusak (1998) tre huvudmotiv för att sprida kunskap:

- Ömsesidighet (*reciprocity*) – individen som hjälper en kollega förväntar sig något i gengäld.
- Rykte (*repute*) – genom att hjälpa andra så ökar individens status i organisationen.
- Altruism – personen i fråga hjälper sina kollegor av intresse för ämnet.

Det förstnämnda motivet, *ömsesidighet*, bottnar i att säljaren av kunskap vill försäkra sig om att denne kommer återgäldas för all tid och möda som krävts av honom i och med att han delat med sig av sin kunskap. Mottagaren måste därför ge sken av att han i sin tur kommer dela med sig av sin kunskap då säljaren, vid ett senare tillfälle, kommer anta rollen av köpare. Kunskapen som säljaren erbjuder köparen måste inte alltid resultera i att säljaren får något i gengäld direkt, utan utdelningen kan komma vid ett senare tillfälle. I grund och botten handlar motivet *ömsesidighet* om att man vill ha något tillbaka på sin ”investering” enligt Davenport och Prusak. Sett i ett längre perspektiv blir det tydligt att *ömsesidighet* är relaterat till motivet *rykte*.

Nästa motiv, *rykte*, kan tyckas mindre påtagligt, men i själva verket kan det leda till en rad fördelar då man är känd för att vara en kunskapspridare menar Davenport och Prusak. En av

fördelarna är att folk inom organisationen ser dig som en mer attraktiv köpare av kunskap, om du är känd för att dela med dig av din kunskap. Anledningen till detta ligger i det faktum att många vill veta att de kan få något tillbaka när de delger någon annan sin kunskap, vilket nämndes i föregående stycke. I många branscher står man och faller med ryktet. Konsulter, till exempel, är beroende av sitt rykte som värdefulla kunskapsspridare för att behålla sina kunder.

Det sista motivet till varför anställda på företag skulle vilja dela med sig av sin kunskap kan är *altruism*. Davenport och Prusak menar att det kan vara så att individer inom en organisation är så godhjärtade att de inte förväntar sig något i gengäld då de sprider kunskap. En annan förklaring, menar de, kan vara att individen brinner såpass mycket för den kunskap de besitter och just därför gladeligen delar med sig av denna. Författarna pekar även på att människor går igenom vissa faser i livet, av vilka en kännetecknas av att man vill föra över sin kunskap till nästkommande generationer. Denna fas äger ofta rum då individer nått medelåldern. De avslutar sin beskrivning av altruism som motiv med att säga att den existerar inom näringslivet, men att arbetsmarknadens hårda krav ofta kväver den.

### *3.4 COMMUNITIES OF PRACTICE*

Seely Brown och Duguid var tidigt ute med att diskutera det koncept som senare kom att preciseras som *communities of practice* (CoP). CoP är idag ett väletablerat begrepp inom KM-fältet. Brown och Duguid (1991) påpekar att det är en distinkt skillnad mellan en organisations formella definition av arbete och hur arbetet i själva verket går till i organisationen. Det är i den anställdes interaktion med sina kollegor, i det dagliga arbetet, som organisationens mål blir realiserade i praktiken och inte genom utbildning och abstrakta strategier. Brown och Duguid, menar att organisationer riskerar att förbise, och ibland även motverka, att ”jobbet blir gjort” genom att inte uppmärksamma vad som faktiskt sker ute i informella arbetsgrupper.

Davenport och Prusak (1998) definierar CoPs som självorganiserade grupper där de anställda inom en organisation samarbetar eftersom de har kompletterande kunskaper, gemensamma intressen eller liknande mål inom en organisation. Med tiden kan dessa grupper utveckla formella och regelbundna rutiner för hur de enskilda medlemmarna interagerar med varandra. Genom denna interaktion och genom mötet med de andra medlemmarna i CoP:en överförs kunskap på ett spontant och omedvetet sätt. Dessa ”communities” är värdefulla källor till kunskap inom organisationer menar Davenport och Prusak.

Etienne Wenger är en av förgrundsgestalterna när det gäller tillämpande av begreppet CoP inom KM-fältet. Han nämner att det finns tre karaktäristiska drag hos CoPs, vilka då de kombineras, möjliggör kunskapshantering inom dessa ”kollektiv” (Wenger, 2004):

- *Domän:* Det kunskapsområde som för kollektivet samman, ger det dess identitet samt identifierar huvudfrågorna som medlemmarna ska behandla.
- *Kollektivet:* Gruppen individer för vilka kunskapsområdet är relevant, kvaliteten av relationerna gruppmedlemmarna emellan och identifikationen av gränsen mellan kollektivet och omgivningen.
- *Utövande:* Genom medlemmarnas interaktion inom domänen bygger kollektivet upp en resursbank av kunskap, erfarenheter, metoder, verktyg, historier och dokument med mera, vilka medlemmar delar och utvecklar tillsammans.

Wenger fortsätter sitt resonemang genom att säga att *domänen* tillhandahåller ett gemensamt fokus, *kollektivet* skapar relationer, vilka i sin tur möjliggör kollektivt lärande. Slutligen förankrar *utövning* lärande i vad individer gör i sin vardag. Att ”kultivera” CoPs kräver att man uppmärksammar dessa tre element.

CoPs finns överallt. I någon form eller annan är vi alla medlemmar i dem, det kan vara genom skolan, jobbet eller via våra fritidsaktiviteter. Wenger påpekar det faktum att individen ofta nämns som organisationens viktigaste resurs. Det är sällan som kollektivet, i vilket individer utvecklar och delar med sig av sin kunskap, nämns i sammanhanget. Dessa kollektiv eller *communities of practice*, utgör dynamiska och mångsidiga kunskapsresurser, menar Wenger. (Wenger, 1998)

CoPs uppfyller ett antal syften och funktioner vad gäller skapande, lagring och spridning av kunskap (Wenger, 1998):

- *De är noder för utbyte och tolkning av information.* Eftersom medlemmar i en CoP har gemensam förståelse för intresseområdet vet de vad som är relevant och viktigt att meddela och hur denna information bäst bör presenteras. Som en konsekvens av detta är CoPs en utmärkt kanal att sprida information och kunskap över organisationsgränser.
- *De kan till skillnad från böcker och databaser behålla kunskap i levande form.* Även när CoPs skapar rutiner av uppgifter och processer görs detta på ett sätt som svarar väl mot de

lokala förhållandena på avdelningen eller i arbetsgruppen och därför blir praktiskt användbara för användarna. CoPs bevarar de tysta dimensionerna av kunskapen på ett sätt som formella system inte klarar av.

- *De kan förvalta kompetenser för att på så sätt hålla organisationen i framkant.* Medlemmarna i dessa grupper diskuterar nya idéer, arbetar tillsammans för att lösa problem, och håller sig uppdaterade på utvecklingen inom och utom organisationen. Denna gemensamma efterforskning gör gruppledskapet värdefullt då det blir en del av den professionella identiteten att vara med i en framåtsträvande och nytänkande grupp av människor.
- *De skapar "hem" för identiteter.* CoPs är inte lika tillfälliga som arbetslag och inte lika olika varandra som affärsenheter är, utan är organiserade utefter vad som upplevs betydelsefullt och intressant för dess medlemmar. Identitet är viktigt och blir alltmer viktigt i och med den överflödiga tillgången till information och kunskap. I ett hav av kunskap så hjälper denna identitet människor att välja vad som är värt att rikta sin uppmärksamhet mot, vad de ska delta i och vad man bör hålla sig borta från.

CoPs finns på flera nivåer, både inom organisationer och mellan dem. Wenger (1998) ger som exempel på detta att det i snabbväxande industrier ofta skapas CoPs mellan anställda från leverantörer och kunder för att på ett bättre sätt kunna hålla takten i den ständiga och snabba utvecklingen.

### *3.5 DIXONS MODELL FÖR KUNSKAPSÖVERFÖRING*

Vi har utgått från Dixons (2000) modell för olika sorters kunskapsöverföring. Dixon har tittat på ett par stora företag som arbetar med kunskapshantering och hur företagen skapar och drar nytta av kunskap inom organisationen. Dixon har undersökt hur kunskap kan överföras mellan två arbetslag inom en organisation för på så sätt sprida betydelsefull kunskap till fler delar av organisationen. Syftet med överföringen är, i Dixons fall, att lösa en konkret uppgift och tanken är att man ska vända sig till andra personer eller arbetslag inom organisationen som tidigare löst liknande uppgifter och problem som det man själv står inför. Dixons modell är ett verktyg som beskriver olika sätt på vilka kunskap överförs och som kan fungera som en designguide för företagsledningarna då de ska utforma system som stödjer kunskapsöverföring inom sina företag.



De här systemen kan vara så väl elektroniska (till exempel databaser) som icke-elektroniska (till exempel möten). Hon menar att olika sorters uppgifter och andra faktorer avgör på vad sätt kunskapen överförs och hon har identifierat tre kriterier som är avgörande för vilken överföringsmetod som blir aktuell. Dessa kriterier är hur lika den sändande och den mottagande arbetsgruppen är, hur ofta överföringen sker och vilken sorts kunskap som överförs. Nedan presenterar vi mer ingående dessa tre kriterier (Dixon 2000):

1. Vem som är mottagare av kunskapen samt hur lik dennes situation är den avsändande partens situation med hänseende på vilka uppgifter man arbetar med och i vilken kontext dessa utförs i respektive arbetslag.
  - Hur lik är uppgiften och kontexten mellan den mottagande och den sändande arbetsgruppen?
  - Har den mottagande arbetsgruppen tillräcklig ”uppsugningsförmåga” vad gäller erfarenheter, tekniskt kunnande och samma språk för att kunna ta till sig den sändande arbetsgruppens kunskap?
2. Uppgiftens karaktär i form av hur rutinmässig och frekvent den är.
  - Hur ofta förekommer/inträffar uppgiften?
  - Är uppgiften rutinmässig eller icke rutinmässig. Finns det tydliga instruktioner och arbetsbeskrivningar för de ingående stegen eller är varierar det från gång till gång?
3. Vilken sorts kunskap som överförs.
  - Är kunskapen från den sändande gruppen tyst (implicit) eller explicit?

Utifrån en kombination av dessa tre kriterier går Dixon vidare och definierar fem olika överföringsmetoder vilka hon kallar *Serial Transfer*, *Near Transfer*, *Far Transfer*, *Strategic Transfer* respektive *Expert Transfer*. Om exempelvis arbetslagen har liknande uppgifter och jobbar i liknande kontext samt om kunskapen som ska överföras är explicit och uppgiften utförs frekvent och rutinmässigt så blir överföringsmetoden *Near Transfer* aktuell (se *Bilaga 2*). Utifrån uppställningen med överföringsmetoder avslutar Dixon med att ge designråd för hur system för kunskapshantering kan byggas för att passa var och en av de olika överföringsmetoderna. Se *Bilaga 2* för en uppställning av Dixons överföringsmetoder och designråd.

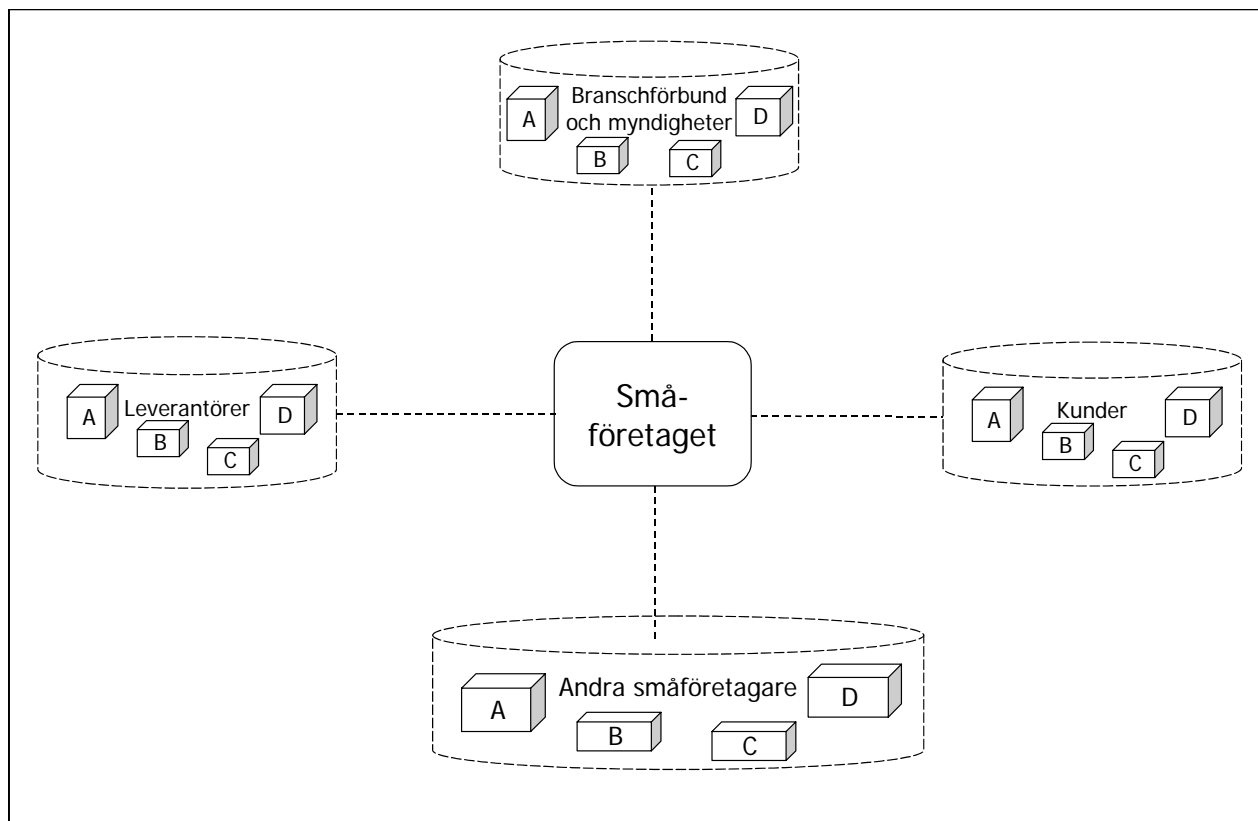
Det finns väldigt mycket skrivet om kunskapshantering men det som gör Dixons modell intressant för vår studie är att den fokuserar just på metoder för *överföring* av kunskap. Vi fann i vårt intervjumaterial att småföretagarnas motivation till att inhämta kunskap oftast hade sin grund i behovet att lösa ett problem eller en uppgift av något slag. Som vi nämnt tidigare är Dixons modell till stor del baserad på *uppgiftens natur*, därför föreföll det naturligt att använda den i vår studie.

## 4 EMPIRISK ANALYS

I den empiriska analysen introducerar vi vår modell, småföretagarens kunskapskarta, vilken visar vilka aktörer småföretagaren interagerar och utbyter kunskap med. Därefter presenterar vi vårt empiriska material uppdelat i olika avsnitt. Inledningsvis berör vi småföretagarnas motivation till inhämtning och spridning av kunskap och därefter går vi igenom de aktörer vilka småföretagaren interagerar med. Vi avslutar den empiriska analysen med att presentera exempel på empiri som visar att kunskapsöverföringen ofta sker som spontana och oplanerade processer. Den empiriska analysen syftar till att kategorisera och förbereda empirin för den teoretiska analysen, vilken återfinns i nästkommande kapitel.

### 4.1 MODELL ÖVER SÄNDARE OCH MOTTAGARE AV KUNSKAP

Efter att ha utfört intervjuerna och gjort en överblick av vårt empiriska material utkristalliserades ett antal aktörer, vilka småföretagarna inhämtar och sprider kunskap till och från. Dessa aktörer har vi kartlagt i en modell nedan, vilken vi valt att kalla småföretagarnas *kunskapskarta* (se Figur 2).



Figur 2. Småföretagarnas kunskapskarta. Modell över de aktörer som småföretagarna inhämtar och sprider kunskap från och till. Källa: Egen modell.

De aktörer vi identifierade är: *andra småföretagare, leverantörer, kunder samt branschförbund och myndigheter*. Innan vi går in på de enskilda aktörerna känns det naturligt att ta upp motivationsfaktorer för inhämtning och spridning av kunskap, alltså att titta närmare på *varför* kunskap sprids och inhämtas.

## *4.2 MOTIVATION OCH DRIVKRAFT TILL INHÄMTNING OCH SPRIDNING AV KUNSKAP*

En fråga som vi tidigt förstod var viktig för att kunna besvara vår huvudfråga är *varför* småföretagarna inhämtar och sprider kunskap, vilka motiv och drivkrafter som ligger bakom.

### *4.2.1 INHÄMTNING AV KUNSKAP*

Vad gäller motivation för inhämtande av kunskap förelåg det nästan alltid en önskan om att lösa ett problem eller en uppgift.

Tove på Tradingbolaget AB sa: *"Det handlar om att lösa problem"*.

Eller som Elon på Elkonsulten AB uttryckte det: *"Man vill förändra något, lösa problem"*.

Ibland var dock inte problemet lika konkret utan det handlade mer om att få in nya intryck för att komma på idéer.

Resa på Reklambyrån AB tog ofta in kunskap i form av trender och strömningar i samhället: *"Det gäller att hitta nya influenser och fånga trender... att ha öppna ögon och titta."* Resa nämner också att han läser en del branschtidningar och tar intryck av TV-reklamen med mera.

De allra flesta av respondenterna var positivt inställda till inhämtning av kunskap, vilket kan te sig ganska naturligt med tanke på att det, för det allra mesta, i grunden fanns en uppgift eller ett problem som motivation.

I de fall då det inte påträffades någon uppgift som motiverade kunskapsinhämtningen fanns drivkraften att finna i respondentens vilja att utveckla sig inom sin bransch och som individ.

Rickard på Reklamprodukter AB nämnde att vidareutbildning var något han gjorde av egenintresse, genom att bland annat läsa designtidningar och leta information på nätet.

Ola, Organisationsutvecklaren, gick tidigt i sin karriär ofta på föreläsningar och seminarier och läste den senaste litteraturen, allt för att hålla sig ajour med det senaste inom sin bransch och närliggande områden.

#### 4.2.2 SPRIDNING AV KUNSKAP

Vad det gäller spridning av kunskap fick vi bilden av att vissa småföretagare inte var speciellt motiverade att göra detta.

Frisören Frida berättade att hon träffat en annan frisör som inte var så pigg på att berätta om ett nytt koncept denne hade hittat: *”Det var en annan frisör som sysslade med konceptet men hon var inte riktigt pigg på att dela med sig av sina kunskaper.”*

Andra respondenter såg inte några större fördelar med att utbyta kunskap med andra företag.

Tove på Tradingbolaget AB sa att hon inte såg någon nytta med att dela med sig av kunskap till andra tradingbolag. Även Rickard på Reklamprodukter AB hade samma åsikt, han tyckte inte det skulle ge någon större fördel att samarbeta med andra företag i samma bransch. Också David på Datakonsulten AB hade en liknande uppfattning: *”Många har sina nätverk men jag kör rätt mycket för mig själv.”*

En förutsättning till att man ska vilja sprida kunskap över huvud taget är att man känner tillit till dem man sprider kunskapen (Davenport & Prusak, 1998). Det är lättare att skapa denna tillit om ingen direkt konkurrenssituation föreligger mellan spridaren och mottagaren.

Victor på Ventilationsfirman AB såg inte att det rädde någon konkurrenssituation i nätverket, då alla hade kompletterande kunskaper och egna kunder: *”Det är ingen som tar uppdrag från andras kunder, utan det finns ett tyst samförstånd oss emellan”* menade han. ”Nätverket” syftar här på de olika egenföretagare som Victor hade jobbat ihop med i olika projekt och byggt upp ett tätare samarbete med.

Felix på Fotografen AB delar lokal med två andra fotografer. De har en del gemensamma kunder men trots detta delar han gärna med sig av sina fotokunskaper till de andra, helt enkelt för att han litar på sina kollegor.

Inom den ganska begränsade grupp som sprider kunskap finns det exempel på flera olika sorters motivationsfaktorer till varför man sprider kunskap.

Resa på Reklambyrån AB ser idé- och kunskapsspridning som ett måste i en sådan kreativ bransch som reklam. ”*Flera huvuden kan komma fram till bättre idéer*”.

En annan av våra respondenter, Frida från Frisören AB, nämnde att hon gärna delar med sig av sina kunskaper inom hårologi (koncept inom frisörbranschen där man analyserar kundernas hår med hjälp av vetenskapliga metoder) till andra frisörer: ”*Det spelar ingen roll om vi finns på samma gata, det viktiga är att fler frisörer lär sig ta hand om sina kunders hår på ett bättre sätt. Bara roligt om fler tar till sig den nya metoden.*”

Fredrick på Fastighetsförvaltaren AB sitter med i en värmeförening, där man utbyter kunskap och erfarenheter om energiåtgång i fastigheter. Där delar han med sig av sin kunskap till andra fastighetsägare. ”*Många av de mindre förvaltarna har inte lika mycket erfarenhet när det kommer till värmehushållning därför kommer de till mig och ber om råd.*”

Kiropraktorn Kristina är egenföretagare och delar lokal med en läkarmottagning. Som ett led i att utöka sin kundkrets har hon hållit ett föredrag för läkarna på läkarmottagningen för att förklara vad kiropraktik är och inte är. Att hon informerat om kiropraktiken har gjort att läkarna fått större förståelse för hennes arbete och det har också medfört att hon fått fler patienter som skickats till henne från de andra läkarna.

### 4.3 AKTÖRER PÅ KUNSKAPSKARTAN

Från att ha tittat på *varför* småföretagare sprider och inhämtar kunskap ska vi nu undersöka *hur* detta sker. För att ta reda på hur det går till måste vi veta vilka aktörer som är inblandade i processen. Vi kommer därför att gå igenom de aktörer vi identifierat (se *Figur 2*) och titta på hur kunskapsöverföringen till och från varje enskild aktör ser ut. Nedan följer en redogörelse av våra empiriska data uppdelad efter de enskilda aktörerna.

#### 4.3.1 ANDRA SMÅFÖRETAGARE

Med andra småföretagare syftar vi på andra företag med vilka vår respondent interagerar med och utbyter kunskap.

Vissa av våra intervjuade företagare samarbetade väldigt tätt med andra småföretagare.

Ett exempel är Resa på Reklambyrån AB som är med i ett nätverk av skribenter, fotografer och formgivare, vilka är situerade i samma lokaler. Han berättade att man får ett mycket bättre

resultat om de olika medlemmarna i nätverket samarbetar för att få fler infallsvinklar och idéer.

*”När man får in nya uppdrag sätter sig alla och brainstormar för att hitta nya idéer. Detta kostar lite tid men är oftast värt det eftersom man får så mycket bättre idéer att jobba utifrån.”*

Victor från Ventilationsfirman AB sa följande när han förklarade hur ett typiskt projekt brukar initieras: *”Alla fyra parter sitter ner i början av projektet och går igenom varandras roller i ombyggnaden/nybyggnaden.”* Vid dessa projektmöten så fastställs ramarna för samarbetet mellan de olika småföretagarna som är involverade i projektet och varje part redogör för sitt kompetensområde. Även en annan respondent, Elon från Elkonsulten AB hade liknande erfarenheter av informations- och kunskapsutbyte vid projektstarten: *”Projektet initieras med ett större projekteringsmöte där förutsättningarna för projekten klargörs. Sen har vi löpande möten i större projekt eller tar den kommunikationen per telefon när det fungerar.”*

I dessa täta kunskapsutbyten interagerar och arbetar de olika småföretagarna tätt inpå varandra vilket underlättar överföringen av kunskap. Överföringen sker relativt ofta och kunskapen som överförs här är viktig för att småföretagarnas arbetsvardag ska fungera på ett bra sätt.

I andra fall var samarbetet mellan småföretagen inte lika tätt och strukturerat men man hade ändå personer som man samverkade med då och då.

David på Datakonsulten AB berättade att han från och till samarbetade med en annan datorkonsult. De hade inga gemensamma uppdrag men kunde hjälpa varandra med problemlösning eller köpa produkter av varandra om deras egna tog slut. Detta samarbete hade David haft ända sedan uppstarten av sitt företag och han påpekade vilken betydelse samarbetet hade haft i början: *”Utän honom vid starten hade det varit betydligt jobbigare och jag undrar vad jag hade gjort då.”*

I gruppen med läkarna och den övriga personalen på mottagningen diskuterar Kiropraktorn Kristina aldrig patienter, men det händer att de pratar generellt om sjukdomar och behandlingar och utbyter erfarenheter om dessa.

Då småföretagarna, som i fallen ovan, inte samverkar lika tätt och frekvent överförs inte heller kunskap lika vardagligt och rutinmässigt.

Ett, bland våra respondenter, vanligt sätt att vidareutveckla sina produkter var att titta på vad konkurrenterna hade tagit fram.

På Skyltar AB berättade Sara följande: *”Vi tittar på konkurrenterna för att få nya idéer. När vi ställer ut på mässor kikar jag runt bland konkurrenterna och noterar intressanta produkter. Jag ber inte om prover själv utan skickar ut någon av mina kunder som är på plats och som vi har en bra relation med. Kunden plockar åt sig det som jag berättat är av intresse och kommer med detta till oss efter mässan. På så sätt får vi tag på konkurrenternas produkter och kan granska dem mer grundligt.”*

Rickard på Reklamprodukter AB menade att eftersom han inte är en produktutvecklare i grunden, tittar han ofta på andra produkter då han skulle designa något nytt. Nyttan Rickard såg i att titta på andra produkter låg i att han kunde undersöka hur en viss produkt hade konstruerats och sedan fundera på sätt att överföra den konstruktionen till sina egna reklamkoncept.

Denna sorts kunskapsinhämtning sker inte särskilt ofta men är mycket viktig för småföretagens utveckling av sina produkter.

Sammanfattningsvis kan man säga att kunskapsöverföringen mellan våra undersökta småföretagare och andra småföretag karaktäriseras av att kunskapen både inhämtas till småföretagaren och sprids från densamme. Kunskapsöverföringen är med andra ord dubbelriktad. Den kunskap som inhämtas då företag interagerar och samarbetar tätt med varandra rör ofta erfarenheter och inlärd färdigheter inom respektive yrke. Denna sorts kunskap är svår att överföra på något annat sätt än genom direkt kontakt och observation. I dessa fall, då småföretagarna jobbar i närheten av varandra och har liknande tankesätt, blir den kunskap som sprids och inhämtas enklare för den mottagande parten att ta till sig då man har samma referensramar. I de fall då småföretagarna samarbetar mer sporadiskt är kunskapen som sprids företrädesvis mer konkret och uttryckbar till naturen.

#### 4.3.2 BRANSCHFÖRENINGAR OCH MYNDIGHETER

Ett vanligt sätt att inhämta kunskap bland våra respondenter var att gå kurser. Vanliga kursanordnare var branschförbund och myndigheter såsom exportrådet.



Bland annat berättade Felix på Fotografen AB att han vidareutbildat sig då han övergått från traditionell fotografering till digitalfoto: *”Jag tog kurser som tillhandahölls av Svenska Fotografers Förbund. Främst datorrelaterade kurser, hur man behandlar bilderna i datorn efter man tagit dem.”* Även Frida på Frisören AB brukade gå kurser och få inspiration genom en frisörförening hon var med i. Låssmeden Lars var i stort sett självlärd men hade *”genomgått ett par mindre utbildningar och certifieringar via SLR (Sveriges Låssmedsmästares Riksförbund)”*.

Kiropraktorn Kristina är med i LKR (Legitimerade kiropraktorers riksförbund) främst för att de anordnar utbildning två gånger per år. Då kommer det föreläsare från hela världen och pratar om nyheter och nya metoder.

Sara har lärt sig genom att börja från grunden i företaget hon har även gått ett par kurser via Exportrådet bland annat. Det är även Exportrådet de kontaktar när de har problem med exportfrågor på Skyltar AB.

Ibland behövde småföretagarna hjälp eller rådgivning i en mer specifik fråga. Även här var branschförbund och myndigheter vanliga kunskapskällor. En annan källa som nämndes av flera respondenter var Företagarna, en intresseorganisation för företagare.

Då problemen är framme tar Tove på Tradingbolaget AB ofta kontakt med handelskammaren i det aktuella landet. Svenska exportrådet är en annan källa gällande regler och tillvägagångssätt vid import/export till och från olika länder.

Frisören Frida är med i Företagarna för att de har bra förmåner, till exempel försäkringar, juridisk rådgivning och skatterådgivning. Elon på Elkonsulten AB är med i Företagarna för att kunna få hjälp med frågor rörande skatt, anställningar, avtal mm. Även Datakonsulten David nämnde att han vänder sig till Företagarna för att få rådgivning och hjälp i till exempel juridiska frågor.

Flera av våra respondenter uppgav att de prenumererade på nyhetsbrev från sina respektive branschförbund och flera hade nytta av sin medlemstidning från Företagarna.

*”Sådana här uppdateringar och annat man bör känna till kommer som ett nyhetsbrev, man får VVS-nytt på mailen”* sa Victor på Ventilationsfirman AB. Det är VVS-branschföreningen som står bakom detta nyhetsbrev.

Även Kiropraktorn Kristina läser också ett nyhetsbrev om kiropraktik som LKR skickar ut.

Frisören Frida berättade att hon fått information om skojarföretag (vilka sänder ut bluffakturor) genom Företagarnas medlemstidning.

Bland de respondenter som var lite mer erfarna fanns det ett par som inte tyckte det var speciellt viktigt att vara med i föreningar och gå på utbildningar. De ser dock att behovet kan vara större för personer som nyss startat sin verksamhet.

Victor och hans kompanjon Viggo på Ventilationsfirman AB är inte med i så många föreningar:  
*”Vi har så pass bra branschkunskap och mycket erfarenhet att vi inte behöver detta. Det kan vara bra för nya i branschen kanske.”*

Inte heller Elkonsulten Elon ser något behov av att vara med i någon branschorganisation utan känner att han är erfaren nog. Även Elon nämnde dock att han kunde tänka sig att var viktigare i början av företagets bana.

Sammanfattningsvis kan man säga att kunskapsöverföringen till och från aktören *branschföreningar och myndigheter* karaktäriseras av att kunskapen nästan uteslutande *inhämtas* till småföretagaren. Kunskapen färdas alltså i riktning *från* branschförbund och myndigheter *till* småföretagaren. Från småföretagarens perspektiv rör det sig, med andra ord, enbart om *kunskapsinhämtning*.

Kunskapsinhämtningen från branschförbund och myndigheter sker oftast då småföretagaren behöver vidareutbildning och eller då något oväntat problem uppstår.

Den kunskap som hämtas in är mestadels konkret och faktabaserad till karaktären. Kunskapen är i hög grad anpassad till mottagaren, till exempel så är den rådgivning som småföretagarna erhåller av Företagarna och Exportrådet med flera anpassad till småföretagaren och dennes situation.

### 4.3.3 KUNDER

Rådgivning till kunder var en vanlig form av kunskapsspridning. Åtskilliga av våra intervjuer avbröts för kortare telefonsamtal där kunder fick hjälp och rådgivning.

Ofta ringer befintliga kunder till Ventilationsfirman AB för att få råd i frågor rörande ventilation i deras lokaler. Vad kunder oftast vill veta är: ”Kan vi göra så här?”. Victor brukar då diskutera alternativa handlingsalternativ och tillvägagångssätt med kunden.

I stort sett alla våra intervjuföretag sprider kunskap till sina kunder som en del av den produkt de säljer. Det kan till exempel handla om kunskap om hur man underhåller en produkt eller bäst nyttjar en tjänst. För en del av våra intervjuade företagare var kunskapsspridningen grundstommen i deras verksamhet.

Organisationsutvecklaren Ola hjälper företag med personalutveckling och konfliktlösning. Han bidrar med sin kunskap och erfarenhet för att lösa kundernas problem. Som en del i uppdragen levererar Ola en skriftlig rapport över hur läget ser ut, vilka åtgärder som vidtagits och vad dessa åtgärder har fått för effekter.

David på Datakonsulten AB fick ofta ge råd och tips till sina kunder om hur de skulle använda sina datasystem. Det kunde vara för honom enkla grejer som kunden inte hade en aning om.

*”Ofta är vi tvungna att utbilda våra kunder eftersom de är distributörer som i sin tur ska sälja vidare våra produkter och då krävs det att de har koll.”* nämnde Sara på skyltar AB.

Ventilationsexperten Victor nämnde att de som fått ventilationsanläggningar installerade hos sig ofta ringde och bad om råd och hjälp i diverse frågor rörande just ventilation. *”Vid 21,6° är 60 % av de som sitter i lokalen nöjda med temperaturen, vilket är det närmsta man kan komma. Med andra ord blir sällan alla nöjda..”* menade Victor.

Även om den mesta kunskapsöverföringen mellan småföretagaren och kunderna sker i riktning från företagaren till kunden så finns det tillfällen då småföretagarna erhåller kunskap från (eller genom) kunderna.

*”Det sker en hel del kunskapsutbyte mellan kund och frisör. Man lär sig lite om allt möjligt”* sa frisören Frida. Hon hade bland annat fått en lista över svartlistade bluffaktura-företag av en kund som jobbar på bank.

Ofta var kunderna de som satte igång informationssökandet då de kom in och bad om något datakonsulten David inte hört talas om. *”De ville ha det eller det och sedan var det bara för mig att fixa det.”* Han får i första skedet inhämta kunskap i ämnet och sedan då han känner sig påläst kontakta distributörerna och hör vad dessa kan ordna fram. På så sätt hänger han med i utvecklingen, menade han.

Vad gäller kunskapsöverföring till och från kunderna kan man sammanfattningsvis säga att det främst handlar om att småföretagaren *sprider* kunskap. Det handlar väldigt sällan om kunskapsinhämtning och desto oftare om kunskapsspridning.

Vidare går det att se att spridning av kunskap till kunder sker mycket ofta. Det ringer dagligen kunder och behöver hjälp med det ena eller det andra och småföretagaren sprider ofta kunskap när denne utför sitt dagliga arbete. Merparten av kunskapen som sprids är av enklare karaktär och spridningen sker rutinmässigt. Support och rådgivning till kunder står för den största andelen kunskap som sprids från småföretagaren.

#### 4.3.4 LEVERANTÖRER

Med leverantörer syftar vi på företag som levererar tjänster eller produkter till småföretagen vi intervjuat. Ofta sprids kunskap i den dagliga kommunikationen mellan småföretagare och leverantörer.

Tove på Tradingbolaget berättade att hon med tiden byggt upp kunskap om vilka köttleverantörer som var specialiserade på specifika köttprodukter. Hon åker med jämna mellanrum och besöker leverantörerna för att få en ökad kunskap om hur de producerar sina varor. Vid ett tillfälle åkte hon till Argentina för att besöka en hästuppfödare.

På samma sätt hade Rickard på Reklamprodukter AB ett stort kontaktnät av leverantörer som han kunde få värdefull kunskap av. *”De stora tillverkarna i Kina ligger långt fram i utvecklingen de har mycket intressant information på sina hemsidor. Den här kunskapen hjälper mig att ta fram nya koncept åt våra kunder.”*

De sker även kunskapsinhämtning från leverantören då denne ger support till småföretagaren eller utbildar företagen på nya produkter.

Göteborgs lässmedsförening anordnar möten dit leverantörer bjuds in för att presentera nya maskiner, möten vilka lässmeden Lars ofta sitter med på. Vidareutbildning ingår oftast i samband med inköp av nya maskiner. Då Lars haft datorkrångel har det hänt att han tagit hjälp av den support som tillhandahålls av bland annat datorleverantörer och antivirusföretag.

Då och då kommer fabrikanter till Elon på Elkonsulten AB och visar upp ny teknik. Det är även fabrikanterna Elon pratar med om han har problem med någon installation.

När det kommer till aktören leverantörer överförs för det allra mesta kunskapen i riktning från leverantören till småföretaget. Det handlar således nästan uteslutande om kunskapsinhämtning från småföretagarens perspektiv sett. Den kunskap som inhämtas är ofta knuten till någon tjänst eller produkt som leverantören erbjudit småföretagaren och anpassat efter dennes behov. Från småföretagarens perspektiv handlar det ofta om kunskap som är relaterad till den dagliga operationella verksamheten. Syftet med inhämtningen är för det mesta att småföretagaren vill lösa någon uppgift eller problem som de stött på i sin arbetsvardag. Detta verkar ske relativt ofta och ruinmässigt.

#### 4.4 ÖVRIGA KÄLLOR TILL KUNSKAP

Förutom de aktörer vi identifierat på kunskapskartan, såg vi att småföretagarna inhämtade kunskap från vissa andra källor. Två vanligt förekommande sätt att inhämta kunskap, bortsett från aktörerna på kunskapskartan, var att titta på trender och strömningar i omvärlden samt att vända sig till litteraturen.

##### 4.4.1 TRENDER I OMVÄRLDEN

En av dessa källor är *trender i omvärlden*, vilken syftar på de strömningar, trender och moden som råder i samhället. Det är svårt att urskilja någon enskild aktör som sändare av kunskap här, utan det handlar om att se mönster och trender i det omgivande samhället. Samtliga aktörer på kunskapskartan kan sägas vara en del av omvärlden och det är omöjligt att dra en tydlig gräns mellan omvärld och aktörer. Den delen av empirin vi har lyft ut och behandlat i följande stycke rör de mer abstrakta och övergripande aspekterna av omvärlden. Några av våra respondenter nämnde just vikten av att hålla sig ajour med vad som händer ute i omvärlden.

*”Det gäller att hitta nya influenser och fånga trender. Gäller att ha öppna ögon och hela tiden titta sig omkring”* menade Resa på Reklambyrån AB.

Alf på Arkitekten AB nämnde att hans influenser bland annat inkluderar kommer från att läsa tidningar och tidskrifter. Han försöker se moden, tidsandan, kläder med mera för att kunna skapa arkitektur som går i samma mönster. Kameran är ett viktigt redskap för att dokumentera nya saker och andras idéer. Den är alltid med på resor.

Ola på Organisationsutvecklaren AB går regelbundet på så kallade hearings på Institutionen för framtida studier, ett tvärvetenskapligt forskningsinstitut. Ola såg att det var viktigt att se

mönster i den samhälliga utvecklingen för att förstå sin del i det hela: ”*Det gäller att se det lilla i det stora*”. Den allmänna samhälliga utvecklingen sätter, enligt Ola, sin prägel även på företagsvärlden och det är därför viktigt att ”hänga med i utvecklingen”.

Den kunskap som snappas upp från omvärlden, är inte anpassad till mottagaren och mer abstrakt till sin natur. Flera av småföretagarna hämtar intryck och kunskap från omvärlden för att främja sin verksamhet.

#### 4.4.2 TRYCKTA OCH ELEKTRONISKA KÄLLOR

En annan vanlig källa till kunskap är böcker, tidningar och databaser. Vi har valt att sammanfatta dessa inom källan *tryckta och elektroniska källor*. Även denna källa kan kopplas till aktörerna på kunskapskartan, då de ofta använder tryckta och elektroniska källor som medium för att överföra kunskap till småföretagaren. Småföretagaren kan även direkt vända sig till tryckta och elektroniska källor, vilket vi visar exempel på nedan.

Många respondenter läser ofta facklitteratur för att läsa in sig på speciella områden där de behöver en djupare kunskap.

Fredrick på Fastighetsförvaltaren AB nämnde att han hade läst litteratur om framställning och mätning av nyckeltal rörande värme- och energiförbrukning. På så sätt kunde han tidigt börja ta fram egen statistik över nyckeltal gällande de egna fastigheterna. Vid enstaka tillfällen har Fredrick köpt in statistik om nyckeltal för bland annat värmeåtgång. Detta för att ha en referenspunkt då han tittar på sina egna fastigheter och deras värmeåtgång och kunna dra nya slutsatser om åtgärder.

Tove hade läst en hel del böcker inom ämnet avtalsskrivning för att kunna bli säkrare i sin roll som avtalsförhandlare på Tradingbolaget AB.

Som komplement till böckerna använde ett par av våra respondenter elektroniska källor som databaser och sökmotorer.

Kristina använder olika medicinska uppslagsverk på nätet om hon behöver ta reda på något mera specifikt inom hennes område. Hon lägger i snitt 2-3 timmar i veckan på att läsa relevant litteratur om kiropraktik för att hålla sig ajour.

Rickard på Reklamprodukter AB tyckte att det var ett bra sätt att ”*leta runt på Google*” för att hitta nya effektiva reklamprodukter och alternativa leverantörer.

Mycket av den kunskap som inhämtas från *tryckta och elektroniska källor* är viktig för såväl småföretagarens strategiska och långsiktiga utveckling som för den operativa och vardagliga verksamheten.

#### 4.5 KUNSKAPSÖVERFÖRING SOM SPONTANA PROCESSER

Efter att vi nu gått igenom de olika aktörerna vilka småföretagarna interagerar med för kunskapsöverföring är det lätt att få uppfattningen att denna överföring oftast sker ofta på ett planerat och strukturerat sätt. Att småföretagaren, när denne inser sitt kunskapsmässiga tillkortakommande, ser sig om efter lämplig aktör eller källa att inhämta behövda kunskap ifrån och därefter, på ett metodiskt sätt, inhämtar denna kunskap. Vad vi fann när vi intervjuade småföretagarna var att så inte alltid var fallet. Ofta rörde det sig om mer spontana och oplanerade tillfällen som gav upphov till att kunskap spreds och inhämtades. Detta gällde framför allt mellan våra respondenter och andra småföretagare.

Ett exempel är Resa på Reklambyrån AB som är med i ett nätverk av skribenter, fotografer och formgivare, vilka är situerade i samma lokaler. De sex personerna i nätverket kan tillsammans ta fram lösningar åt kunderna som de aldrig skulle ha kunnat ta fram själva. Resa, som själv är skribent, har dock genom samarbetet blivit duktig på de andra personernas arbetsuppgifter och uttryckte att: *”Jag skulle i princip kunna göra de andras jobb”*.

Resa hade genom det dagliga arbetet med de andra reklamarna i nätverket lärt sig mycket om deras arbetsuppgifter och tekniker.

Fotografen Felix, som delar fotostudio med två andra fotografer, nämnde att: *”Det är mycket tjöt om hur man ska göra i Photoshop”*. Med detta menade Felix att det ofta uppkom oväntade komplikationer då man arbetade med fotoredigering. Vid dessa tillfällen tog man ofta hjälp av de andra fotograferna i den gemensamma lokalen. Det är ofta de kan lära sig knep av varandra, men den främsta fördelen ligger i att de kan komplettera varandra ute på uppdrag. Anledningen till att de kompletterade varandra så bra kunskapsmässigt var att de till vardags jobbade med olika nischer inom foto. Vid ett tillfälle samarbetade Felix med en av de andra fotografkollegorna på ett jobb åt en kund. De fick genom samarbetet möjlighet att lära sig knep och

tekniker av varandra men främst såg Felix fördelen med att de kunde komplettera varandra i uppdraget.

Fastighetsförvaltaren Fredrick hade samarbetat med andra förvaltare och startat ett ”affärstorgsbolag” i en närförort. Projektet gick ut på att rusta upp fastigheterna och få ett bättre klimat i området. Som en bieffekt av samarbetet nämnde Fredrick att han fått chansen att utbyta idéer, erfarenheter och kunskap med de andra förvaltarna.

Som man kan se här var den spontana kunskapsöverföringen vanligast i de fall respondenten var involverad i ett tätare samarbete med andra småföretagare i nätverksliknande former. Även om den allra mesta kunskapen överförs på arbetsplatsen, eller i en kontext i direkt anslutning till arbetsplatsen, finns det även fall då kunskap sprids i andra kontexter.

Victor, en av delägarna i Ventilationsfirman AB, berättade att han och hans samarbetspartners träffades även utanför arbetet: *”Många ur det ’gamla gänget’ träffades ofta på pubar och diskuterade arbetsrelaterade händelser, snackar om de som gjort bort sig.”* Med ”gamla gänget” syftade Victor på hans gamla arbetskamrater från en tidigare arbetsplats vilka alla nu hade blivit småföretagare.

Kristina på Kiropraktorn AB påpekade att det finns ca 12-13 kiropraktorer i Göteborg. De träffas då och då efter arbetstid för att umgås under mer avslappnade former. Även här dyker det dock ofta upp diskussioner som är relaterade till kiropraktikutövandet. Det är mest de yngre som är med, *”de gamla uvarna är inte lika intresserade”*.

Här är det inte tal om någon specifik och konkret kunskap som överförs, utan ofta handlade det om berättelser om tidigare uppdrag och jobb som genom sitt innehåll spred erfarenhetsmässig kunskap.

#### **4.6 SAMMANFATTNING AV EMPIRISK ANALYS**

För att summera vad som tagits upp i den empiriska analysen ger vi här en sammanfattning av kapitlet. Den empiriska analysen syftar till att dela upp och presentera det empiriska material vi erhållit från intervjuerna i lämpliga kategorier. Indelningen gjordes efter de aktörer med vilka småföretagarna utbyter kunskap. Dessa aktörer sammanställde vi i en initial modell, vilken vi



kallade småföretagarnas kunskapskarta. De aktörer vi identifierade var *andra småföretagare, branschförbund och myndigheter, kunder* samt *leverantörer*.

Innan vi gick in på de enskilda aktörerna presenterade vi empiri rörande småföretagarens motivation att inhämta respektive sprida kunskap. Detta för att ge ett empiriskt underlag till vår fråga om *varför* småföretagarna inhämtar och sprider kunskap. Generellt kunde vi se att våra respondenter var mer motiverade att inhämta kunskap än att sprida den. Vad som motiverade inhämtning av kunskap var ofta en önskan om att lösa problem och uppgifter i arbetsvardagen alternativt att man ville vidareutveckla sin verksamhet och sina förmågor. För spridning av kunskap var motivbilden lite annorlunda. Det var inte självklart att småföretagaren såg nytta med att sprida kunskap till andra småföretagare, tvärtom var många tveksamma till att göra detta. I de fall spridning av kunskap förekom var *tillit* en viktig faktor – småföretagare ville kunna lita på dem man spred sin kunskap till. De som spred kunskap var ofta motiverade att göra detta i hopp om att få något tillbaka längre fram i tiden, antingen i form av ekonomisk ersättning från kunder eller genom att deras verksamhet utvecklades i någon form.

Vad gäller kunskapsöverföring med *andra småföretagare* så karaktäriserades denna av att kunskap både inhämtades från och spreds till de andra småföretagarna. Dock var inhämtning aningen mer förekommande än spridning. Olika sorters kunskap överfördes, dels kunskap i form av erfarenheter och färdigheter men även mer faktabaserad, konkret och uttryckbar kunskap

För *branschförbund och myndigheter* såg vi att dessa ofta tillhandahöll konkret och faktamässig kunskap i form av kurser och rådgivning. Småföretagarna spred ingen kunskap till aktören *branschförbund och myndigheter* utan det var endast tal om inhämtning. Flera respondenter påpekade att de trodde att de skulle ha haft mer nytta av branschförbunden i början av sin karriär men att de nu var så pass erfarna att de inte längre ansåg sig behöva dem.

Till aktören *kunder* spred småföretagarna relativt mycket kunskap, ofta som en del av den produkt eller tjänst som levererades. På liknande sätt inhämtas mycket kunskap från aktören *leverantörer* till småföretagaren. Det är inte speciellt häpnadsväckande att kunskapsöverföringen mellan småföretagaren och *kunder* har likheter med den mellan småföretagaren och *leverantörer*. Det är i båda fallen tal om ett leverantör/kund-förhållande – småföretagaren är kund till leverantören men har samtidigt sina egna kunder.

*Trender i omvärlden* var en källa till kunskap för flera av våra respondenter. Framst var det kunskap om allmänna strömningar och moden som inhämtas. Från den andra källan vi identifierat, *tryckta och elektroniska källor*, inhämtade småföretagarna nedskrivna och dokumenterad kunskap som ofta i hög grad var konkret och faktabaserad. Inhämtningen skedde både då småföretagaren hade ett konkret problem denne behövde lösa men även i de fall då denne hade ett mer generellt intresse i en fråga och ville fördjupa sina kunskaper inom denna.

Vi avslutade den empiriska analysen med att visa exempel på överföring av kunskap mellan småföretagare som skedde mer spontant och ostrukturerat än i de tidigare fallen. Att kunskap överfördes som ett slags spontana processer var relativt vanligt förekommande och var förekom främst inom de tätare småföretagarnätverken. Här var det främst tal om erfarenhetsmässig kunskap som överfördes.

## 5 TEORETISK ANALYS

*I den teoretiska analysen använder oss av de teorier vi redogjort för tidigare och applicerar dessa på empirin. Vi börjar med att relatera Davenport och Prusaks motivationsteori till vårt empiriska material. I nästa skede redogör vi för spontana processer inom ramen för communities of practice. Till sist anpassar och applicerar vi Dixons modell för kunskapsöverföring.*

### 5.1 ANALYS AV MOTIVATIONSFAKTORER

#### 5.1.1 INHÄMTNING AV KUNSKAP

I vårt empiriska material framkom att anledningen till varför småföretagen inhämtar kunskap för det mesta handlar om att de har någon form av uppgift som de vill lösa. Motivationen till att hämta in kunskap från andra företag är i sammanhanget relativt okomplicerad och utgörs av behovet av att kunna lösa den bakomliggande uppgiften. I de fallen då det inte fanns någon uppgift i grunden fanns drivkraften att finna i respondentens vilja att utveckla sina kunskaper inom sitt fält. Enligt Davenport och Prusaks (1998) teori om kunskapsmarknaden är småföretagarna här köpare av kunskap vid inhämtning.

#### 5.1.2 SPRIDNING AV KUNSKAP

I fallet *spridning* blir det genast mer invecklat att se vilka motivationsfaktorer som är involverade. Vid kunskapsspridning fanns det generellt ingen konkret uppgift som man ville lösa, vilken i sin tur skulle kunna motivera småföretagaren att sprida sin kunskap till andra. Davenports och Prusaks (1998) olika motiv till varför anställda inom en organisation sprider kunskap kan hjälpa till att svara på frågan *varför* småföretagare sprider kunskap och vilka motivationsfaktorer som ligger till grund för spridandet. Majoriteten av våra respondenter spred kunskap då de såg att det skulle kunna leda till någon form av utdelning framåt i tiden. Detta motsvarar vad Davenport och Prusak kallar *ömsesidighet*. Reklambyrån (som såg kunskapsspridningen som ett måste för kreativiteten) och kiropraktorn (som spred kunskap om sitt yrkesområde till läkarna) såg båda någon form av affärsnytta som återbetalning på den kunskap de spridit. I de flesta fall låg motivationen till kunskapsspridning i en förväntan om återbetalning i form av ekonomisk kompensation.

I enstaka fall såg vi att en småföretagare delat med sig av sin kunskap av till synes altruistiska skäl. Frisören Frida hade ett stort intresse för hårologi-konceptet och ville att frisörer skulle ta till

sig den här utmärkta läran. Det faktum att hon gladeligen skulle dela med sig till frisörer i sin närhet tyder på att hon inte ser några affärsmässiga motiv för spridningen. I ett annat fall såg vi prov på hur en respondent ville höja sin status eller rykte. Fredrick på fastighetsförvaltaren kände inte att de mindre företagen hade något att erbjuda honom, men valde ändå att dela med sig av sin kunskap om värmeteknik. Fredrick på fastighetsförvaltaren tycktes inte ha några andra motiv till spridningen än att bättra på sitt rykte i branschen.

## 5.2 KUNSKAPSÖVERFÖRING SOM SPONTANA PROCESSER

En tendens som vi tyckte oss kunna utskilja i empirin, var att den spontana spridningen och inhämtningen av kunskap tycktes ske inom de täta samarbeten småföretagare emellan. Inom just samarbetet mellan småföretagen och aktören *andra småföretagare*, kunde vi urskilja hur de gått samman i mindre grupper, vilka har mycket gemensamt med *communities of practice* (CoPs). Dessa grupper var ofta sammansatta av individer vilka hade kompletterande kunskaper och gemensamma intressen. Intressena kunde vara av ekonomisk natur, såväl som yrkesmässiga eller privata. Ofta var den sociala dimensionen av stor vikt i dessa samarbeten och trots att man jobbade inom samma bransch förelåg inte någon konkurrenssituation. Exempel på sådana här *communities of practice* är fotografen Felix och hans fotografkollegor, Resa och de andra egenföretagarna på Reklambyrån AB samt vvs-ingenjören Victor och de småföretagare han samarbetade tätt med.

Tittar man närmare på Felix och de andra fotograferna i hans nätverk så stämmer dessa bra in på CoP-konceptet. De är ett självorganiserat nätverk som har gemensamma intressen (fotografering) och mål (att få sina verksamheter att gå med vinst och att lära sig mer om foto). Dessa fotografer har, i enighet med vad Davenport och Prusak (1998) talar om, utvecklade rutiner och metoder för att utbyta kunskap genom att de samarbetade på gemensamma uppdrag då och då. I ljuset av Wengers (2004) tre egenskaper vilka definierar en CoP kan vi, i fallet med fotograferna, se att:

- *Domänen* för fotografernas CoP är deras gemensamma kunskapsgrund inom fotografin och deras vilja att utvecklas.
- *Kollektivet* definieras här utav Felix och hans fotografkollegor. Den gemensamma kunskapsgrunden ger kollektivet dess identitet och definierar gränsen mellan denna CoP och dess omgivning. Kollektivet blir en social enhet.

- Genom arbetet i fotografernas CoP har de byggt upp vissa resurser. Inom deras CoP finns en stor erfarenhets- och kunskapsmängd samlad. De har sina metoder och rutiner för samarbete och problemlösning. De har även anammat ett fackspråk med mängder av tekniska termer och namn på de olika fotoprylarna. Det är genom samarbetet vid större uppdrag och i den gemensamma studion som kunskap sprids mellan fotograferna.

Inom fotografernas CoP sprids kunskap spontant genom deras vardagliga arbete. Spridningen underlättas av medlemmarna i CoP:en har en gemensam kunskapsgrund och intresse för foto. Spridning av kunskap sker här ofta som spontana och oplanerade processer när CoP-medlemmarna samarbetar och interagerar i sitt dagliga arbete. På detta sätt kan CoP:en behålla kunskapen i en mer levande form, i enlighet med Wenger (2004). De rutiner och metoder som utvecklats inom denna CoP underlättar kunskapsutbytet mellan småföretagen inom kollektivet.

Resa på Reklambyrå AB är medlem i en annan CoP. Analyserar man denna CoP utifrån Wengers (1998) teorier om syftena med CoPs, kan följande konstateras:

Det är skribenternas och formgivarnas gemensamma intresse och kunskap inom marknadsföring och reklam som håller samman och definierar gränserna för deras CoP. De har gemensamma förkunskaper och vet hur det ska presentera information inom *noden* för att den ska förstås av de andra medlemmarna i CoP:en. Mycket av kunskapen medlemmarna i denna CoP besitter är av tyst karaktär. Genom samarbetet inom CoP:en kan denna kunskap lagras på ett sätt som inte vore möjligt att göra genom att skriva ner rutiner och processer. Till exempel kan den kreativa process som marknadsföring innebär svårligen skrivas ner och bevaras i något dokument utan måste *bevaras i levande form* inom CoP:en. Genom att reklamarna arbetar så pass tätt ihop och har många gemensamma uppdrag, *förvaltas* byråns samlade kompetenser. Det sker ett konstant kunskapsutbyte vilket gör företaget konkurrenskraftigt. Dessa kunskapsöverföringar är ofta spontana och ibland omedvetna. Till exempel när en formgivare och en skribent diskuterar ett utkast till en reklamannons så överförs kunskap om respektive individs arbetsområde utan att detta är en planerad och strukturerad process.

### *5.3 ANPASSNING AV DIXONS MODELL*

I de fall där det är frågan om strukturerad och planerad inhämtning och spridning av kunskap, så såg vi att Dixons modell kunde nyttjas för att analysera empirin. Dixons teori är utformad för att beskriva kunskapsöverföring mellan olika arbetsgrupper *inom* en organisation (Dixon, 2000). I

vårt fall handlar det om småföretagare och överföring av kunskap över organisationsgränserna. Sändande eller mottagande part behöver inte alltid vara ett annat småföretag, utan kan utgöras av andra institutioner som utbildare, leverantörer och kunder (se *Figur 2*). Dixons modell är som sagt ett verktyg för att beskriva olika sätt på vilka kunskap överförs och som sedan ska fungera som en designguide för företagsledningen. I vårt fall, då vi tittar på småföretagare, så finns inte ledningsperspektivet med på samma sätt, utan det handlar snarare om spontana och frivilliga processer. Detta beror helt enkelt på att det inte existerar någon ledningsfunktion, i vanlig bemärkelse, i småföretagen. Kunskapsöverföringen blir på så vis mindre styrd och strukturerad i denna kontext. I stora organisationer kan ledningen skapa förutsättningar för och, i viss mån, se till att de involverade följer de uppsatta spelreglerna för kunskapshanteringen. Detta skulle kunna medföra att den enskilde anställdes motivation att sprida och inhämta kunskap blir mindre relevant. I småföretagen finns inte denna övervakning och styrning och det är som vi visat andra motivationsfaktorer som styr inhämtning och spridning av kunskap.

För att modellen ska kunna hjälpa oss att kartlägga hur småföretagen sprider och inhämtar kunskap har vi valt att anpassa den en aning. I det första av Dixons kriterier tittar hon på likheten mellan sändande och mottagande arbetslag (se *3.5 Dixons modell för kunskapsöverföring*). I vårt fall går det inte alltid att identifiera en tydlig sändare och därför givetvis inte heller kartlägga hur dennes uppgift/kontext ser ut. I vissa andra fall är förvisso sändaren känd men sändarens kontext eller uppgift är okänd. Exempel på detta är då respondenterna fick inspiration av att titta på varandras produkter. Detta gör att Dixons första kriterium (*Vem som är mottagare av kunskapen samt hur lik dennes situation är med hänseende på vilka uppgifter man arbetar med och i vilken kontext dessa utförs i respektive arbetslag*) inte går att tillämpa i vårt fall.

För att modellen ändå ska kunna hjälpa oss att säga något om hur småföretagare överför kunskap så har vi valt att ersätta Dixons första kriterium med ett annat som vi anser vara relevant. Detta nya kriterium är:

- Rör det sig om inhämtning eller spridning av kunskap?

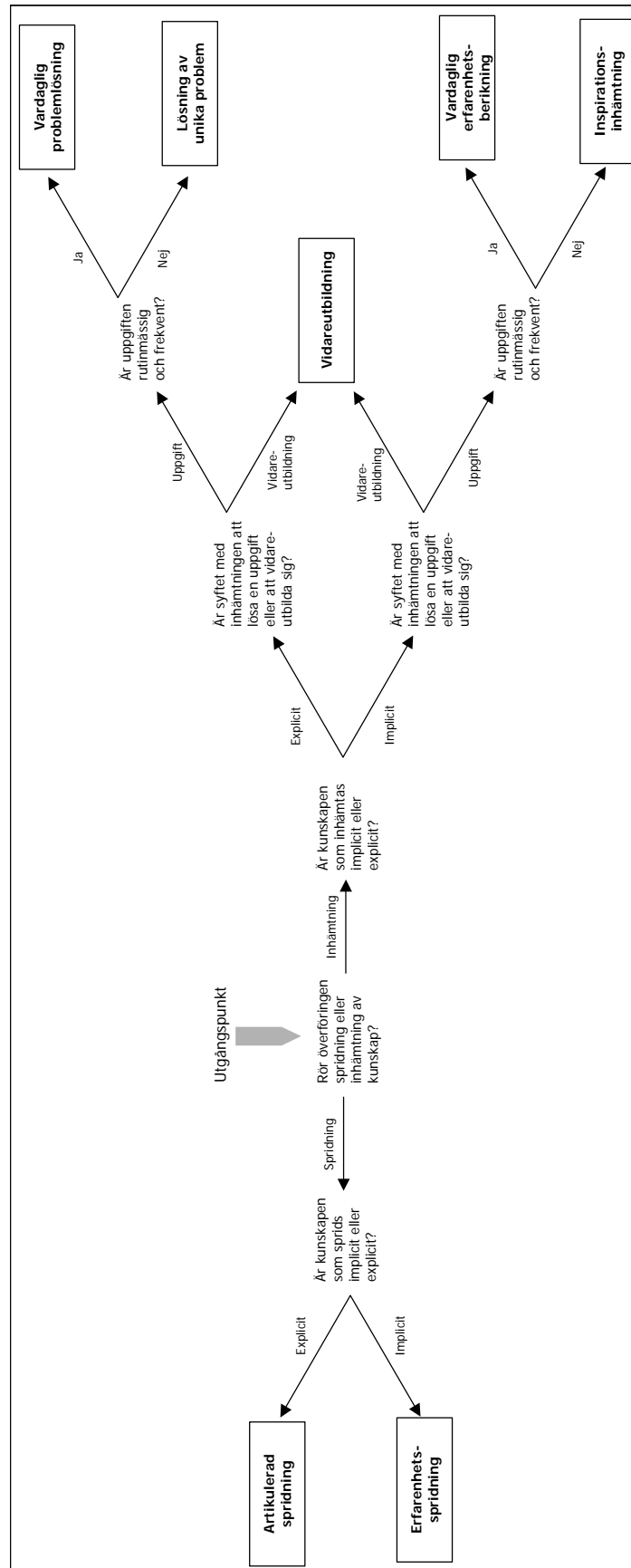
Med detta kriterium avser vi beskriva i vilken riktning kunskapen överförs – till eller från småföretagaren. I Dixons fall blir inte detta relevant då hon i sin studie tar både sändande och mottagande part i beaktning, och tittar på hela överföringsprocessen. Vi har dock bara tittat på en

part i processen, småföretagaren, och då blir det givande att tala om riktningen i vilken kunskapen överförs – alltså om kunskapen förs *till* eller *från* småföretagaren.

Detta kriterium, tillsammans med Dixons övriga två kriterier, belyser tydligt skillnader och likheter i sättet på vilket våra undersökta småföretagare interagerar och utbyter kunskap med respektive aktör. I vår modifierade modell får vi totalt sett följande kriterier:

- Huruvida det rör sig om inhämtning eller spridning av kunskap.
- Vilken sorts kunskap som överförs (explicit eller implicit).
- Uppgiftens karaktär i form av hur rutinmässig och frekvent den är.

Utifrån dessa tre kriterier ville vi hitta ett antal överföringsmetoder på liknande sätt som Dixon gjorde i sin studie (Dixon 2000). En överföringsmetod skiljer sig från en annan genom att den kombinerar de tre olika kriterierna på ett unikt sätt. För att få fram metoderna ville vi göra på ett liknande sätt som Dixon gjort i sitt ”decision tree” där hon satte upp kriterierna i en hierarkisk indelning för att få fram sina överföringsmetoder (se *Bilaga 3*). Vi började därför analysera kriterierna för att avgöra vilket av dem som om möjligt var överordnat de andra för att skapa en naturlig indelning. Efter att ha prövat ett antal möjliga indelningar och testat dem med vårt empiriska material erhöll vi följande uppställning som ger oss våra sju överföringsmetoder (se *Figur 3*).



Figur 3. Schematisk uppställning av våra 7 metoder för överföring av kunskap. Källa: Omarbetad från Dixon (2000, s 147).



Den första övergripande indelningen som vi såg var mellan spridning och inhämtning. Därefter föll det sig mest naturligt att dela upp respektive ”gren” genom att se till vilken sorts kunskap det rör sig om – explicit eller implicit. Vi visade i början av den empiriska analysen att det inte alltid fanns en uppgift som motivationsfaktor för att inhämta kunskap, utan att det även fanns tillfällen då småföretagarna inhämtar kunskap i syfte att vidareutbilda sig. I dessa fall blir inte *uppgiftens karaktär* tillämpbar då det inte finns en uppgift utan vi hamnar i överföringsmetoden *vidareutbildning*. På motsvarande sätt har vi resonerat oss fram till de övriga sex överföringsmetoderna (se *Figur 3*). Vi har sammanställt de sju metoderna i *Tabell 1* nedan för att ytterligare belysa skillnader och likheter mellan metoderna.

	Vardaglig problem-lösning	Lösning av unika problem	Vardaglig erfarenhets-berikning	Inspirations-inhämtning	Vidare-utbildning	Artikulerad spridning	Erfarenhets-spridning
Spridning eller inhämtning	Inhämtning	Inhämtning	Inhämtning	Inhämtning	Inhämtning	Spridning	Spridning
Typ av kunskap	Explicit	Explicit	Implicit	Implicit	Explicit eller implicit	Explicit	Implicit
Uppgiftens karaktär	Frekvent och rutinmässig	Icke frekvent/ Icke rutinmässig	Frekvent och rutinmässig	Icke frekvent/ Icke rutinmässig	N/A	N/A	N/A

*Tabell 1. Uppställning av våra 7 metoder för överföring av kunskap. Källa: Omarbetad från Dixon (2000, s 144).*

### 5.3.1 METODER FÖR INHÄMTNING AV KUNSKAP

Utmärkande för metoder för inhämtning av kunskap är att det ofta finns en specifik uppgift som ska lösas, denna uppgift är också anledningen till att småföretagarna vill inhämta kunskap från första början.

- **Vardaglig problemlösning**

Uppgiften som ska lösas genom denna överföringsmetod kännetecknas av att den är frekvent och rutinmässig. Den kunskap som inhämtas för att lösa uppgiften är av artikulerad (explicit) karaktär. Till exempel då en småföretagare inhämtar kunskap för att lösa en vardaglig syssla genom att höra av sig till en leverantör kan man tala om just *vardaglig problemlösning*.

- **Lösning av unika problem**

Inom denna metod är uppgiften som ska lösas icke-frekvent och icke rutinmässig. Kunskapen som inhämtas för att lösa uppgiften är av explicit karaktär. Ett exempel på

*lösning av unika problem* i praktiken är då en företagare konfronteras med en uppgift vilken han eller hon inte stöter på till vardags och därför inte har någon lösning på. För att lösa uppgiften inhämtar företagaren konkret information och kunskap från till exempel sitt branschförbund.

- **Vardaglig erfarenhetsberikning**

Uppgiften som ska lösas här är frekvent och rutinmässig. Kunskapen som inhämtas för att lösa uppgiften är av mer implicit, eller tyst, karaktär. Småföretagare som tar till sig de senaste trenderna i samhället för att utveckla sin dagliga verksamhet är ett bra exempel på när denna metod används.

- **Inspirationsinhämtning**

Inom denna överföringsmetod kännetecknas uppgiften som ska lösas av att den är lågfrekvent och ej rutinmässig. Den kunskap som inhämtas är implicit. När till exempel en småföretagare undersöker, känner och ”vänder och vrider” på en annan tillverkares produkt för att få inspiration till sina egna produkter är det frågan om *inspirationsinhämtning*.

- **Vidareutbildning**

Till skillnad från de övriga inhämtningsmetoderna ligger inte motivet att lösa en uppgift alltid till grund för att inhämta kunskap, utan det är istället respondentens vilja att utbilda i sig som är drivkraften bakom inhämtningen. Uppgiftens karaktär blir på så vis irrelevant. Den kunskap som småföretagaren vill ta till sig kan vara både av implicit så väl som explicit karaktär. Att gå en kurs och lyssna på en föreläsare eller att läsa en bok inom sitt fackområde är två exempel på överföringsmetoden *vidareutbildning*.

### 5.3.2 METODER FÖR SPRIDNING AV KUNSKAP

Karakteristiskt för de två metoder som vi identifierat i samband med spridning av kunskap är att det saknas någon uppgift/problem som skulle kunna motivera småföretagaren att sprida kunskap.

- **Artikulerad spridning**

I denna överföringsmetod rör det sig om spridning från småföretagaren till någon av aktörerna. Kunskapen som överförs är explicit. I praktiken kan denna sorts spridning te sig på följande sätt: En småföretagare skriver ner instruktioner om hur en viss funktion i

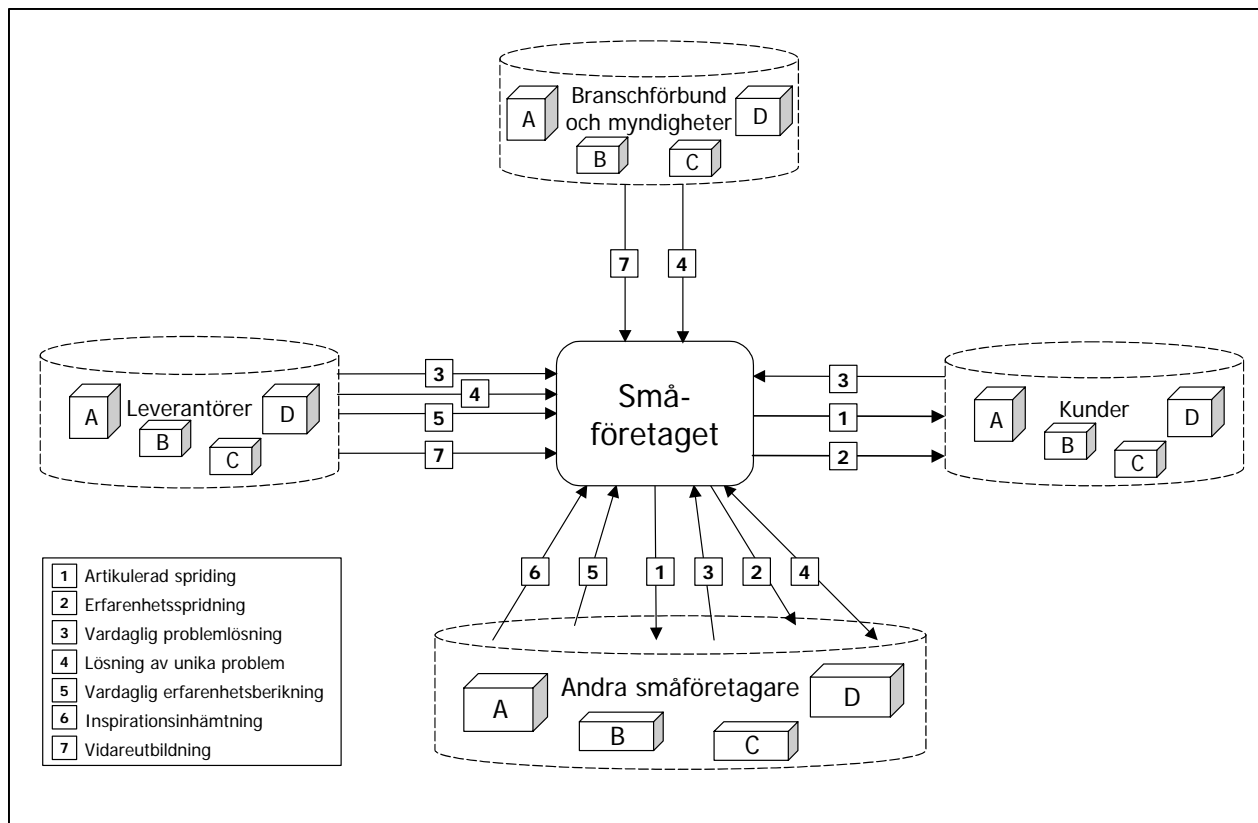
ett redigeringsprogram fungerar och används för att sedan vidarebefordra denna ”manual” till sin företagarpartner.

- **Erfarenhetsspridning**

Till skillnad från *artikulerad spridning* är kunskapen som sprids genom *erfarenhetsspridning* implicit. Det är alltså frågan om spridning av individers erfarenheter och färdigheter. En hantverkare som handgripligen visar hur ett nytt ventilationssystem ska monteras och en annan företagare ser på och tar till sig det nya tillvägagångssättet, exemplifierar överföringsmetoden *erfarenhetsspridning*.

## 5.4 APPLICERING AV DEN ANPASSADE MODELLEN

Här avser vi att, med hjälp av våra sju överföringsmetoder, ge en djupare förståelse för hur kunskap överförs mellan småföretagaren och de andra aktörerna på kunskapskartan. Modellen i *Figur 4* nedan visar aktörerna såväl som vilka metoder som förekommer mellan respondenten och dessa aktörer. Modellen är en vidareutveckling av vår initiala modell över småföretagarnas kunskapskarta (se *Figur 2*).



Figur 4. Vidareutvecklad modell över småföretagarens kunskapskarta. Källa: Vår egen modell.

Pilarna representerar kunskapsspridning och inhämtning från och till småföretagarna. Pilens riktning anger om det är tal om spridning eller inhämtning och siffrorna representerar de olika överföringsmetoderna.

Nedan följer en genomgång av de överföringsmetoder som är förekommande vid kunskapsöverföring med respektive aktör.

Man skiljer som vi tidigare nämnt i teorikapitlet mellan två typer av kunskapsformer, implicit (tyst) och explicit (artikulerad). Att göra indelningen på ett teoretiskt plan är relativt okomplicerat medan det i vårt empiriska material var svårare. Det var sällan som någon av den kunskap som överfördes kunde sägas vara helt och hållet implicit eller explicit till sin natur. Därför var det inte helt självklart i alla fall vilken överföringsmetod som var aktuell.

#### 5.4.1 ANDRA SMÅFÖRETAGARE

För kunskapsöverföring med aktören *andra småföretagare* finns det ett flertal överföringsmetoder som är aktuella. Detta beror på att våra undersökta småföretagare interagerar och utbyter kunskap med andra småföretagare på en mängd olika sätt och i olika sammanhang. Två av metoderna används vid *spridning* av kunskap till andra småföretagare. Dessa är *artikulerad spridning* och *erfarenhetsspridning*. Ett exempel på artikulerad spridning i vårt fall är de projektmöten som Victor på ventilationsfirman brukade sitta med på i början av nya projekt. Här spreds mycket konkret kunskap om hur projektet skulle genomdrivas och alla som medverkade på mötet hade sina specialistkompetenser som de kunde bidra med. Som exempel på *erfarenhetsspridning* kan nämnas fotografen Felix som, när han var ute på uppdrag med någon av sina fotografkollegor, ofta spred kunskap i form av fototekniker och erfarenheter från andra uppdrag.

De övriga fyra överföringsmetoderna används vid *inhämtning* av kunskap från andra småföretagare. *Vardaglig problemlösning* skedde i praktiken när datakonsulten David vid jämna mellanrum ringde upp en annan datorkonsult vilken han känt sedan länge, för att be om råd i frågor rörande till exempel hur ett system skulle konfigureras. Ett exempel på metoden *lösning av unika problem* var då Tove på Tradingbolaget AB kontaktade handelskammaren i ett främmande land eftersom en kötransport hade fastnat i tullen och flera ton kött riskerade att bli mögligt och värdelöst. Det kunde till exempel röra sig om att hon behövde en viss blankett eller en exportlicens som var i behov av att förnyas. Det var frågan om metoden *vardaglig*

*erfarenhetsberikning* när kiropraktorn Kristina utbytte erfarenheter angående behandlingar och sjukdomar med andra läkare. I detta fall var den kunskap som inhämtades mindre konkret och uttrycklig och mer erfarenhetsbetonad och uppgiften som behövde lösas (behandling av patienter) var rutinmässig och frekvent. Den fjärde överföringsmetoden för inhämtning av kunskap från andra småföretagare är *inspirationsinhämtning*. Ett exempel på när metoden används är då Rickard på Reklamprodukter AB, skulle designa någon ny promotionprodukt och tittade på liknande produkter från andra tillverkare för att underlätta designarbetet.

Sammanfattningsvis för kunskapsöverföringen med aktören *andra småföretagare* kan sägas att kunskap både sprids och hämtas in, men att inhämtning är aningen mer förekommande.

#### 5.4.2 BRANSCHFÖRBUND OCH MYNDIGHETER

Vad gäller kunskapsöverföring med aktören *branschförbund och myndigheter* är det överföringsmetoderna *lösning av unika problem* och *vidareutbildning* som är aktuella. Här kan man se att det enbart handlar om inhämtningsmetoder då kunskap väldigt sällan sprids från småföretagaren till denna aktör. *Lösning av unika problem* används då småföretagaren genom rådgivning får hjälp med att lösa konkreta problem som de stött på. Datakonsulten hade vänt sig till företagarna för att få hjälp med juridiska frågor. Denna sorts kunskapsinhämtning sker inte speciellt ofta utan görs just när ovanliga problem dyker upp. Den andra metoden som är vanligt förekommande vid kunskapsinhämtning från aktören *branschförbund och myndigheter* är *vidareutbildning* och det är denna metod som är aktuell då företagaren går kurser. Ett exempel är Sara på Skyltar AB som gick kurser hos Exportrådet för att lära sig om de olika regler och lagar beträffande export av varor.

#### 5.4.3 KUNDER

Till aktören *kunder* sprider och inhämtar småföretagaren kunskap via tre överföringsmetoder. Två av dessa, *artikulerad spridning* och *erfarenhetsspridning*, är spridningsmetoder och genom dessa sprider småföretagaren explicit respektive implicit kunskap till sina kunder. Det kan exempelvis röra sig om att en kund får hjälp via telefon där småföretagaren ger konkret och instruktiv rådgivning om hur en ventilationsfläkt ska justeras för att arbeta mer effektivt (*artikulerad spridning*) eller när en annan småföretagare hjälper en organisation med konflikthantering (*erfarenhetsspridning*). Kunskapen som överförs här är i hög grad anpassad till den mottagande parten, i detta fall kunden. Den tredje metoden som är aktuell vid

kunskapsöverföring mellan småföretagaren och dennes kunder är *vardaglig problemlösning*, som är en metod för inhämtning av kunskap. Att kunderna bidrar med kunskap till småföretagarna är, som vi påpekat, inte speciellt vanligt men det förekommer då och då. Ett exempel på *vardaglig problemlösning* var när frisören fick en lista med bluff-fakturaföretag av sin kund som arbetade på bank.

#### 5.4.4 LEVERANTÖRER

Med aktören leverantörer är det endast tal om inhämtning av kunskap. Fyra överföringsmetoder är aktuella: *vardaglig problemlösning*, *lösning av unika problem*, *vardaglig erfarenhetsberikning* samt *vidareutbildning*. *Vardaglig problemlösning* är den mest förekommande metoden och ett exempel på detta kan vara när elkonsulten Elon ringde en leverantör för att få hjälp med ett problem som uppstått vid ett installationsarbete. Som exempel på metoden *lösning av unika problem* kan nämnas när låssmeden Lars fick problem med datorvirus och måste ta hjälp av antivirusleverantörens support.

#### 5.4.5 TRENDER I OMVÄRLDEN SAMT TRYCKTA OCH ELEKTRONISKA KÄLLOR

Vi kunde i den empiriska analysen urskilja två källor till kunskap utöver aktörerna på kunskapskartan, nämligen *trender i omvärlden* samt *tryckta och elektroniska källor*. Vi har medvetet valt att exkludera dessa källor från den teoretiska analysen på grund av att Dixons modell är aktörsbaserad och alltså beskriver metoder för kunskapsöverföring mellan *aktörer*. Anledningen till att vi har valt att ta med källorna i uppsatsen överhuvudtaget är de belyser intressanta aspekter av småföretagarens kunskapsinhämtning, vilket är en del av vårt undersökningsproblem.

### 5.5 SAMMANFATTNING AV DEN TEORETISKA ANALYSEN

Vad vi kom fram till då vi applicerade Davenport och Prusaks teori rörande motivationsfaktorer för spridning av kunskap på vår empiri var att majoriteten av våra respondenter vilka spred kunskap gjorde detta för att de såg att det skulle leda till någon form av utdelning framåt i tiden. I den empiriska analysen framkom att en stor del av kunskapsöverföringen försiggick spontant och ostrukturerat. I den teoretiska analysen har teorier om *communities of practice* använts för att belysa på vad sätt dessa spontana kunskapsöverföringsprocesser går till. Som ett led i att besvara vår frågeställning anpassade vi Dixons modell för kunskapsöverföring för att den skulle kunna hjälpa till att förklara småföretagarens situation på ett bättre sätt. Genom att modifiera modellen

identifierade vi våra sju överföringsmetoder *vardaglig problemlösning, lösning av unika problem, vardaglig erfarenhetsberikning, inspirationsinhämtning, vidareutbildning, artikulerad spridning* samt *erfarenhetsspridning*. Dessa beskriver olika former av inhämtning respektive spridning av kunskap. Överföringsmetoderna förekommer i varierande grad i interaktionen mellan småföretagaren och de olika aktörerna på kunskapskartan.

## 6 SLUTSATSER OCH SLUTDISKUSSION

*I detta kapitel återgår vi till vår frågeställning och gör ett försök att sammanfatta och diskutera studiens resultat. Vi visar även vilka implikationer vår uppsats får för aktören branschförbund och myndigheter ur ett KM-perspektiv. Vi avslutar kapitlet med ett par förslag på vidare forskning.*

Vi börjar som sagt med att svara på vår frågeställning, vilken är:

*Varför och hur sprider och inhämtar småföretagare kunskap?*

Något som stod klart för oss när vi hade påbörjat vår litteraturstudie, var att vår frågeställning och metodansats tog oss in på ett relativt utforskat område. Av den anledningen har vi haft svårt att hitta studier med vilka vi kan pröva och jämföra vår empiri och våra resultat med.

Vi fann i vår studie att inhämtning och spridning av kunskap kan ske på två olika övergripande sätt. Ibland skedde det på ett planerat och strukturerat vis och ibland var det mer tal om spontana och oplanerade processer. När den var planerad fanns någon form av motiv hos småföretagare till varför denne ville sprida eller inhämta kunskap. Då den var oplanerad och spontan, å andra sidan, fanns inte något synligt motiv och kunskapsöverföringen kunde till och med vara omedveten.

Vi inledde vår analys med att beskriva de mer planerade och strukturerade dimensionerna av inhämtning och spridning. Studien visade att småföretagare överlag var mer positivt inställda till att inhämta kunskap än att sprida den. Vid inhämtning har småföretagarna ofta haft en uppgift de vill ha löst eller en önskan om att inhämta kunskap i vidareutbildningssyfte. I dessa två situationer finns motiven klara, att småföretagaren vill lösa en uppgift eller att denne vill lära sig något nytt. Belöningen står även klar från första början, i form av att småföretagaren löser en uppgift eller lär sig nya färdigheter. Detta i sin tur kan förklara varför småföretagare är positivt inställda till inhämtning. Att sprida kunskap, å andra sidan, är inte lika starkt kopplat till direkt avlöning. Det är inte alls lika säkert att småföretagaren får något tillbaka då han eller hon sprider kunskap och därför är denne mindre villig att göra detta. Det är inte bara så att viljan att sprida kunskap är låg, utan att det också i praktiken sprids mindre kunskap än vad som inhämtas bland våra respondenter. I de fall där det trots allt sprids kunskap sprids den i regel för att småföretagaren ser att denne inom överskådlig framtid kommer få något tillbaka, ofta i form av ekonomisk ersättning från mottagaren.



Många småföretagare ställde sig frågande till varför de skulle utbyta mer kunskap med andra småföretagare. De mer erfarna småföretagarna såg dock att de i början av sin karriär skulle ha haft större nytta av ett mer omfattande kunskapsutbyte med andra småföretagare. En möjlig anledning till varför våra respondenter inte spred kunskap till andra småföretagare i större utsträckning kan bero på att många småföretagare i praktiken är konkurrenter. Tillit såg vi vara en betydelsefull faktor i de få fallen där vi kunde identifiera småföretagare som faktiskt utbytte kunskap med sina konkurrenter.

Den bild vi fick av småföretagarnas kunskapsinhämtning och kunskapsspridning var relativt komplex, med ett flertal aktörer vilka våra respondenter interagerar med (se *Figur 4*). Kunskapsöverföringen skiljer sig åt beroende på vilken aktör som respondenten interagerar med. Med hjälp av våra sju metoder för kunskapsöverföring visade vi skillnader och likheter vad gäller överföringen till och från respektive aktör. Först och främst såg vi att de enda fallen då småföretagarna sprider kunskap är till kunderna och till de andra småföretagarna. De övriga aktörerna (leverantörer samt branschförbund och myndigheter) inhämtar småföretagarna enbart kunskap ifrån. Eftersom den kunskap som inhämtas från leverantörer och branschförbund ofta är central för småföretagarens möjligheter att konkurrera är det kanske inte heller så förvånande att störst andel inhämtning sker från dessa aktörer. Kunskapsöverföringen mellan leverantörer och småföretagarna var enkelriktad, och gick enbart från leverantörerna till småföretagaren. Här finns en stor potential för leverantörer att på ett bättre sätt involvera sina kunder (småföretagen) i vidareutvecklingen av sina produkter och tjänster genom att be dem komma med åsikter och föra tillbaka sina erfarenheter och kunskaper om produkterna.

Att mycket kunskapsspridning sker till kunderna är inte så konstigt eftersom kunskap ofta är en del av den levererade produkten eller tjänsten. Här är det tal om kunskapsspridning för att få intäkter till företaget. Vidare kan vi också konstatera att nästan samtliga överföringsmetoder är involverade i interaktionen med de andra småföretagarna. I detta fall är det också tal om spridning i nästan lika hög grad som inhämtning. En förklaring till detta kan ligga i behovet av ömsesidighet – för att *få* kunskap måste småföretagaren först vara beredd att *ge* kunskap eller annat av likvärdig betydelse.

De sju överföringsmetoderna beskriver överföringsprocessen när det är frågan om strukturerade och planerade överföringar. Vad vi fann, då vi analyserade småföretagarens kunskapsutbyte med

andra småföretagare, var att mycket kunskap överfördes genom dagligt samarbete och interaktion och denna process inte var speciellt strukturerad eller planerad. Detta gällde främst i de täta samarbetena, vilka vi identifierat som *communities of practice* (CoP), där kunskap inhämtas och sprids mellan småföretagare på daglig basis. I den täta formen av samarbete som CoPs utgör, kan kunskapsöverföringen ske spontant, genom den varaktiga interaktion som medlemmarna har med varandra. De rutiner och normer som gruppen utvecklar över tiden underlättar för att en spontan överföringsprocess ska ta plats. Trots att relativt mycket kunskap överförs inom dessa CoPs, utgör kunskapsöverföringen till och från andra småföretagare bara en bråkdel av den mängd kunskap som inhämtas från aktörerna *leverantörer och branschförbund och myndigheter*.

En högst relevant faktor, menar vi, till att småföretagare inte sprider eller inhämtar kunskap i större utsträckning är deras brist på tid. Småföretagare har för det mesta mycket svårt att få ihop sin verksamhet ekonomiskt och de lägger mycket tid på att få företaget att gå ihop. Företagaren måste därför kunna se att varje aktivitet som stjälar tid från andra uppgifter bidrar med nytta som kan "betala sig" i framtiden.

## 6.1 IMPLIKATIONER UR ETT KM-PERSPEKTIV

Vad som blivit uppenbart efter att vi gjort vår kartläggning är att det är en komplex verklighet vilken småföretagarna utbyter och inhämtar kunskap i. Avsaknaden av tydlig styrning uppifrån gör att kunskapsöverföringsprocesserna till hög grad är spontana och frivilliga. Till vilken grad kan någon form av managementperspektiv appliceras på dessa relativt spontana processer?

Alarik och Diedrich (2000) ser att frågan huruvida kunskap kan kontrolleras, styras och administreras beror på *hur* man betraktar kunskap som fenomen. Ser man kunskap som ett objekt blir det meningsfullt att försöka styra den och kontrollera kunskapsöverföringen. Om man däremot ser kunskap som något för individen unikt, och något som är bundet i individers huvuden, då är det lönlöst att försöka kontrollera kunskapsprocesser. Det är i första hand information som kan styras eller kontrolleras. I linje med Alarik och Diedrich, ser vi att det i praktiken som oftast är information som skickas in och ut ur företagen och att det, först när småföretagaren internaliserat informationen, är frågan om *kunskapsöverföring*. Den kunskap som finns i varje individs huvud är unik och kan svårligen spridas, utan måste först många gånger omvandlas till en enklare form, information. På grundval av detta uppfattar vi att möjligheterna att i traditionell mening styra kunskapsöverföringen som små, utan att det mer handlar om att

skapa förutsättningar och underlätta för ett informationsspridande som i förlängningen, indirekt, leder till kunskapsöverföring.

När man talar om KM-initiativ handlar det nästan uteslutande om initiativ inom ramen för större företags verksamhet. I storföretagen finns det en ledningsfunktion, vilken sätter dagordning och målsättningar för verksamheten. När det sedan blir dags att anpassa verksamheten och göra den mer kunskapsintensiv har ledningen ofta möjligheter och makt att skapa förutsättningarna för att kunskapsöverföring ska äga rum. Det finns ingen enskild aktör på småföretagarnas *kunskapskarta* som på liknande sätt kan koordinera kunskapsöverföringen mellan småföretagare och deras omgivning, utan kunskapsutbytet sker här av fri vilja. Det finns dock aktörer från vilka småföretagarna inhämtar kunskap och vilka också har möjlighet att, i begränsad utsträckning, påverka överföringsprocesserna. Dessa aktörer är främst branschförbund, Företagarnas riksorganisation och myndigheter som skapar förutsättningar för att kunskapsöverföring ska äga rum småföretagare emellan och med deras omgivning. Detta gör de i dagsläget via kurser, möten och rådgivning.

Många av de småföretagare som sprider kunskap vill ofta ha något i gengäld. I många fall handlar det om kompensation i monetära termer. Här skulle kommun, regering och branschförbund kunna försöka skapa en större medvetenhet hos småföretagare om hur tillgången till rätt kunskap påverkar hur framgångsrikt företaget blir.

När det kom till inhämtning av kunskap var det många företagare som såg nyttan med detta, men som sa att de i början av deras karriär hade svårt finna relevanta källor till den kunskap de eftersökte. Här skulle till exempel branschförbund och myndigheter kunna underlätta för småföretagare genom att hjälpa dem att lokalisera andra småföretagare som besitter relevant kunskap. De skulle, i likhet med vad Davenport och Prusak (2000) beskriver som *knowledge brokers*, kunna agera mellanhänder, eller agenter, mellan de som söker kunskap och de som besitter denna kunskap. Den part som vill underlätta för småföretagare att inhämta kunskap, måste även se till att nedskrivna, och på annat sätt dokumenterad kunskap, finns tillgänglig och är tillämpbar för småföretagarna. Företagarna har en katalog, liknande Gula Sidorna, där småföretagaren kan hitta andra medlemmar inom olika branscher. Att ta konceptet ett steg längre, skulle vara att introducera en webbaserad söktjänst där småföretagare kan hitta varandra genom ett antal sökord som till exempel bransch och kompetens. Ett sådant system håller Företagarna

på att ta fram men projektet är fortfarande i sin linda. Företagarnas vision med detta system är att det ska fungera som ett slags kontaktförmedlare mellan småföretagare (Clemensson, 2004-11-18).

Den aktör som småföretagen spred och inhämtade mest kunskap med var *andra småföretagare*. I de fall där det handlade om frekvent spridning och inhämtning, var samarbetena täta och påminde om *communities of practice* (CoP). En stor del av kunskapsöverföringen inom dessa CoPs skedde spontant och oplanerat. Kunskapsutbytet sker här subtilt och genom täta relationer. Trots att det är mycket svårt att kartlägga processerna inom CoPs är de onekligen effektiva medium för kunskapsspridning och inhämtning. Med all sannolikhet är det så att människor överför kunskap enkelt och effektivt med de individer de har bra relationer med, i det dagliga arbetet. I en konstlad klassrumsmiljö däremot, sker inte kunskapsöverföringen lika effektivt och spontant. Vissa av aktörerna, vilka småföretagarna interagerar med, satsar dock mycket resurser på den formella eller strukturerade kunskapsöverföringen, via system, kurser och tryckt material. Fokus skulle kanske istället ligga på de mer spontana och ostrukturerade sammanhangen då kunskap inhämtas och sprids. Av vad vi kunnat observera är det en hög frekvens på spridningen av kunskap till andra småföretagare inom CoPs, högre än den vi kunnat påvisa på annat håll inom kunskapskartan. Att skapa förutsättningar för att CoPs ska ta form mellan småföretagare vore därför det mest optimala sättet att utöka småföretagens kunskapsöverföring, anser vi. Hur det praktiskt skulle gå tillväga är inte någon helt okomplicerad fråga. Att ordna så att småföretagare i samma situation, med liknande affärsidéer, får en gemensam mötesplats kan vara en början. Företagarna har sedan länge anordnat träffar där medlemsföretag har möjlighet att lära känna varandra utanför arbetet. Ett annat sätt kan vara, att från myndigheters sida uppmuntra småföretagare inom en specifik bransch att förlägga sina kontor i närhet till varandra. Detta kan göras genom att myndigheter erbjuder förmåner i form av bidrag och bra infrastruktur. Ofta sker detta i samarbete med universitet och högskolor. Chalmers teknikpark och Ideon i Lund är exempel på sådana initiativ.

Något som var kännetecknande för småföretagare, oavsett om de var medlemmar i en CoP eller hade lösare former av samarbeten, var att de ofta kände att tiden inte räckte till. För att kunna knyta nya kontakter och vårda sina befintliga relationer krävs att småföretagen investerar tid, en resurs som de inte besitter i någon större utsträckning. Här är det kanske svårare för

branschförbund och myndigheter att direkt bistå med resursen tid, utan vad som krävs är att lyckas övertyga småföretagarna om att kunskapsspridning är gynnsamt i längden.

## *6.2 FÖRSLAG PÅ VIDARE FORSKNING*

För de som skulle vilja titta på småföretagare och deras kunskapsutbyte ytterligare, har vi ett antal förslag på olika ansatser. Att titta på ett avgränsat och känt nätverk av småföretag och se hur de inblandade företagen interagerar och utbyter kunskap skulle kunna vara av intresse, då båda parterers perspektiv fås på en och samma gång. Ett annat möjligt spår skulle kunna vara att göra en studie på riksnivå för att sedan kunna dra mer generella slutsatser, alternativt avgränsa sig mer än vad vi gjort och endast titta på en enstaka bransch. En ytterligare möjlighet skulle kunna vara att man istället för att undersöka en enstaka bransch skulle kunna jämföra två branscher och hitta likheter och skillnader dem i mellan, när det kommer till metoder för kunskapsinhämtning respektive spridning. Vi har i den här studien identifierat ett antal aktörer, vilka till viss grad kan skapa förutsättningar eller stödja småföretagares kunskapsspridningsprocesser. Det skulle vara intressant, menar vi, att mer ingående fokusera på en av dessa aktörer, exempelvis ett branschförbund och utreda mer i detalj deras möjligheter att skapa ett mer gynnsamt kunskapsklimat för småföretagare.

## *6.3 SLUTORD*

Vi har genom denna uppsats försökt skapa en fördjupad förståelse för varför och hur småföretagare sprider och inhämtar kunskap. Genom att visa konkreta exempel från småföretagarens vardag har vi kunnat visa hur det kan gå till när kunskap inhämtas till småföretagaren och sprids från denne, samt påvisat motivationsfaktorer för detta handlande. Detta har gjorts genom att våra empiriska fynd har analyserat i ljuset av kunskapshanterings-teorier. På ett sätt kan denna studie sägas vara en brygga, om än liten, mellan småföretagarforskningen och kunskapshanteringsfältet. Vi hoppas att det varit intressant läsning!

## 7 KÄLLFÖRTECKNING

### 7.1 BÖCKER

- Ahmadi, A., Börnfelt, P-O. & Widell, G. (2001) *Hur utvecklas kompetens i små företag? Uppfattningar om kompetensutveckling hos småföretagare i Göteborgsregionen*. FE-rapport 2001-383, Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet, Företagsekonomiska institutionen, 2000.
- Alarik, B & Diedrich, A, (2000) *Knowledge Management: Hur svenska multinationella företag tillvaratar och sprider sina kunskaper*. FE-rapport 2000-375, Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet, Företagsekonomiska institutionen, 2000.
- Alavi, M. & Leidner, D. E. (2001) “Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research issues”, *MIS Quarterly*, Vol. 25, No. 1, 2001.
- Backman, J. (1998) *Rapporter och uppsatser*. Studentlitteratur, Lund.
- Davenport, T. H. & Prusak, L. (1998) *Working Knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business School Press, USA.
- Dixon, N. M. (2000) *Common Knowledge: How companies thrive by sharing what they know*. Harvard College, USA.
- Ellström, P-E. & Nilsson, B. (1997) *Kompetensutveckling i små- och medelstora företag: en studie av förutsättningar, strategier och effekter*. Linköpings Universitet, Institutionen för pedagogik och psykologi.
- Hildreth, P. M. & Kimble, C. (2002) “The duality of knowledge”. *Information Research*, Vol. 8 No. 1, October 2002
- Holme, I. M. & Solvang, K. S. (1997) *Forkningsmetodik – Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Studentlitteratur, Lund.
- Jacobsen, D. I. (2000) *Vad, hur och varför? – Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Studentlitteratur, Lund.
- Johannisson, B. (2002). ”The institutional embeddedness of local inter-firm networks: a leverage for business creation”. *Entrepreneurship & Regional Development*, Vol. 14, 2002.

- Lundström, A. & Stevenson, L. (2001). "Patterns and Trends in Entrepreneurship/SME Policy and Practice in Ten Economies - Volume 3 of the Entrepreneurship Policy for the Future Series". Forum för småföretagarforskning.
- Nonaka, I. (1991) "The Knowledge-Creating Company". *Harvard Business Review*, November-December 1991.
- Nonaka, I. (1994) "A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation". *Organization Knowledge*. Vol. 5, No. 1, 1994.
- Patel, R. & Davidson, B. (2003) *Forskningsmetodikens grunder – Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Studentlitteratur, Lund.
- Polanyi, M. (1967). *The tacit dimension*. London: Routledge and Kegan Paul
- Seely Brown, J. & Duguid, P. (1991) "Organizing knowledge". *California Management Review*, Vol. 40, No. 3.
- Stenmark, D. (2002). "Information vs. Knowledge: The Role of intranets in Knowledge Management". *Proceedings of the 35th Hawaii International Conference on System Sciences*, 2002.
- Trost, J. (1997) *Kvalitativa Intervjuer*. Studentlitteratur, Lund.
- Wenger, E. (1998) "Communities of practice learning as a social system". *The Systems Thinker*, Vol. 9, No. 5.
- Witt, P. (2004) "Entrepreneurs' networks and the success of start-ups". *Entrepreneurship & Regional Development*, 16, September 2004, 391–412.

## 7.2 ELEKTRONISKA KÄLLOR & RAPPORTER

EU:s webbplats - "Sammanfattning av lagstiftningen".

<http://europa.eu.int/scadplus/leg/sv/lvb/n26001.htm>, 2005-01-02.

Företagarnas hemsida <http://www.foretagarna.se>, 2004-12-22)

Företagarna. (2003). *Fakta om små och stora företag*. Rapport från Företagarna 2003.  
[http://www.foretagarna.se/pdf/kortrap\\_sifo040311.pdf](http://www.foretagarna.se/pdf/kortrap_sifo040311.pdf)

### *7.3 MUNTliga KÄLLOR*

Clemensson, P. Företagarna. Regionsansvarig, Västra Götalandsregionen. 2004-11-18.

Westhed, P-A. Företagarna. Föreningsansvarig på nationell nivå. 2004-11-16.

Intervjuer med 14 småföretagare, 2004-11-29 - 2004-12-10. Se *Bilaga 1* för en mer utförlig presentation av dessa respondenter.



## 8 BILAGOR

### *BILAGA 1. DE INTERVJUADE FÖRETAGEN*

Vi har anonymiserat företagsnamnen och respondenternas namn är fingerade. Respondenterna är listade i bokstavsordning.

#### **ARKITEKTEN AB – "ALF"**

Antal anställda: 1

Verksamhet: Arkitektfirma. Delar lokal med en annan arkitekt och samarbetade nära med sin son som arbetade på en annan arkitektfirma.

Respondent: "Alf", ca 60 år gammal, hade arbetat i branschen i ca 40 år.

#### **DATAKONSULTEN AB – "DAVID"**

Antal anställda: 1

Verksamhet: Datakonsultbolag. Säljer, underhåller och rådgiver inom datorsystem.

Respondent: "David", ca 55 år gammal, hade arbetat i branschen ca 15 år.

#### **ELKONSULTEN AB – "ELON"**

Antal anställda: 4

Verksamhet: Elkonsult-firma. De är planerar och ritare elen i byggprojekt.

Respondent: "Elon", ca 55 år gammal, hade arbetat i branschen ca 35 år.

#### **FASTIGHETSFÖRVALTINGEN AB – "FREDRICK"**

Antal anställda: ca 10

Verksamhet: Fastighetsförvaltare med ca 700 hyreslägenheter.

Respondent: "Fredrick", ca 60 år gammal, hade arbetat i branschen i ca 30 år.

#### **FOTOGRAFEN AB – "FELIX"**

Antal anställda: 1

Verksamhet: Fotograf med inriktning på reklamfoto. Delar lokal med 2 andra fotografer.

Respondent: "Felix", ca 45 år gammal, hade arbetat i branschen i ca 30 år.

#### **FRISÖREN AB – "FRIDA"**

Antal anställda: 1

Verksamhet: Frisörsalong

Respondent: "Frida", ca 60 år gammal, hade arbetat i branschen i 36 år.

### KIROPRAKTORN AB – "KRISTINA"

Antal anställda: 1

Verksamhet: Kiropraktor som har lokal i anslutning med en läkarmottagning. Samarbetar och fikar en del tillsammans med den övriga personalen på läkarmottagningen.

Respondent: "Kristina", ca 35 år gammal, hade arbetat i branschen i 4 år.

### LÅSSMEDEN AB – "LARS"

Antal anställda: 2

Verksamhet: Låssmed som utför nyckelkopiering, en del motorlås, lite passagesystem

Respondent: "Lars", låssmed, ca 60 år gammal, hade arbetat i branschen i 33 år.

### ORGANISATIONSUTVECKLAREN AB – "OLA"

Antal anställda: 1

Verksamhet: Organisations- och verksamhetsutvecklare.

Respondent: "Ola", ca 60 år gammal, hade arbetat i branschen i ca 30 år.

### REKLAMBYRÅN AB – "RESA"

Antal anställda: 6 egenföretagare

Verksamhet: Reklambyrå bestående av 6 egenföretagare. De har olika roller/kompetenser och kompletterar varandra i kunduppdragen.

Respondent: "Resa", ca 45 år gammal, hade arbetat i branschen i 15 år.

### REKLAMPRODUKTER AB – "RICKARD"

Antal anställda: 3

Verksamhet: Ett företag i reklambranschen som satsat på att ta fram ett brett sortiment av reklamprylar.

Respondent: "Rickard", Art director, ca 40 år gammal, hade arbetat i branschen i ca 10 år.

### SKYLTAR AB – "SARA"

Antal anställda: 7

Verksamhet: Skyltillverkare.

Respondent: "Sara", ca 30 år gammal, hade arbetat i branschen ca 10 år.

### TRADINGBOLAGET AB – "TOVE"

Antal anställda: 3

Verksamhet: Importerar och exporterar kött av alla typer.

Respondent: "Tove", ca 30 år gammal, hade arbetat i branschen i 3 år.

## VENTILATIONSFIRMAN AB – "VICTOR" OCH "VIGGO"

Antal anställda: 2

Verksamhet: Ventilationsfirma. De två anställda äger tillsammans bolaget. De har ett tätt nätverk av kompletterande hantverkare knutet till sig.

Respondenter: "Victor", ca 50 år gammal, hade arbetat i branschen 25 år.

"Viggo", ca 40 år gammal, hade arbetat i branschen ca 20 år.

## BILAGA 2. DIXONS MODELL ÖVER METODER FÖR KUNSKAPS- ÖVERFÖRING

<b>FIVE TYPES OF KNOWLEDGE TRANSFER</b>					
	<b>SERIAL TRANSFER</b>	<b>NEAR TRANSFER</b>	<b>FAR TRANSFER</b>	<b>STRATEGIC TRANSFER</b>	<b>EXPERT TRANSFER</b>
<b>Definition</b>	The knowledge a team has gained from doing its task in one setting is transferred to the next time that team does the task in a different setting.	Explicit knowledge a team has gained from doing a frequent and repeated task is reused by other teams doing very similar work.	Tacit knowledge a team has gained from doing a nonroutine task is made available to other teams doing similar work in another part of the organization.	The collective knowledge of the organization is needed to accomplish a strategic task that occurs infrequently but is critical to the whole organization.	A team facing a technical question beyond the scope of its own knowledge seeks the expertise of others in the organization.
<b>Similarity of task and context</b>	The receiving team (which is also the source team) does a similar task in a new context.	The receiving team does a task similar to that of the source team and in a similar context.	The receiving team does a task similar to that of the source team but in a different context.	The receiving team does a task that impacts the whole organization in a context different from that of the source team.	The receiving team does a different task from that of the source team, but in a similar context.
<b>Nature of the task</b>	Frequent and nonroutine	Frequent and routine	Frequent and nonroutine	Infrequent and nonroutine	Infrequent and routine
<b>Type of knowledge</b>	Tacit and explicit	Explicit	Tacit	Tacit and explicit	Explicit
<b>Design guidelines</b>	Meetings are held regularly	Knowledge is disseminated electronically	Exchange is reciprocal	Knowledge needed is identified by senior-level managers	Electronic forums are segmented by topic
<b>Design guidelines (continued)</b>	Meetings are brief	Electronic dissemination is supplemented by personal interaction	Source team knowledge is translated	Knowledge specialists collect and interpret the knowledge	Electronic forums are monitored and supported
	Everyone involved in the action participates in the meeting	Users specify the content and format	People carry the knowledge across the organization	Collection occurs in real time rather than retrospectively	Differing levels of participation are encouraged
	There are no recriminations	Knowledge is pushed	Process is given a recognizable name	Focus is on the end user	Knowledge is pulled
	Reports are not forwarded	A limited number of items are pushed		Multiple voices are synthesized	
	Meetings are facilitated locally	There is compliance with choice			
		Usage and business goals are monitored			
		Brief descriptions are adequate			
		The database is targeted			
<b>Example</b>	A power generator replacement team replaces a generator in a chemical plant. The team uses that knowledge when replacing a generator in a refinery.	A team in an Atlanta auto plant figures out how to install brakes in ten seconds. A team in Chicago uses that knowledge to reduce its time by fifteen seconds.	Peers travel to assist a team dealing with a unique oil exploration site. The collaboration provides new approaches.	A company acquires ABC; six months later another team in a different location uses what was learned with ABC to acquire DFG.	Technician e-mails the network asking how to increase the brightness on out-of-date monitors. Seven experts provide answers.

(Dixon, 2000, s 144-145)

