



MASTERAVHANDLING I ØKONOMI  
OG LEDELSE, STUDIERETNING  
MARKEDSFØRING

Handelshøyskolen og fakultet for samfunnsvitenskap

---

# Knowledge Sharing in Cooperation

Why is Added Value Important?

---

Audun Granskogen og Lars-Jørgen Berge Larssen

20.05.2015



## **Preface**

This process has been an incredible learning experience, and it is certainly an important part of the educational program. The topic of this thesis is based on both authors genuine interest in collaboration, sharing and the development of a sustainable competitive advantage. We find it very interesting to examine collaborations and the possibility to create more value than one could achieve alone. This is also one of the reasons why we decided to cooperate on this thesis. This process has been quite challenging, however, we find the experience from it very valuable.

We want to direct a warm thank you to everyone that has supported us. We appreciate all the help we have received from family, friends, and the participants in the experiment. Also, we want to thank Kongsberg Maritime AS and Toyota Norge AS for their cooperation and that they had the time to work with us, the information they provided was incredibly important to for the thesis. We want to send a special thank you to our parents that have supported us through the entire process. They have made it possible for us to work with the thesis non-stop the last month of the process. The thesis would never have been finished in time, if it were not for you guys. Furthermore, we want to thank Julie Lossius Husum for the contribution and support, especially through the experiment phase, and the data collection. This effort was crucial to us, in order collect enough respondents from the experiment. We would like to thank MiPro support for the help they contributed with.

Hønefoss, 20.05.2015

Audun Granskogen

Lars-Jørgen Berge Larssen

## **Abstract**

In this thesis, we have used a literature review of extant literature to identify variables that affect knowledge sharing between companies in cooperation. We identified three possible antecedents of knowledge sharing that we examined in the thesis; trust, relationship commitment and interdependence. According to our literature review there are no documented affect between relationship commitment and knowledge sharing, and interdependence and knowledge sharing. Therefore we decided to conduct both a qualitative data collection, with an interview, and a quantitative data collection with an experiment.

In terms of the first data collection, the interviews, we were very fortunate and got the opportunity to interview key informants from both Kongsberg Maritime AS and Toyota Norge AS. The data we collected from the interviews was essential to the progress of the rest of the study. The findings from the interviews provided us with an in-depth knowledge of knowledge sharing in a practical situation. In addition, we identified a new construct called added value that, according to the interviewees, was an important antecedent of knowledge sharing and trust. These findings created the base for the development of the experiment that we conducted after the interviews. Also, the findings from the interviews implied that there were no connections between interdependence and knowledge sharing, thus we decided to remove it from the conceptual model. Instead we continued the research with added value, trust, relationship commitment and knowledge sharing.

The purpose of the experiment was to manipulate different levels of added value, and measure the effect on knowledge sharing. The experiment was performed on Norwegian students. The results from the experiment implied a significant connection between added value and trust, and added value and relationship commitment. The measurement of added values affect on knowledge sharing did not give a significant results, however the results from the knowledge sharing exercise in the experiment implied the opposite results. Thus, the relationship between added value and knowledge sharing was only partially supported in the experiment. Nevertheless, the interviews implied strong evidence towards a relationship between added value and knowledge sharing, therefore we believe that it is an important construct to investigate further.

## Table of Contents

<b>Introduction</b> .....	<b>1</b>
Research question.....	3
<b>Literature Summary and Discussion</b> .....	<b>3</b>
Knowledge sharing .....	3
Trust.....	8
Commitment.....	12
Interdependence.....	16
<b>Hypothesis and conceptual model</b> .....	<b>19</b>
<b>Method</b> .....	<b>22</b>
<b>Introduction</b> .....	<b>22</b>
<b>Choice of Research Design and Method</b> .....	<b>23</b>
<b>Theoretical Discussion of The Research Method</b> .....	<b>24</b>
<b>The Interview Procedure</b> .....	<b>26</b>
<b>Interview</b> .....	<b>26</b>
Preparations for the interview.....	27
During the interview .....	31
<b>Interview Findings</b> .....	<b>32</b>
<b>Construct Discussion</b> .....	<b>32</b>
Knowledge Sharing .....	32
Trust .....	35
Relationship Commitment.....	37
Interdependence .....	39
Added Value .....	40
Other constructs.....	42
<b>Validity</b> .....	<b>43</b>
Descriptive Validity.....	43
Interpretative Validity .....	43
Theoretical Validity.....	44
<b>Interview Analysis</b> .....	<b>45</b>
<b>Analysis and Model Modifications</b> .....	<b>45</b>
Knowledge sharing.....	45
Added value.....	46
Trust .....	46
Relationship Commitment.....	47
Interdependence .....	47
<b>Model Modifications</b> .....	<b>48</b>
<b>Ethics in research</b> .....	<b>49</b>
<b>Experiment</b> .....	<b>50</b>
<b>Why Experiment?</b> .....	<b>50</b>
<b>Data collection</b> .....	<b>51</b>
<b>The Requirements of Causality</b> .....	<b>52</b>
<b>Internal and External Validity</b> .....	<b>53</b>
<b>Development of the Experiment</b> .....	<b>54</b>
<b>Procedure of the Experiment</b> .....	<b>56</b>

<b>Construct Validity .....</b>	<b>57</b>
<b>Development of Measures .....</b>	<b>58</b>
Bollen's four steps of Development of Measures .....	58
<b>Control Groups .....</b>	<b>59</b>
<b>Pre-test of the experiment.....</b>	<b>60</b>
<b>Experimental Findings and Analysis .....</b>	<b>62</b>
<b>Experimental Findings.....</b>	<b>62</b>
Causality.....	62
Validity.....	63
Manipulation Check .....	66
MANOVA and Regression Analysis.....	67
Assumptions of MANOVA.....	68
<b>Hypotheses testing.....</b>	<b>69</b>
Additional Analyses .....	72
Open answer results .....	73
<b>Discussion of The Hypotheses .....</b>	<b>78</b>
Hypothesis 1.....	78
Hypothesis 2.....	78
Hypothesis 3.....	79
Hypothesis 4.....	80
Hypothesis 5.....	80
<b>General Discussion and Implications.....</b>	<b>82</b>
Added Value .....	82
Trust .....	83
Relationship Commitment.....	84
Knowledge Sharing .....	84
<b>Managerial Implications .....</b>	<b>86</b>
<b>Conclusion .....</b>	<b>87</b>
<b>Limitations and Weaknesses.....</b>	<b>88</b>
<b>Future Research.....</b>	<b>89</b>
<b>References .....</b>	<b>90</b>
<b>Appendix .....</b>	<b>99</b>
<b>Appendix 1 - Interview protocol.....</b>	<b>99</b>
<b>Appendix 2 - Other constructs from the interview.....</b>	<b>103</b>
<b>Appendix 3 - NSD.....</b>	<b>107</b>
<b>Appendix 4 - Survey experiment .....</b>	<b>108</b>
<b>Appendix 5 - Construct Items.....</b>	<b>120</b>
<b>Appendix 6 - Reduction of from 3 to 2 treatments .....</b>	<b>123</b>
<b>Appendix 7 - Descriptive Statistics .....</b>	<b>124</b>
<b>Appendix 8 - Internal consistency .....</b>	<b>126</b>
<b>Appendix 9 - Factor Analysis.....</b>	<b>128</b>
<b>Appendix 10 - ANOVA assumptions .....</b>	<b>129</b>
<b>Appendix 11 - Assumptions of MANOVA .....</b>	<b>132</b>
<b>Appendix 12 - MANOVA-test.....</b>	<b>137</b>
<b>Appendix 13 - Difference between groups .....</b>	<b>140</b>
<b>Appendix 14 - Open answer quantifying the variable .....</b>	<b>141</b>
<b>Appendix 15 - Feedback Experiment .....</b>	<b>142</b>
<b>Appendix 16 - Transcription .....</b>	<b>143</b>

## Introduction

Our main reason for choosing this topic is based on the idea that collaboration between companies leads to a higher performance than one could achieve alone (Jap, 2001). In order to contribute with something new to the extant literature we want to examine determinants of knowledge sharing in collaborations, since knowledge sharing is considered to be an important source to competitive advantage (Tecee, 1998; Cabrera and Cabrera, 2002).

In the economic literature there is a growing focus on developing and maintain a competitive advantage. Morgan and Hunt (1995) argue that ideally a company prefers to be in a position “*where its comparative advantage in resources produces superior value at lower cost*” (Morgan and Hunt, 1995, p.7). Since companies seek superior financial performance, it is very challenging for a company to obtain, or even manage to stay in this position over time (Hunt and Morgan, 1995). Hence, firms need to be able to develop and maintain resources and capabilities that is valuable, rare, difficult to imitate, and in an organization that manage to exploits these resources in order to achieve a sustainable competitive advantage (VRIO-Framework, Barney, 1991).

During the last decades, studies on collaboration points out the increasing focus on, and importance of, the development of collaborative channel relationships between companies (Wagner and Lindemann, 2008). One of the main objectives of channel relationships is the creation of value. Therefore, companies often collaborate with other companies in order to access their partners’ knowledge base and create new value (Walter et al., 2001, Dyer and Singh, 1998 and Wagner and Lindemann, 2008). Another reason for this collaborative behavior is the idea that cooperation between companies contributes to create in sum a higher value than each partner could have created on its own (Wagner and Lindemann, 2008). Existing literature has shown that cooperative relationships between suppliers and buyers contribute to create shared values and possibilities for interorganizational learning (Wagner and Lindemann, 2008). Therefore, organizations seek other organizations that have complementary competencies or processes that enable both parties to achieve goals and outcomes beyond each party’s individual capacity (Jap, 2001).

In today's business market, knowledge sharing is an important way of gaining competitive advantage (Teece, 1998), and to accomplish higher performance (Jap, 2001). According to Cabrera and Cabrera (2002), knowledge as a resource and a capability has unique characteristics compared to other resources and capabilities. Instead of decreasing when being shared, the value of knowledge increases. Due to this unique feature, knowledge as a resource and capability has the ability to create a sustainable competitive advantage. However, sharing knowledge is a difficult task and it is not easy to transfer (Cabrera and Cabrera, 2002). In terms of the VRIO-framework (as mentioned earlier) and maintaining a sustainable competitive advantage, knowledge sharing is a resource and capability that has the ability to achieve all four criteria in the framework. Our belief is that knowledge as a resource can be a valuable, rare, and difficult to imitate, if the company manages to exploit the resource through good organizing. In this matter, knowledge sharing between companies can provide a valuable asset to the companies. Cooperation itself may create an opportunity to create value unattainable by a single company, however, with additional knowledge sharing, it may lead to a sustainable competitive advantage (Wagner and Lindemann, 2008). However, it is considered to be quite challenging to facilitate knowledge sharing in cooperation (Cai et al., 2013). Thus it is important to investigate its determinants.

Some research has been conducted on determinants of knowledge sharing, however many aspects of knowledge are still unresolved and need more research (Akhavan and Hosseini, 2015). According to Laflamme et al. (2014) antecedents of knowledge sharing within companies have had much research in literature. However, little research has been conducted on the antecedents' knowledge sharing in inter-firm relationships. Therefore, we find it important to explore and identify possible factors that affect knowledge sharing in collaboration.

In this literature research we are going to look at existing literature on interdependence, trust, commitment and knowledge sharing in an exchange relationship. Our main focus will be to determine the three constructs, interdependence, trust, and commitments affect on the dependent variable, knowledge sharing. Although trusts affect on knowledge sharing has received increasing focus in the last decades, little research has been conducted on commitment and interdependence affect on knowledge sharing. Therefore, our evaluation of this topic is that it is currently unanswered. By contributing to this problem in the literature, future research may have a better understanding of how to explicate this matter further.



## **Research question**

*“How do interdependence, commitment and trust affect knowledge sharing in cooperation?”*

## **Literature Summary and Discussion**

In the next section we examine the field of collaboration, and discuss what we consider the most important constructs affecting knowledge sharing in a collaborative setting. We will examine each of the constructs including knowledge sharing, and look at researchers definitions, findings and discussions regarding each construct. Four different constructs are being considered in this section, starting with knowledge sharing.

### **Knowledge sharing**

Knowledge has unique characteristics compared to other resources. Instead of reducing its value when being shared, knowledge increase in value (Cabrera and Cabrera, 2002). Quinn et al. (1996) state *“if two people exchange knowledge with each other, both gain information and experience linear growth. But, if both then share their new knowledge with others – each of whom feeds back questions, amplifications, and modifications – the benefits become exponential”* (Quinn et al., 1996, p. 79). In contrast to physical resources, that lose its value when being shared, information has the possibility to give everlasting returns (Cabrera and Cabrera, 2002).

An increasing intensity and dynamism of the competition in product markets has had important implications for the development of strategic management from the 1980s. Higher focus on innovation and an intimidation of the competition between companies, has led to an increased focus on core capabilities and resources within a company. This development has changed the traditional strategic governance of companies from an industrial organization (Porter, 1980) perspective to a resourced-based view (Barney, 1991). In other words, companies have changed their main long-term strategy based on developments in the market,

to a long-term strategy built on internal resources and capabilities within the company (Grant, 1996). The new strategy focuses on developing a sustainable competitive advantage compared to competitors. In this matter Grant (1996) states,

*“Sustainability of competitive advantage therefore requires resources which are idiosyncratic (and therefore scarce), and not easily transferable or replicable. These criteria point to knowledge (tacit knowledge in particular) as the most strategically-important resource which firms possess”* (Grant, 1996, p. 376).

Others, such as Cabrera and Cabrera (2002), also point out the possible development of a sustainable competitive advantage through the use of knowledge sharing. Similar to Grant (1996), Cabrera and Cabrera (2002) characterize knowledge sharing as *“an intangible asset which is unique, path dependent, causally ambiguous, and hard to imitate or substitute”* (Cabrera and Cabrera, 2002 p.688). This definition of knowledge sharing also corresponds with the VRIO-framework in terms of sustainable competitive advantage, as discussed in the introduction. According to Liao (2008), knowledge sharing is one of the crucial ways to achieve a sustainable competitive advantage in R&D. Since sharing knowledge gives the possibility to achieve a competitive advantage, it also presents an opportunity to create power. By this we imply that by being better than the competitors and suppliers also increase the relative power over competitors in the market. Thus, it is possible to consider knowledge as a relative power of other competitors in the market.

Several scholars separate knowledge into two types, *explicit* knowledge or information, and *tacit* knowledge or know-how (Kogut and Zander, 1992; Grant, 1996, Inkpen and Dinur, 1998 and Dyer and Nobeoka, 1998). Information is defined as *“easily modifiable knowledge that can be transmitted without loss of integrity once the syntactical rules required for deciphering it are known. Information includes facts, axiomatic propositions, and symbols”* (Dyer and Nobeoka, 1998 p. 348). Know-how, on the other hand, is defined as *“knowledge that is tacit, “sticky,” complex, and difficult to codify”* (Dyer and Nobeoka, 1998, p. 348). In other words, *“knowledge as information implies knowing **what** something means, while know-how is, as the compound words state, a description of knowing **how** to do something”* (Kogut and Zander, 1992, p. 386). In order to share know-how between companies or divisions in a network, a “thick” or dense relationship between the parties involved are required. By this, Dyer and Nobeoka (1998) imply that the collaborating parties require close relationships to

transfer tacit knowledge. In opposite to know-how, explicit knowledge sharing does not require a dense relationship, but only a “weak tie” between the parties (Dyer and Nobeoka, 1998). Following Dyer and Nobeoka (1998), the characteristics of tacit knowledge are more likely to result in a sustainable competitive advantage, in comparison to explicit knowledge.

As mentioned above, knowledge can be divided into two types tacit and explicit knowledge (Dyer and Nobeoka, 1998 and Grant, 1996). Cabrera and Cabrera (2002) distinguish between two dimensions called *degree of articulation* and *degree of aggregation*. In the first dimension we find tacit and explicit knowledge, while in the second dimension we find *individual* and *collective* knowledge. The authors define tacit knowledge as “*hard-to-communicate skills, know-how or practical knowledge (e.g. being able to ride a bicycle, sell a financial product or build excellent automobiles)*” (Cabrera and Cabrera, 2002, p. 690). Explicit knowledge is defined as “*forms of knowledge that can easily be communicated to others (e.g. facts, concepts, frameworks)*” (Cabrera and Cabrera, 2002, p. 690). Moreover, *individual* knowledge refers to knowledge kept by one person, and *collective* knowledge refers to knowledge that is integrated in the interactions within a group of people (Cabrera and Cabrera, 2002). Based on these two different dimensions, the authors develop four different types of knowledge, *individual-tacit*, *individual-explicit*, *collective-explicit* and *collective-tacit*. These four are quite similar to Blacklers (1995) five different types of knowledge, embodied-, embrained-, encoded-, encultured-, and embedded knowledge. Based on the descriptions of Blackler (1995) and Cabrera and Cabrera’s (2002) types of knowledge, there are some similarities that makes them possible to see as the same types of knowledge. With some adjustments, we can see a resemblance between individual-tacit and embodied-, individual-explicit and embrained-, collective-explicit and encoded-, and collective-tacit and encultured- and embedded knowledge (Cabrera and Cabrera, 2002). To better illustrate this connection a 2x2 matrix illustrates the connections, beneath (Table 1).

**Table 1 - Knowledge**

Knowledge		
	Tacit	Explicit
Individual	<i>Individual-Tacit (embodied knowledge)</i>	<i>Individual-Explicit (embrained knowledge)</i>
Collective	<i>Collective-Tacit (encoded knowledge)</i>	<i>Collective-Explicit (encultured and embedded knowledge)</i>

No definition of the four knowledge types was provided by Cabrera and Cabrera (2002), we therefore use Blackler's five definitions (1995) in order to get a better understanding of the different types of knowledge.

**Embrained knowledge:** *“is knowledge that is dependent on conceptual skills and cognitive abilities (also called “knowledge that” and “knowledge about”)*”

**Embodied knowledge:** *“is action oriented and is likely to be only partly explicit (also called “knowledge how” and “knowledge of acquaintance”). Also, such knowledge depends on peoples' physical presence, on sentient and sensory information, physical presence, on sentient and sensory information, physical cues and face-to-face discussions, is acquired by doing, and is rooted in specific contexts.”* Finally some also consider it to be a: *“Description of “practical thinking” i.e. problem-solving techniques which depend on an intimate knowledge of a situation rather than abstract rules.”*

**Encultured knowledge:** *“refers to the process of achieving shared understandings. Cultural meaning systems are intimately related to the processes of socialization and acculturation; such understandings are likely to depend heavily on language, and hence to be socially constructed and open to negotiation.*

**Embedded knowledge:** *“is knowledge which resides in systematic routines. The notion of embedded knowledge explores the significance of relationships and material resources. Embedded knowledge is analyzable in systems terms, in the relationships between, for example, technologies, roles, formal procedures, and emergent routines.”*

**Encoded knowledge:** *“is information conveyed by signs and symbols. To the traditional forms of encoded knowledge, such as books, manuals and codes of practice, has been added information encoded and transmitted electronically”* (Blackler 1995, p. 1023-1025).

By dividing knowledge into these four types, this gives a better understanding of the complexity of knowledge. By using Blacklers (1995) definition, it is easier to understand when and where the knowledge types are being used in a company, and how they affect the company.

### *Knowledge Transfer*

According to Chang et al. (2011) tacit knowledge is possessed and stored within individuals. Therefore, companies could expect resistance when trying to inflict employee knowledge-

sharing behavior (Chang et al., 2011). Moreover, Grant (1996) characterizes knowledge quite broadly, and also includes both explicit knowledge (knowledge that can be written down) and tacit knowledge or practical knowledge (which cannot be documented, but instead follows individuals). Knowledge is not easily transferable, and that no individual has the ability to appropriate all knowledge they are taught (Grant, 1996). Also, since tacit knowledge is embodied in individuals, sharing through formalized company processes may be challenging (Chang et al., 2011). Therefore, both explicit and tacit knowledge are hard to transfer across markets and organizations. In addition, tacit knowledge also requires transaction-specific investment in order to make it transferable (Grant, 1996).

Past research propose that successful know-how sharing requires the ability to acquire knowledge, effective processes that facilitates know-how sharing (i.e. long term relationship, and network ties based on repeated interactions), and benefits from sharing knowledge and knowledge acquisition (advantage for the transferring and receiving firm) (Dyer and Nobeoka, 1998). In order to create a sustainable competitive advantage through the use and appropriation of knowledge, companies also need to have the capability to integrate the knowledge in the company. Knowledge itself is not sufficient enough to provide a sustainable competitive advantage (Grant, 1996).

### *Challenges with knowledge sharing*

Some of the challenges connected to knowledge sharing are preventing “free riders” from participating in the network, and to avoid unwanted knowledge leak outs (Dyer and Nobeoka, 1998). Also, since knowledge is a possible source of sustainable competitive advantage, convincing the parties in a network to share important knowledge is a big challenge (Grant, 1996 and Dyer and Nobeoka, 1998). The key challenges is to assure members of the network that their knowledge is protected, and to persuade others to be a contributing factor that adds beneficial value to the collaboration (Dyer and Nobeoka, 1998). Cai et al. (2013) argue that knowledge sharing is associated with some level of risk. Typically, in collaboration the parties involved cannot guaranty how the other party will use the shared information (Cai et al., 2013).

Based on the discussion above knowledge is a complex construct. Former studies have shown that knowledge sharing is a possible source to sustainable competitive advantage. The literature search implies that knowledge sharing has had a growing focus and is an important

construct to consider in terms company performance. As discussed earlier knowledge can be divided into four different categories. In our study we will mainly focus on individual-tacit knowledge (tacit knowledge) and individual-explicit knowledge (explicit knowledge), and how they are affected in a collaborative setting.

## **Trust**

*“Trust has a major impact in relationships between organizational groups”* (Nelson and Coopridge, 1996, p. 413). Scholars argue that trust is important in order to develop a trusting relationship (Ganesan, 1994; Cai et al., 2013), and trust leads to a successful exchange of knowledge in a cooperative relationship (Ring and Van de Ven, 1994; Becerra et al., 2008). According to Cai et al. (2013) *“the risk of benefiting competition prevents a buyer from any knowledge disclosure unless it has confidence in the goodwill of the knowledge receivers. Thus, in the absence of trust, a buyer will take defensive measures to block knowledge sharing”* (Cai et al., 2013, p. 2064). In other words, without trust, no knowledge sharing.

Ganesan (1994) define trust as *“the willingness to rely on an exchange partner in whom one has confidence”* (Ganesan, 1994, p. 3). The author argues that an important aspect of trust is *“a belief, a sentiment or an expectation about an exchange partner that results from the partner’s expertise, reliability and intentionality”* (Ganesan, 1994, p. 3). This definition reflects two important components in the construct, namely *credibility* and *benevolence*. Credibility is the extent to which one partner believes that the other partner in the relationship has the required expertise to do the job effectively and reliably. Trust, that is based on a partner’s expertise and reliability, focuses on the credibility of the exchange partner. Hence, it is an anticipation that the partner’s word could be relied on. Benevolence addresses the partner’s motives and intentions in the relationship. Further, the meaning of benevolence is that, one partner believes that the other partner has the intentions and motives to act beneficially for the relationship (positive), rather than for its own (egocentric) (Ganesan, 1994).

Becerra et al. (2008) define trust as *“the willingness of a party to be vulnerable to the actions of another party based on the expectation that the other will perform a particular action important to the “trustor”, irrespective of the ability to monitor and control that other party”* (Becerra et al. 2008, p. 694). It is the evaluations made by the “trustor” of the “trustee’s”

actions and trustworthiness that decides if the “trustor” is willing to engage in a relationship that is potentially vulnerable. Further, Becerra et al. (2008) divide trust into three dimensions, *integrity*, *benevolence* and *ability*. *Integrity* implies the ethical behavior and moral character of the partner/trustee. *Benevolence* is the degree of positive orientation or egocentric orientation of the trustee when dealing specifically with the trustor. *Ability* is the general competence and expertise of the trustee. Becerra et al. (2008) argue that trust (or willingness to accept vulnerability) only occurs when the perceptions of the partner trustworthiness is high enough.

According to Ganesan (1994) there are many ways to understand and divide the concept of trust. Hence, trust is viewed as a multidimensional concept (Becerra et al., 2008; Ganesan, 1994). For example, Woolthuis et al. (2005) divide trust into competence trust, and intentional trust. Competence trust refers to the extent of trust in cognitive, technical, organizational, and communicative competence of a partner. Intentional trust refers to the extent of trust in the partners’ intentions toward the relationship. Abosag et al. (2006) divide trust into cognitive and affective trust. Cognitive trust is defined as “*the confidence, willingness or intention of a party to rely on a partner’s competence, reliability/credibility, and promptness in meeting their obligations*” (Abosag et al., 2006, p. 3). The authors argue that *cognitive* trust is based on expectations rather than convictions. Here, uncertainty reflects an anticipation of a partner’s future behavior. *Affective trust*, on the other hand, considers emotions. These emotions are influenced by feelings of security, perceived strength, politeness, empathy, similarity, interpersonal liking, and feelings that go beyond the expectations that knowledge and reason would warrant. According to Abosag et al. (2006), emotional bonds are necessary for the relationship to grow and for nurturing the trust mutually. Within affective trust, credibility arises from the partner’s integrity. Here the ability to rely on the partner’s word, keeping of promises and fulfilling the expectations is important (Abosag et al., 2006).

Based on the theory of trust we choose to follow Becerra et al.’s (2008) definition of trust, and the definition is “*the willingness of a party to be vulnerable to the actions of another party based on the expectation that the other will perform a particular action important to the “trustor”, irrespective of the ability to monitor and control that other party*” (Becerra et al. 2008, p. 694). The reason we choose this definition is that it encompasses a more complex degree of trust and applicable to our research.

### *Trust and knowledge sharing*

As mentioned in the beginning of the construct review, Nelson and Coopride (1996) argue that trust has a major influence on a relationship between groups. Groups that are working in an atmosphere with mutual trust and commitment, work better together (Nelson and Coopride, 1996). Arnold et al. (2014) argue that a high level of trust provides positive experiences that in turn encourage the alliance partners to cooperate further and to increase the level of information sharing. According to Cheng et al. (2008) trust is a necessary condition for knowledge sharing and it plays an essential role in exchange relationships by facilitating a deeper level of knowledge sharing. Furthermore the authors argue that if the process of knowledge sharing involves critical, vital and confidential information, the processes contributes to build and grow trust. When the relationship is built on trust, a more open and effective knowledge sharing relationship develops. The findings in the study correspond with past research that trust is positively related to knowledge sharing. Also, they conclude that knowledge sharing leads to, and enhances the competitive advantage in a relationship (Cheng et al., 2008). Chen et al. (2014) also argue that trust is an important predictor of knowledge sharing. Further, Chen et al. (2014) argue that trust *“reflects the scope and depth of relationships among partners and vendors, and hence, can lead to stronger collaborative partnership and better knowledge sharing”* (Chen et al., 2014, p. 571-572). They find that interorganizational-trust has a positive effect on knowledge sharing.

In terms of knowledge transfer between alliance partners, Kale et al. (2000) find evidence that relational capital (mutual trust) has a positive effect on learning between partners. They argue that *“relational capital based on mutual trust and respect fosters learning by encouraging and facilitating such contact. It also increases the willingness and ability of partners to engage in a mutual exchange of information and know-how to achieve reciprocal learning”* (Kale et al. 2000, p. 232). This implies that trust is an important determinant of knowledge sharing.

On the other hand, there exists a flip side of trusting relationship. According to Becerra et al. (2008) the negative side of a knowledge-sharing relationship could be vulnerability and potential abuse from a partner. Scholars claim that relational risk could occur in collaborations (Woolthuis et al., 2005; Becerra et al., 2008). Relational risk is the probability and the consequences of a partner not fulfilling the requirements and expectations of the collaborations (Becerra et al., 2008). Moorman et al. (1993) argue that vulnerability stems



from the lack of knowledge to evaluate the information, services or products received from the other party. They need to trust that the other party delivers what is promised.

When dealing with relational risk, Becerra et al. (2008) note that trust is important. As noted earlier, Cai et al. (2013) argue that trust is important because it reduces the risk of sharing knowledge with a partner. For example, collaborating companies may be faced with situations where they need to share important knowledge such as company secrets, or other types of critical information. Further, the authors argue that trust helps reducing the cost of knowledge sharing, and thereby leads to increased cooperation in the relationship. The results indicate that trust has a positive effect on both exchange of knowledge and transfer of knowledge, and that knowledge sharing has a positive effect on performance (Cai et al., 2013).

As we have argued in the knowledge sharing review, scholars divide knowledge into tacit and explicit knowledge (Cabrera and Cabrera, 2002; Dwyer and Nobeoka, 1998). According to Becerra et al. (2008) trust has a higher importance in terms of tacit than explicit knowledge sharing. This implies that the transfer of tacit knowledge is more likely to occur in a relationship with high trustworthiness. Since tacit knowledge is harder to transfer than explicit knowledge, it requires a higher level of trust, and a more “dense” or close relationships (Becerra et al, 2008). When dealing with explicit knowledge the dependence on close relationships based on trust is less important. They argue that the best results with knowledge sharing are achieved between individuals. Their findings underpin our discussion above, indicating that trust has a greater importance on the transfer of tacit knowledge, compared with the transfer of explicit knowledge (Becerra et al, 2008).

According to a meta-analysis analyzing knowledge sharing, trust is revealed as the most cited determinant of knowledge sharing in the literature (Akhavan and Hosseini, 2015). This meta-analysis strengthens our indications of trusts relationship to knowledge sharing in a collaborative setting.

In summary, we found that trust is an important factor in a collaborative setting. Scholars differ to some degree in how it is defined, however, some similarities were found. Our literature review of trust indicates that there is a positive effect between trust and knowledge sharing (Akhavan and Hosseini, 2015). One of our most interesting findings was the connection between trust and tacit knowledge, and the importance of tacit knowledge on a possible competitive advantage (Becerra et al, 2008).

## Commitment

As we have argued earlier, an important aspect of a relationship is to create a higher value (Jap, 2001) and achieve a sustainable competitive advantage (Barney, 1991 and Teece, 1998). One way to create a higher value in a relationship is through knowledge sharing with collaborative partners (Cabrera and Cabrera, 2002; Quinn et al., 1996). In the last few decades' scholars have had an increasing focus on commitment in the literature (Meyer et al., 2002; Laflamme et al., 2014). Extant literature on the antecedents of knowledge sharing, show that commitment is an important variable that affects knowledge sharing (Laflamme et al., 2014, van den Hooff and de Leeuw van Weenen, 2004). According to Meyer et al. (2002), theory development of commitment in different areas has been one of the main focuses among researchers. Depending on the situation, different scholars have argued and defined commitment differently in the literature. The literature implies that there are different components or dimensions of commitment, and that many scholars considered it to be a multidimensional concept (Laflamme et al., 2014). Our main focus in this review is to discuss different perceptions of commitment, and determine its anticipated affect on knowledge sharing in a collaborative setting.

The majority of the research conducted on commitment defines the concept as a force that leads a person towards a course that is important for a target (Laflamme et al., 2014). In this way, “*commitment inevitably leads to a target that refers to, for example, the organization, the profession, the work team, the career, the occupation, the union or the relationship*” (Laflamme et al., 2014, p. 154).

Muneer et al. (2014) address organizational commitment and define it as “*the identification and involvement of an individual with an organization*” (Muneer et al., 2014, p. 43). In this study the authors discuss the commitment of employees toward their own organizations. According to the scholars, organizational commitment is considered an important determinant of organizational performance. The authors argue that committed employees assert an extra effort to accomplish company goals (Muneer et al., 2014). Moreover, several scholars propose three components of organizational commitment, *normative*, *affective* and *continuance* commitment (Meyer and Allen, 1990; Van den Hooff and de Leeuw van Weenen, 2004; Laflamme et al., 2014). *Normative* commitment is explained as “*a feeling of obligation*

towards the organization, and creates a feeling that one ought to continue employment” (Van den Hooff and de Leeuw van Weenen, 2004, p.15). *Continuance* commitment is described as a need to continue, and is created by high costs preventing employees from leaving the organization. *Affective* commitment is related to an employees feeling of emotional attachment towards the organization, and it leads to the feeling of wanting to continue (Meyer and Allen, 1990; Van den Hooff and de Leeuw van Weenen, 2004; Laflamme et al., 2014). According to Van den Hooff and de Leeuw van Weenen (2004), affective commitment is positively related to employees’ willingness to give an extra effort. It is also expected to positively correlate with the willingness to share knowledge (Van den Hooff and de Leeuw van Weenen, 2004).

Morgan and Hunt (1994) define relationship commitment “as an exchange partner believing that an ongoing relationship with another is so important as to warrant maximum efforts at maintaining it; that is, the committed party believes the relationship is worth working on to ensure that it endures indefinitely” (Morgan and Hunt, 1994, p. 23). In their study, Morgan and Hunt (1994) find that relationship commitment, together with trust, explain almost half of the variance in cooperation. Moreover, other scholars use only two components of relationship commitment, *affective* and *calculative* commitment (Geykens et al., 1996; Gustafsson et al., 2005; Abosag et al. 2006; Mathieu and Zajac, 1990). *Calculative* commitment refers to need of a relationship. It is the degree of the partner’s perceived need to maintain the relationship regarding anticipated termination costs or switching costs. It also includes the assessment of alternative costs (Geykens et al., 1996; Gustafsson et al., 2005; Abosag et al. 2006; Mathieu and Zajac, 1990). According to Geykens et al. (1996), *calculative* commitment reflects a negative motivation for continuing the relationship. Abosag et al. (2006) argue “*calculative commitment is viewed as a function of pledges, idiosyncratic investments, sharing of information, and allocation of relationship- specific resources*” (Abosag et al., 2006, p. 5). According to Abosag et al. (2006) *calculative* commitment, when developed, creates a need to continue the relationship. This usually results in more investments from each party, in order to maintain the relationship (Abosag et al., 2006). *Affective* commitment refers to the desires of a relationship. It is the extent of the partner’s desires to maintain the relationship because the partner is fond of the other partner and enjoys the relationship (Geykens et al., 1996; Gustafsson et al., 2005; Abosag et al. 2006; Mathieu and Zajac, 1990). According to Abosag et al. (2006) the critical aspect regarding *affective* commitment is the developing of trust, mutuality, integrity and solidarity. These are important components when building long- term

relationships. Further, the authors argue that “...it is accepted that the ability of parties to engage in a more social interaction reduces uncertainty, hedges against partner opportunism, improves relationship quality, helps relationship satisfaction, increases relationship attractiveness, and leads to better relationship co-operation” (Abosag et al., 2006, p. 5). These social/emotional bonds are the key factors in the early stages of developing *affective* commitment.

Based on the discussion above, commitment can be divided into two possible ways, organizational and relationship commitment (Abosag et al., 2006 and Laflamme et al., 2014). Both concepts have different sub-categories that explain each variable more closely. However, our evaluation is that some of the sub-categories have similarities and essentially explain the same part of organizational and relationship commitment. Both variables have an *affective* sub-category that describes the emotional connection towards the other party. In terms of *calculative* commitment, we found resemblance with *continuance* and *normative* commitment. In similarities with *continuance*, *calculative* commitment addresses both the “need” and the “high cost” that prevents the parties from leaving the relationship. In terms of *normative* and *calculative* commitment, both can be viewed as an “obligation” or “as a function of pledges” towards the relationship. These similarities imply that both constructs determine the same areas of commitment. Furthermore, Laflamme et al. (2014) argue that there is a connection between organizational and relationship commitment. Their findings imply that organizational commitment facilitate relationship commitment in terms of employees’ external relationships with others, i.e. collaborations. However, organizational commitment considers the relationship between employee and the organization, while relationship commitment considers the relationship between collaborative parties. Therefore, our evaluation is that relationship commitment is more applicable in our research, in terms of examining a collaborative setting.

#### *Relationship Commitment and Knowledge Sharing*

According to Cheng and Fu (2013), little research has been conducted on the inter-organizational relationship in terms of commitment. Also, Laflamme et al. (2014) argue that commitment in relationship only recently has attracted attention in the literature. In accordance with these scholars, our literature review indicates no evidence of studies that has examined the relation between relationship commitment and knowledge sharing in a collaborative setting. However, several studies have found positive correlations between

organizational commitment and knowledge sharing (Van den Hooff and de Leeuw van Weenen, 2004; Chiang et al., 2011 and Alam et al., 2009). As discussed in the previous section, both organizational commitment and relationship commitment have similarities. Thus, we imply a connection between relationship commitment and knowledge sharing. Further, Abosag et al. (2006) argue that calculative and affective commitment are different, and have distinctive ways of influencing relationship commitment. In terms of organizational commitment, affective commitment is considered to have a positive effect on knowledge sharing (Van den Hooff and de Leeuw van Weenen, 2006). According to Van den Hooff and de Leeuw van Weenen (2004), affective commitment can be related to the willingness to donate and receive knowledge within the organization. Based on these similarities and associations, there may be differences between how calculative and affective commitment affects knowledge sharing.

According to Akhavan and Hosseini (2015) meta-analysis on knowledge sharing, commitments' effect on knowledge sharing has been investigated in the literature. However, the analysis does not separate between organizational and relationship commitment. Thus, it is not necessary to revise our review of the construct in terms of organizational and relationship commitment.

In this review of commitment, we have looked into, and discussed the differences between organizational and relationship commitment. The review indicates that there is a causal connection between organizational commitment and knowledge sharing. However, little research has been conducted on relationship commitments affect on knowledge sharing.

## Interdependence

Scholars claim that the basis of interdependence is that the partners in collaboration must perceive a need for each other. The parties involved can increase their partnership value by develop and demonstrate customer, product or industry knowledge to the parties involved (Smith and Barclay, 1999). Smith and Barclay (1999) define interdependence as “*the structure of dependence relations – the extent to which firms need to maintain a relationship with a partner to achieve their goals – and reflects both the magnitude and the symmetry of dependence*” (Smith and Barclay, 1999, p. 25). Generally, interdependence is defined in terms of the structure of a relationship. More specifically, this implies that both the balance of power in the relationship and the significance of the dependence characterizes interdependence. Further, it is also characterized by each party’s dependence of the other party’s need to accomplish their common goals (Smith and Barclay, 1999). Moreover, scholars also conceptualize interdependence as; “*interdependence is the extent to which both selling partners perceive a need for their relationship, value each other's contribution of skills, resources, or value added to the relationship, and perceive that the relationship cannot be readily replaced*” (Smith and Barclay, 1999, p. 26).

Some researchers suggest that the level of relative dependence, or interdependence, defines the level of relative power in an exchange relationship (Smith and Barclay, 1999). In terms of power, Kabanoff (1991) suggests that the balance of power in a relationship can be divided into two types. Either the balance of power between the partners is *equal* (symmetric), or the balance or power is *unequal* (asymmetric). According to Gundlach and Cadotte (1994), the use of power can be divided into *coercive* and *non-coercive* power.

In relationships where the balance of power is *unequal*, the roles also tend to be differentiated. The party with the most power will try to influence the party with less power. The most powerful party that attempts to influence the less powerful party tends to be more successful when the difference in power is high (Kabanoff, 1991). According to Kumar et al. (1995), researchers argue “*channel relationships that are imbalanced in terms of power tend to demonstrate a high level of conflict and low levels of cooperation, communication, trust and stability*” (Kumar et al., 1995, p. 62). When the relationship is *equal* and interdependence is high, both parts have much to lose if dysfunctional conflicts arise. The dysfunctional conflict could compromise the effectiveness or erode the relationship. Since both could be negatively

affected by a dysfunctional conflict both works actively to resolve the conflict in a promptly and constructively way. Hence, the authors suggest that when interdependence increases, conflict decreases. When the relationship is asymmetric, the powerful party has little to lose by engaging in a conflict. Hence, when asymmetry increases, conflict increases, and opposite (Kumar et al., 1995).

Gundlach and Cadotte (1994) argue that in an unequal relationship where powerful party tries to use *coercive* influence on the other party, the weak party may feel frustrated and experience a less-than-satisfactory outcome of the relationship, resulting in a dysfunctional conflict. In addition, the use of coercive power also generates opportunistic behavior, as opposite to an equal relation where mutual commitment reduces opportunism (Gundlach and Cadotte, 1994). As unequal increase, the relationship may also experience an increase in conflict behavior and a reduction in cooperation (Dwyer et al., 1987). On the other side, some scholars have found support for the use of *non-coercive* power by the powerful party in a relationship. In this case, the more powerful parties identify the advantages of strong partner relationships by using *non-coercive* strategies to influence the cooperation and joint outcomes (Frazier and Rody, 1991). Kumar (1996) emphasizes the use of *non-coercive* power by arguing that in an unequal relationship you need to treat the vulnerable partner fairly in order to strengthen the relationship.

#### *Interdependence and Knowledge Sharing*

In terms of knowledge sharing, Smith and Barclay (1999) claim that a symmetric relationship contributes to a “*vested interest in sharing information and being flexible, which when reciprocated, supports further cooperation and strong relation behavior*” (Smith and Barclay, 1999, p. 27). Although information sharing not necessarily requires the same relational connection as knowledge sharing, it underlines the importance of having a good relationship with high interdependence in order to facilitate sharing within a relationship.

Considering relationships where the balance of power is equal (symmetric), the best way to describe this situation is as reciprocity. In these types of relationships, each party is dependent on the other parties’ contribution (Kabanoff, 1991). In this matter the authors also conceptualize interdependence as “*the extent to which both selling partners perceive a need for their relationship, value each other's contribution of skills, resources, or value added to the relationship, and perceive that the relationship cannot be readily replaced*” (Smith and

Barclay, 1999, p. 26). In terms of knowledge sharing there exist some challenges, as noted earlier. Knowledge sharing becomes difficult to achieve if one of the participating parties reject to share with other members. Valuable knowledge sharing requires all parties to contribute with valuable knowledge in the cooperation (Grant, 1996 and Dyer and Nobeoka, 1998). By linking the descriptions of interdependence with the challenges surrounding knowledge sharing, we see a resemblance between some of the characteristics that determine how these two constructs work in collaboration. Both constructs are dependent on the other party's contribution in collaboration (Kabanoff, 1991 and Dyer and Nobeoka, 1998). Furthermore, Smith and Barclay's (1999) definition of interdependence includes the *contribution of skills, resources, or value added to the relationship*. Similarly, the contribution of skills is also found in Cabrera and Cabrera's (2002) definition of *tacit* knowledge (see knowledge sharing section). In this definition, hard-to-communicate skills are one of the key characteristics of *tacit* knowledge. In terms of sharing *tacit* knowledge, Dyer and Nobeoka (1998) highlight that *tacit* knowledge requires a dense or "thick" relationship in order to be transferable in collaborations. Similarly, interdependence requires a perceived relationship that cannot be readily replaced (Smith and Barclay, 1999).

Considering interdependence, no studies address interdependence as a possible determinant of knowledge sharing (Akhavan and Hosseini, 2015). However, we believe that there is a possible connection, since the literature implies that interdependence and knowledge sharing require similar prerequisites in order to be achieved.

Summarized, we find that when interdependence is high, it contributes to reduce the imbalance of power. Considering the similarities between the definitions of interdependence and knowledge sharing, we believe that there is a connection between interdependence and knowledge sharing. More specific, we believe that interdependence facilitate reciprocity and mutual contribution which is some of the determinants of tacit knowledge sharing.



## **Hypothesis and conceptual model**

In this section we summarize the findings in the literature review and discuss a path for further progression in the study. Based on our research question, we have examined four constructs. The literature review implies that knowledge sharing in organizations has attracted much attention in the past decades. However, limited research has been conducted on the determinants of knowledge sharing in collaborations. In this part we will first discuss the highlights of each construct. Secondly, we will define the hypotheses, and finally we will generate a conceptual model.

### *Knowledge sharing*

Knowledge is a complex concept, and can be divided into explicit and tacit knowledge. According to the literature, knowledge itself is hard to imitate and difficult to substitute (Grant, 1996). Compared to other resources, knowledge do not necessarily reduce its value when being shared, in fact it may increase in value. Extant literature has shown that knowledge sharing is a possible source of sustainable competitive advantage (e.g. Teece, 1998 and Cabrera and Cabrera, 2002). However, Dyer and Nobeoka (1998), argue that tacit knowledge is more likely to result in a competitive advantage than explicit knowledge. In the literature, the scholars have focused on the determinants of knowledge sharing. However, many aspects of knowledge still remain unresolved and need more research (Akhavan and Hosseini, 2015). Based on previous discussions, we consider knowledge sharing as the dependent variable in the research model.

### *Trust*

Trust is a necessary condition for knowledge sharing (e.g. Ganesan, 1994, Kale et al., 2000 and Becerra et al., 2008) and it plays an essential role in exchange relationships by facilitating a deeper level of knowledge sharing (e.g. Cheng et al., 2008). Generally, trust has a positive affect on knowledge sharing. However, knowledge sharing can be divided into explicit and tacit knowledge, as mentioned earlier. Trust has a higher importance on tacit knowledge sharing compared to explicit knowledge sharing. In addition, trust has high importance on tacit knowledge sharing in terms of a possible competitive advantage (Becerra et al, 2008). Based on this, we consider trust to be an important construct that affects knowledge sharing and therefore we

include trust in the conceptual model. Based on the discussion of trust we propose the following hypotheses,

**Hypothesis 1:** *A higher degree of trust leads to a higher degree of knowledge sharing in cooperation.*

**Hypothesis 2:** *Trust has a greater impact on tacit knowledge than on explicit knowledge.*

#### *Relationship Commitment*

According to the literature there are two types of commitment, organizational commitment and relationship commitment (Laflamme et al., 2014). Based on our review, organizational commitment has an affect on knowledge sharing within companies (Van den Hooff and de Leeuw van Weenen, 2004). The effects of relationship commitment on knowledge sharing, however, have not been examined in the existing literature. In terms of our research question, relationship commitment considers a collaborative setting (Morgan and Hunt, 1994), and is therefore best suited to our study. Through our review we found several similarities between these two types of commitment, thus we propose relationship commitment positively affect knowledge sharing. In addition relationship commitment is divided into calculative and affective commitment. Based on the literature review affective commitment was found more important than calculative commitment in terms of affect on knowledge sharing. Based on the discussion of relationship commitment we propose the following hypotheses,

**Hypothesis 3:** *Relationship commitment has a positive effect on knowledge sharing in cooperation.*

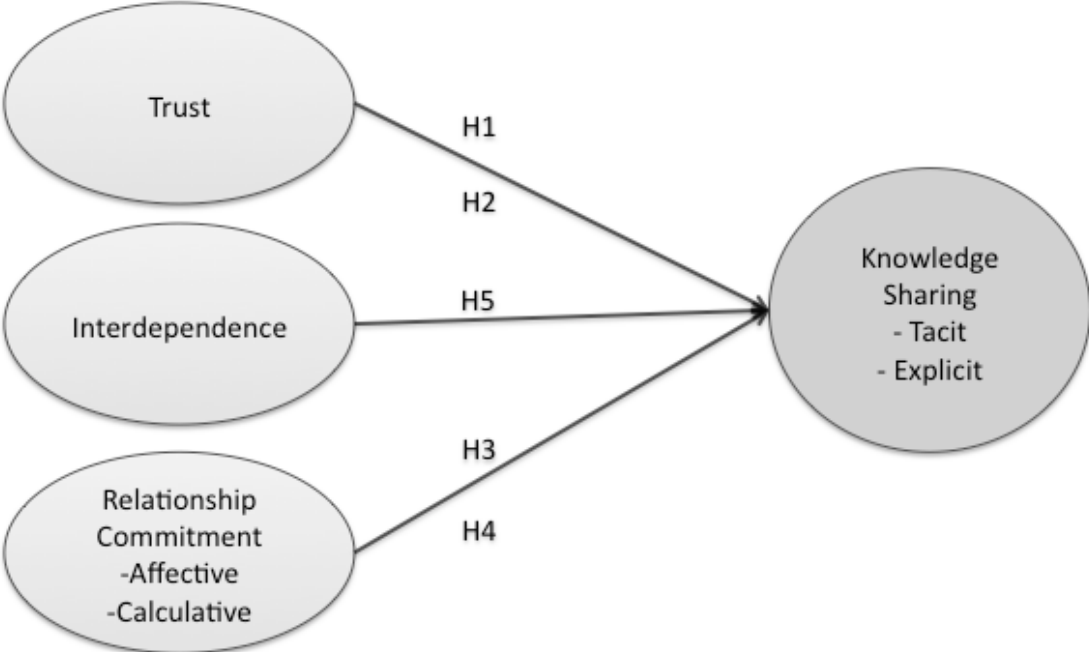
**Hypothesis 4:** *Affective commitment has a higher affect on knowledge sharing than calculative commitment.*

#### *Interdependence*

Based on our review of interdependence we found no connection between interdependence and knowledge sharing. However, through a thorough review of the construct, we found similarities between knowledge sharing and interdependence that implied a possible connection. Our findings indicated that, interdependence facilitate reciprocity and mutual contribution which is some of the determinants of knowledge sharing. Therefore we propose that interdependence affect knowledge sharing in collaborations. Based on the discussion of interdependence we propose the following hypotheses:

**Hypothesis 5:** *Interdependence in cooperation has an affect on tacit knowledge sharing between the parties involved*

Based on this summary, we propose the following research model (Model 1).



**Model 1 - Research Model**

## **Method**

The purpose of this thesis is to study the effects of trust, commitment and interdependence on knowledge sharing. In the theory chapter, we discussed the concepts of these constructs, and we ended up with hypotheses and a conceptual model. In this chapter, we are going to discuss the research method and how the data collection will be conducted. We are going to use a mixed method research design that will consist of two methods, interviews and experiment. We are going to separate the method sections into a qualitative and a quantitative section. In the first section we present the interview and in the second part we will go through the experiment. However, before we assess the experiment, we will conduct the interview and use the implication to perform the experiment.

First, we are going to discuss our choice of research design and research methods. Secondly, we will evaluate and discuss our choice of research method in terms of theoretical a view. Finally, we will go through the procedure of the interviews.

## **Introduction**

Based on our research question, we had the opportunity to choose between a qualitative and a quantitative study. According to Yin (2014) “*mixed method research forces the methods to share the same research question, to collect complimentary data and to conduct counterpart analysis*” (Yin, 2014, p. 65). Therefore, we use a mixed method design, or method triangulation, to collect our data material.

In this chapter we will go through a brief introduction of both the qualitative and the quantitative method. The main section will consider the interview procedure, and how we will conduct the interviews.

## **Choice of Research Design and Method**

In this study we choose to conduct an explorative and causal research design in order to answer our research question. According to Grønhaug (1985), the research design is a strategy for collecting the desired information, and for answering the research question. When conducting a research study the choice of research design is important and critical in order to obtain a reliable, valid and successful study (Grønhaug, 1985 and Selnes, 1999).

Moreover, in order to answer our research question, our choice of research design is dependent on the information we want to collect. As mentioned in the theory section, knowledge sharing is an important construct in terms of achieving a sustainable competitive advantage. However, it has only attracted attention in the literature the last two decades. Several determinants of knowledge sharing have already been identified in the literature. Nevertheless, the literature review indicated that the construct needs to be further explored in order fully understand and clarify the determinants of knowledge sharing. Furthermore, we want to compare the theoretical perception of knowledge sharing to the practical understanding of the construct. In our opinion the theoretical perspective reflects the practical implications of the construct, thus it is important to be aware of the development of the construct in its practical setting. Therefore, we want to perform both an exploratory and a causal research design.

According to Grønhaug (1985), an explorative design is applicable when the dimensions and relations of the construct are unclear. Thus, we use an exploratory research design in order to examine the scope of construct before testing the mechanisms of the construct with a causal research design. Since we want to investigate and explore the construct further, we found it necessary to start our data collection with an exploratory method. This method enables us to identify new dimensions of the construct, and achieve a better understanding of the term when we later develop our causal research design. In terms of using a causal design, this enables us to test possible determinants of the construct and investigate a cause-and-effect relationship between constructs (Mitchell and Jolley, 2013). Further this also gives us a higher degree of control when testing the mechanisms between our constructs (Yin, 2014).

Moreover, our research question is a *how*-question, which is an important indicator regarding the appropriate research method to conduct (Yin, 2014). According to Yin (2014), it is important to note that with some research questions there might be methods that overlap and therefore gives the researcher a possibility to choose among methods (Yin, 2014). In our case this is one of the reasons why we choose to apply a mixed method design. As mentioned above, our research question is a *how*-question, giving us some restrictions of which method to use. Following Yin (2014), a *how*-question may choose among three research methods: experiment, historical studies, and case study. In our study, the purpose is to focus on contemporary events, thereby eliminating historical studies as a possible research method (Yin, 2014). This leaves experiment and case study left as potential research approaches, which in our case are the two approaches we use in our study. In terms of the case study, we use interviews as the data collection method. The procedures and designs of both the interview and the experiment will be addressed later in the study.

## **Theoretical Discussion of The Research Method**

According to the method literature, two possible epistemologies are possible to use when conducting a research study: qualitative and quantitative epistemology. These methodologies can be seen as both rival and complementary explanation methods (Jick, 1979). According to Steckler et al. (1992), the strength of the quantitative method is its ability to provide accurate, reliable results that usually is generalizable to a larger population. On the other hand, qualitative method has its strength in generating detailed, comprehensive and valid information that preserve the informants perspectives. Each method has strengths and weaknesses that can either compensate or be compensated by the other methods strength and weaknesses (Steckler et al., 1992). Therefore, several scholars' emphasize the desirability of using both methods (Jick, 1979; Steckler et al. 1992; Wolstenholme, 1999 and Yin, 2014).

Moreover, quantitative and qualitative methods are two fundamentally different methodologies in terms of research question. The quantitative technique typically answers a *what*-question, while the qualitative approach answers a *how*-question (Van de Ven, 2007 and Denzin and Lincoln, 2011). A *what*-question, on one hand, requires a variance model or *outcome driven* explanation that statistically explains the variation in the dependent variable. On the other hand, a *how*-question entails a process model or *event-driven* explanation that with a narrative perspective explains the order of the events in a historical manner. Despite

the differences, Van de Ven (2007) highlights the importance of seeing the two questions complementarities. Further, the author argues that “*Answers to a “what” questions typically assume or hypothesize an answer to a “how” question*” (Van de Ven, 2007, p.146).

Likewise, “*answers to “how” questions tend to be meaningless without an answer to the corresponding variance theory questions of “what caused it?” or “what are its consequences?”*” (Van de Ven, 2007, p. 146).

### *Triangulation*

In terms of epistemologies, these two research methods fall into two different categories, namely quantitative (experiment) and qualitative (case study) research method. As mentioned earlier, these epistemologies are both rival and complementary (Van de Ven, 2007).

Experiment, on one hand, is used to investigate causal relationships, while case studies, on the other hand, has a more explanatory approach to the research question (Yin, 2014 and Mitchell and Jolley, 2013). Both methods potentially provide valuable information, and give an appealing and a desirable approach to the research question. However, both methods also have some limitation to take into consideration. One of the drawbacks of using case studies is the inability to provide information about causal relationships. Experiments, on the other hand, lack the ability to go into depth of the research question (Yin, 2014 and Mitchell and Jolley, 2013). Trying to decide which one of the two methods to use, we found through the use of extant literature an opportunity to combine both methods, a mixed method designs (Yin, 2014 and Jick, 1979). According to Yin (2014), “*mixed method designs force both methods to use the same research question, gather complementary data, and to conduct counterpart analysis*” (Yin, 2014, p. 65). This hybrid method enables researchers to address more complicated research questions and collect more robust and comprehensive information than can be achieved by any single method alone (Yin, 2014). According to Steckler et al. (1992) the researcher has the possibility to evaluate the results from one method up against the other, when the research methods are used combined. This technique is called triangulation and is a quality assuring technique that may give additional validation of the result in the research (Steckler et al., 1992). According to Jick (1979) “*triangulation has vital strengths and encourages productive research. It heightens qualitative methods to their deserved prominence and, at the same time, demonstrates that quantitative methods can and should be utilized in complementary fashion*” (Jick, 1979, p. 610).

Considering the benefits of using triangulation, we have chosen to continue our research with the use of both a case study (interview) and an experiment in our research. Triangulation gives the possibility to discover both new and valuable information about the research question. In addition it will give additional validation to our results. By conducting an interview we can discover new aspects of the research question, and with the experiment we are able to test new findings in a controlled environment. We find this very important when we address our research question, since knowledge sharing is a relatively new construct, as mentioned earlier.

In the next section the qualitative interview is going to be discussed.

## **The Interview Procedure**

In this part we are going to discuss our choice of interview and go through the interview procedure. First, we look at the type of interview we will conduct. Second, we go through Yin's (2014) five steps of preparations for the interview. Finally we go through our main focus during the interviews.

### **Interview**

Interview is a commonly used data collection method in case study research, and it is considered one of the most informative sources of case study evidence (Yin, 2014). The purpose of using interviews is to use informants experiences and different perspectives to collect rich and comprehensive information about specific themes (Thagaard, 2009). Some of the benefits of using interviews are the possibility to identify new important variables, elaborate on confusing questions and increase response rate through personal interaction (Mitchell and Jolley, 2013).

Our main purpose of conducting an interview is to explore and identify new aspects of knowledge sharing and its determinants in a collaborative setting. In addition, we use interviews to collect contradictory or complementary information about the constructs in our conceptual model. In order to best achieve this purpose we have conducted a *hybrid interview* (Thagaard, 2009). Thagaard (2009) argues that the hybrid interview is the most commonly used methods, among researchers. This interview is based on a structured interview guide; however, the researcher only uses it as a guide to assure that they have addressed all the



themes they want to cover (Thagaard, 2009). By using this type of interview we can use an interview-guide to keep the interview on track, and assure that we address all the themes we want to explore. Furthermore, it gives us the possibility to ask elaborating questions about new and interesting topics that may arise. In addition, this method gives the interviewees the possibility to talk freely about the main themes (Thagaard, 2009). According to Thagaard (2009) the order of the themes discussed in the interview may vary between the interviews. This gives us the opportunity to address constructs that have not have been explored or discussed properly in earlier interviews.

In the following section we will explain the preparation for the interview.

### **Preparations for the interview**

In this part we are going to explain how we used Yin's (2014) five steps of preparation to be prepared for the interviews.

Yin's (2014) five steps of preparation were used as the framework during the preparations for the interviews. According to Yin (2014), these steps are a good way of preparing oneself before conducting the interviews. These are the following five steps

1. The desired skills and values
2. Training for the interview
3. Developing a protocol
4. Screening candidate cases
5. Conducting a pilot case study

#### *The desired skills and values*

In the first step, we tried to acquire the right skills and values for the interview by studying former interview protocols and interviews. In addition, we read how to conduct good interviews from Yin (2014), in order to prepare for the interviews. Both of the researchers in this study have formerly conducted interviews in other settings, thus conducting interviews are not an unfamiliar process. However, Yin (2014) emphasizes the importance of being a well-trained and experienced researcher in order to conduct high-quality interviews. Therefore, we decide to conduct every interview with both researchers present. One

researcher will conduct the interview, while the other will write down interesting topics and follow-up questions that will be asked at the end of the interview. Furthermore, we also create the majority of the question in advance, through the interview protocol. This gives us the possibility to ask good questions during the interview, in accordance with Yin's (2014) recommendations.

Moreover, we will focus on giving the interviewees time to elaborate and describe each topic, and be a good listener. However, we will also focus on being adaptive in case of any unforeseen situations, or themes that may arise. All unforeseen topics that may occur will be addressed at the end of the interview in order to not interrupt or lead the interview object in a preferred direction.

#### *Training for the interview*

In terms of training for the interview, we interview each other by asking questions and giving feedback. As mentioned above, both have conducted interviews in other settings, both in school and outside. The researchers have participated in the development of the interview protocol and used it in practice, leaving us well prepared for the interview. Furthermore, we are very thorough about the topics. In order to find important aspects of the construct that we want to address, we have discussed the constructs several times. These discussions give us extensive knowledge and ideas about each construct, which will contribute to achieve high quality interviews. In addition, both have written a literature review of this research study giving us an in-depth knowledge about the topic. Our evaluation is that these preparations will give us the necessary qualifications to conduct good quality interviews, and address possible obstacles or unforeseen events in a best possible way.

#### *Developing a protocol*

According to Yin (2014), "*the interview protocol or mental line of inquiry*" (Yin, 2014, pp. 239) is the questions or topics that guides the researcher as an agenda through the interview (Yin, 2014). When creating the questions for an interview, Yin (2014) highlights the importance of creating questions that addresses the researchers purpose, not the interviewee. The interview protocol is first and foremost an instrument, meant to remind the researcher of the information that needs to be collected, and to keep the interview on track (Yin, 2014).

Our interview protocol is designed to start with a few background questions about the participants in order to understand the interviewees experience and formal background (Appendix 1). Then, we continue with questions considering the topic and the constructs that we investigate. In the start of each construct we will ask exploratory questions in order to learn from the interviewees experience. By this we mean that we will ask open-ended questions to explore the theme and identify other aspects of the construct. In addition, it will give us an untainted picture of the key informants opinions about the constructs without coloring the mind of the interviewee with our specific questions. After the open-ended questions, we continue with asking more specific questions in terms of its relation to knowledge sharing. As mentioned in the beginning of the section, the protocol will only work as a mental line of inquiry. Therefore, we only ask questions that we find important in terms of exploring the constructs or clarify uncertainties.

In terms of the setup of the protocol, we ask questions about the dependent variable first, since we consider this as the most important aspect of the interview. Secondly, we ask about relationship commitment, trust and then interdependence. One of the reasons why we choose this setup is due to similarities between relationship commitment and interdependence. To our understanding, interdependence and relationship commitment can possibly be perceived as quite similar, therefore, we ask about relationship commitment first. The purpose of this setup is that the participants will consider the constructs individually without being affected by the answers from the previous construct.

In the last part we will concentrate on the conceptual model, and ask the interviewee to arrange the relevance of the constructs in our model. As mentioned earlier, the interview protocol for this study is located in appendix 1.

#### *Screening candidate cases*

The fourth step is screening for candidates. This was the most difficult step to conduct since we had to issues to overcome. Firstly, we had to find companies that had the ability to cooperate with us. Secondly, we had to find key informants that have the right experience and possess the information we are looking for.

In terms of the companies we contacted, the majority was unable to cooperate with us. Several of the companies answered our emails, however, only three companies had the

possibility to meet with us. After meeting the three companies we were very fortunate and got the possibility to interview employees from Kongsberg Maritime AS and Toyota Norway.

In terms of selecting key informants to the interview, Hughes and Preski (1997) argues that it is very important to choose the right informants. According to Bagozzi et al. (1991), the key informant-method is a good technique for collecting information about organizations or collectivities. According to Campbell (1955), there are two criteria when choosing and using key informants. First, it is important that the key informants possess a position with knowledge about the subject the researcher want information about. Second, the key informant needs to be cooperative, be able to communicate and available for an interview. In addition, when choosing the right informant, it is important to evaluate what kind of knowledge the informants possess. According to John and Reve (1982) and Seidler (1974), it is more important what kind of knowledge the key informants have about the research question, rather than having a representative sample. In addition, scholars have argued that a representative sample gives a much higher probability of informant bias, compared to using informants on the basis of their knowledge about the research question (Hughes and Preski, 1997).

In terms of screening for candidates and selecting our key informants, we had little influence on the persons we interviewed. In both cases the companies selected the employees they found most qualified and available for interviews. In our opinion about the participants satisfied Campbells (1955) criteria for choosing and using key informants. First of all, the participants had experience with collaborations and possessed the kind of information that we were searching for. Secondly, they showed great interested in terms of cooperating with us, and were very interested in the topic of our study. Moreover, the literature implies that an interview with key informants need more than one key informant from each company or organizational structure in order to increase the reliability of the results (Morarity and Bateson, 1982; Deshpande et al., 1993). In accordance with the literature, both the companies we cooperated with provided more than one key informant.

### *Challenges with key informants*

As within other types of data collection methods, there are challenges when using key informants. According to Hughes and Preski (1997) there are different forms of informant biases, two biases that may occur in our interviews are position bias, and recall bias. Position

bias refers to the key informants the role in the organization. It is important since the position can affect the quality and availability of the information the key informant possess. Also, the role within the organization can affect the type of information that the key informant wants to share. Recall bias refers to the informants' ability to remember information of what is being asked. This type of bias occurs if the key informant can not recall a happening. These factors may cause an incorrect perceived image of the reality.

#### *Conducting a pilot case study*

In terms of a pilot case study, this was not conducted in this study.

### **During the interview**

Our main focus with the interviews was to let the interviewees talk as freely and undisturbed as possible. As mentioned earlier, we used a mix of structural and fluid interview method (Thagaard, 2009 and Yin, 2014). The purpose of our interview was to explore and identify practical experiences regarding our thesis.

The free and informed consent was given verbally from the interviewees in the start of the interview. This is consistent with the requirement of free and informed consent from *Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora* (NESH).

## Interview Findings

In this section we will present our findings from the four interviews. We found several other interesting constructs when considering knowledge sharing, however, only one of them, was added to our thesis. This new construct is called “added value”, and will be further explained in the analysis. The other additional constructs that we identified can be found in Appendix 2. Moreover, *interdependence* was removed from the conceptual model as a result of the findings in the interviews.

## Construct Discussion

The section is divided into the constructs from the research model. In addition, we present *added value* as a new construct the final part.

### Knowledge Sharing

According to the interview participants, knowledge sharing is an important factor in collaborations. They consider it to be one of the main reasons why companies collaborate, and one of the reasons to how they stay competitive in the market.

In order to understand knowledge sharing in practice, the interviewees were asked to explain the construct with their own words. This revealed some new characteristics about knowledge such as “the participants experience”, “best practice” or their “gut feeling” (T2 and K1). This decomposition of the concept also made it easier to discuss and to understand the practical importance of the variable for both the participants and interviewers during the interviews.

The two participants from Toyota express that knowledge sharing or “best practice sharing” leads to better customer experience and greater performance for the company. According to T2, best practices sharing can be described as “*en organisasjon der man har beste praksisdeling, der man, eh, har satt de mekanismene i system, sånn at man hele tiden utvikler seg og lærer, på bakgrunn av erfaringer, og klarer å dele den, eh, kunnskapen*” (T2). By systematically sharing knowledge between the parties in collaboration, the company or cooperation will continue to improve. According to T2, knowledge sharing may be the only comparative advantage a company can achieve “*Når man klarer å få til det så tror jeg kanskje*

*det er det, det er det eneste konkurransefortrinnet Toyota har, satt litt på spissen”(T2).* One way Toyota makes knowledge sharing possible, is through integrated feedback systems between the retailers technicians and Toyotas car manufacturers. This system is developed with the purpose of continually improving the cars that are produced at the factories, thus giving the customer the best product available at all time. In other words, this system continually improves their products and services through knowledge sharing.

Furthermore, the participants from Toyota claim that knowledge transfers best if it is kept as simple as possible. They explain that the majority of the knowledge sharing between Toyotas headquarter and the rest of the company use A3 sheets to transfer important knowledge and information. By using these sheets, Toyota forces the transmitter to make the message as simple and unambiguously as possible. Further, they argue that this method reduces the risk of misunderstanding the knowledge (T2). These methods of sharing knowledge have, according to T2, been quite successful in Toyota.

In our opinion, the type of knowledge Toyota transfer through these methods is a type of “technical knowledge” or explicit knowledge. In general this knowledge is more transferable than tacit knowledge. Although these sharing procedures are a great achievement, Dyer and Nobeoka (1998) argue that explicit knowledge is not considered to be as valuable to the company as tacit knowledge. Regarding the procedures the participants described, and the benefits they provide, we believe that the tacit knowledge behind the procedures resulted in Toyotas comparative advantage. The explicit knowledge that is being transferred will probably affect performance positively, however we do not believe that it is a source to sustainable competitive advantage.

Moreover, K2 highlights the importance of being aware of the risk of knowledge sharing. He explains that it is important to be aware of *what* type of knowledge that is acceptable to share, and *what* knowledge that is a company secret. Although knowledge sharing is a source of possible competitive advantage, it is also a risk to competitive disadvantage (K2). He claim that by sharing knowledge the company may put itself in a vulnerable position, giving the other party a possibility to use the shared knowledge to their advantage (K2). This experience is also consistent with one of K1s incidents with knowledge sharing. He argues that if companies operate in a competitive environment, competition may be a threat and a destructive factor to knowledge sharing.

### *Challenges with knowledge sharing*

According to K2, there are some challenges with knowledge sharing in terms of intellectual property and patents. “*Så det er først når du begynner med IP, altså sann patentbeskytta, eh, kunnskapsdeling, det er da det blir et forretningsmessig problem da*”(K2). This is a possible threat since it gives the company or person the right to own knowledge. In terms of sharing knowledge, this creates obstacles because it constrains sharing. However, it is also a possibility to create a sustainable competitive advantage by making the knowledge explicit, and patent protected.

In sum, the interviewees experience with knowledge sharing was quite similar. They characterise knowledge sharing as both an important variable for sustaining competitive and as one of the main reasons to why companies cooperate. Further, the interviewees also acknowledge knowledge sharing as a risk, or possible threat to the company, and that it is important for companies to be aware of *what* knowledge that is acceptable to share. There are also certain obstacles associated with patents. In terms of developing or using this knowledge it may create a possible obstacle in terms of sharing.

Moreover, we believe that one of the reasons of Toyotas success in the market is the company culture that facilitates knowledge sharing. Through the culture, Toyota manages to increase the knowledge sharing between employees and retailers. As a result, Toyota creates a possible competitive advantage by incorporating knowledge sharing into the culture. In terms of Kongsberg Maritime’s competitive advantage, it is difficult to determine how its culture affects knowledge sharing. However, Kongsberg Maritime is a knowledge-based company that is dependent on new technological inventions, thus a knowledge sharing culture is an important factor that may affect its performance. In our opinion, a knowledge-based company culture is important in order to achieve a sustainable competitive advantage, in addition it is difficult to imitate by competitors.



## Trust

All the participants agree that trust is the single most important construct affecting knowledge sharing. According to T1, trust is the glue in the relationship, and especially in rough periods trust is what keep the relationships together (T1). In addition, T2 argues that trust is crucial when it comes to knowledge sharing, *“Jeg tenker på en måte at det er avgjørende når det kommer til kunnskapsdeling”*.

K1 explains that trust is the most important construct in a relationship, and also states that trust is fundamental for the relationship to work. In other words, without trust you have no starting point or base to build and develop the cooperation.

According to the interviewees trust is not easy to achieve, and in every relationship it is important to build and maintain trust. A person does not receive trust without deserving it. To emphasise its importance, T1 claims that *“Du må gjøre deg fortjent til det. Og det tror jeg er et veldig viktig stikkord.... Du må gjør deg fortjent til å fååå.., mmm., den tilliten”*.

Also, to achieve trust, transparency is important. T1 explains that through transparency and trust you share information, as well as strengthen the relationship *“Altså da er vi lissom innpå mennesketype, og ja samarbeid, altså, du kan jo risikere at du får med deg folka på laget, ikke sant, hvis du deler informasjon, samtidig som du da bygger opp deg sjøl så bygger du opp andre og du gir informasjon og det du også ser da er at du får tilbake, for det viser seg jo at det ikke bare er du som er flink, det er jo andre som er flinke også”* (T1). This statement implies the importance of how information sharing also builds trust, and motivates people to contribute (T1). Furthermore, T2 supports this claim by saying that transparency prevents uncertainty and doubt to arise, and simultaneously strengthens the relationship.

Another important argument is that trust, as a core value, can not only be a word without meaning. It can not just be a word in a sentence, it must be shown through trusting actions. T2 emphasize this, claiming that *“Du må gjør deg fortjent til å fååå.., mmm., den tilliten”* (T2). Further, trust must be apparent throughout the entire organization. The managers need to show and give trust to the employees to manage building trust throughout the organization (T1 and T2). T1 describes it as *“Og det og bygge tillit, det går også mellom lagene i en*

*organisasjon. Og jeg har veldig tro på at du må ha tillit, ikke bare i bredden, ikke bare sidelengs, men og oppover og nedover” (T1).* Furthermore, T1 claims that managers must empower the employees, through delegation of responsibility, in order to build trust in the organization. T1 explains that *“å ha respekt og tillit. Det er de grunnleggende” (T1).*

Toyota works systematically and purposefully to incorporate the importance of trust among their employees and resellers. T2 emphasize this importance with *“Så stresser vi den tillitsdelen i ekstrem grad. Jeg tror, vi har jo ikke et eget kurs i hvordan man driver med tillit, men når vi jobber med alle disse verdiene, på alle treninger, uansett om det er mekanikere eller skal på et teknisk kurs, så ligger dette innbakt i alt av det vi jobber med” (T2).*

According to T2, through this process trust is created throughout the organizations employees and managers, and the resellers.

In terms of trust, Toyota can and is capable of forcing the resellers in a preferred direction, and ignore the resellers contribution in the decision making process. However, if Toyota forces the resellers, the resellers may possibly oppose Toyota, and maybe resist knowledge sharing with Toyota. In addition, it could reduce the reseller’s trust towards Toyota.

K1 claims that building trust through intimidation or impression is going to fail. Instead, he explains that contributing with something constructive to the relationship is essential. Moreover, K2 exemplifies the following, *“ja den gangen jeg jobba i IT-bransjen.., så ville jeg som automasjonsingeniør ikke sett på din erfaring som like relevant” (K2).* This illustrates that if a collaborating party have irrelevant expertise, it will not contribute positively to the cooperation. Thus, emphasizing the importance of contributing with valuable information in order to develop the cooperation.

Summarized, trust is one of the most important factors that emphasize knowledge sharing. As T2 said *“Jeg tenker på en måte at det er avgjørende når det kommer til kunnskapsdeling”.* Trust is what holds the relationship together, especially in rough periods. It is also necessary to make people comfortable with sharing knowledge.

Both companies argue that trust is important in order to facilitate knowledge sharing. However, only Toyota emphasizes the importance of developing trust throughout the entire organization. Kongsberg Maritime, on the other hand, acknowledges its importance on

knowledge sharing, however they do not seem to have the same focus on trust as Toyota. Perhaps the reason is that Toyota is dependent of its resellers and its ability and desire to share knowledge/feedback from the consumers. Kongsberg Maritime, on the other hand, has their own sellers and sell their own products, thus the sellers knowledge goes directly into the company.

## **Relationship Commitment**

On a general basis the interview participants argues that relationship commitment is important for knowledge sharing. T2 gives an example from a relationship with the partner that emphasize our observation *“Og de blir tatt med på råd ikke sant. Vi kan jo egentlig bestemme alt, de bestemmer jo egentlig ingen ting. Eh, vi bestemmer over Toyota i Norge, og kan sette de krav vi vil, men vi tar allikevel de med 100 % på råd i alle issues, som ikke bare er dagligdagse ting, er det noe som helst som vil få implikasjoner med forhandler, er det lange prosesser med de som sitter i det utvalget fra forhandlerne, som er valgt av de. Sånn at man finner en løsning ikke sant”* (T2). Supporting this statement, T1 argues that when the retailers are included in the decision making process, they feel more committed to the company. T1 argues *“Så her ble det jo veldig tidlig, eeh, satt ned forskjellig komiteér med forhandlerne, eehm., hvor vi liksom er inneforstått med at dette her er vi sammen om, vi er sammen om oog rule det norske-bilmarkedet.”* (T1). Our understanding of these quotes is that Toyota discusses the majority of all cases with the retailers, giving the retailers an opportunity to be heard. This way, Toyota and the retailers find the best solutions together, and support a common decision. In our opinion, these procedures lead to relationship commitment, and eventually better knowledge sharing. In addition, it implies that these procedures, and the opportunity to add a value to the cooperation, create relationship commitment.

K2 explains that Kongsberg Maritime strengthen relationship commitment and their relationships with the most important suppliers in the following way *“vi har altså med de viktigste samarbeidspartnerne, så kjører vi jo typisk to ganger i året. Så kjører vi jo sånn management-møter der vi, der vi går gjennom verdier og, og relasjoner. Det viser hvordan relasjoner fungerer, og evaluering og planlegging videre. Eh, det å få dem til å skjønne, for dem er jo underleverandører typisk da. Det å få dem til å skjønne våre problemstillinger, ser vi stor forskjell i innsatsen og resultatene”* (K1). Our evaluation is that shared goals, or at least common understanding of each other's issues and problems, are important to achieve

better performance. To emphasise the importance of understanding each others goals, K1 from Kongsberg Maritime argues *“Så hvis du klarer å skape relasjoner der du har felles.. eller i hvert fall forstår hverandres mål.. eller i hvert fall unner den andre å oppnå sine mål, og der du også har en gjensidig tillit og trygghet, så er det mye lettere”* (K1).

In terms of dividing relationship commitment into calculative and affective commitment, no one of the participants mentions any difference between these two terms in the interviews. Hence, we believe that the expressions calculative and affective commitment is a more theoretical than a practical term. However, although the participants do not use these terms, they still describe the two types of commitment in the interviews. In Kongsberg Maritimes case, calculative commitment is described through Kongsberg's and the supplier's development of common goals. Our evaluation is that common goals results in a calculative commitment since it is a performance related commitment. In terms of Toyota, they develop both calculative and affective commitment with their retailers. Similar to Kongsberg Maritime, Toyota also develops calculative commitment through common goals and by including their retailers in the decision making process. In addition, Toyota has also developed an affective commitment with some of their resellers. According to T1, some of the retailers that cooperate with Toyota are very fond of Toyota cars, and has always sold its cars. In this case the car dealers are affective committed to Toyota due to the brand commitment. Although we find examples of both calculative and affective commitment, these terms are not perceived as common terms in a practical situation. Therefore, we are not going to distinguish between calculative and affective commitment further in this thesis.

Overall, we evaluate relationship commitment as an important construct, based on the participants' opinions. The participants believe that all parties involved in the cooperation ought to be included in the decision process regarding the relationship. This way they develop relationship commitment, common goals and share their knowledge, resulting in the best possible, common solution.

## Interdependence

According to T2, interdependence in Toyota Norway is one of their strengths because *“Altså vi er jo selvfølgelig helt avhengige av forhandlere som presterer, og går i den retningen, som vi til dels peker ut da, ikke sant. Og, og, eh, visa-versa. De er jo selvfølgelig helt avhengige av at vi kjemper for deres syn oppover i organisasjonen i Europa. Og klarer å forhandle oss fram til gode avtaler der, og det har jo vært igjen den, den gjensidige avhengigheten der, er jo helt avgjørende for at Toyota har klart seg såpass bra som vi har”* (T2). According to T2, interdependence is one of the reasons why Toyota has been able to negotiate good contracts with their retailers.

Moreover, K1 explains *“for avhengighet generelt er på en måte litt skummelt. eeh, for enhver bedrift så er å bli teknologisk avhengig av noen, det er ikke bra”* (K1). Further, K1 explains that he thinks corporations are cautious about going into long lasting dependencies.

K1 explains that they have previously tried to achieve interdependence between divisions. K1 explains that the divisions are *“på samme nivå, som er på helt likt nivå. Som skal samarbeide, og må ta fra hverandre (...?) som skal for eksempel fra et produkt som begge to er avhengig av. Og det skal de samarbeide om. Det har jeg prøvd på mange ganger”*. The experience they obtained from trying to achieve interdependence between divisions was *“jeg har ofte sett, ikke ofte, jeg har aldri sett at det har lyktes, sånn som det står i teorien at det skal lykkes. Fordi at disse andre verdiene, disse menneskene som kommer inn, dem fungerer ikke alltid sånn som det står i læreboka at dem skal fungere”* (K1). This implies that K1 has had negative experiences with interdependence. In our opinion, the explanation indicates that several variables affect interdependence, making it difficult to achieve in a practical situation. According to K1 interdependence between divisions within the company is very difficult to obtain, hence we believe that interdependence between companies is quite challenging to achieve.

When asked how interdependence affect knowledge sharing, K2 answered *“altså, jeg tror det er, jeg tror vi har lite bevissthet rundt dette”* (K2). This implies that interdependence might be difficult for people to evaluate, since the term seems to be unclear.

Summarized, it was difficult to find any connections across the interviews. The only indication of interdependence is the relationship between Toyota and its resellers. This relationship was explained as mutually dependent by T1. However, T2 also explains under relationship commitment, that Toyota could force the resellers in a preferred direction, thus it is not a total interdependent relationship. Nevertheless, T1 may want the relationship to be perceived as an interdependent, to emphasize the involvement of the resellers with Toyota. In general, our perception of the participants understanding of the construct imply that not everyone understood the concept. An example is K1's interpretation of interdependence as dependence, and that dependence of others is dangerous. According to Smith and Barclay (1999), dependence occurs when one party is dependent of the other party, and causes an asymmetric relationship. However, interdependence is a symmetric relationship with equal dependence (Smith and Barclay, 1999). We believe that this confusion between dependence and interdependence is the reason behind the confusion of interdependence. This may be caused by a poor explanation, or because the term is quite abstract. Our total perception based on the responses, is that interdependence between companies is quite difficult to manage in a business setting.

### **Added Value**

Based on the interviews we found that it is very important to contribute to the cooperation with relevant knowledge. Regardless of an external or internal cooperation, the parties involved in the collaboration must always contribute with an added value to make the relationship work. K2 explains that it is important to contribute with relevant knowledge to the collaboration, *"Uavhengig av hva duuu.., kan eller ikke har lært deg enda. Så er jo alt det du gjør fremover i tid.., eeh., enten du gjør det aleine eller sammen med noen, gjør du jo basert på de erfaringene du har eeh., og dermed så er det selvfølgelig viktig å drive med erfaringsdeling, men det forutsetter jo selvfølgelig at erfaringen er relevant. Du kan jo drive å dele masse av erfaringer som ikke nødvendigvis resten av forsamlingen syntes er relevant, bare fordi det er dine erfaringer. Det må puttes i en kontekst"* (K2).

Furthermore, K1 strengthens K2's statement with the following *"For hvis du jobber i et høyteknologiselskap og du ikke kan noen ting, så faller du gjennom uansett. Så da nytter det ikke. Det er ingen som vil dele kunnskap med deg. Det er morsomt i starten for alle har lyst til å hjelpe hverandre, men hvis man har prøvd å hjelpe noen i ti år og den fremdeles ikke skjønner*

*noen ting, så er det, på en måte, slutt. Og det andre er at hvis du aldri får noen ting tilbake, så er det slutt. Du må ha jevnbyrdighet når det gjelder kompetanse, du må ha flinke mennesker, det må du.*” (K1). As stated above, K1 has also experienced that no one in a collaboration want to share their knowledge with someone that does not contribute to the cooperation. Specifically, in a high technological environment, persons that does not contribute and possess little knowledge will fall through. Eventually no one will share knowledge with someone that does not contribute.

According to T1, added value also develops trust. If a party share valuable information, it makes itself vulnerable. However, this act will also make the other party more comfortable with sharing their information. This synergy creates trust between the parties, and opens the possibility for knowledge sharing and value creation (T1). Additionally, T2 argues that everyone in the “team” must contribute with added value to increase information sharing. He states *“For der ligger det nettopp det med å ta ansvar for å dele erfaringer, og for å ta ansvar for å bidra, ta ansvar for eh, for å være en del av teamet, eh, for å ta ansvar for å, for å sørge for at den informasjonen, ting flyter til eh, de riktige interessentene og at den blir tatt med videre.”* By contributing with added value to the team, information will be shared between the members. Our understanding is that, by sharing valuable information, the parties create trust. When trust is established, the parties start sharing knowledge, and increase the possibility to create a comparative advantage.

In terms of added values effect on relationship commitment, T2 argues that *“... vi tar allikevel de (retailers) med 100 % på råd i alle issues, som ikke bare er dagligdagse ting, er det noe som helst som vil få implikasjoner med forhandler, er det lange prosesser med de som sitter i det utvalget fra forhandlerne, som er valgt av de. Sånn at man finner en løsning ikke sant”*. In our opinion, Toyota includes the retailers in the decision making process because the retailers have in-depth knowledge about the consumers. This added value creates a commitment between Toyota and the retailers since this knowledge is important for Toyotas’ ability to compete in the market. We believe that when a party contribute with an added value to the relationship it becomes more interesting to the other party. The increased interest makes the partner more committed to the collaboration since the partner receive a positive or extra value by staying in the collaboration.

According to T1 trust is achieved by contributing. When asked what is needed to achieve trust T1 answers that “...du må ha noe å bidra med. Du må kunne gi en “added value” (T1). In addition, added value may also indicate transparency, by showing your intentions. This may contribute to reduced uncertainty and risk, and thus eventually increased trust.

Taken into consideration the discussion above, added value emerges as one of the most critical variables in understanding knowledge sharing in cooperation. It appears like the majority of the interview participants characterizes added value as a key factor in knowledge sharing. By adding a value, uncertainty is reduced, while trust and transparency increase. Not only is it important for sharing knowledge, it is also, as some of the participants claimed, necessary to establish trust in relationships. In addition it was also indications of a relationship between added value and relationship commitment in collaboration.

Based on the interview analysis and in accordance with Bollen’s (1989) first step in development of measures (*defining the concept*), we define *added value* as

***A positive contribution within a collaboration that meets or exceeds the expectations of the other party***

## **Other constructs**

The other constructs that emerged through the interviews were

- Cooperation
- Motivation
- Company
- Culture
- Power
- Value creation
- Personal characteristics
- Communication

These constructs were found irrelevant to this study, however summaries of each construct are included in the appendix 2 as a contribution for possible future research.



## **Validity**

*“When qualitative researchers speak of research validity, they are usually referring to qualitative research that is plausible, credible, trustworthy, and therefore, defensible”*

(Johnson, 1997, p. 282).

According to the literature there are different ways to manage validity (e.g., Maxwell, 1992 and Gibbert et al., 2008). According to Johnson (1997), there are five forms of validity within qualitative methods. These five forms are descriptive validity, interpretive validity, theoretical validity, internal validity and external validity. The last two forms of validity, internal and external are according to Johnson (1997), typical for quantitative methods. In this section we will assess descriptive, interpretive and theoretical validity. Internal and external validity will be assessed in the experiment, in addition construct validity (Mitchell and Jolley, 2013) will also be assessed in this section.

### **Descriptive Validity**

This validity refers to the degree of factual accuracy of the account that is reported.

Descriptive validity addresses the accuracy of the reported findings of the descriptive information, i.e., description of objects, people, behavior, events, times, and places (Johnson, 1997). According to Johnson (1997) *“this form of validity is important because description is a major objective in nearly all qualitative research”* (Johnson, 1997, p. 285). In our case we recorded the interview and used them to carefully transcribe the interviews. The records were used to ensure that we could reproduce the interviews in writing and to perform an analysis that entails a high degree of factual accuracy. By performing this procedure, we believe that the findings have high accuracy and a satisfactory descriptive validity.

### **Interpretative Validity**

This type of validity refers to the extent *“to which the participants’ viewpoints, thoughts, feelings, intentions, and experiences are accurately understood by the qualitative researcher and portrayed in the research report”* (Johnson, 1997, p. 285). Interpretive validity is an important part of qualitative research because it is essential to understand the participant’s own meanings and beliefs. In this analysis the participants has had the opportunity to read through, correct and approve the transcription. By doing this, we secured that the participants’

opinions and beliefs were ensured. This was done to ensure the interpretative validity of all the constructs.

### **Theoretical Validity**

Theoretical validity refers to the degree of the theoretical explanations corresponds with the empirical findings. If there is a good match the theoretical validity is more defensible and credible (Johnson, 1997). In this analysis the theoretical validity of the constructs was generally good. In our opinion, knowledge sharing, trust and commitment had a high degree of theoretical validity. However, interdependences theoretical validity was difficult to determine and the answers were not always consistent with the theory. Thus, in our opinion interdependence have a lower degree of theoretical validity then the three other constructs. The comparisons between the findings of the various concepts and the theory will be found in the following section.

# **Interview Analysis**

## **Analysis and Model Modifications**

In this section we are going to compare the findings from the interviews with the literature. In the final section, we will develop new hypotheses and a new conceptual model in consistent with the findings from interviews.

Through the interview process, our theoretical model was partially confirmed. Some of the constructs, we examined through the interviews, confirmed the findings from the literature. However, some of the proposed connections from the literature review were not entirely supported by the interviews. One of the reasons why we did not find support may be due to little awareness of the constructs among the interviewees. Another reason could be that the interviewees had problems understanding the constructs or questions. This could be our mistake due to poorly articulated questions. A third reason is that the interviewees use different names of the constructs, than explained in the literature.

## **Knowledge sharing**

The findings from both the interviews and the literature review acknowledge that knowledge sharing is very important in collaboration. According to the literature review knowledge sharing is a complex process that can be divided into tacit and explicit knowledge sharing. In accordance with the literature review, the interviewees also had different characteristics of knowledge sharing. Some these descriptions was “the participants experience”, and “best practice sharing”. Since knowledge sharing is very difficult to separate and measure, we found that it is necessary to define it as a single construct. The literature claims that tacit knowledge is a better source to competitive advantage than explicit knowledge. However, knowledge sharing itself is considered a source to competitive advantage by both the theory and the interviews.

Therefore, our evaluation is that the literature is in accordance with the findings from the interviews. We thereby exclude tacit and explicit knowledge from the dependent variable, and propose knowledge sharing as a “new” dependent variable.

## **Added value**

The findings from the interview implied that it is very important to contribute to the cooperation with relevant information or knowledge. Regardless of an external or internal cooperation, the parties involved must contribute with an added value to build trust and make the relationship work. Moreover, added value is also considered to be a possible determinant of relationship commitment in the collaboration. In addition, the interview participants considered it to be an important determinant of both trust and knowledge sharing. One of the reasons to why we include added value is based on the idea to achieve a competitive advantage. As mentioned in the interviews we believe that, by adding value to the collaboration, the collaborative parties create trust. When trust is established, the parties start sharing knowledge, and increase the possibility to create a comparative advantage.

To our knowledge there is no added value-construct in the extant literature. According to Akhavan and Hosseini's (2015) meta-analysis, the literature has not addressed added value as a possible determinant of knowledge sharing. As mentioned, the participants highlighted this construct as an important determinant of knowledge sharing. Therefore, we include added value as a new variable to the conceptual model.

**Hypothesis 1:** *A higher level of added value has a positive effect on trust.*

**Hypothesis 2:** *A higher level of added value has a positive effect on relationship commitment.*

**Hypothesis 3:** *A higher level of added value has a positive effect on knowledge sharing.*

## **Trust**

According to the interviews, trust is one of the most important factors that emphasises knowledge sharing. In addition, by adding value to the collaboration, the collaborative parties create trust. Trust holds the relationship together, especially in rough periods, and is necessary to make people comfortable with sharing knowledge. In accordance with the interviews, the literature review claims that trust is a necessary condition for knowledge sharing. Moreover, trust is also considered to facilitate a deeper level of knowledge sharing.

Since we chose to examine the dependent variable without separating it into tacit and explicit knowledge sharing, we will examine how trust in general affects knowledge sharing.

Regarding these changes to knowledge sharing, we remove hypothesis 2 from the literature review, and changes hypothesis 1 in to the following

**Hypothesis 4:** *Different levels of added value affect trusts effect on knowledge sharing.*

### **Relationship Commitment**

Based on the literature review, we found no evidence of the relationship between relationship commitment and knowledge sharing. However, based on the similarities between organizational and relationship commitment, and the positive effect between organizational commitment and knowledge sharing, we proposed that there is a positive correlation between relationship commitment and knowledge sharing. In accordance with the literature review, the interviewees also emphasised that relationship commitment positively affects knowledge sharing. Considering calculative and affective commitment, the interviews implied that there is not a practical division of these terms. Therefore we exclude both affective and calculative commitment, and focus on relationship commitment as the only construct. In addition we want to examine how added value affect this relationship, since the interviews implied a possible relation with both constructs.

Regarding these changes, we remove hypothesis 3 and 4, and develop a new hypothesis with the new constructs

**Hypothesis 5:** *Different levels of added value affect relationship commitments effect on knowledge sharing.*

### **Interdependence**

In terms of interdependence in collaborations, we could not find many similarities between the participants' answers and the literature. This could imply that interdependence is a difficult concept to understand or due to poorly articulated questions. It could also imply that there is no connection between interdependence and knowledge sharing. Another observation is that, interdependence is hard to understand and may be difficult to reduce or improve in a practical situation. Since the literature review also implied that there is no support between interdependence and knowledge sharing, we remove interdependence as a construct in the model, and continue our research without interdependence and its hypothesis.

# Model Modifications

We ended up removing and reviewing the hypothesis from the literature review, and ended up with five new hypotheses

- **Hypothesis 1:** *A higher level of added value has a positive effect on trust.*
- **Hypothesis 2:** *A higher level of added value has a positive effect on relationship commitment.*
- **Hypothesis 3:** *A higher level of added value has a positive effect on knowledge sharing.*
- **Hypothesis 4:** *Different levels of added value affect trusts effect on knowledge sharing.*
- **Hypothesis 5:** *Different levels of added value affect relationship commitments effect on knowledge sharing.*

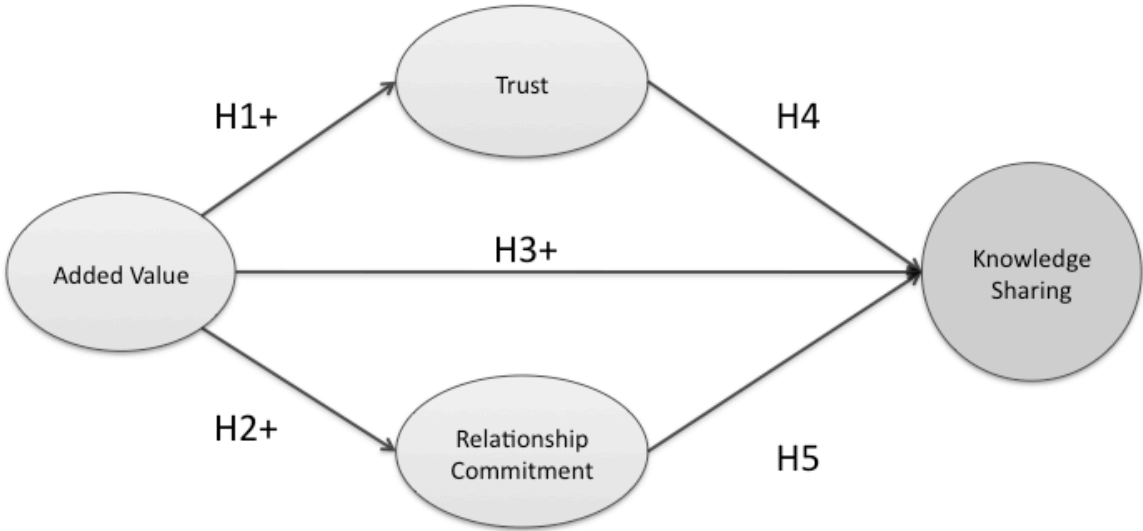


Figure X.X Conceptual Model

## **Ethics in research**

Ethics in research is about norms and rules relating to the conduct of research. Research contains a diverse set of values, norms and institutional arrangements that help constitute and regulate research activity (Komiteer, 2006). According to Jesus and Higgs (2002), the purpose with ethics in research is to protect the people involved. The National Committee for Research Ethics in the Social Sciences and Humanities (NESH) has developed guidelines of ethics, which researchers should follow. We strive to comply these guidelines in this thesis.

In this thesis, all participants have given free and informed consent before their participation. In addition, the participants were informed about the purpose of data collection, and how the data was going to be used.

By using triangulation of methods, we needed to notify the Norwegian Social Science Data Service (NSD) and apply for permission to carry out the thesis. The permission was granted (Appendix 3).

# **Experiment**

In the following sections we will go through why we decide to conduct an experiment, secondly we will discuss the data collection. Thirdly we will consider the requirements of causality and assess the internal and external validity of the experiment. Then we will go through the development of the experiment and the procedure of the experiment. After these sections we will consider the development of measure and control variables. Finally we will discuss and evaluate the feedback from the pre-test of the experiment.

## **Why Experiment?**

Through the interviews we found that added value is an important construct when sharing knowledge in collaborations. In this section we will examine the conceptual model with added value as the independent variable in an experiment. By conducting an experiment with added value we can control how different levels of added value affects knowledge sharing, and the other constructs in the conceptual model. This is a causal design due to the investigation of a possible causal relationship between the independent variable, added value, and the dependent variable, knowledge sharing (Grønhaug, 1985; Selnes, 1999 and Gripsrud et al., 2010). According to Edmonds and Kennedy (2013), the experiment is considered a powerful technique when studying causal relationships.

As mentioned in the interview analysis, added value has not been examined in the literature. Thus testing it in an experiment may contribute to clarify the relationship between added value and knowledge sharing. Since we want to examine determinants of knowledge sharing, an experiment can contribute to clarify the causal relationship between the new construct added value and knowledge sharing.

Since we have not been able to find any extent literature on added value we could neither find any literature on experiments that examines added value. Thus we have created this experiment on the basis of the knowledge we received from the interviews, and theoretical guidelines on how to conduct an experiment.



## **Data collection**

In this section, the data collection process in our thesis is going to be reviewed. We use Selnes' (1999) steps to ensure the best representative sample.

### *Selection of Population*

In advance of the data collection it is important to make a selection of units (Ringdal, 2007). Before an experiment can be conducted, it is important to identify a population and selection that has the best prerequisites to answer the research question (Selnes, 1999). In addition, an experiment requires a homogenous group, thus it is important to select a homogenous population (Bollen, 1989). In consultation with our tutor, we decide to use students as the population to collect the data. The reasons for choosing this population are the accessibility and the feasibility of conducting an experiment with students. In addition, students collaborate during education, and we assume that students are well aware of knowledge sharing since they collaborate on finals, exams and group assignments. Furthermore, students are also considered a homogeneous group (Peterson, 2001), thus this group is a population that meets our requirements.

### *Identification of Sample Frame*

According to Selnes (1999), the sampling frame can be a form of list, such as a customer list, or a student registry, from where the sample is drawn. In our case, we will receive an e-mail list of students from Buskerud and Vestfold University College (HBV). The sampling frame is an extract of the population, since a population often is too large to test. The goal with a sampling frame is to render a representative sample of the population (Frankfort-Nachmias and Nachimias, 2008 and Mitchell and Jolley, 2013).

### *Sampling Method and Selection*

The sample method we use in our experiment is a convenience sample (Mitchell and Jolley, 2013), since we choose this sample as a result of us being students at HBV.

The selection is based on the sampling frame, or in our case the e-mail list. Mitchell and Jolley (2013) points out that there are different methods to conduct the selection. We have used random sampling as the method of the selection. The participants are going to be randomly selected into one of the four treatments groups.

### *Sample size*

In terms of sample size and experiments, there are divided opinions on what should be considered the minimum number of respondents in each cell. Some researchers (e.g. Hair et al., 2010) suggest that 20 cases in each experimental groups is adequate, while other suggest that the minimum sample size should be 30 cases for each group (e.g. Mitchell and Jolley, 2013). When we collect our sample, our goal is to collect between 20 and 30 students in each treatment group, since this is an adequate sample size.

## **The Requirements of Causality**

Since the experiment is a causal design it is desirable to maintain the conditions of causality. This includes isolation, correlation and temporal precedence (Cook and Campbell, 1979 and Bollen, 1989). According to Bollen (1989), causality implies that variable X leads to a change in variable Y. Although, if two variables correlate, it is not enough to say that they are causal. Isolation of the variables is the first component to consider regarding causality. Further, researchers must consider temporal precedence, implying that X needs to occur before Y (Bollen, 1989). The last component is to determine if there is a covariance between X and Y examine, and if X is a determinant of Y (Bollen, 1989). We will go through isolation and temporal precedence in this section and explain how we fulfil these requirements of causality. The last component will be determined in the result of the experiment.

### *Isolation*

According to Bollen (1989), isolation secures the absence of spurious and masked correlations between the variables in the research model. As mentioned in the data collection, we use homogenous groups and a randomly select the participants in different treatment groups, thus we have a true experiment (Mitchell and Jolley, 2013). According to both Selnes (1999) and Bollen (1989) an experiment is the best design to fulfil the requirement of isolation, since it assures that the effects in the experiment is caused by the treatment. In accordance with Bollen (1989) and Selnes (1999), we have fulfilled the requirement of isolation by using a true experiment

### *Temporal precedence*

The requirement of temporal precedence will always be present in an experiment because the manipulation is given before the effect is observed (Mitchell and Jolley, 2013). In accordance with Mitchell and Jolley (2013) we have fulfilled this requirement by conducting an

experiment. According to Mitchell and Jolley (2013), when temporal precedence is present it is possible to determine if X occurs before Y in time. More specifically, its presence determines if the stimuli X occurs before the change in Y. Without temporal precedence it is impossible to clarify if X leads to Y, or conversely. In a randomized experiment the temporal precedence will always be present (Cook and Campbell, 1979; Selnes, 1999).

In this experiment both isolation and temporal precedence is present. However, to determine if there is a causal relationship we have to conduct the experiment and analyse the results.

### **Internal and External Validity**

The strength in an experiment is the ability to determine a causal relationship, thus the internal validity is usually maintained (Ringdal, 2007). However, by using random sampling, homogeneous groups and isolation this contributes to increase the internal validity further (Mitchell and Jolley, 2013). In this experiment the three latter requirements are found, thus the validity is strong.

On the other hand, the drawback with a high degree of internal validity is that the external validity is reduced (Ringdal, 2007), and this implies that generalizability is limited in experiments. According to Ringdal (2007) the external validity in a true experiment is reduced, since the isolation of a true experiment creates an unreal situation. Our experiment is a true experiment, thus the findings will not be generalizable to other situations. Also, since we use a homogenous group the results will only be applicable for this particular group (Mitchell and Jolley, 2013)

In summary, this experiment will obtain a high internal validity, however the external validity will be reduced as a result of the high internal validity.

## Development of the Experiment

According to Mitchell and Jolley (2013), an experimental design is used to control the treatment manipulation, and to control that the manipulation is the only variable that systematically varies between the treatment groups. As mentioned in the requirements of causality, we are conducting a true experiment. In this experiment, we want to investigate added value as an independent variable, and manipulate different levels of this construct. The experiment is a between group-design since the treatment groups are given different treatments of added value in the experiment (Keppel and Wickens, 2004). The experiment will be presented as a survey in order to conceal the experiment from the participants.

The experiment is designed as a fictive collaborative setting. During the experiment the participants (respondents) cooperate and compare answers with another student (the fictional/fictive student). The participant is given three school assignments and three comparisons of answers with the fictional student. The purpose of this design is to determine if added value (the fictive respondents answer) affects the participants desire to share knowledge.

### *Development of stimuli*

The original purpose of this study is to determine the affecting variables of knowledge sharing in a collaborative setting. However, in this experiment we will only try to facilitate explicit knowledge sharing, since tacit knowledge is considered very hard to transfer in writing. Therefore, the stimuli in this experiment will be measured against the transfer of explicit knowledge or information. The construct will still be named knowledge sharing, since explicit knowledge sharing is a part of knowledge sharing.

To control and measure how different levels of added value affect knowledge sharing, we decided to create a fictitious setting that facilitates added value. As mentioned in the interview analysis, added value refers to an extra value that is contributed to the collaboration, in order to facilitate sharing. According to our definition of added value, it is a *contribution*, meaning that added value is dependent of the situation and thus it varies in meaning. In this experiment added value is constructed as added information between the parties in the collaboration.

In order to measure “added values” affect on knowledge sharing, we constructed different types of responses to a “school assignment” in the experiment. The assignments use good or bad responses to represent different levels of added value. Since the experiment is conducted on Norwegian students, we decided to use the Norwegian grocery market as a theme for the assignments. The information about the grocery market in the assignments is collected through secondary data that we found online. The information is not considered to be complicated, and was easily found online. In all assignments, the respondent also receives pre-written answers that represent the participant’s own answer. The participant receives full information, of his/her own answer, about the Norwegian grocery market. By this we imply that the participants answer also include the fictive students answer.

By using a fictitious setting consisting of three assignments we are able to systematically control and stimulate good or bad answers (added value) from the fictive student. In terms of the different treatments, we want to examine four levels of added value. The reason is that we want to examine both the extremes and the nuances of added value.

The four treatments groups consists of the following four

- Good responses from the fictive student on all three assignments.
- Bad responses from the fictive student on all three assignments.
- A combination of two good responses and one bad (good, bad, good).
- A combination of two bad responses and one good (bad, good, bad).

*Table 3.1 Experimental Design*

<b>Added Value</b>	<b>Treatment Groups</b>
High level	Group 1
Low level	Group 2
Mixed	Group 3
Mixed	Group 4

### *Knowledge sharing*

In terms of measuring the dependent variable (knowledge sharing), we decided to create the information the respondents were able to share. Since information can be fluid, we needed to find a way to control the information. The best way to do this was to create an assignment and answer that was similar to all participants. In addition, the dependent variable is also measured through validated measurements from the literature. These measurements will be assessed in the development of measures.

## **Procedure of the Experiment**

The experiment is conducted as an online survey by using MiiPro. All the respondents receive a link through email, and conduct the experiment online. In order to satisfy the requirement of randomization, we use a function in MiiPro to randomize the sample between the four different treatments. Participants aged 18 years and younger were excluded from the survey, since they not yet have started on higher education in Norway. Based on the age-question, participants who answered 18 or below were excluded.

In the beginning of the experiment, the participant (respondents) is presented with an introduction about the task of the experiment. In this part the respondent is informed about the cooperation with the fictive student, and that this “survey” is part of a data collection about cooperation. After the respondent has read the instructions about the cooperation, it starts with the first cooperative assignment.

In this section the participants cooperate and compare answers with another student (the fictional/fictive student). The student goes through three assignments and three comparisons of answers with the fictional student. Under each assignment the respondent is requested to read their own answer before they decide what, and how much of their own answer they want to share. When the student has chosen the information from the answer and shared it with the student, the participant is presented with the fictional partners answer. After the respondent receives the fictional partners answer, he/she is asked to rate its contribution to the fictive students answer. Next, the student is asked to judge his/her contribution to the fictional partners answer. This same process happens two more times, resulting in three assignments in total. Every assignment is different, with different responses and answers.

After the experimental treatment is finished, the participants are asked to assess the collaboration based on the cooperation and responses from the fictive student. In this section, the student is asked to answer several statements and answers about the cooperation. These questions and statements will be further discussed in the development of measures section. At the end of the experiment, the student is informed that the “survey” was an experiment. The entire experiment is found in appendix 4.

## **Construct Validity**

According to Reve (1985) and Bagozzi and Yi (1988) construct validity is the degree of correlation between the theoretical construct and the operational goals. Mitchell and Jolley (2013) argue that construct validity is maintained if the constructs measure what it is intended to measure (Selnes, 1999). This implies that the chosen items must measure the construct it is supposed to measure, i.e. there must exist compliance between the theoretical concepts and the items. It is necessary to analyze the construct validity since it is the basis of the conclusions about the findings and results (Reve, 1985). According to Mitchell and Jolley (2013) construct validity consists of the following four dimensions, *content validity*, *convergent validity*, *discriminant validity* and *internal consistency*, also called *reliability*.

In this section we will assess content validity, the three other dimensions will be assessed in the experiment findings. According to Mitchell and Jolley (2013), content validity refers to the extent to which the construct measure the relevant dimensions knowledge and skills. We use Bollen’s (1989) steps in the development of our measurements, in order to strengthen the construct and content validity.

## **Development of Measures**

In the last part of the experiment (after the treatment), the experiment ends with some questions and statements about the collaboration. These questions and statements are connected to the constructs that we investigate. In this section we will explain the reasoning behind these chosen questions and statements used in the experiment. We will use Bollen's (1989) model of development of measures to strengthen the construct and content validity of our measurements.

### **Bollen's four steps of Development of Measures**

This process increases the likelihood that the constructs actually measure what they are intended to measure (Mitchell and Jolley, 2013). According to Bollen (1989), this process can be a tool for ensuring good and meaningful measures for surveys or experiments. The four steps are

- Define the concept
- Identify the dimensions and the latent variables that represent them
- Finding measures for the latent variables
- Specify the relations between the measures and the latent variables

#### *Step 1: Defining the Concept*

The first step involves developing or using an existing theoretical definition of the construct. We use existing theoretical definitions of our constructs, except from added value. Added value was a new construct and we needed to create a theoretical definition. The theoretical definitions for the constructs are found in the theory chapter, and the definition of added value is found in the interview analysis.

By using existing and acknowledged definitions we can assure that the theoretical definition is as precise as possible (Bollen, 1989).

#### *Step 2: Identifying the Dimensions*

The second step involves defining the latent variables and dimensions that are used to measure the concept in the research. Bollen (1989) claims that the dimensions are distinct aspects of a concept; therefore a concept will often have several possible dimensions. In consultation with our tutor, we use already established latent variables and dimensions from



the extant literature in our experiment (Appendix. 5). In order to make the dimensions applicable to our study some adjustments were made to make them compatible with our experimental setting. According to Bollen (1989), former items found in literature should be adapted to the study, making them suitable for the research context.

### *Step 3: Finding Measures for the Latent Variables*

The third step in the process is to formulate the measurements. In this step, we use established measurements from previous research as in the previous section. All measurements use the same 7-point Likert Scales that was found under each dimension in the literature. According to Bollen (1989), it is recommended to use established measurements from previous research. Varadarajan (1996) states that it is often advantageous to use existing scales since they are already validated.

### *Step 4: Relation Between the Measures and the Latent Variables*

The fourth and last step in the process refers to the relationships between the measurements and the latent variables. According to Bollen (1989), a measurement model “*specifies a structural model connecting latent variables to one or more measures or observed variables*” (Bollen, 1989, p. 182). According to Bollen (1989), the items are the formal presentation of the concept, and the measurement model describes the relationship between items and the concept. The relationship between the items and the concepts can be described as reflective or formative measurements (Bollen and Lennox, 1991). In our case, we have reflective measures. By reflective measurement, the various items are intended to reflect the value of the underlying concept, therefore a correlation between the items are expected. The items are viewed as an effect of the concept (effect-index), and a factor analysis is used to validate the items.

## **Control Groups**

According to Peterson (2001), students are considered homogeneous group, which implies that interrupting factors influence the students the same way. The benefit of using a homogenous group is that the requirement of control variables is reduced (Bollen, 1989). Skog (2004) explains that experiments can control for spurious correlation between Z and Y. Because of our experimental control, we can in greater extent disregard the use of control variables.

## **Pre-test of the experiment**

In accordance with Gripsrud et al. (2010), we conducted a pre-test. The pre-test was conducted on eight former and present students (hereafter subjects), and the subjects were unaware of the object, and the purpose of the experiment. Based on the feedback from the pre-test, some necessary changes were made in order to make the experiment better. A pre-test also strengthen the content validity, thus the construct validity is further strengthened (Mitchell and Jolley, 2013).

One of our main focuses in the pre-test was to observe, and listen to the feedback on the instructional text. The instructional text is crucial to the experiment, since we are unable to explain the purpose of the experiment or any misunderstandings while the subjects conduct the experiment. According to the feedback, the instructional text was not specific enough and misunderstandings occurred. Thus, we need to further specify and clarify the instructional text in order to reduce the chances of misunderstandings and ambiguities.

The experimental part of the survey went through one substantial change. According to the subjects, the “survey” was too time consuming, and would have resulted in quick, and poorly conceived answers if the subjects conducted it alone. Therefore, the feedback suggested that we removed one of the assignments. However, this feedback gave us a difficult dilemma since this change would also change the construction of the treatment groups. By this we imply that with one less assignment, we will not be able to measure the nuances in the mixed answers (See appendix 6 for further explanation). On the other side, an experiment that is perceived as too time consuming can affect the response negatively. If the experiment is too time consuming, the results may be affected by participants that get bored or answer quickly in order to get finished. Our evaluation is that it is more important to receive good answers than conducting the mix-group treatment, thus we listen to the feedback and remove the third treatment. In addition, we also considered removing some of the information given in the answers, but this could have equalized the differences between the good and the bad responses.

As noted, this choice means that we do not have the opportunity to measure and analyse the mixed groups answers in the experiment. We are only able to measure the extremes (good or

bad answers). However, we choose to continue with four treatment groups since the measurement of the constructs will be assessed in the end of the experiment. Thus, the constructs evaluations will be affected by the mix treatment.

Based on the feedback from the subject we decide to remove one item from the construct commitment, “*Jeg føler meg tilknyttet samarbeidet med medstudenten*”. The subjects explained that they found this item unclear and difficult to answer. We tried to change the wording, however the best solution was to remove the item from the construct.

One aspect we need to consider when collecting the real data is the validation of the results, since the setting is a fictional collaboration. This is may be a weakness for the validity since the participants can possibly respond differently than they would in real life. Thus, this issue can result in misleading or wrong results. Moreover, the subjects explained that it was difficult to answer some of the tasks, since it was hard to determine if the different tasks were a “good” or a “bad” answer. In addition, the subjects explained that they did not feel that they had the correct prerequisites to evaluate these tasks. We believe that these weaknesses with the experiment are important when assessing the results. Another comment was that the subjects felt no relation to the partner, thus it was difficult to assess the relationship. The respondents do not have enough time with the fictive student to establish trust or relationship commitment. Thus, this needs to be considered when assessing the results of the experiment.

Before publishing the experiment, we consulted our tutor and made other necessary changes according to the tutor.

# **Experimental Findings and Analysis**

## **Experimental Findings**

This experiment includes 115 participants, and was conducted online. The majority of the participants were friends from the student environment, thus resulting in zero missing in the data set, since everyone replied. Although, we sent the experiment to 177 email addresses, only 5 of the emails were answered, resulting a sample consisting of student friends, and other friends. The distribution between men and women is, respectively, 44,3 and 55,7 percent (Appendix 7). In terms of age, we have collected data from persons that are 19 years or older. As mentioned in the “procedure of the experiment”, this age group was the preferred group, since we tried to target former or present students in higher education. The age group varies from 19 to 57 years, with a majority of 103 participants between 19-27 years (Appendix 7).

The distributions of the participants in the different treatment groups are almost equal, and range from 28 to 30 participants (Appendix 7). The number of participants in each cell meets the requirement, which are at least 20 in each group (Hair et al., 2010).

## **Causality**

As noted earlier, the requirement of causality consists of three assumptions. Two of the assumptions, isolation and temporal precedence, was assessed earlier. Now we are going to comment the last requirement, the requirement of correlation.

### *Correlation*

Correlation, or covariance, implies that two variables correlate. In our case, we want to examine the correlations between trust, relationship commitment and knowledge sharing. To accomplish this requirement there has to be a statistical significant correlation between the variables, that is not caused by coincidences (Selnes, 1999). The results from the correlation analysis indicate that there are significant and positive correlations between our constructs (Table 2).

**Table 2 - Correlation**

Correlations				
		Trust_TOT	Commitment_TOT	Inf_Sharing_TOT
Trust_TOT	Pearson Correlation	1		
	Sig. (1-tailed)			
	N	115		
Commitment_TOT	Pearson Correlation	<b>.679**</b>	1	
	Sig. (1-tailed)	.000		
	N	115	115	
Inf_Sharing_TOT	Pearson Correlation	<b>.394**</b>	<b>.342**</b>	1
	Sig. (1-tailed)	.000	.000	
	N	115	115	115

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

## Validity

### *Construct Validity*

In this section we will determine if the construct validity is maintained in the experiment. We have already assessed the content validity, and we will now examine internal consistency, convergent validity, and discriminant validity to determine the construct validity in the experiment.

### *Internal consistency - Reliability*

Internal consistency, or reliability, refers to the data's trustworthiness, stability and possibility of replication (Reve, 1985). In the interest of examining the reliability, we use SPSS and conduct a reliability analysis. Through the reliability analysis we can assess the Chronbach's alpha of each item, and determine if the internal consistency is preserved (Pallant, 2010). According to Nunnally (1978), a Chronbach's alpha value above 0,7 is considered satisfying. In our analysis trust and relationship commitment had a Chronbach's alpha of, respectively, .793 and .926 that satisfied the requirements, however knowledge sharing was below the requirement and had a value of .689 (Appendix 8).

In order to increase Chronbach's alpha we evaluated the representative items to find any items that reduce the Chronbach's alfa. Based on the evaluation, we identified two possible items (item 3 and 5, see Appendix 8) that we could eliminate from the construct. Both had a high variation in the mean scores compared to the majority. We decided to remove one item at the

time, resulting in a satisfactory Chronbach's alpha of the construct after removing the first item (item 5, new Chronbach's alpha = .784).

### *Convergent validity*

Convergent validity refers to the degree of correlation between the items in each construct (Mitchell and Jolley, 2013). To determine the convergent validity of the experiment we used a factor analysis. In order to obtain a satisfying analysis we need identify a factor analysis that best fit the analysis in terms of convergent validity. Our first attempt was to conduct a factor analysis based on the results from the reliability analysis. We tried to use Eigenvalue  $> 1$ , however the result was not satisfying, and we changed to fixed number of factors = 3. This allowed us to force the variables into three, which was the number of constructs included in the analysis. This resulted in four removed items, two from trust and two from knowledge sharing. All the included items have a factor loading above the requirement of .5 except one (Berry, 1993).

As shown in appendix 9, this item has a cross-loading because the difference between factor 2 and factor 3 is less than .2 (Costello and Osborne, 2005). According to Costello and Osborne (2005), it could be smart to exclude items with cross-loadings. Although, the item has a factor loading below 0.5, it loads above 0.3, which according to Berry (1993) is acceptable. Also, the item was considered to be of high importance to the construct, due to the wording of the item. Considering the importance of the item and that a factor loading above 0.3 is considered acceptable, we believe that the item will not be a threat to the convergent validity.

When we conducted the factor analysis with Eigen Value  $> 1$ , the analysis resulted in 2 factors. Thus, we needed to conduct the analysis with a forced number of factors (3 factors). In order to determine if this factor analysis was the best alternative, we also conducted two forced factor analysis with 2 and 4 factors to compare with the 3-factor analysis. In order to determine which analysis to use, we conduct a chi-square difference test. The result implied that the 4-factor analysis was the best alternative (Appendix 9). However, the 3-factor analysis corresponds with our conceptual model, and the items loads on its corresponding constructs. By adding a fourth factor we will not know what the last factor measure. With the 3-factor alternative, all items loaded on its accompanying construct, thus we know what the item measures. Moreover, the items we use are also established measurements that have been validated in other studies, thus we know that the items measure what they are intended to

measure. Our evaluation is that we can continue to use the factor analysis with 3 factors. Although it was not found as the best alternative, it still satisfies the requirements that are considered acceptable (Berry, 1993). In addition, it consists of the same amount of factors as the conceptual model, thus making it more applicable to this study.

### *Computing Variables*

Based on the results from the factor analysis in the convergent analysis, we could establish that there are three different factors with representative items that we could compute into constructs (Appendix 9). We create an index of the constructs by calculating the average value of the constructs, see table 3. The indexes are created by adding the items that corresponds with the constructs, and then divide on the number of included items. The validated items from the convergent analysis made the base for the constructs.

**Table 3 - Computing variables**

<b>Compute variables</b>		
Concept	Variable Name	Items
Trust	Trust_TOT	Mean(Trust2+Trust3+Trust5RE )
Relationship Commitment	Commitment_TOT	Mean(Commitment1+Commitment2+Commitment3RE+Commitment4+Commitment5)
Explicit Knowledge Sharing	Inf_Sharing_TOT	Mean (Informasjonsdeling1+Informasjonsdeling3+Informasjonsdeling6RE+Informasjonsdeling7)

### *Discriminant validity*

As mentioned earlier, the factor analysis implied that one of the items cross-loaded. However, the construct was found to be of high value, thus we found it important to include it in the factor. In order to determine if this cross-loading would be a problem for the discriminant validity, we conducted a correlation analysis to determine if the constructs measured the same.

The results implied that all of the correlations between the constructs are significant. Relationship commitment and knowledge sharing correlated with  $r = .342$ , while trust and knowledge sharing correlated with  $r = .394$ . The correlation between trust and relationship commitment is also satisfied with  $r = .679$ . It does meet the requirement of low correlation  $<$

.6 (Berry, 1993). However, it meets the requirement of  $<.8$  (Berry, 1993). Therefore, we find that the requirement for discriminant validity is met (Appendix 8).

## Manipulation Check

Before testing the hypotheses in the experiment, the manipulation effectiveness must be assessed. According to Mitchell and Jolley (2013), the aim of the manipulation check is to determine whether the participants perceive manipulation as intended.

To our knowledge, no experiment like this one has been conducted earlier, hence we did not know if the treatment worked as intended. In order to examine if the treatment worked as intended, we needed to examine how the manipulation was perceived and how the results were affected by the manipulation. In order to examine the manipulation, we conducted a pre-test before sending the experiment to the participant. Secondly, we evaluated the open answers in the experiment.

By conducting a pre-test we got an indication of how the participants perceived the manipulation and if the treatment worked as intended. The feedback from the pre-test gave us indications that the treatment worked as intended. By examining the open answers from the experiment we could evaluate how the manipulation affected knowledge sharing, and if it worked as it supposed to work. We identified two possible ways of examine the open answers. Either we could read the answers and assess potential trends, or we could compute variables based on the open answers and measure the mean of the scores. We chose the last method, since this enabled us to examine potential differences and see if the treatment work as intended. The result implied that the treatment worked as intended with significant differences between the groups ( $p < .05$ ) (Table 4). A full explanation of the transformation of the open answers will be reviewed later on, in the results of the open answers.

**Table 4 – Manipulation Check**

ANOVA		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Forskj_1_2	Between Groups	4.439	1	4.439	9.347	.003
	Within Groups	53.184	112	.475		
	Total	57.623	113			



To summarize, the manipulation check of both the pre-test and the experiment we find that that the treatment work as intended. In appendix 10, there is a full review of the ANOVA assumptions.

## **MANOVA and Regression Analysis**

In this section we will go through the basics of the methods we are going to use in order to answer the hypotheses. We are going to use a MONOVA to test hypotheses 1, 2 and 3, and regression analysis on hypotheses 4 and 5.

MANOVA is a multivariate analysis of variance, and is used when there is more than one dependent variable. They should be related in some way, or there should be some conceptual reason for considering them together. In our case the dependent variables meets both requirements for a MANOVA. The test compares the groups and tells whether the mean differences between the groups on the combination of dependent variables are likely to have occurred by chance (Pallant, 2013).

Ringdal (2007) explains that a regression analysis can also be applied on both experimental and non-experimental data. The regression analysis predicts how a dependent variable are going to operate based on changes in independent variables (Field, 2007). There are two different types of regression analyses, bivariate and multiple regressions. A bivariate regression includes one dependent variable, while a multiple regression includes two or more dependent variables (Gordon, 2012). According to Gripsrud et al. (2011), when performing regression analyses there are two values that needs to be assessed

- Beta value
- Significance level ( $t$ .)

The coefficient, Beta value, implies the strength and direction of the independent variable's effect on a dependent variable (Gripsrud et al., 2011). The significance level, or  $t$ . value, tests whether the Beta value is significantly different from zero (Gripsrud et al., 2011). If the Beta value is significantly different from zero, the independent variable associated with the Beta

value, has an effect and the hypothesis supported. The more different the Beta coefficient is from zero (both +/-), the stronger the explanation (Gripsrud, et al., 2011).

## **Assumptions of MANOVA**

Before testing the hypotheses with the MANOVA, we need to test whether our data meets the assumptions of the MANOVA. According to Pallant (2013), there are seven assumptions of MANOVA. The evaluations and analysis of each assumption are found in (Appendix 11).

### *Assumption 1 – Sample size*

According to Pallant (2013), you need more cases in each cell than the number of dependent variables you use. This is the minimum requirement; ideally, you have several more cases than variables. In our thesis this requirement was met (Appendix 11).

### *Assumption 2 – Normality*

In this requirement you need to examine the robustness by using both univariate normality and multivariate normality to assess the distribution of the data material. A sample size of at least 20 in each cell should ensure the robustness (Pallant, 2013). In our case, the univariate and the multivariate normality were satisfied (Appendix 11).

### *Assumption 3 – Outliers*

The MANOVA is quite sensitive for outliers. Outliers is scores or data points that are different from the remainder of the scores. To assess the outliers, it is important to examine both univariate outliers (for each of the dependent variables separately) and multivariate outliers. Multivariate outliers are respondents with a strange combination of scores on the dependent variables (Pallant, 2013). These requirements were also satisfied in our cased (Appendix 11).

### *Assumption 4 – Linearity*

The assumption of linearity refers to the presence of straight-line relationships between each pair of the dependent variables. The best way of examining this is by using a matrix of scatterplots between each pair of the variables (Pallant, 2013). In our case this requirement was found satisfied (Appendix 11).

#### *Assumption 5 – Homogeneity of regression*

This assumption is only relevant if you want to perform a stepdown analysis. It is used when you have some conceptual or theoretical reason to order your dependent variables (Pallant, 2013). Thus, this assumption was not assessed.

#### *Assumption 6 – Multicollinearity and singularity*

The MANOVA works best if the dependent variables are moderately correlated. By using a correlation analysis we can assess this assumption by identify if it there exist any multicollinearity or singularity (Pallant, 2013). In our case, this assumption was satisfied, it does not exist any multicollinearity or singularities (Appendix 11).

#### *Assumption 7 – Homogeneity of variance-covariance matrices*

According to Pallant (2013), this assumption is addressed in the MANOVA output. In order to meet the requirements of homogeneity, the results need to be,  $p > .001$  (Pallant, 2013). In our case, this last assumption was also satisfied (Appendix 11).

In summary we find that all the MANOVA assumptions were met, except assumption 5 that was not assessed.

## **Hypotheses testing**

We will now conduct the hypotheses testing. The data material has at this point been validated and controlled for internal consistency. In addition, we have computed the variables from the model and reviewed the MANOVA-assumptions.

Three dependent variables were used in this assessment; trust, relationship commitment and knowledge sharing. The independent variable was added value. As noted, preliminary testing was conducted to examine normality, linearity, univariate and multivariate outliers, homogeneity of variance-covariance matrices, and multicollinearity, with no serious violations noted. There was a statistically significant difference between added value on the combined dependent variables,  $F(9,265.428) = 2.918$ ,  $p = .003$ ; Wilks' Lambda = .80; partial eta squared = .07. When the results of the dependent variables were considered separately, the difference to reach statistical significance, using a Bonferroni adjusted alpha level of .017,

was trust,  $F(3,111) = 5.46$ ,  $p = .002$ , partial eta squared = .13, and relationship commitment  $F(3,111) = 8.10$ ,  $p = .000$ , partial eta squared = .18 (Appendix 12).

In other words, the results indicated that a higher level of added value has a positive effect on both trust and relationship commitment. However, there was no significant effect between added value and knowledge sharing. Thus, the hypotheses are,

**Hypothesis 1:** Supported

**Hypothesis 2:** Supported

**Hypothesis 3:** Not Supported

Also we conducted a post hoc test in order to determine where the statistical difference between the groups were located. The post hoc tests of *trust* indicated that group 1 significantly differs with group 2 (1.2690) and group 3 (1.0724). Group 2 is significantly different with group 1 (-1.2690), while group 3 significantly differs with group 1 (-1.0724). Group 4, on the other hand, did not differ significantly with any of the other groups (Appendix 12).

The post hoc tests of *relationship commitment* indicate that group 1 significantly differs with group 2 (1.7533) and group 3 (1.1913). Group 2 is significantly different with group 1 (-1.7533) and group 4 (-1.2714), while group 3 significantly differs with group 1 (-1.19126). Finally, group 4 differs significantly with group 2 (1.27143) (Appendix 12).

The results from the post hoc test indicate that group 1 differs significantly from group 2 and 3 (and opposite), in both constructs. Group 2 and 4 is only significantly different in relationship commitment. A closer examination of the differences between the groups will be conducted in the additional analysis, in this thesis.

#### *Regression analysis*

To test hypotheses 4 and 5, we conducted a regression analysis. We created a dummy variable of added value in order to examine the mediation effects. The dummy variable is divided into high levels of added value (group 1) and low levels of added value (group 2). Thus, by using

these dummy variables, we excluded group 3 and group 4 since these groups consist of a mix of high and low levels of added value.

#### Hypothesis 4

Hypothesis 4 claims that different levels of added value affect the relationship between trust and knowledge sharing. In order to examine this relationship we needed to assess the different connections between the constructs. The first connection we examined was the relationship between added value and knowledge sharing. The results showed  $\beta = .486$ ,  $t(1, 113) = 1.524$ ,  $p = .133$ , hence, there is no significant relationship between added value and knowledge sharing (Table5). This is in consistent with the findings from hypothesis 3, added value does not has a effect on knowledge sharing. Since there is no significant connection between the independent and the dependent variable, there can not be any mediation effects between these variables. Hypothesis 4 is rejected.

**Table 5 – Regression Analysis**

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstd. Coefficients		Std. Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4.580	.230		19.954	.000
	Dummy A.V	.486	.319	.200	1.524	.133
a Dependent Variable: Inf_Sharing_TOT						

#### Hypothesis 5

Hypothesis 5 claims that different levels of added value affect the relationship between relationship commitment and knowledge sharing. The same approach that was used to test hypothesis 4 is used in this hypothesis. The first step we conducted was to examine added values effect on knowledge sharing. The analysis implied the same result as in hypothesis 4, and showed  $\beta = .486$ ,  $t(1, 113) = 1.524$ ,  $p = .133$ . Tthere are no significant relationship between added value and knowledge sharing, thus ther is not a mediating effect between these variables (Table 5). Hypothesis 5 is rejected.

**Table 6 - Hypothesis Overview**

Hypotheses		F/t	Sig.	Conclusion
H1	A higher level of added value has a positive effect with trust.	5.457	.002	Support
H2	A higher level of added value has a positive effect with relationship commitment.	8.095	.000	Support
H3	A higher level of added value has a positive effect with knowledge sharing.	1.210	.310	No Support
H4	Different levels of added value affect trusts effect on knowledge sharing.	1.524	.133	No Support
H5	Different levels of added value affect relationship commitments effect on knowledge sharing.	1.524	.133	No Support

### Additional Analyses

Based on the hypotheses testing we identified some differences between the treatment groups in the variables, trust and relationship commitment, that we wanted to examine further. The Post hoc analysis from the hypothesis testing (Appendix 13) implied that there were significant differences between group 1 and 2, and group 1 and 3 in both constructs. However, in this analysis we will only consider group 1 and 2, since we will examine the differences between the good (group 1) and the bad (group 2) treatment groups. We will examine the differences between the mean scores in a MANOVA-analysis, and compare the constructs with the findings in hypothesis 1 and 2.

We conducted a MANOVA with trust and relationship commitment, analysing group 1 and 2. The results indicated that  $F(2,55.000) = 9.275$ ,  $p = .000$ ; Wilks' Lambda = .75; partial eta squared = .25. The result of the dependent variables trust and relationship commitment, was, respectively  $F(1,56) = 13.717$ ,  $p = .000$ , partial eta squared = .20, and relationship commitment  $F(1,56) = 18.579$ ,  $p = .000$ , partial eta squared = .25 (Appendix 13).

### *Results Hypothesis 1*

Trust,  $F(3,111) = 5.46$ ,  $p = .002$ , partial eta squared = .13

### *Results Hypothesis 2*

Relationship commitment,  $F(3,111) = 8.10$ ,  $p = .000$ , partial eta squared = .18.

Compared to the results found in hypothesis 1 and 2, we see that the F-value increase from 5.46 to 13.717 on trust, and from 8.10 to 18.579. As the results show, there has been an increase in the F-values for both trust and relationship commitment compared to the hypothesis. This result suggests that results in a lesser degree are caused by coincidence.

## **Open answer results**

Before we assess the open answer result, we will describe some changes that need to be conducted before analysing the results. The reason is that the reduction from 3 to 2 assignments in the experiment (see pre-test) also removed the opportunity to assess the mix groups in the experiment. Thus we are only able to assess one treatment. The explanation will be described below. After the rationalization of this change, we will analyse the open answers.

### *New Changes*

Previously in this study, we have divided the treatment groups into four treatment groups. However, in this section we must make some necessary changes in order to measure the open answers properly. In order to measure the open answers properly, we merge group 1 and 3 into a new group, and group 2 and 4 into a new group (see illustration below). The reason is that group 1 and 3 receives the *same* treatment in the first assignment of the experiment (*good response from the fictive student*). Similarly, group 2 and 4 also receive the *same* treatment in the first assignment (*bad response from the fictive student*). Since the last treatment in the experiment occurs *after* the second information sharing sequence, we can only assess how the first treatment of *added value* affects *knowledge sharing* (see structure of the experiment, below). The new groups we assess in this section are, treatment group 1 consisting of group 1

and 3, and treatment group 2 consisting of group 2 and 4. We have added this new group distribution in a variable in SPSS.

### ***Illustration of the treatment groups we assess in this section***

#### *Original groups*

1. Treatment group (receives two good responses from the fictive student)
2. Treatment group (receives two bad responses from the fictive student)
3. Treatment group (receives first one good response, then one bad from the fictive student)
4. Treatment group (receives first one bad response, then one good from the fictive student)

#### *New groups*

1. Treatment group 1 (group 1 and 3, receives only one good treatment)
2. Treatment group 2 (group 1 and 3, receives only one bad treatment)

### ***Structure of the experiment (in sequential order)***

#### *First school assignment*

- 1) The participants first information sharing sequence
- 2) The first treatment

#### *Second school assignment*

- 3) The participants second information sharing sequence
- 4) The second treatment

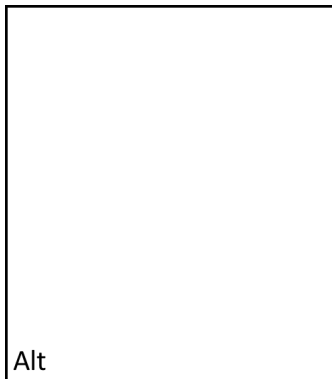
#### *Analyse of the open answers*

The assignments in the experiment were the participants were asked to share information will now be evaluated. In order to analyse the results from the information sharing, we have tried to quantify the results in order to measure the differences. Since all participants were given the same answer on each assignment, we believe that it is possible to quantify the information the participants shared with the fictive student. However, the respondents had different methods of sharing the information, i.e. some participants answered in keywords, while other replied in full text (as shown in the text boxes below). Thus we needed to adjust for these



differences in order to quantify the answers (see Appendix 14 for an explanation of the method we used).

#### Examples on two different answers (Cells from Microsoft Excel)



Alt

**Example answer 1**

I det norske dagligvaremarkedet er det 3 store og dominerende aktører. Disse er Coop, Rema 1000 og NorgesGruppen. I tillegg finnes det flere mindre aktører innenfor dagligvarehandelen, blant annet Bunnpris, og andre nærbutikker. Den største aktøren er NorgesGruppen med ca. 67 mrd i driftinntekter og rundt 1,8 mrd i overskudd. Den nest største er Rema 1000, som hadde rundt 40 mrd i driftsinntekter og gikk med ca. 1,1 mrd i overskudd samme år. Coop er den minste av de tre, og hadde litt over 31 mrd i driftsinntekter og hadde et underskudd på ca 42 mill (Basert på tall hentet fra 2013). Som vi ser over, omsetter kjedene for rundt 130 mrd. Dette gir kjedene stor makt og innflytelse, samt en stor innflytelse på hva vi som forbrukere kan velge av varer og produkter i butikken. Dette temaet har fått økt fokus etter at Coop kjøpte opp ICA Norge høsten 2014. Utfordringen rundt oppkjøpet handler om økt maktkonsentrasjon hos kjedene og at det kan føre til dårligere utvalg i butikkene. Etter oppkjøpet av Ica sitter de tre matvaregigantene igjen med rundt 96 % markedsandel. || den forbindelse har staten uttalt at de er bekymret for maktkonsentrasjonen i dagligvarebransjen. Tidligere har stortingsutvalg som blant annet Steensnæs-utvalget, sett på utviklingen i bransjen og mulig tiltak. Hensikten med dette utvalget var å komme med forslag på tiltak som skulle ivareta forbrukerens interesser med tanke på pris, vareutvalg og kvalitet.

**Example answer 2**

In order to measure the information that the participants shared with the fictive student, we read through the information and classified according to what we wanted to examine. The first measure we conducted was in terms of quality and quantity. We classified the responses from the second information sharing sequence into three categories, 1 = bad response, 2 = medium response and 3 = good response.

The second measurement we examined were the differences between the first sharing sequence and the second sharing sequences. In this case we also divided the participants responses into three categories, 1 = reduced sharing, 2 = equal sharing and 3 = increased sharing.

After categorising these two different measurements of the participant's information sharing, we computed two variables in SPSS and conducted statistic analysis of the responses.

**Table 7 - Descriptive statistics**

Descriptive Statistics			
		Svardeling oppg. 2	Forskj oppg.1 og 2
N	Valid	114	114
	Missing	1	1
Mean		1.86	2.25
Std. Deviation		.830	.714
Sum		212	257

In Table 7 we see that there was one missing in the participant's response. This was found through the review of the responses.

*First test: quality and quantity*

The results from the one-way ANOVA indicates that there is not a significant difference between the groups quality and quantity,  $F(1,112) = 3.453$ ,  $p = 0.066$  (Table 8).

**Table 8 - ANOVA**

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Svardeling2	Between Groups	2.326	1	2.326	3.453	.066
	Within Groups	75.429	112	.673		
	Total	77.754	113			
Forskj_1_2	Between Groups	4.439	1	4.439	9.347	.003
	Within Groups	53.184	112	.475		
	Total	57.623	113			

*Second test: differences in information sharing*

Based on the one-way ANOVA, we found that the result is significant,  $F(1,112) = 9.347$ ,  $p = 0.003$  (Table 8). This implies that there is a significant difference between the information that is shared after the first treatment (added value). Furthermore this indicates that information sharing is differentiated between group 1 ( $M_{Gr1+3} = 2.45$ ) and group 2 ( $M_{Gr2+4} = 2.05$ ) (Table 9). This finding has an opposite result compared to the results found in hypothesis 3 (added values affect on knowledge sharing). According to the result, added value has a positive effect on knowledge sharing.

### *Complications for the hypothesis testing*

These findings, however does not change the hypothesis testing that was conducted earlier. On the other hand, it implies that added values affect on knowledge sharing can not be depreciated. It is hard to determine if these results are valid without more research conducted. Nevertheless, it implies that the findings from the interview should be further investigated.

**Table 9 - Descriptive Statistics 2**

Descriptives					
			N	Mean	Std. Deviation
Forskj oppg.1 og 2	Gr1+3		58	2.45	.654
	Gr2+4		56	2.05	.724
	Total		114	2.25	.714
	Model	Fixed Effects			.689

The result from the open answers indicates that the relation between added value and knowledge sharing may be of importance. It is important to note that the transformation of the open answers into quantitative measures is a subjective evaluation. Thus, the results may not be as reliable as the results from the hypothesis testing. However, it is also important to note that the transformation process of the open answers has been thoroughly evaluated in order to determine the differences between the answers.

The changes that were conducted in this section will not follow in the rest of the thesis. It was only made to measure the open answers.

## **Discussion of The Hypotheses**

In this section we will discuss the hypotheses. The discussion is based on the interview findings and the experimental findings.

### **Hypothesis 1**

In hypothesis 1, there was expected that higher levels of added value affected trust positively. The findings from the experiment implied that added value had a positive effect on trust. This also emphasizes the importance that adding a value to the collaboration increases trust between the parties. However, the findings in this experiment must also be assessed in terms of building trust during the experiment. According to the pre-tests, and the feedback from participants in the experiment (Appendix 15) some of the participants noted that they did not know the fictive student. In addition, they noted that the result may have been differently if the cooperation was with a real person. Thus, the experimental findings of trust may be affected by an unestablished trust between the participant and the fictive student.

In accordance with the experiment findings, the interviews indicated that added value is an important determinant of trust. According to T1, added value creates a vulnerability that enables trust to grow between the participants. Without added value, it is more difficult to determine if the other party is trustworthy. As mentioned in the interview findings, the parties in collaborations must contribute with an added value in order to build trust and make the relationship work. Although the results from the experiment are less trustworthy than originally hoped, the interview findings emphasised the importance of added values affect on trust. Thus, we find reasons to believe that the findings in total indicate that there is a positive relationship between added value and trust.

### **Hypothesis 2**

In hypothesis 2, we expected that higher levels of added value affected relationship commitment positively. Based on the experiment, this hypothesis was supported. Considering the possibility to establish relationship commitment during the experiment, there is probably

not a similar relation between added value and relationship commitment in the experiment, as in a real situation. However, the findings implied a strong relation between added value and relationship commitment, thus we find the results trustworthy.

The findings in the interviews indicated that added value is a possible prerequisite of relationship commitment. As discussed in the interview findings, added value in cooperation create commitment, since the parties involved receives and added value by continuing the cooperation. Our evaluation of the combined findings is that added value has a positive effect on relationship commitment, in collaborative settings.

### **Hypothesis 3**

Hypothesis 3 predicts that added value has a positive effect on knowledge sharing. The hypothesis testing from the experiment rejected this hypothesis implying that the relationship between added value and knowledge sharing is not significant. However, the findings from the analysis of the open answers implied that there was a significant effect between added value and knowledge sharing. Although the measurement of the open answers was our subjective evaluation of the responses, the results implied a strong relationship between added value and knowledge sharing. Our evaluation of these contradictory findings is that the hypothesis is partially supported.

Moreover, the participants from the interviews argued that there is a causal relation between added value and knowledge sharing. They argued that added value facilitates knowledge sharing, and that it is difficult to create knowledge sharing in collaboration without any added value. According to K1 (interview analysis), no person wants to share knowledge if they do not receive anything in return.

Based on the data collection, there are different indications of added values effect on knowledge sharing. Our evaluation of all the findings is that the hypothesis is partially supported. The reason is that added value is a new construct, and it is difficult to determine if create a correct manipulation of added value, based on the interview findings. In terms of the interviews, the interviews indicated strong evidence of added values affect on knowledge sharing. Thus, it is difficult to determine if there exists any relationship between the two constructs.

## **Hypothesis 4**

According to hypothesis 4, different levels of added value affect trusts effect on knowledge sharing. The experimental findings rejected the hypothesis, implying that different levels of added value does not affect the relationship between trust and knowledge sharing. This result was not tested against the variable we computed from the open answers.

The interview findings indicate that trust is the single most important construct affecting knowledge sharing. According to the findings, trust holds the relationship together, especially in rough periods, and is necessary to make people comfortable with sharing knowledge. In terms of added value, it is considered to be an important determinant of knowledge sharing in collaboration. The participants in the interview did not discuss the proposed effect in the hypothesis. However, our evaluation of the findings from the interviews is that there was a possible connection between these constructs.

In summary, we find that the proposed hypothesis from the interview findings was not supported by the experiment. However, we did not test the relation with the new construct from the open answers, thus the result may had been different if this construct was used. On the other hand, a possible significant result may have been questionable in terms of trusts trustworthiness in the experiment, and the manipulation of added value. Therefore, we believe that the findings are correct and that different levels of added value do not affect trust effect on knowledge sharing.

## **Hypothesis 5**

In hypothesis 5, there was expected that different levels of added value affect relationship commitments effect on knowledge sharing. The result from the experiment rejected this hypothesis, implying that different levels of added value does not have an affect on relationship commitments affect on knowledge sharing. As in hypothesis 4, we did not run this test with the new variable from the open answers.

According to the interviews, we found that relationship commitment positively affects knowledge sharing. In addition, the findings indicated that added value affects relationship commitment. In terms of a connection between all three constructs, there was not discussed any situation where all three constructs were connected together. However, the separate

connection implied a possible connection between all the three constructs, thus we wanted to examine this relationship in the experiment.

In compliance with the experiment, the interview did not find any support for the hypothesis. Thus, different levels of added value do not affect relationship commitments effect on knowledge sharing.

### *Summary*

In summary, we find that the two data collection methods resulted in more or less the same results. The difference occurs with hypothesis 3, which implies contradictory results from the two methods. The overall result indicates that 2 out of 5 hypotheses are found significant in the experiment. However, these findings were not entirely supported by the findings in the interview.

In the next section we will discuss the implications of our findings and connect it with literature review.

## General Discussion and Implications

In this section we are going to discuss the theoretical implications based on the literature review, interview analysis, and the hypotheses discussion. Finally, we will discuss managerial implications. The discussion will also be a part of the answer to our research question

**“How do interdependence, commitment and trust affect knowledge sharing in cooperation”**

### Added Value

Added value is the new construct we identified through the interviews, and it is the manipulated variable in the experiment. In our opinion, added value is our contribution to the theory and the business sector. To our knowledge, little or no research has been conducted on added values contribution in collaboration.

According to the interviews, added value is an important factor in terms of sharing knowledge. The participants in a collaborative setting must contribute with relevant information in order to create knowledge sharing. However, added value does not necessarily indicate that participants only share information; rather it is *a contribution* to the collaboration that possibly facilitates knowledge sharing and builds trust.

The results from the study indicate that added value facilitates trust. In order to build and maintain a trusting relationship, adding a value is important. When a party in collaboration adds a value to the collaboration, the partner will perceive this as a positive and confidence-building signal. According to our findings, added value will contribute to strengthen trust and build the relationship over time.

Based on the evaluation of the interviews and experiment, added value creates a relationship commitment through the value that is being added to the relationship. By contributing positively to the partnership, the parties will in greater extent feel a commitment due to the positive contribution that increases the value of the relationship. The added value does not



necessarily have to be information; it could also be increased efficiency, more customers, better market understanding and orientation.

In summary, we find that added value is a new contribution to the theory. Our findings imply that added value does have a positive effect on trusts and relationship commitment, which according to Morgan and Hunt (1994) explains half of the variance in cooperation. This finding implies that the participants in the interview highlighted an important aspect of knowledge sharing when they addressed added value during the interviews.

## **Trust**

According to the literature, trust is important to develop the relationship (Ganesan, 1998 and Cai et al., 2013), and it is a necessary condition to develop knowledge sharing in collaborations (e.g., Becerra et al., 2008, Chen et al., 2014, Kale et al. 2000). Also, it is hard to transfer, and knowledge requires a high level of trust in order to succeed. Trust only occurs when the perceptions of the partner trustworthiness is high enough (Becerra et al, 2008). According to Cheng et al. (2008), when the relationship is based on trust, a more open and effective knowledge sharing develops within the relationship.

The findings from the interviews implied that trust is the most important construct affecting knowledge sharing. K1 argued that trust is fundamental for the relationship in order to have high performance, in addition it is the base of collaborations. Without trust, collaborations is difficult achieve. Also, the participants agreed that trust is difficult to obtain, and that it is not given before the partner has deserved it.

Overall, the empirical findings from the interviews and the experiment support the theory that trust is an important construct affecting knowledge sharing. Further, the theory states that transfer of knowledge is difficult, and that a high level of trust is needed. The interview findings support this by claiming that trust perhaps is the single most important construct in order to share knowledge. Summarized, our findings support and strengthen the existing literature.

## **Relationship Commitment**

Based on the similarities between organizational and relationship commitment, and the positive effect between organizational commitment and knowledge sharing, we found a possible positive correlation between relationship commitment and knowledge sharing, in the literature.

The findings from the interview states that relationship commitment was regarded as an important construct affecting knowledge sharing in collaborations. T1 argued that it is important to include the partner in the decision-making process. This decision-making process promotes knowledge sharing because the partner has the opportunity to influence the cooperation. K2 explained that they strengthen the relationship commitment by having biannual meetings with the most important suppliers. These meetings facilitate knowledge sharing because they discuss how to improve the relationship.

In the theory there was no link between relationship commitment and knowledge sharing. Our research did not give any solid results regarding relationship commitment and knowledge sharing, however, the interviews implied that there is a relation between relationship commitment and knowledge.

## **Knowledge Sharing**

Knowledge has unique characteristics compared to other resources. Instead of reducing its value when being shared, knowledge increase in value (Cabrera and Cabrera, 2002).

According to Tecee (1998) and Cabrera and Cabrera (2002), knowledge sharing is considered a possible source to competitive advantage. Tacit knowledge sharing is more likely to result in a competitive advantage, however, it is quite difficult to measure since it does not count as written knowledge or information. Therefore, this study has developed into examining explicit knowledge sharing in collaborations. In terms of transferring knowledge, it is found to be very challenging in the literature. Past research propose that successful knowledge sharing requires the ability to acquire knowledge, an effective process that facilitates sharing, and benefits from sharing and acquire knowledge. Some of the key issues in collaboration are to ensure the members that their knowledge is protected. In addition, it is important to persuade the parties to be a contributing factor to the collaboration (Dyer and Nobeoka, 1998). Also, it is important to reduce the risk of sharing knowledge in the collaboration, since there is risk associated with sharing valuable knowledge (Dyer and Nobeoka, 1998).

According to the findings in the study, knowledge sharing is both an important source to sustainable competitive advantage, and one of the main reasons why companies cooperate with each other. In fact our findings indicate that knowledge sharing is possibly a company's only source to sustainable competitive advantage. Moreover, some of the interview participants also argued that knowledge sharing could be a possible source to disadvantage. First of all they considered it to be a risk or possible threat, since other companies can use the knowledge against them. Secondly, it requires the employees to know what knowledge that is acceptable to share, thus resulting in a possible disadvantage. Finally, the findings implied that competition is a possible destructive factor to knowledge sharing. According to the comments from the experiment (Appendix 15) and the interview findings competition between the partners in a collaboration works as a hindrance of knowledge sharing.

Our evaluation is that the findings are in accordance with the theory. However, some new aspects of knowledge sharing were identified. An Interesting observation from the literature is that Dyer and Nobeoka (1998) emphasize the importance of being a contributing factor in the relationship. In our opinion, this can be considered to be added value, however the literature has not defined it as a separate construct, to our knowledge. As mentioned above, knowledge sharing may be considered as the only source to competitive advantage. In addition it is also a possible source to competitive disadvantage, if it is not shared with caution. Finally, we found indications that competition may influence knowledge sharing negatively.

## **Managerial Implications**

Based on the findings in the study there are some managerial implications we want to discuss.

The findings indicate that added value is an important contribution to collaborations. By providing an added value, this results in an increased trust towards the partner. This increased trust leads to better knowledge sharing and performance in the collaboration. Therefore, it is important to contribute to the collaboration and participate in developing the relationship. As noted earlier, knowledge sharing is a source to competitive advantage. By adding useful information, knowledge or a skill to the collaboration, it is more likely to achieve competitive advantage. In addition, added value also affects relationship commitment in the collaboration, and as mentioned earlier, trust and commitment account for half of the variance in the cooperation (Morgan and Hunt, 1994). Therefore, added value is in general important in a knowledge sharing setting. In our opinion, added value is thos studys most important contribution to collaborating companies and industries.

In accordance with the theory, trust has in this study emerged as the main variable affecting knowledge sharing. Our evaluation is that these findings have implications in an organizational context. As discussed in the introduction, knowledge sharing is a source to competitive advantage, and possible the only source to a sustainable competitive advantage. By focusing on building trust between collaborative partners, a company may access the other partner's knowledge base, and creating synergies that evolve into a sustainable competitive advantage.

In terms of transferring knowledge, the results imply that it is easier to transfer if the knowledge is kept simple. If the knowledge is complicated it is difficult to understand, and thus hard to transfer. This is important to consider when companies transfer knowledge internally or externally. In order to become a sustainable competitive advantage, knowledge sharing needs two parties, one transmitter, and one receiver. If the receiver does not understand the knowledge, the sharing is not completed, and it does not become a competitive advantage. Thus, an important part of transferring knowledge is to keep it simple, unambiguous and receivable.

## **Conclusion**

The purpose of this thesis was to examine determinants of knowledge sharing in relationships.

Our research question was

**“How do interdependence, commitment and trust affect knowledge sharing in cooperation”**

By using triangulation of methods, we have developed an in-depth knowledge about knowledge sharing in relationships. We find that added value is an important contribution to collaboration and knowledge sharing. The study finds that added value is a determinant of trust and relationship commitment. Added values effect on knowledge sharing, on the other hand, is only partly supported. According to the interviews, interdependence was less important in terms of knowledge sharing.

## Limitations and Weaknesses

All research has limitations. In our case, there are limitations both with the interviews and with the experiment. Generalization in this study is difficult to obtain because we used both interview and experiment.

The construct interdependence was removed from the thesis after the interviews were analysed. Although the literature review showed that interdependence was an important construct, the interviewees had interpreted the construct differently and had difficulties understanding its meaning. This could be a result from bias due to poorly articulated and explained questions, however it can also indicate that the construct is a difficult to describe (Yin, 2014).

In our experiment we used a laboratory experiment, that this is characterized by a fictitious treatment. One challenge with the experiment was the fictitious setting. The respondents had no knowledge or history with the collaborating student. Due to the setting, no trusting relationship existed between the participants and the collaborating student. This setting may possibly result in a gap between the response in the experiment and the response in a real collaboration.

In the data analysis we had to force the factor-analysis into 3 variables since the items were quite similar and measured the same construct with eigenvalue  $> 1$ .

This thesis is not a longitudinal study, which may have given different results if we had the time to investigate knowledge sharing in collaborations over time. This could indicate practical implications in terms of knowledge sharing. In other words, a longitudinal study could have given us the possibility to observe the true behaviour of the participants. This method reduce the gap between what the participants say they share and what they actually share in collaboration.

## Future Research

This study has addressed a small area of the Norwegian business market, thus research must be conducted in other settings in order to strengthen the findings from the study.

Since added value is a new construct to the literature, much research needs to be conducted. For example, it would be interesting to measure how much added value is required to build a high level of trust in collaboration. Furthermore, it would be interesting to investigate added values direct effect on knowledge sharing in other settings. This would give more indications about the relationship and determine if there is any effect. This study has only addressed added value briefly, thus it would be interesting to explore other situations where it might be important. For example a longitudinal study of added value in collaborating groups would identify situations or times in the collaboration where added value is important.

The experiment is conducted on students, since these are considered a homogenous group, and was available to us. However, it would be interesting to conduct the same experiment in a business environment and compare the findings and determine if the results are the same.

In terms of transferring knowledge, a possible future research is to explore tacit knowledge sharing and try to identify ways to transfer it in cooperation. One idea in order to understand tacit knowledge sharing in collaborations is to examine a setting where the participants in collaboration must have the same level of qualifications in order to understand the tacit knowledge that is being transferred. A possible setting is in student collaboration. Usually students possess the same level of knowledge, thus making tacit knowledge more transferable. Lastly, a possible future research could be a longitudinal study of student-groups. This setting could possibly identify situations where, and how knowledge is transferred between participants in collaboration.

In summary, this study has only scratched the surface of added value. We believe it is important to conduct more research in order to determine added values affect in collaboration. Furthermore, we believe that future research should focus on exploring tacit knowledge, in order to find ways to transfer it in collaborations.

## References

- Abosag, I., Tynan, C., and Lewis, C. (2006). *The Commitment-Trust Theory: The British and Saudi Arabian Cross-National Perspectives*. IMP Group.
- Akhavan, P., and Hosseini, S., M. (2015). Determinants of Knowledge Sharing in Knowledge Networks: A Social Capital Perspective. *The IUP Journal of Knowledge Management*, Vol. XIII, No. 1, 2015.
- Alam, S., S., Abdullah, Z., Ishak, N., A., and Zain, Z., M. (2009). Assessing Knowledge Sharing Behaviour among Employees in SMEs: An Empirical Study. *International Business Research*. Vol. 2, No. 2 April 2009.
- Arnold, V., Benford, T., S., Hampton, C., and Sutton, S.,G. (2014). Enterprise Risk Management: Re-Conceptualizing the Role of Risk and Trust on Information Sharing in Transnational Alliances. *JOURNAL OF INFORMATION SYSTEMS*. Vol. 28, No. 2 Fall 2014 pp. 257–285.
- Bagozzi, R., P. and Yi, Y. (1988): On the Evaluation of Structural Equation Models *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol 16 (1), 74-94.
- Bagozzi, R., P., Yi, Y., and Phillips, L., W. (1991). Assessing Construct Validity in Organizational Research. *Administrative Science Quarterly*, 36(3), 421-458.
- Barney, B. J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management* Vol. 17(No. 1): pp. 99-120.
- Becerra, M., Lunnan, R., and Heumer, L. (2008). Trustworthiness, Risk, and the Transfer of Tacit and Explicit Knowledge Between Alliance Partners." *Journal of Management Studies* Vol. 45(No. 4): pp. 691-713.
- Berry, W. D. (1993). *Understanding regression assumptions* (Vol. 92): Sage.
- Blackler, F. (1995). Knowledge, Knowledge Work and Organizations: an Overview and Interpretation. *Organization Studies*, 1995, 16/6 pp.1021-1046.
- Bollen, K., A. (1989). *Structural equations with latent variables*. New York: Wiley.



- Bollen, K. and Lennox, R. (1991). Conventional Wisdom on Measurement: A Structural Equation Perspective. *Psychological Bulletin*, 305-314.
- Cabrera, A., and Cabrera, E., F. (2002). Knowledge-sharing Dilemmas. *Organization Studies* 2002, 23/5 687-710.
- Cai, S., Goh, M., de Souza, R., and Li, G. (2013). Knowledge sharing in collaborative supply chains: twin effects of trust and power. *International Journal of Production Research*, 2013 Vol. 51, No. 7, 2060–2076, <http://dx.doi.org/10.1080/00207543.2012.701780>
- Campbell, D., T. (1955): The informant in quantitative research *American Journal of Sociology*, Vol 60, 339-342.
- Chen, Y-H., Lin, T-P., and Yen, D.,C. (2014). How to facilitate inter-organizational knowledge sharing: The impact of trust. *Information & Management* 51 (2014) 568–578.
- Cheng, J-H., and Fu, Y-C. (2013). Inter-organizational relationships and knowledge sharing through the relationship and institutional orientations in supply chains. *International Journal of Information Management* 33 (2013) 473–484.
- Cheng, J-H., Yeh, C-H., and Tu, C-W. (2008). Trust and knowledge sharing in green supply chains. *Supply Chain Management: An International Journal* 13/4 (2008) 283–295.
- Chiang, H-H., Han, T-S., and Chuang, J-S. (2011). The relationship between high-commitment HRM and knowledge-sharing behavior and its mediators. *International Journal of Manpower* Vol. 32 No. 5/6, 2011 pp. 604-622.
- Cook, T. D., and Campbell, D. T. (1979). *Quasi-experimentation: Design & Analysis Issues for Field Settings*. Chicago,IL: Rand McNally.
- Costello, A., B., and Osborne, J., W. (2005). Best Practices in Exploratory Factor Analysis: Four Recommendations for Getting the Most From Your Analysis. *Practical Assessment, Research & Evaluation*, 10 (7), 1-9.
- Denzin, Y., S., and Lincoln, N., K. (2011). Ch.1: Introduction. (Red). *The SAGE Handbook of Qualitative Research*. Fourth Edition 2011 pp. 11-19.
- Desphandé, R., Moorman, C., and Zaltman, G. (1993). Factors Affecting Trust in Market

Research Relationship. *Journal of Marketing*, volum 57, (Januar): 81 – 101.

Dyer, J., H and Nobeoka, K. (2000). Creating and Managing a high Performance Knowledge-Charing Network: The Toyota Case. *Strategic Management Journal Strat. Mgmt. J.*, 21: 345–367.

Dyer, J. H., and Singh, H. (1998). The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), 660-679.

Dwyer, F. R., Schurr, P. H., & Oh, S. (1987). Developing Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*, 51(2), 11-27.

Edmonds, W. A., & Kennedy, T. D. (2013). *An Applied Reference Guide to Research Designs: Quantitative, Qualitative, and Mixed Methods*. California: Sage Publications.

Field, Andy. (2009). *Discovering Statistics Using SPSS*. Third Editon. Thousand Oaks, CA. Sage Publications.

Frankfort-Nachmias, C., & Nachimias, D. (2008). *Research Methods in the Social Sciences*: Worth Publishers.

Frazier and Rody, (1991). The Use of Influence Strategies in Interfirm Relationships in Industrial Product Channels. *Journal of Marketing*. Vol. 55 (January 1991), 52-69.

Ganesan, S. (1994). Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*. Vol. 58 (April 1994), 1-19.

Ganesan, S., and Ho, H., D. (2013). Does Knowledge Base Compatibility Help or Hurt Knowledge Sharing Between Suppliers in Coopetition? The Role of Customer Participation. *Journal of Marketing*. Vol. 77 (November 2013), 91-107.

Geyskens, I., Steenkamp, J.E.B.M., Scheer, L.K., Kumar, N. (1996) The effects of trust and interdependence on relationship commitment: A trans-Atlantic study. *International Journal of Research in Marketing*, 13(4), 303-317.

Gibbert, Michael., Ruigrok, Winfried. And Wicki, Barbara. (2008). What Passes as a Rigorous Case Study? *Strategic Management Journal* 29. S1465-1474.

- Gordon, R. A. (2012). *Regression Analysis for the Social Sciences*: Taylor & Francis.
- Grant, R. (1996). Prospering in Dynamically-Competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration. *Organization Science*, Vol. 7, No. 4 (Jul. - Aug., 1996), pp. 375-387.
- Gripsrud, G., Olsson, U.,H., og Silkoset, R. (2010). *Metode og Dataanalyse*: Høyskoleforlaget. Grønhaug, K. (1985). Problemer i empirisk forskning, i NHH/RSF. *Metoder og perspektiver i økonomisk-administrativ forskning*, 7-17.
- Gundlach, G., T, and Cadotte E., R. (1994). Exchange Interdependence and Interfirm Interaction: Research in a Simulated Channel Setting. *Journal of Marketing Research*. Vol. XXXI (November 1994), 516-532.
- Gustafsson, A., Johnson, M., D. And Roos, I. (2005). The Effects of Customer Satisfaction, Relationship Commitment Dimensions, and Triggers on Customer Retention. *Journal of Marketing* Vol. 69 (October 2005), 210–218.
- Hair, J. F., Black, W. C., & Babin, B. J. (2010). *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective*: Pearson Education, Limited.
- Hau, Y., S., Kin, B., Lee, H., and Kim, Y-G. (2013). The effects of individual motivations and social capital on employees' tacit and explicit knowledge sharing intentions. *International Journal of Information Management* 33 (2013) 356–366.
- Huber, G. P. and D. J. Power (1985). Retrospective reports of strategic-level managers: Guidelines for increasing their accuracy. *Strategic Management Journal* 6: 171-180.
- Hughes, L., C., and Preski, S. (1997). Focus on Quantitative Methods. Using Key Informant Methods in Organizational Survey Research: Assessing for Informant Bias. *Research in Nursing & Health*, 1997, 20, 81–92.
- Inkpen, A., C., and Dinur, A. (1998). Knowledge Management Processes and International Joint Ventures. *Organization Science*, Vol. 9, No. 4 (Jul. - Aug., 1998), pp. 454-468.
- Jap, S., D. (2001). "Pie Sharing" in Complex Collaboration Contexts. *Journal of Marketing Research*, Vol. 38, No. 1 (Feb., 2001), pp. 86-99.

Jesus, J. E., & Higgs, E. S. (2002). International research ethics: progress, but not perfection. *Trends in Molecular Medicine*, 8(2), 93-95.

Jick, T. D. (1979). Mixing qualitative and quantitative methods: Triangulation in action. *Administrative Science Quarterly* 24: 602-611.

John, G, and Reve, T. (1982): The Reliability and Validity of Key informant Data from Dyadic Relationships in Marketing Channels *Journal of Marketing Research*, Vol 19, 517-524.

Johnson, Bruke, R. (1997). Examining the Validity Structure of Qualitative Research. *Education* 188 (2) 1997 pp. 282-292

Kabanoff, B. (1991). EQUITY, EQUALITY. POWER. AND CONFLICT. *Academy of Management Review* 1991, Vol. 16, No. 2. 416-441.

Kale, P., Singh, H., & Perlmutter, H. (2000). Learning and Protection of Proprietary. *Strategic Management Journal*, 21(3), 217-237.

Keppel, G., and Wickens, T. (2004): *Design and Analysis. A researcher's handbook*. Upper Saddle River; NJ, USA.

Kogut, B., and Zander, U. (1992). Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology. *Organization Science*. Vol. 3, No. 3, August 1992.

Komiteer, Forskningsetiske. (2006). *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi*. De nasjonale forskningsetiske komiteer.

Kumar, N. (1996). The Power of Trust in Manufacturer-Retailer Relationships. *HARVARD BUSINESS REVIEW* November-December 1996.

Kumar, N, Stern, L., W., and Anderson, J., C. (1993). Conducting interorganizational research using key informants. *Academy of management journal*. 36 (6). pp. 1633-1651.

Kumar, N., Scheer, L., K and Steenkamp, J., E., B., M. (1995). The Effects of Perceived Interdependence on Dealer Attitudes. *Journal of Marketing Research*. Vol. XXXII (August 1995). 348-356.

Kumar, N., Scheer, L., K and Steenkamp, J., E., B., M. (1995). The Effects of Supplier

Fairness on Vulnerable Resellers. *Journal of Marketing Research*. Vol. XXXII (February 1995), 54-65.

Laflamme, J., Beaudry, J., and Aguir, M. (2014). Organizational Commitment as an Antecedent of Relationship Commitment in Financial Services. *Advances in Business-Related Scientific Research Journal (ABSRJ)* Vol. 5, Number 2.

Liao, L. - F. (2008). Knowledge-sharing in R&D departments: a social power and social exchange theory perspective. *The International Journal of Human Resource Management*. Vol. 19. No. 10, 1881–1895.

McIntyre, S. H. (1982). An experimental study of the impact of judgment-based marketing models. *Management Science*. 28 (1). pp.17-33.

Mathieu, J., E., and Zajac, D., M. (1990). A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin* 1990, Vol. 108. No. 2, 171-194.

Maxwell, J., A. (1992). Understanding and Validity in Qualitative Research. *Harvard Educational Review* 32 (3). pp. 279-300.

Meyer, J., P and Allen, N., J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology* (1990), 63, pp. 1-18.

Meyer, J., P., Stanley, D., J., Herscovitch, L., and Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior* 61, pp. 20–52

Mitchell, M. L., & Jolley, J. M. (2013). *Research design explained* (Vol. 8th): Wadsworth: Cengage Learning.

Morarity, R. T. and J. E. G. Bateson (1982). "Exploring Complex Decision Making." *Journal of marketing research* 19: pp. 182-191.

Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, pp. 20-38.

Morgan, F., M, and Hunt, S., D. (1995): *The Comparative Advantage Theory of*

Competition Journal of Marketing, Vol 59, pp. 1-15.

Muneer, S., Iqbal, S., M., J., Khan, S., R., and Long, C., S. (2014). An Incorporated Structure of Perceived Organizational Support, Knowledge-Sharing Behavior, Organizational Trust and Organizational Commitment: A Strategic Knowledge Management Approach. Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences 2014, Vol. 8 (1), pp. 42- 57.

Nelson, K., M., and Coopridge, J., G. (1996) The contribution of shared knowledge to IS group performance. MIS Quarterly 20(4), pp. 409–432.

Nunnally, J. C. (1978). Psychometric theory. New York: McGraw-Hill.

Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). Psychometric theory: New York: McGraw-Hill.

Pallant, Julie. (2010). SPSS survival manual: a step by step guide to data analysis using SPSS. Maidenhead: McGraw-Hill.

Pallant, Julie. (2013). SPSS survival manual: a step by step guide to data analysis using SPSS. Maidenhead: McGraw-Hill.

Peterson, R. A. (2001). On the Use of College Students in Social Science Research: Insights from a Second-Order Meta-analysis. Journal of Consumer Research, 28(3), pp. 450-461.

Porter, E. Michael, 1980. Competitive strategy; Techniques for analyzing industries and competitors. The new introduction. The Free Press, 1998.

Quinn, J., B., Anderson, P., and Finkelstein, . (1996). Leveraging intellect. Academy of Management Executive, 1996, Vol. 10, No, 3.

Reve, T. (1985). Validitet i økonomisk-administrativ forskning (pp. S. 52-72). Oslo: Universitetsforlaget.

Ring, P., S., and Van de Ven, A., H. (1994). Developmental Process of Cooperative Interorganizational Relationships. Academy of Management Review 1994, Vol. 19. No. 1 pp. 90-118.

Ringdal, K. (2007). Enhet og mangfold: samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ

metode. Bergen: Fagbokforl.

Selnes, F. (1999). Markedsundersøkelser. [Oslo]: Tano Aschehoug.

Seidler, J. (1974). On Using Informants: A Technique for Collecting Quantitative Data and Controlling Measurement Error in Organization Analysis . *American Sociological Review*, Vol. 39, No. 6 (Dec., 1974), pp. 816-831.

Skog, O-J. (2004). Å forklare sosiale fenomener – En regresjonsbasert tilnærming. Gyldendal Norsk Forlag AS. Oslo.

Smith, J., B., and Barclay, D., W. (1999). Selling Partner Relationships: The Role of Interdependence and Relative Influence. *Journal of Personal Selling & Sides Management*, Volume XIX, Number 4 (Fall 1999, Pagea 21-40).

Steckler, A., McLeroy, K.,R, Goodman, R., M., Bird, S., T., and McCormick, L. (1992). Toward Integrating Qualitative and Quantitative Methods: An Introduction. *Health Education Quarterly*. Vol. 19(1): 1-8. Pearson.

Thagaard, Tove. (2009). Innsamling av data – intervju og relasjoner i felten. *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode 2009* pp. 87-112.

Tecee, D., J. (1998). Capturing value from knowledge assets: The new economy, markets for know-how, and intangible assets. *California Management Review*; Spring 1998; 40, 3; ABI/INFORM Global pg. 55.

Van de Ven, Andrew., H. (2007). *Engaged Scholarship: A Guide for Organizational and Social Research*. Oxford University Press. Oxford, UK.

Van den Hooff, B., and De Leeuw Van Weenen, F. (2004). *Knowledge and Process Management* Volume 11 Number 1 pp. 13–24.

Wagner, S., M, and Lindemann, E. (2008). Determinants of value sharing in channel relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing* 23/8 (2008) 544–553.

Walter, A., Ritter, T., and Gemünden, H.G. (2001). Value Creation in Buyer– Seller Relationships. Theoretical Considerations and Empirical Results from a Supplier’s Perspective. *Industrial Marketing Management* 30, 365–377 (2001).

Wolstenholme, E., F. (1999). Qualitative vs Quantitative modelling: the evolving balance. *The Journal of the Operational Research Society*, Vol. 50, No. 4, System Dynamics for Policy, Strategy and Management Education (Apr., 1999), pp. 422-428.

Woolthuis, R., K., Hillebrand, B., and Nootebomm, B. (2005). Trust, Contract and Relationship Development. *Organization Studies* 26(6): 813–840.

Yin, Robert K. (2014). *Case Study Research - Design and Methods*, fifth edition. Thousand Oaks, CA: Sage Publications Inc.



# Appendix

## Appendix 1 - Interview protocol

### Bakgrunn

- - Kjønn
- - Kompetanse (formell, uformell)
- - Stilling (antall år)
- - Tidligere erfaring/stillinger
- - Utdanning

Kan du fortelle litt om din karriere?

Formålet med dette intervjuet er å innhente ny informasjon om knowledge sharing/kunnskapsdeling, basert på erfaringer fra nøkkelinformanter i arbeidslivet. Alle spørsmålene tar utgangspunkt i et samarbeid mellom bedrifter.

### Generelle først.

- Hva legger du i begrepet knowledge sharing/kunnskapsdeling?
- Synes du knowledge sharing er viktig i et samarbeid? JA/NEI Hvorfor?
- Hvorfor er knowledge sharing viktig? (hva mener du med dette)

### Knowledge sharing (Kunnskapsdeling)

- Hva forbinder du med knowledge sharing?
- Hva mener du karakteriserer knowledge sharing?
- I hvilket stadiet av samarbeidet har du opplevd knowledge sharing?
- Legges det mye vekt på å oppnå knowledge sharing i et samarbeid? Eventuelt hvilke type samarbeid har høyest prioritet?
- Hvordan føler du at kvaliteten på samarbeidet gjenspeiler kunnskapsdelingen i samarbeidet?
- Hva skal til for å oppnå knowledge sharing?
- Hvor viktig er knowledge sharing for suksessen av samarbeidet?

- Hva tenker du om knowledge sharing i et samarbeid og konkurranse fordel i markedet?
- Opplever du evnen til å dele kunnskap innad i samarbeidet som en konkurransefordel i markedet?
- Husker dere en episode der det foregikk? Utdyp dette
- Hvordan synes du knowledge sharing utvikler seg i et samarbeid? Blir det mer eller mindre deling etterhvert som partene jobber sammen?

### **Relationship Commitment (tilknytning)**

- Beskriv hvordan tolker du begrepet commitment?
- Hva mener du karakteriserer commitment?
- Synes du commtiment er viktig i et samarbeid? JA/NEI Hvorfor?
- Hvilken rolle spiller commitment i forhold til i et knowledge sharing?
- Har du opplevd at et samarbeid ikke har fungert pga. mangel på følt commitment?
- Hvorfor føler man at man er tilknyttet en samarbeidspartner?
- Hva skal til for å oppnå commitment?
- Hva skal til for å opprettholde commitment?
- Har du erfaringer med å dele commitment i mindre enheter/andre begreper. Eventuelt hvordan har dere gjennomført dette i bedriften?
- Husker dere en episode der det foregikk? Utdyp dette
- Hvordan synes du commitment utvikler seg i et samarbeid? Blir det mer eller mindre commitment etterhvert som partene jobber sammen?
- (Avsluttende spørsmål, har du vært borti følgende begreper; Calculative commitment og Affective commitment? Eventuelt, hva tenker du om disse begrepenes betydning i et samarbeid?)

*Calculative commitment* refers to need of a relationship.

*Affective commitment* refers to the desires of a relationship.

### **Tillit**

- Hvordan tolker du begrepet tillit?
- Hva mener du karakteriserer tillit
- Synes du tillit er viktig i et samarbeid?JA/NEI Hvorfor?

- Hvilke betydning har tillit for knowledge sharing i et samarbeid?
- Har du opplevd at et samarbeid ikke har fungert pga. mangel på tillit i relasjonen?
- Hva skal til for å oppnå tillit? (hvordan bygger man tillit i et samarbeid)
- Hva skal til for å opprettholde tillit?
- Har du erfaringer med å dele tillit i mindre eneheter/andre begreper. Eventuelt hvordan har dere gjennomført dette i bedriften?
- Husker dere en episode der det foregikk? Utdyp dette
- Hvordan synes du tillit utvikler seg i et samarbeid? Blir det mer eller mindre tillit etterhvert som partene jobber sammen?
- (Avsluttende spørsmål, har du vært borti følgende begreper; Tacit knowledge og Explicit knowledge? Eventuelt, hva tenker du om disse begrepernes betydning i et samarbeid?)

Tacit knowledge → experience, thinking, competence, commitment, and deed

Explicit knowledge → data, information, documents, records, files

## **Interdependence (Gjensidig avhengighet)**

- Hvordan tolker du begrepet gjensidig avhengighet?
- Hva mener du karakteriserer gjensidig avhengighet?
- Synes du interdependence er viktig i et samarbeid?JA/NEI Hvorfor?
- Hvilke betydning har interdependence for knowledge sharing i et samarbeid?
- Er gjensidig avhengighet en viktig faktor for å oppnå et godt samarbeid? Utdyp
- Har du opplevd at et samarbeid ikke har fungert pga. mangel på følt gjensidig avhengighet i relasjonen?
- Hva skal til for å oppnå gjensidig avhengighet?
- Hva skal til for å opprettholde gjensidig avhengighet?
- Husker dere en episode der det foregikk? Utdyp dette
- Hvordan synes du interdependence utvikler seg i et samarbeid? Blir det mer eller mindre interdependence etterhvert som partene jobber sammen?
- Har du opplevd skjevheter i et forhold der det ikke har vært gjensidig avhengighet?
- I forhold til:
  - - Felles mål
  - - Føringer fra den sterkere parten

- - Motstridene mål
- - Makt
- - Komplementære styrker

### **Avsluttende spørsmål**

- Hvis du skulle rangert de tre nevnte variabelenes viktighet opp mot knowledge sharing, hvordan ville du rangert disse (fra 1-3)
- Er det andre faktorer som er viktigere pådrivere til knowledge sharing enn de vi har spurt om? Eventuelt hvilke, og hvordan vil du nå rangere disse faktorenes (ink. våre 3) betydning opp mot knowledge sharing?

### **Oppsummering**

Er det noe du vil legge til?

- - Oppsummere funn
- - Har vi forstått riktig?
- - Mulighet for å komme tilbake om flere spørsmål (møte, telefon)

## **Appendix 2 – Other constructs from the interview**

### **Practical Constructs**

Here are the constructs we found irrelevant to our thesis. It is a brief summary of what the interviewees said about the different constructs. There are some interesting observations and comments from the interviewees, however, these constructs goes beyond the scope of this thesis.

### **Cooperation**

In terms of cooperation, the participant from the interviews had experience from different areas. In general, participants from both Toyota and KM had the experience that cooperation was very important in terms of a company's performance (K1 and T1). K1 explained that in KM, collaboration is one out of four core values. However, collaboration is considered to be the most important one. He follows up by saying "*Vi er veldig åpent for åpne samarbeid der vi deler erfaring og kunnskap og lærevane. Så det ligger helt i bunn av verdiene til Kongsberg-gruppen. Og det ser vi jo.. eh.. veldig stor forskjell i de miljøene og samarbeidene der vi får det til og der vi ikke får det til. Også ser vi vel og at det er ganske krevende å få det til. Det er ikke noe som kommer gratis, det er noe som må jobbes for.*" (K1)

### **Motivation**

Some of the interviewees mentioned motivation as a variable affecting knowledge sharing, but little discussion around the variable. Considering our thesis, motivation is not interesting for us. On the other hand, it is an interesting construct for further research.

### **Culture (Company Culture)**

According to the majority of the interviewed participants, company culture is a contributing factor to knowledge sharing (K2, T1, T2). K2 argues that "*Rundt omkring i verden for eksempel da så har vi forskjellige kult., sånne forskjellige bedriftskulturer. Ehm., den norske bedriftskulturen er veldig mye bygd opp rundt å være jovial og være til å stole på, og væreee-*

*e-e, hva som er riktig. Eh, så har du for eksempel amerikansk bedriftskultur som er meg, meg, opp, fram, makt. eeh, hvis jeg vet noe..Så kan jeg bruke det til å få meg selv i en ny posisjon for eksempel. eh ,som da nødvendigvis vil gjøre at du kanskje vil dele anderledes, litt avhengig av hvilke kultur du møter da.”* K2, implying that the culture one operates in, colours your perspectives. Further, T2, underpin this observation with the following *“Jeg vil tro at kunnskapsdelingen foregår annerledes i USA enn den gjør i Norge, enn den gjør i Japan, men summa summarum, så er det jo det samme ønsket og kravet til en kunnskapsdeling.”* (T2). These perceptions of corporate culture imply that companies must take into consideration the differences between the companies they collaborate with. Different corporate cultures can possibly become an uncertainty and create possible barriers to knowledge sharing. Although the goal of cooperation may be the same to the companies involved, they possibly will have different approaches towards accomplishing this goal (T2).

One important indicator of a company’s culture is its core values. Depending on what values the company focuses on, corporate culture can possibly affect the company’s ability to share knowledge (T1). T1 has also experienced that the values within a company can be transferred from one company to another. T1 explains that *“ Men det er klart det har smitta også over på forhandlerne, så har den kulturen også etablert seg i forhandlerne, så man ser atte det er en kultur som fungerer.”* (T1). Implying that Toyota’s good collaborative climate has been transferred to the retailers they collaborate with.

Considering the discussion above, corporate culture most certainly affects knowledge sharing between, and within companies. However, based on the information collected in the interviews, corporate culture is probably not one of the most contributing factors to knowledge sharing.

### **Power**

*“For det kanskje aller viktigste samarbeidsmodellen, det er jo øøhm, importøren sammen med forhandlerne. Det nytter ikke å komme som stor sterk importør og fortelle hele verden rundt hvordan de skal gjøre det. DET FUNKER IKKE.”* (T1)

As T1 argue, it is important to be careful when using power. If a party uses its power it could result in less trust, less transparency and more tension between the companies. In other word, if power is managed the wrong way, it can destroy the relationship (T1).

Based on the information gather in the interviews, our evaluation of power as a possible construct is that it is less important compared to other constructs. However, the information collected in the interviews would not be satisfactory to determine its contribution properly.

### **Value Creation**

K2 (2015), argues that value creation is in most situations the only reason why companies collaborate with each other. The essential idea of a collaboration, is that all parties receive an added value by cooperating, or as K2 states, “*okay, vi tar med oss våre ting, de tar med seg sine ting, sammen er vi krutt*” (K2).

Our evaluation of value creation as a possible construct to our model is that it in our case would have been a dependent variable. Also, the information from the interviews are not sufficient enough in order to evaluate its contribution to our model.

### **Personal characteristics and relationships**

Knowledge sharing is among others, dependent on the relationship with the other party, and your own personal characteristics. T1 argues that depending on the persons involved in the collaboration, knowledge sharing may vary to some degree. T1 claims that it is important to not judge other members, or blame them for your mistakes; negative attitudes towards other members reduce the knowledge sharing within the group. TH adds to this argument and argues that different persons may have some similarities. To a certain degree, it is easier build a good relationship or cooperation, if you as a person have the ability to see these similarities among people (T1). Also, T1 emphasize the importance of being humble. By having a humble attitude, a person can possibly prevent a problem of argument from evolving (T1).

Furthermore, K2 claims that it is important with personal relationships with face-to-face contact. This type of personal interaction is essential in order to establish basic elements such as trust, honesty and probity in cooperation. Also, without some sort of personal interaction, it is quite difficult to make the collaboration work.

In terms of personal characteristics and knowledge sharing, almost all of the participants mentioned how important it is to not act selfishly. It is important to think “team” and how each individual participant may promote everyone in the collaboration by sharing information contribute (T1, T2, T1).

In total, the participants argued that personal characteristics and relationship are very important in order to build up and maintaining a good cooperation. However, personal characteristics are a quite abstract and extensive term. Also, it is quite difficult to measure without separating into more specific entities. Personal relationships is probably measurable, however, it is more similar to cooperation as a prerequisite to knowledge sharing in this case, rather than an influencing construct.

### **Communication**

According to K1, communication is an important contributor to the relationship, since it makes everyone aware of their role in the relationship. The interviewee came with a good example of the importance of communication. He said that after a business trip to one of the business partners where they communicated values, products, and what the collaboration was all about. After this trip the productivity of the partner, the production increased significantly because the employees understood their contribution. *”Eh, for en 3-4 år siden, så var jeg i ..., også tok jeg hele teamet som jobbet for oss, det var en 15-20 stykker, også gikk jeg gjennom hva Kongsberg Maritime er, hva vi står for, gikk gjennom produktene våres, viste filmer om båtene som seiler rundt med produktene om bord, for å få dem til å skjønne hva vi egentlig driver på med. Eh, 2-3 måneder etterpå så snakket vi med utviklingssjefen i dette selskapet. Og da sier han at produktiviteten i dette selskapet har økt etter at vi har vært der. Åså lurer jeg på hvorfor, hva er det som har skjedd?”*



## Appendix 3 – NSD

Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS  
NORWEGIAN SOCIAL SCIENCE DATA SERVICES



Einar Breivik  
Institutt for strategi og økonomi Høgskolen i Buskerud og Vestfold  
Postboks 164 Sentrum  
3502 HØNEFOSS

Harald Hårfagres gate 29  
N-5007 Bergen  
Norway  
Tel: +47-55 58 21 17  
Fax: +47-55 58 96 50  
nsd@nsd.uib.no  
www.nsd.uib.no  
Org.nr. 985 321 884

Vår dato: 12.05.2015

Vår ref: 42970 / 3 / AGL

Deres dato:

Deres ref:

### TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 27.03.2015. Meldingen gjelder prosjektet:

42970	<i>Samarbeid og verdiskaping</i>
<i>Behandlingsansvarlig</i>	<i>Høgskolen i Buskerud og Vestfold, ved institusjonens øverste leder</i>
<i>Daglig ansvarlig</i>	<i>Einar Breivik</i>
<i>Student</i>	<i>Audun Granskogen</i>

Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredsstillende kravene i personopplysningsloven.

Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, ombudets kommentarer samt personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, <http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/skjema.html>. Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://pvo.nsd.no/prosjekt>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 01.07.2015, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Katrine Utaaker Segadal

Audun Løvlie

Kontaktperson: Audun Løvlie tlf: 55 58 23 07

Vedlegg: Prosjektvurdering

*Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.*

*Avdelingskontorer / District Offices*

*OSLO: NSD, Universitetet i Oslo, Postboks 1055 Blindern, 0316 Oslo. Tel: +47-22 85 52 11. nsd@uio.no  
TRONDHEIM: NSD, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, 7491 Trondheim. Tel: +47-73 59 19 07. kyrre.svarva@svt.ntnu.no  
TROMSØ: NSD, SVF, Universitetet i Tromsø, 9037 Tromsø. Tel: +47-77 64 43 36. nsdmaa@svt.uio.no*

## Appendix 4 – Survey experiment

Page 1

### Information

Takk for du deltar i denne undersøkelsen.

Denne undersøkelsen er et ledd i et masterarbeid ved Høgskolen i Buskerud og Vestfold. Formålet med studiet er å undersøke faktorer som påvirker samarbeid.

Det er frivillig å ta undersøkelsen, og den tar mellom 15-20 minutter. Har du spørsmål til undersøkelsen, ta kontakt med 136594@stud.hbv.no.

Med vennlig hilsen Audun Granskogen og Lars-Jørgen Berge Larssen.

Page 2

### Information

Det er viktig at du leser instruksjonene til undersøkelsen nøye slik at du vet hvordan undersøkelsen skal gjennomføres.

Du blir nå satt inn i et situasjon hvor du og en medstudent har blitt enige om å sammenlikne svar på en oppgave. På hver oppgave får du utlevert et ferdigutfylt svar, som representerer ditt svar på oppgaven. Deretter vil du motta ett svar fra medstudenten din.

Dere er begge enige om å bidra med gode svar og at ingen er gratispassasjerer i samarbeidet. Du anser medstudenten som faglig like god som deg. Karakterene i skoleoppgaven normalfordeles, det er derfor konkurranse om karakterene.

Page 3 (invisible to the participant)

random

random variabel

♦ range:\*

♦ afilla:sys\_random c

random

1

utvalg

Utvalg

♦ range:1 when \random.a.1=0:978 2 when \random.a.1=979:980 3 when \random.a.1=981:982 else 4

1  1

2  2

3  3

4  4

Alder	Alder
♦ range:*	
Under 18 år	<input type="radio"/> 1
19-27 år	<input type="radio"/> 2
28-37 år	<input type="radio"/> 3
38-47 år	<input type="radio"/> 4
48-57 år	<input type="radio"/> 5
58-67 år	<input type="radio"/> 6
68 + år	<input type="radio"/> 7

Information
<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ exit:yes</li> <li>♦ filter:\Alder.a=1</li> <li>♦ redirect:http://www.hbv.no/?lang=no_NO</li> <li>♦ status:NOT APPLICABLE</li> </ul> <p>Takk for at du deltok, men du er desverre ikke med i målgruppen.</p>

Kjonn	Kjønn
♦ range:*	
♦ rot:r	
Kvinne	<input type="radio"/> 1
Mann	<input type="radio"/> 2

Information
<p>Oppgaven det skal samarbeides om er en oppgave om dagligvarebransjen i Norge.  På grunn av testsituasjonen er svarene på oppgavene ferdig laget. Din oppgave er å vurdere hva slags informasjon du er villig til å gi medstudenten du skal samarbeide med.  Du vil nå gå igjennom to oppgaver som du og medstudenten din har svart på.  Vi gjør oppmerksom på at enkelte svar kan være utdaterte eller inneholde faktafeil.</p>

<b>oppgave1</b>	<p>Oppgave 1: Hvilke dagligvarekjeder eksisterer i dag på det norske matvaremarkedet? Redegjør kort om hver av kjedene, og om hvilket syn staten har på markedsfordelingen.</p> <p>Ditt svar:</p> <p>I det norske dagligvaremarkedet er det 3 store og dominerende aktører. Disse er Coop, Rema 1000 og NorgesGruppen. I tillegg finnes det flere mindre aktører innenfor dagligvarehandelen, blant annet Bunnpris, og andre nærbutikker. Den største aktøren er NorgesGruppen med ca. 67 mrd i driftinntekter og rundt 1,8 mrd i overskudd. Den nest største er Rema 1000, som hadde rundt 40 mrd i driftsinntekter og gikk med ca. 1,1 mrd i overskudd samme år. Coop er den minste av de tre, og hadde litt over 31 mrd i driftsinntekter og hadde et underskudd på ca 42 mill (Basert på tall hentet fra 2013). Som vi ser over, omsetter kjedene for rundt 130 mrd. Dette gir kjedene stor makt og innflytelse, samt en stor innflytelse på hva vi som forbrukere kan velge av varer og produkter i butikken. Dette temaet har fått økt fokus etter at Coop kjøpte opp ICA Norge høsten 2014. Utfordringen rundt oppkjøpet handler om økt maktkonsentrasjon hos kjedene og at det kan føre til dårligere utvalg i butikkene. Etter oppkjøpet av Ica sitter de tre matvaregigantene igjen med rundt 96 % markedsandel.</p> <p>I den forbindelse har staten uttalt at de er bekymret for maktkonsentrasjonen i dagligvarebransjen. Tidligere har stortingsutvalg som blant annet Steensnæs-utvalget, sett på utviklingen i bransjen og mulig tiltak. Hensikten med dette utvalget var å komme med forslag på tiltak som skulle ivareta forbrukerens interesser med tanke på pris, vareutvalg og kvalitet.</p> <p>Basert på svaret ovenfor, hva slags informasjon vil du dele med medstudenten (stikkord eller fullstendige setninger). Skriv eller kopier den informasjonen du ønsker å dele, inn i tekstboksen.</p>
♦ range:*	
Open	

Information
<p>♦ filter:\utvalg.a=1</p> <p>Dette svaret er medstudentens bidrag til samarbeidet på oppgave 1:</p> <p>Det er 3 store dagligvarekjeder som dominerer dagligvaremarkedet i Norge i dag. Disse er NorgesGruppen, Coop og Rema 1000. I 2014 var NorgesGruppen den største aktøren med ca. 40 % markedsandel. Den neste nest største er Rema 1000 med rundt 23 % markedsandel, og til sist kommer Coop med ca. 22 % andel. Det finnes også mindre kjeder, som blant annet Bunnpris, men de regnes ikke som noen utfordrer til de tre største aktørene. Bunnpris prøver å kapre en større markedsandel, og har blant annet en avtale med Rema 1000 om felles logistikk og levering til butikkene. Dagligvareindustrien har en stor omsetning på årsbasis, og i 2013 lå den totale omsetningen på rundt 130 mrd fordelt på de 3 kjedene. En annen måte å se på hvor stor påvirkning de 3 aktørene har på dagligvaremarkedet er å se på markedsandelene samlet. Da kontrollerer de ca 85 % av markedet.</p> <p>Per i dag foregår det en debatt rundt maktkonsentrasjonen i dagligvaremarkedet, og hvordan økt makt hos kjedene vil påvirke forbrukeren. Forbrukerrådet frykter at dette skal føre til enda mindre utvalg for forbrukerne, og at maktkonsentrasjonen kan føre til at innovasjonsgraden blir mindre i norske kjeder.</p>

**Information**

♦ filter:\utvalg.a=2

Dette svaret er medstudentens bidrag til samarbeidet på oppgave 1:  
Det finnes få dagligvarekjeder på det norske markedet, og de tre største er Rema 1000, Coop og NorgesGruppen. Disse 3 tilbyr mat til norske forbrukere. Staten er bevisst på situasjonen i markedet og følger nøye med på maktutviklingen mellom kjedene og leverandørene i markedet fordi de er bekymret for at situasjonen vil gå utover forbrukeren.

**Information**

♦ filter:\utvalg.a=3

Dette svaret er medstudentens bidrag til samarbeidet på oppgave 1:  
Det er 3 store dagligvarekjeder som dominerer dagligvaremarkedet i Norge i dag. Disse er NorgesGruppen, Coop og Rema 1000. I 2014 var NorgesGruppen den største aktøren med ca. 40 % markedsandel. Den neste nest største er Rema 1000 med rundt 23 % markedsandel, og til sist kommer Coop med ca. 22 % andel. Det finnes også mindre kjeder, som blant annet Bunnpris, men de regnes ikke som noen utfordrer til de tre største aktørene. Bunnpris prøver å kapre en større markedsandel, og har blant annet en avtale med Rema 1000 om felles logistikk og levering til butikkene. Dagligvareindustrien har en stor omsetning på årsbasis, og i 2013 lå den totale omsetningen på rundt 130 mrd fordelt på de 3 kjedene. En annen måte å se på hvor stor påvirkning de 3 aktørene har på dagligvaremarkedet er å se på markedsandelene samlet. Da kontrollerer de ca 85 % av markedet. Per i dag foregår det en debatt rundt maktkonsentrasjonen i dagligvaremarkedet, og hvordan økt makt hos kjedene vil påvirke forbrukeren. Forbrukerrådet frykter at dette skal føre til enda mindre utvalg for forbrukerne, og at maktkonsentrasjonen kan føre til at innovasjonsgraden blir mindre i norske kjeder.

**Information**

♦ filter:\utvalg.a=4

Dette svaret er medstudentens bidrag til samarbeidet på oppgave 1:  
Det finnes få dagligvarekjeder på det norske markedet, og de tre største er Rema 1000, Coop og NorgesGruppen. Disse 3 tilbyr mat til norske forbrukere. Staten er bevisst på situasjonen i markedet og følger nøye med på maktutviklingen mellom kjedene og leverandørene i markedet fordi de er bekymret for at situasjonen vil gå utover forbrukeren.

**Kvalitet\_paa\_informasjon**

Hvordan tror du ditt bidrag på oppgave 1 vil påvirke medstudentens svar?

♦ range:\*

♦ rot:r

Forbedrer oppgaven

1

♦ rot:n

Oppgaven blir verken forbedret eller svekket

2

♦ rot:r

Svekker oppgaven

3

<b>Kvalitet_paa_informasjon_2</b>	Syntes du at ditt bidrag til samarbeidet på oppgave 1 var av verdi for medstudenten?
♦ range:*	
♦ rot:r Ja	<input type="radio"/> 1
♦ rot:n Verken Eller	<input type="radio"/> 2
♦ rot:r Nei	<input type="radio"/> 3

<b>Oppgave2</b>	<p>Oppgave 2: Redgjør kort for Coop sitt oppkjøp av ICA. Hvilke implikasjoner får dette for dagligvaremarkedet? Ditt svar: Våren 2015 ble Coop sitt oppkjøp av ICA sine 553 butikker i Norge godkjent av Konkurransetilsynet. Coop hadde før oppkjøpet av ICA i oktober 2014 en markedsandel på 22,7 % i Norge, og ICA hadde en markedsandel på 11,1 % med sine 553 butikker. Dette fører til at Coop har nå over 30 % markedsandel på landsbasis. Med dette oppkjøpet vil Coop igjen gå forbi Rema 1000 og bli Norges nest største dagligvarekjede, etter NorgesGruppen. Ifølge Forbrukerrådet vil dette oppkjøpet påvirke oss som forbrukere negativt. De påpeker at forbrukerne ville vært tjent med fire, istedenfor tre landsdekkende kjeder, siden dette ville bidratt til et enda større mangfold og utvalg i butikkene.</p> <p>Kjedene selv mener dette oppkjøpet vil styrke konkurransen i markedet og at forbrukeren vil være tjent med at Coop styrker sin konkurransekraft i markedet. Politikerne, på den andre siden, mener det nå må strengere reguleringer til og har fulgt opp med et forslag fra forrige regjering om å innføre en regel om god handelsskikk. Den nye regelen har som hensikt å gripe inn i rammene rundt forhandlingene mellom dagligvarekjedene og leverandørene. Målet med loven er å sikre effektive forhandlinger og tydelige transparente kontrakter mellom leverandører og kjedene. Politikerne mener dette vil gi en fordel for forbrukerne i form av lavere priser, bedre utvalg, og bedre kvalitet.</p> <p>Som man ser over er det uenigheter om utfallet av dette oppkjøpet. En av grunnene til denne diskusjonen er at alle partene har en egeninteresse (noen mer enn andre), som de ønsker å ta hensyn til. I forhold til teori om makt og konkurranse vil få kjøpere og mange selgere (og motsatt), skape maktubalanse i markedet. Dette er også noe vi ser i dagens marked. Ved godkjenning av dette oppkjøpet vil høyst sannsynlig kjedene styrke sin forhandlingsposisjon overfor leverandørene og kundene.</p> <p>Basert på svaret ovenfor, hva slags informasjon vil du dele med medstudenten (stikkord eller fullstendige setninger). Skriv eller kopier den informasjonen du ønsker å dele, inn i tekstboksen.</p>
♦ range:*	Open

### Information

♦ **filter:**\utvalg.a=1

Dette svaret er medstudentens bidrag til samarbeidet på oppgave 2:

Coop har lenge vært Norges nest største dagligvarekjede, men i løpet av 2014 ble de passert av Rema 1000, målt i markedsandel. Det hele snudde igjen da Coop ble enige med ICA om å kjøpe alle de norske butikken deres. Med en godkjenning av oppkjøpet fra Konkurransetilsynet, vil Coop igjen ha høyere markedsandel enn Rema 1000.

Oppkjøpet ble godkjent våren 2015 og de fire store dagligvaregiganter ble redusert til tre her i Norge.

Kjedene i Norge sier, i forkant av godkjenningen fra Konkurransetilsynet, at de ikke ser noen problemer med oppkjøpet. NorgesGruppen sin kommunikasjonssjef, Per Roskifte, uttaler til Bergensavisen at, "Coop vil trolig komme styrket ut av dette, noe som sannsynligvis betyr skjerpet konkurranse" (2014) . Rema 1000, på sin side, mener at dette oppkjøpet ikke vil utgjøre noen store forskjeller, og at oppkjøpet vil virke som et incentiv for å ta igjen Coop sin markedsandel.

I forkant av oppkjøpets godkjenning uttalte Konkurransetilsynet at de vil ta hensyn til de strukturelle endringene i dagligvaremarkedet, samt vurdere konsekvensene av dette i forhold til konkurransen og forbrukerne. De ønsker å vurdere dette nøye, både nasjonalt og lokalt. Forbrukerombudet på sin side mener at dette oppkjøpet vil påvirke forbrukerne negativt, og at det vil bidra til ett redusert utvalg og mangfold i butikkene.

Uttalelsene ovenfor varierer i forhold til meningene om hvordan dette oppkjøpet vil påvirke dagligvaremarkedet fremover. Teorien forklarer at fordelingen av kjøpere og selgere i et marked påvirker maktbalansen mellom aktørene. I et marked med få kjøpere og mange selgere, utvikler det seg et kjøpers marked, og motsatt hvis det er mange kjøpere og få selgere. Mye tyder derfor på at dette oppkjøpet vil øke markedsmakten til kjedene, ettersom leverandørene får færre aktører å velge mellom. Dette vil mest sannsynlig gå på bekostning av forbrukeren.

### Information

♦ **filter:**\utvalg.a=2

Dette svaret er medstudentens bidrag til samarbeidet på oppgave 2:

Coop var før oppkjøpet av ICA Norges tredje største dagligvarekjede etter Rema 1000 og NorgesGruppen. Dette oppkjøpet ble godkjent våren 2015 av Konkurransetilsynet, og vi har dermed fått tre store dagligvaregiganter i Norge. Dette vil trolig gi kjedene større makt i dagligvarebransjen og gå utover forbrukeren.

### Information

♦ **filter:**\utvalg.a=3

Dette svaret er medstudentens bidrag til samarbeidet på oppgave 2:

Coop var før oppkjøpet av ICA Norges tredje største dagligvarekjede etter Rema 1000 og NorgesGruppen. Dette oppkjøpet ble godkjent våren 2015 av Konkurransetilsynet, og vi har dermed fått tre store dagligvaregiganter i Norge. Dette vil trolig gi kjedene større makt i dagligvarebransjen og gå utover forbrukeren.

Information
-------------

♦ filter:\utvalg.a=4

Dette svaret er medstudentens bidrag til samarbeidet på oppgave 2:

Coop har lenge vært Norges nest største dagligvarekjede, men i løpet av 2014 ble de passert av Rema 1000, målt i markedsandel. Det hele snudde igjen da Coop ble enige med ICA om å kjøpe alle de norske butikken deres. Med en godkjenning av oppkjøpet fra Konkurransetilsynet, vil Coop igjen ha høyere markedsandel enn Rema 1000.

Oppkjøpet ble godkjent våren 2015 og våre fire store dagligvaregiganter ble redusert til tre her i Norge.

Kjedene i Norge sier, i forkant av godkjenningen fra Konkurransetilsynet, at de ikke ser noen problemer med oppkjøpet. NorgesGruppen sin kommunikasjonssjef, Per Roskifte, uttaler til Bergensavisen at, "Coop vil trolig komme styrket ut av dette, noe som sannsynligvis betyr skjerpet konkurranse" (2014). Rema 1000, på sin side, mener at dette oppkjøpet ikke vil utgjøre noen store forskjeller, og at oppkjøpet vil virke som et incentiv for å ta igjen Coop sin markedsandel.

I forkant av oppkjøpets godkjenning uttalte Konkurransetilsynet at de vil ta hensyn til de strukturelle endringene i dagligvaremarkedet, samt vurdere konsekvensene av dette i forhold til konkurransen og forbrukerne. De ønsker å vurdere dette nøye, både nasjonalt og lokalt. Forbrukerombudet på sin side mener at dette oppkjøpet vil påvirke forbrukerne negativt, og at det vil bidra til ett redusert utvalg og mangfold i butikkene.

Uttalelsene ovenfor varierer i forhold til meningene om hvordan dette oppkjøpet vil påvirke dagligvaremarkedet fremover. Teorien forklarer at fordelingen av kjøpere og selgere i et marked påvirker maktbalansen mellom aktørene. I et marked med få kjøpere og mange selgere, utvikler det seg et kjøpers marked, og motsatt hvis det er mange kjøpere og få selgere. Mye tyder derfor på at dette oppkjøpet vil øke markedsmakten til kjedene, ettersom leverandørene får færre aktører å velge mellom. Dette vil mest sannsynlig gå på bekostning av forbrukeren.

Kvalitet_paa_informasjon_1	Hvordan tror du ditt bidrag på oppgave 2 vil påvirke medstudentens svar?
----------------------------	--

♦ range:\*

♦ rot:r

Forbedrer oppgaven

1

♦ rot:n

Oppgaven blir verken forbedret eller svekket

2

♦ rot:r

Svekker oppgaven

3

Kvalitet_paa_informasjon_3	Syntes du at ditt bidrag til samarbeidet på oppgave 2 var av verdi for medstudenten?
----------------------------	--

♦ range:\*

♦ rot:r

Ja

1

♦ rot:n

Verken Eller

2

♦ rot:r

Nei

3

Information
-------------

Samarbeidsoppgaven er nå ferdig.

Vi vil stille deg noen oppfølgingsspørsmål om hvordan du opplevde samarbeidet, og hvordan samarbeidet bidro til ditt svar på oppgaven.



Avslutte_samarbeidet	Ville du på et tidspunkt avslutte samarbeidet?
♦ range:*	
Ja	<input type="radio"/> 1
Nei	<input type="radio"/> 2

Page 16 (if "Ja" from the previous answer)

hvilken_oppgave	Når ønsket du å avslutte samarbeidet
♦ filter:\Avslutte_samarbeidet.a=1	
♦ range:*	
Etter oppgave	<input type="checkbox"/> 1
Etter oppgave 2	<input type="checkbox"/> 2

Page 17

Trust								
♦ filter:\Avslutte_samarbeidet.a=2;*								
♦ range:*								
	Helt Uenig			Verken Eller			Helt Enig	
	1	2	3	4	5	6	7	
♦ rot:r								
Jeg syntes medstudenten holdt sitt løfte om å dele gode svar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	1
Jeg syntes informasjonen fra medstudenten var troverdig.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	2
Jeg følte medstudenten var til å stole på.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	3
Jeg følte jeg måtte være obs på hva jeg delte med medstudenten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	4
Jeg følte at jeg ikke kunne stole på medstudenten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	5

Commitment								
♦ range:*								
	Helt Uenig			Verken Eller				Helt Enig
	1	2	3	4	5	6	7	
♦ rot:n								
Mine erfaringer med medstudenten er en av hovedgrunnene til at jeg er villig til å fortsette samarbeidet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	1
Resultatet av samarbeidet gjør meg mer tilknyttet medstudenten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	2
Det er usannsynlig at samarbeidet med medstudenten vil fortsette i fremtiden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	3
Erfaringene fra samarbeidet gjør meg mer tilknyttet medstudenten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	4
Jeg kan godt tenke meg å fortsette samarbeidet på bakgrunn av mine erfaringer med medstudenten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	5

Interdependece								
♦ range:*								
	Helt Uenig			Verken Eller			Helt Enig	
	1	2	3	4	5	6	7	
♦ rot:r Jeg følte at jeg var avhengig av medstudenten for å oppnå gode resultater.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	1
Jeg tror medstudenten kunne oppnådd like gode resultater, uten å samarbeidet med meg.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	2
Både jeg og medstudenten var avhengig av hverandre for å oppnå gode svar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	3
Jeg kunne oppnådd like gode resultater ved å jobbe alene.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	4

Informasjonsdeling							
♦ range:*	Helt Uenig		Verken Eller		Helt Enig		
	1	2	3	4	5	6	7
♦ rot:n							
Jeg og medstudenten har delt en stor del informasjon med hverandre.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> 1
Generelt har jeg og medstudenten delt informasjon som var av liten nytte for oppgaven.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> 2
Det var ventet at partene i samarbeidet ga relevant informasjon i løpet av prosjektet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> 3
Generelt har jeg og medstudenten delt informasjon som var av høy verdi for begge parter.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> 4
Svarene jeg delte var avhengig av hva medstudenten delte med meg.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> 5
Generelt har jeg og medstudenten i liten grad delt informasjon.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> 6
Jeg og medstudenten har delt mye informasjon som forbedret svarene våre.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> 7

Relationship_Quality_future_collaboration								
♦ range:*								
	Helt Uenig			Verken Eller			Helt Enig	
	1	2	3	4	5	6	7	
♦ rot:r								
Jeg er villig til å jobbe med medstudenten i fremtidige fag.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	1
Jeg er villig til å samarbeide med medstudenten i andre fag, hvis muligheten byr seg.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	2
Jeg er tilfreds med å jobbe med medstudenten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	3
Samarbeidet med medstudenten har vært gunstig for meg.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	4
Jeg er veldig fornøyd med samarbeidet med medstudenten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	5
Samarbeidet har vært lærerikt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	6

Label22	
Undersøkelsen er ferdig Denne undersøkelsen har vært en del av et eksperiment som undersøker hvordan informasjonsdeling foregår i samarbeid. Ditt svar vil bidra til bedre forståelse av informasjonsdeling i samarbeid.	
♦ filter:\Alder.a=2;3;4;5;6;*	
Open	

Information
♦ exit:yes
♦ redirect:http://www.hbv.no/?lang=no_NO
♦ status:COMPLETE
Takk for at du deltok i eksperimentet vårt. Ha en fortsatt fin dag!

## Appendix 5 – Construct Items

Survey Experiment Item Translation		
Kilde	English	Norwegian
<b>TRUST</b>		
Wagner, S., M, and Lindemann, E. (2008).	Supplier X kept promises it made to our firm.	Jeg syntes medstudenten holdt sitt løfte om å dele gode svar.
	We believed the information that supplier X provided us	Jeg syntes informasjonen fra medstudenten var troverdig.
	Supplier X was trustworthy.	Jeg følte medstudenten var til å stole på.
	We found it necessary to be cautious with supplier X. ®	Jeg følte jeg måtte være obs på hva jeg delte med medstudenten.®
Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994).	In our relationship, my major supplier cannot be trusted at times. ®	Jeg følte at jeg ikke kunne stole på medstudenten. ®
<b>Commitment</b>		
Kumar, N., Scheer, L., K and Steenkamp, J., E., B., M. (1995)	Our positive feelings towards the supplier are a major reason we continue working with it.	Mine erfaringer med medstudenten er en av hovedgrunnene til at jeg er villig til å fortsette samarbeidet.
	It is unlikely that our firm will still be doing business with this supplier in two years. ®	Det er usannsynlig at samarbeidet med medstudenten vil fortsette i fremtiden. ®
Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994).	The relationship that my firm has with my major supplier is something we are very committed to.	Resultatet av samarbeidet gjør meg mer tilknyttet medstudenten.
	The relationship that my firm has with my major supplier is something we are very committed to.	Erfaringene fra samarbeidet gjør meg mer tilknyttet medstudenten.
	The relationship that my firm has with my major supplier is something my firm intends to maintain indefinitely	Jeg kan godt tenke meg å fortsette samarbeidet på bakgrunn av mine erfaringer med medstudenten.

Kilde	English	Norwegian
<b>Interdependence</b>		
Smith, J., B., and Barclay, D., W. (1999).	We both recognize that we need each other to accomplish our objectives.	Jeg følte at jeg var avhengig av medstudenten for å oppnå gode resultater.
	I don't think this rep perceives a great advantage in working with me over other alternative partners. ®	Jeg tror medstudenten kunne oppnådd like gode resultater, uten å samarbeidet med meg.
	We are both dependent on the other to be successful.	Både jeg og medstudenten var avhengig av hverandre for å oppnå gode svar.
	I could be just as effective working with another rep.®	Jeg kunne oppnådd like gode resultater ved å jobbe alene.®
<b>Knowledge Sharing</b>		
Ganesan, S., and Ho, H., D. (2013).	My firm and the partner have shared a significant amount of knowledge with each other.	Jeg og medstudenten har delt en stor del informasjon med hverandre.
	In general, the skills and knowledge that have been shared between my firm and the partner are of little value to both parties.	Generelt har jeg og medstudenten delt informasjon som var av liten nytte for oppgaven.
	In general, the skills and knowledge that have been shared between my firm and the partner are of significant value to both parties.	Generelt har jeg og medstudenten delt informasjon som var av høy verdi for begge parter.
	In general, the skills and knowledge that have been shared between my firm and the partner are of a limited amount.	Generelt har jeg og medstudenten i liten grad delt informasjon.
	My firm has exchanged many ideas with the partner about how to improve each other's capabilities	Jeg og medstudenten har delt mye informasjon som forbedret svarene våre.
Wagner & Lindemann, 2010	It was expected that the parties would provide proprietary information during the project if it helped the other party.	Det var ventet at partene i samarbeidet ga relevant informasjon i løpet av prosjektet.
Wagner, S., M, and Lindemann, E.	The sharing of project outcomes occurs on the basis of the invested inputs	Svarene jeg delte var avhengig av hva medstudenten delte med meg.

Kilde	<i>English</i>	<i>Norwegian</i>
	<b>Relationship Quality</b>	
Wagner, S., M, and Lindemann, E. (2008).	We would be willing to work with supplier X in projects in the future.	Jeg er villig til å jobbe med medstudenten i fremtidige fag.
	We would be willing to collaborate with supplier X in projects, should the opportunity arise.	Jeg er villig til å samarbeide med medstudenten i andre fag, hvis muligheten byr seg.
	We were pleased to work with supplier X.	Jeg er tilfreds med å jobbe med medstudenten.
	The relationship with supplier X was very favourable for us.	Samarbeidet med medstudenten har vært gunstig for meg.
	We were very satisfied with the relationship with supplier X.	Jeg er veldig fornøyd med samarbeidet med medstudenten.
Wagner & Lindemann, 2010	We were satisfied with the outcomes from this project.	Samarbeidet har vært lærerikt.



## Appendix 6 – Reduction of from 3 to 2 treatments

Why the mix-group treatment is lost with one less treatment in the experiment.

Since the experiment is constructed the way it is, the respondent will not receive the fictive students response until the participant share his/her answer. Thus we will not be able to measure the differences in the open-ended answers mixed treatment groups. This is showed in the explanation under

Participant answer (R 1,2,3)

Fictive students answer (S 1,2,3)

### Experiment with 3 treatments

First treatment

1. Event) → (R,1)

2. Event) → (S,1)

Second treatment

1. Event) → (R,2)

2. Event) → (S,2)

Third treatment

1. Event) → (R,3)

2. Event) → (S,3)

### Experiment with 2 Treatments

First treatment

1. Event (in time)) → (R,1)

2. Event) → (S,1)

Second treatment

1. Event) → (R,2)

2. Event) → (S,2)

Thus, the participants answer sharing in an experiment with only two treatment groups will occur before the fictive students answer-sharing.

## Appendix 7 – Descriptive Statistics

Age	Frequency	Percent
19-27 year	103	89.6
28-37 year	6	5.2
38-47 year	1	.9
48-57 year	5	4.3
Total	115	100.0

Sample	Frequency	Percent
1	30	26.1
2	28	24.3
3	29	25.2
4	28	24.3
Total	115	100.0

Gender	Frequency	Percent
Women	51	44,3
Men	64	55,7
Total	115	100

Construct og Items	N		Mean	Std. Deviation	Skewness	Kurtosis	Minimum	Maximum
	Valid	Missing						
<b>Trust</b>	<b>115</b>	<b>0</b>	<b>4.8116</b>	<b>1.36878</b>	<b>-.339</b>	<b>-.434</b>	<b>1</b>	<b>7</b>
<i>Jeg syntes medstudenten holdt sitt løfte om å dele gode svar.</i>	115	0	4.03	1.873	-.108	-1.196	1	7
Jeg syntes informasjonen fra medstudenten var troverdig.	115	0	5.01	1.496	-.704	-.087	1	7
<i>Jeg følte medstudenten var til å stole på.</i>	115	0	4.67	1.599	-.465	-.469	1	7
Jeg følte jeg måtte være obs på hva jeg delte med medstudenten. ®	115	0	4.51	1.975	-.124	-1.362	1	7
<i>Jeg følte at jeg ikke kunne stole på medstudenten. ®</i>	115	0	4.76	1.730	-.350	-.908	1	7
<b>Relationship Commitment</b>	<b>115</b>	<b>0</b>	<b>4.2087</b>	<b>1.58930</b>	<b>-.348</b>	<b>-.592</b>	<b>1</b>	<b>7</b>
<i>Mine erfaringer med medstudenten er en av hovedgrunnene til at jeg er villig til å fortsette samarbeidet.</i>	115	0	4.34	1.840	-.384	-.889	1	7
Resultatet av samarbeidet gjør meg mer tilknyttet medstudenten.	115	0	4.23	1.798	-.249	-.876	1	7
<i>Det er usannsynlig at samarbeidet med medstudenten vil fortsette i fremtiden. ®</i>	115	0	4.03	1.774	-.155	-.992	1	7
Erfaringene fra samarbeidet gjør meg mer tilknyttet medstudenten.	115	0	4.18	1.785	-.299	-.915	1	7
<i>Jeg kan godt tenke meg å fortsette samarbeidet på bakgrunn av mine erfaringer med medstudenten.</i>	115	0	4.26	1.855	-.248	-1.090	1	7
<b>Explicit Knowledge sharing</b>	<b>115</b>	<b>0</b>	<b>4.7978</b>	<b>1.11504</b>	<b>-.131</b>	<b>-.327</b>	<b>2</b>	<b>7</b>
<i>Jeg og medstudenten har delt en stor del informasjon med hverandre.</i>	115	0	4.34	1.648	-.177	-.721	1	7
Generelt har jeg og medstudenten delt informasjon som var av liten nytte for oppgaven. ®	115	0	4.98	1.481	-.514	-.572	1	7
<i>Det var ventet at partene i samarbeidet ga relevant informasjon i løpet av prosjektet.</i>	115	0	5.79	1.225	-1.137	1.538	1	7
Generelt har jeg og medstudenten delt informasjon som var av høy verdi for begge parter.	115	0	4.23	1.590	-.139	-.756	1	7
<i>Svarene jeg delte var avhengig av hva medstudenten delte med meg.</i>	115	0	3.81	2.056	.028	-1.370	1	7
Generelt har jeg og medstudenten i liten grad delt informasjon. ®	115	0	4.77	1.612	-.379	-.891	1	7
<i>Jeg og medstudenten har delt mye informasjon som forbedret svarene våre.</i>	115	0	4.29	1.491	-.135	-.452	1	7

## Appendix 8 - Internal consistency

### Trust

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.793	.806	5

Item Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
Jeg syntes medstudenten holdt sitt løfte om å dele gode svar.	4,03	1.873	115
Jeg syntes informasjonen fra medstudenten var troverdig.	5,01	1.496	115
Jeg følte medstudenten var til å stole på.	4,67	1.599	115
Jeg følte jeg måtte være obs på hva jeg delte med medstudenten. ®	4,51	1.975	115
Jeg følte at jeg ikke kunne stole på medstudenten. ®	4,76	1.730	115

### Relationship Commitment

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.926	.925	5

Item Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
Mine erfaringer med medstudenten er en av hovedgrunnene til at jeg er villig til å fortsette samarbeidet.	4,34	1.840	115
Resultatet av samarbeidet gjør meg mer tilknyttet medstudenten.	4,23	1.798	115
Det er usannsynlig at samarbeidet med medstudenten vil fortsette i fremtiden. ®	4,03	1.774	115
Erfaringene fra samarbeidet gjør meg mer tilknyttet medstudenten.	4,18	1.785	115
Jeg kan godt tenke meg å fortsette samarbeidet på bakgrunn av mine erfaringer med medstudenten.	4,26	1.855	115

### Knowledge Sharing

#### First test

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.689	.713	7

Item Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
Jeg og medstudenten har delt en stor del informasjon med hverandre.	4,34	1.648	115
Generelt har jeg og medstudenten delt informasjon som var av liten nytte for oppgaven. ®	4,98	1.481	115
Det var ventet at partene i samarbeidet ga relevant informasjon i løpet av prosjektet.	5,79	1.225	115
Generelt har jeg og medstudenten delt informasjon som var av høy verdi for begge parter.	4,23	1.590	115
Svarene jeg delte var avhengig av hva medstudenten delte med meg.	3,81	2.056	115
Generelt har jeg og medstudenten i liten grad delt informasjon. ®	4,77	1.612	115
Jeg og medstudenten har delt mye informasjon som forbedret svarene våre.	4,29	1.491	115

## Second test

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.784	.776	6

Item Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
Jeg og medstudenten har delt en stor del informasjon med hverandre.	4,34	1.648	115
Generelt har jeg og medstudenten delt informasjon som var av liten nytte for oppgaven. ®	4,98	1.481	115
Det var ventet at partene i samarbeidet ga relevant informasjon i løpet av prosjektet.	5,79	1.225	115
Generelt har jeg og medstudenten delt informasjon som var av høy verdi for begge parter.	4,23	1.590	115
Generelt har jeg og medstudenten i liten grad delt informasjon. ®	4,77	1.612	115
Jeg og medstudenten har delt mye informasjon som forbedret svarene våre.	4,29	1.491	115

## Appendix 9 – Factor Analysis

Pattern Matrix			
	Factor		
	1	2	3
Jeg syntes informasjonen fra medstudenten var troverdig.	.504	.248	
Jeg følte medstudenten var til å stole på.	1.050		
Jeg følte at jeg ikke kunne stole på medstudenten. ®	.655		
Mine erfaringer med medstudenten er en av hovedgrunnene til at jeg er villig til å fortsette samarbeidet.		.857	
Resultatet av samarbeidet gjør meg mer tilknyttet medstudenten.		.959	
Det er usannsynlig at samarbeidet med medstudenten vil fortsette i fremtiden. ®		.696	
Erfaringene fra samarbeidet gjør meg mer tilknyttet medstudenten.		.816	
Jeg kan godt tenke meg å fortsette samarbeidet på bakgrunn av mine erfaringer med medstudenten.		.866	
Jeg og medstudenten har delt en stor del informasjon med hverandre.	.132	.289	.466
Det var ventet at partene i samarbeidet ga relevant informasjon i løpet av prosjektet.	-.147		.545
Generelt har jeg og medstudenten i liten grad delt informasjon. ®			.711
Jeg og medstudenten har delt mye informasjon som forbedret svarene våre.	.227	.124	.669

Extraction Method: Maximum Likelihood.

Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.

a Rotation converged in 4 iterations.

Chi-Square Difference Test					
	Chi-Square	df	Chi-square diff.	df	p<.05
2 factors	192,116	89			
			71,743	14	23.68
3 factors	120,373	75			
			34,782	13	22.36
4 factors	85,591	62			

## Appendix 10 – ANOVA assumptions

### *Assumption 1 – normal distribution of data.*

The first assumption implies that there must be a normal distribution of the data. The normal distribution can be analysed through the descriptive analysis by looking at skewness and kurtosis. If the data is perfectly distributed both skewness and kurtosis are 0, however, this is not normal. The requirements are that kurtosis and skewness should not exceed +/- 2 (Field, 2009). On the other hand, a high kurtosis and skewness may imply an unreliable model fit, or biased parameter estimates (Bagozzi and Yi, 1998). No items exceeded the requirements of +/- 2 (Appendix 7) (Field, 2009). Consequently, all items were continued in the analysis and a normal distribution was proven. Hence, assumption 1 is satisfied.

### *Assumption 2 – homogeneity of variances.*

The second assumption, homogeneity of variances, implies that there is the same variance of the outcome variable across the data material. By using Levene's Test, the homogeneity of variances can be assessed. To achieve homogeneity, none of the groups can be significantly different (<.05). For the assumption to be met, Levene's test must not be significant (>0.05) (Field, 2009). Trust and explicit knowledge are not significant and meet the requirements for the assumption of homogeneity. However, the requirement is not met for relationship commitment (significant, p=.030).

Test of Homogeneity of Variances				
	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Trust_TOT	2.631	3	111	.054
Commitment_TOT	3.090	3	111	.030
Inf_Sharing_TOT	.766	3	111	.515

Test Statistics	
	Commitment_TOT
Chi-Square	18.991
df	3
Asymp. Sig.	.000
a Kruskal Wallis Test	
b Grouping Variable: Utvalg	

Kruskal- Wallis Test			
Ranks			
	Utvalg	N	Mean Rank
Commitment_TOT	1	30	75.62
	2	28	40.71
	3	29	49.69
	4	28	65.02
	Total	115	

According to Pallant (2013), if the test scores are non-parametric, a Kruskal-Wallis test can be used to determine if there is a difference among the groups. The test reveals a statistically significant difference ( $p < .05$ ) in the four levels of relationship commitment (Gp1,  $n = 30$ : utvalg 1, Gp2,  $n = 28$ : utvalg 2, Gp3,  $n = 29$ : utvalg 3, Gp4,  $n = 28$ : utvalg 4),  $\chi^2(3, n = 115) = 18,991, p = .000$  (Table below). The first group (Utvalg 1) recorded a higher median score ( $Md = 5.0533$ ) than the three other groups. Group 2 recorded a median value of 3.3000, . Group 3 recorded a median value of 3.8621, and group 4 recorded a median value of 4.5714. According to the Kruskal-Wallis test, the groups are not homogenous.

Mann-Whitney U Test		
Report		
Commitment_TOT		
Utvalg	Mean	N
1	5.0533	30
2	3.3000	28
3	3.8621	29
4	4.5714	28
Total	4.2087	115

*Assumption 3 – assumption of interval data.*

The third assumption, assumption of interval data, implies that the data should be measured using an interval scale. By using interval scales, there are equal differences in the interval representing equal intervals in the construct being measures (Field, 2009). The requirement of the assumption is met by using a 7-point Likert scale for the items.

*Assumption 4 – assumption of independence.*

The last assumption refers to the participants' independence. The assumption suggests that the participants cannot be influenced by other participants (Field, 2009). In this experiment, we do not have control if some of the participants conduct the survey together, or not, since the link to the survey is shared online.

To summarize, this examination show that the requirements of parametric tests are not met. We conducted a Kruskal-Wallis test of relationship commitment to compare the Kruskal-



Wallis test with the Levene's Test. The results showed no difference. Hence, we are going to use the parametric tests as the basis for analysis. On the other hand, the finding implies that the statistical validity is weakened.

## Appendix 11 – Assumptions of MANOVA

### *Assumption 1: Sample size*

The minimum requirement is that you need more cases in each cell than the number of dependent variables (Pallant, 2013). In our case, we meet this requirement with 28 to 30 respondents in each of the cells.

### *Assumption 2: Normality*

We meet the requirement of at least 20 in each cell. The Univariate Normality is met if the p-level is non-significant result ( $p > .05$ ). This indicates a normal distribution. In our case, all are significant, but this is common, and considered a non-critical violation (Pallant, 2013). Further, the MANOVA is robust to modest violations of normality (Pallant, 2013).

Tests of Normality			
	Kolmogorov-Smirnova		
	Statistic	df	Sig.
Trust_TOT	.086	115	.038
Commitment_TOT	.084	115	.044
Inf_Sharing_TOT	.083	115	.050

### *Assumption 3: Outliers*

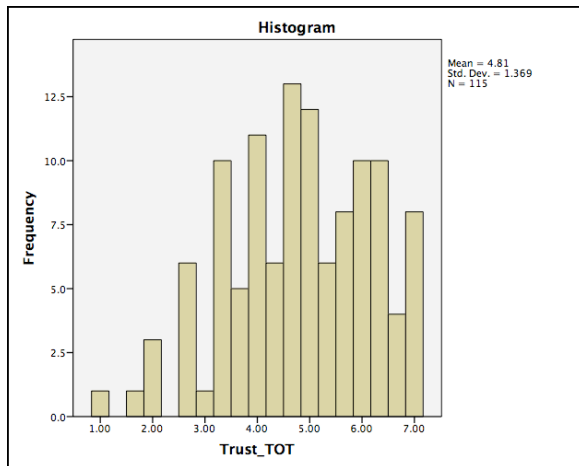
#### Step 1 – Univariate Outliers

When checking for univariate outliers you need to examine the histogram, the boxplot and the descriptive table for trust, relationship commitment and knowledge sharing.

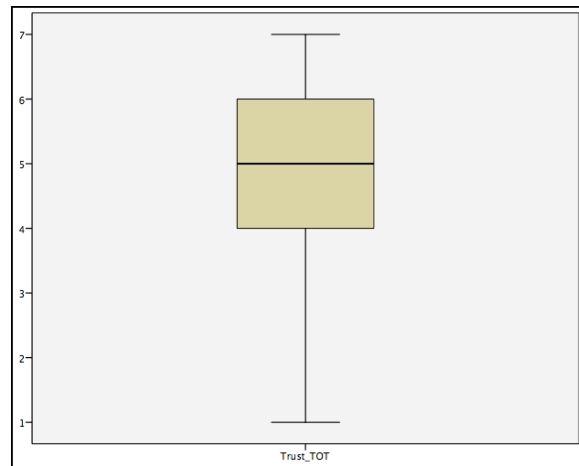
In the histogram you need to look at the tails of the distribution and see if any data points are extremes (Pallant, 2013). We do not see any extremes. In the Boxplot, if there are any outliers, these appear as little circles (Pallant, 2013). In our case, there are no outliers. In the descriptive table you examine the 5 percent Trimmed Mean in the descriptive table. If the trimmed mean and mean values are very different, you need to investigate these data further (Pallant, 2013). In our case, the two mean values are very similar for all the variables. Hence, the assumption of univariate outliers was met for trust, relationship commitment and knowledge sharing.

## **Trust**

## Histogram



## Boxplot

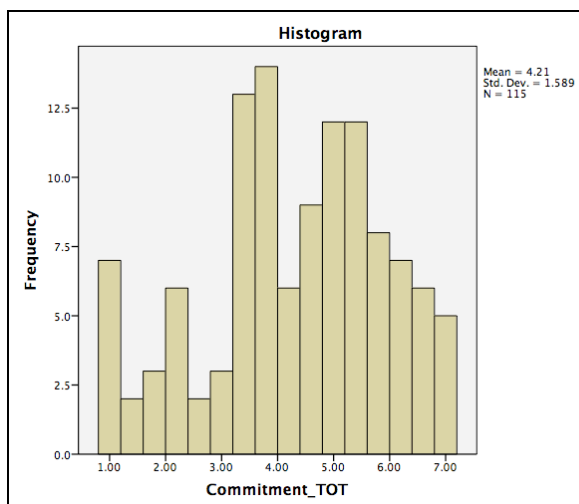


## Descriptive Table

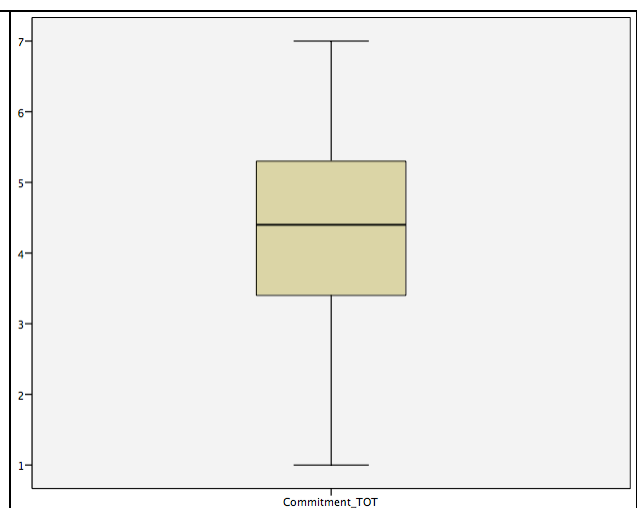
Descriptives				
			Statistic	Std. Error
Trust_TOT	Mean		<b>4.8116</b>	.12764
	95% Confidence Interval for Mean	L. Bound	4.5587	
		U. Bound	5.0644	
	5% Trimmed Mean		<b>4.8543</b>	

## Relationship Commitment

### Histogram



### Boxplot

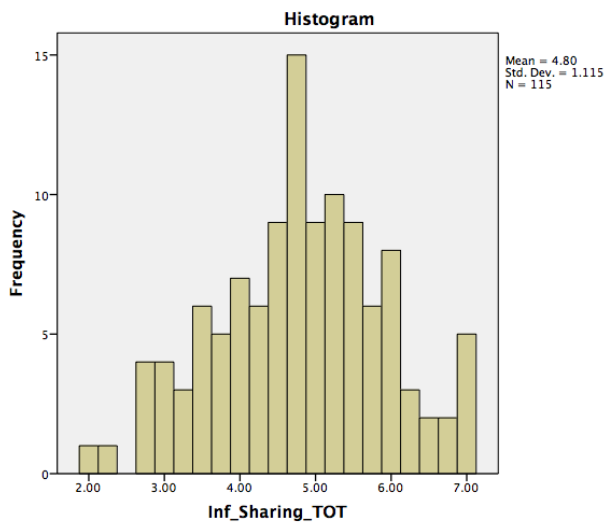


## Descriptive Table

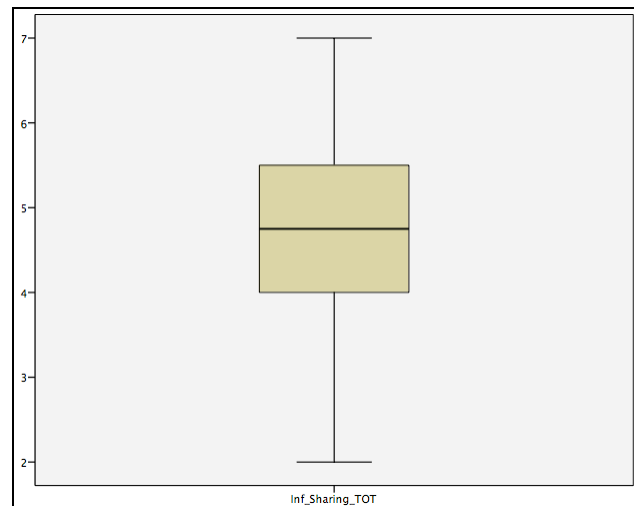
Descriptives				
			Statistic	Std. Error
Commitment_TOT	Mean		<b>4.2087</b>	.14820
	95% Confidence Interval for Mean	L. Bound	3.9151	
		U. Bound	4.5023	
	5% Trimmed Mean		<b>4.2386</b>	

## Knowledge Sharing

### Histogram



### Boxplot



## Descriptive Table

Descriptives				
			Statistic	Std. Error
Inf_Sharing_TOT	Mean		<b>4.7978</b>	.10398
	95% Confidence Interval for Mean	L. Bound	4.5918	
		U. Bound	5.0038	
	5% Trimmed Mean		<b>4.8031</b>	

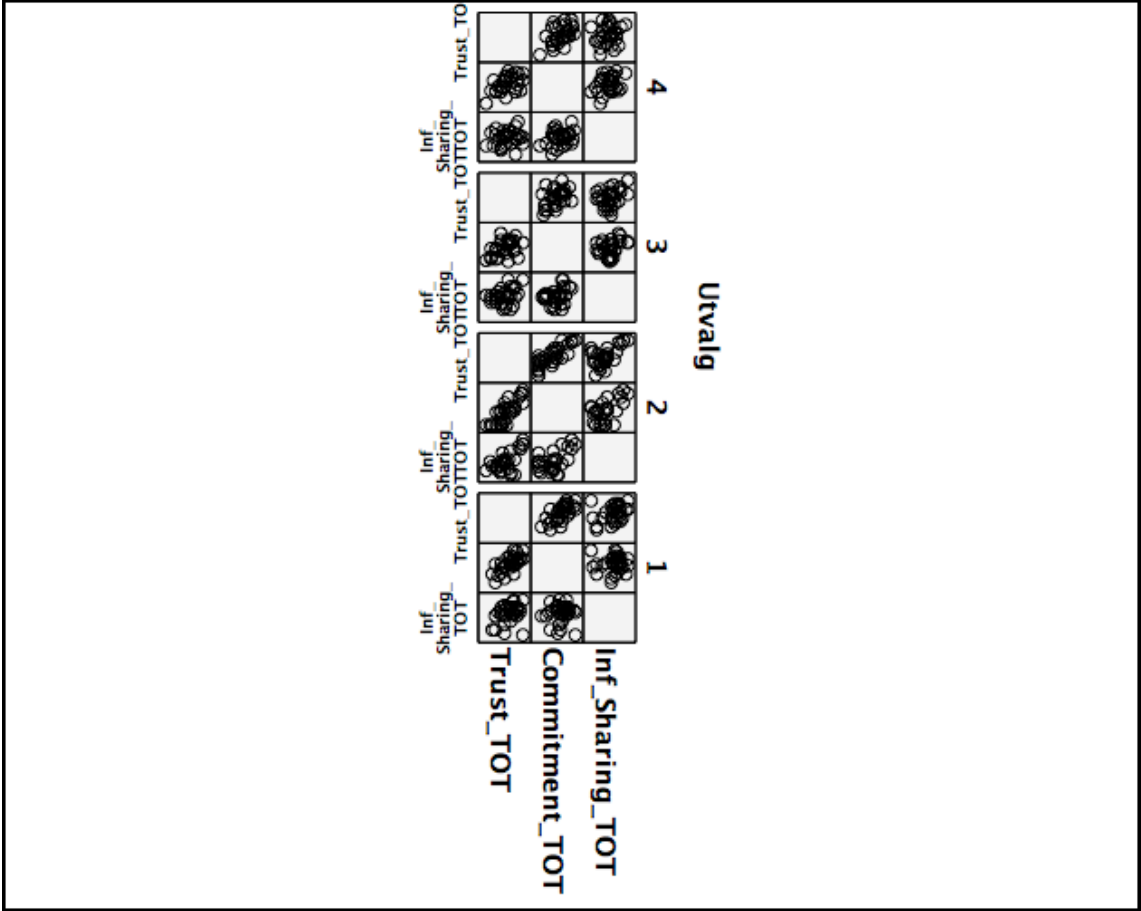
## Step 2 – Multivariate Outliers and Normality

In this step we check if the Mahalanobis distance exceeds a critical value. The critical value of 3 dependent variables is 16.47 (Pallant, 2013, pp. 298). The highest Mahalanobis distance in our case is 15.90801. The Mahalanobis distance is smaller than the critical value, and hence the assumptions of outliers are met.

Mahalanobis Distance		
N	Valid	115
	Missing	0
Minimum		.03853
Maximum		<b>15.90801</b>

*Assumption 4: Linearity*

This assumption look at the presence of a straight-line relationship between each pair of the dependent variables (Pallant, 2013). We used a Matrix Scatter in this case, and these plots do not show any obvious evidence of nonlinearity. Therefore, our assumption of linearity is satisfied.



*Assumption 5: Homogeneity of regression*

This assumption is not important in our case because we are not interesting to perform a stepdown analysis (Pallant, 2013).

*Assumption 6: Multicollinearity and singularity*

By using a correlation analysis, we can check for multicollinearity and singularity. In this case, there are no multicollinearity or singularity. Hence, this assumption is satisfied (Pallant, 2013).

Correlations				
		Trust_TOT	Commitment_TOT	Inf_Sharing_TOT
Trust_TOT	Pearson Correlation	1		
	Sig. (1-tailed)			
	N	115		
Commitment_TOT	Pearson Correlation	<b>.679**</b>	1	
	Sig. (1-tailed)	0		
	N	115	115	
Inf_Sharing_TOT	Pearson Correlation	<b>.394**</b>	<b>.342**</b>	1
	Sig. (1-tailed)	0	0	
	N	115	115	115

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

*Assumption 7: Homogeneity of variance-covariance matrices*

The assumption will tell if the assumption of homogeneity is met. Since the sig. value is larger than .001, the requirement is met (Pallant, 2013).

Box's Test of Equality of Covariance Matrices	
Box's M	35.354
<b>F</b>	<b>1.867</b>
df1	18
<b>df2</b>	<b>43245.684</b>
Sig.	.014

Tests the null hypothesis that the observed covariance matrices of the dependent a Design: Intercept + Autvalg

## Appendix 12 – MANOVA-test

Box's Test of Equality of Covariance Matrices	
Box's M	35.354
F	1.867
df1	18
df2	43245.684
Sig.	.014

Tests the null hypothesis that the observed covariance matrices of the dependent a Design: Intercept + Autvalg

Multivariate Tests							
Effect		Value	F	Hypothesis df	Error df	Sig.	Eta Squared
Intercept	Pillai's Trace	.961	904.143b	3.000	109.000	.000	.961
	Wilks' Lambda	.039	904.143b	3.000	109.000	.000	.961
	Hotelling's Trace	24.885	904.143b	3.000	109.000	.000	.961
	Roy's Largest Root	24.885	904.143b	3.000	109.000	.000	.961
Autvalg	Pillai's Trace	.210	2.780	9.000	333.000	.004	.070
	Wilks' Lambda	.795	2.918	9.000	265.428	.003	.074
	Hotelling's Trace	.252	3.020	9.000	323.000	.002	.078
	Roy's Largest Root	.228	8.430c	3.000	111.000	.000	.186

a Design: Intercept + Autvalg

b Exact statistic

c The statistic is an upper bound on F that yields a lower bound on the significance level.

Levene's Test of Equality of Error Variances				
	F	df1	df2	Sig.
Trust_TOT	2.631	3	111	.054
Commitment_TOT	3.090	3	111	.030
Inf_Sharing_TOT	.766	3	111	.515

Tests the null hypothesis that the error variance of the dependent variable is equal across g a Design: Intercept + Autvalg

Test of Between-Subjects Effects							
Source	Dependent Variable	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	Eta Squared
Corrected Model	Trust_TOT	27.453a	3	9.151	5.457	.002	.129
	Commitment_TOT	51.691b	3	17.230	8.095	.000	.180
	Inf_Sharing_TOT	4.487c	3	1.496	1.210	.310	.032
Intercept	Trust_TOT	2648.468	1	2648.468	1579.420	.000	.934
	Commitment_TOT	2023.759	1	2023.759	950.805	.000	.895
	Inf_Sharing_TOT	2641.311	1	2641.311	2136.139	.000	.951
Autvalg	Trust_TOT	27.453	3	9.151	5.457	.002	.129
	Commitment_TOT	51.691	3	17.230	8.095	.000	.180
	Inf_Sharing_TOT	4.487	3	1.496	1.210	.310	.032
Error	Trust_TOT	186.132	111	1.677			
	Commitment_TOT	236.260	111	2.128			
	Inf_Sharing_TOT	137.250	111	1.236			
Total	Trust_TOT	2876.000	115				
	Commitment_TOT	2324.960	115				
	Inf_Sharing_TOT	2788.938	115				
Corrected Total	Trust_TOT	213.585	114				
	Commitment_TOT	287.951	114				
	Inf_Sharing_TOT	141.737	114				

a R Squared = .129 (Adjusted R Squared = .105)

b R Squared = .180 (Adjusted R Squared = .157)

c R Squared = .032 (Adjusted R Squared = .005)



Multiple Comparisons - Scheffe							
Dependent Variable	(I) Utvalg	(J) Utvalg	Mean Difference	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Trust_TOT	1	2	<b>1.26905*</b>	.34027	.004	.3031	2.2350
		3	<b>1.07241*</b>	.33722	.021	.1151	2.0297
		4	.72143	.34027	.219	-.2446	1.6874
	2	1	<b>-1.26905*</b>	.34027	.004	-2.2350	-.3031
		3	-.19663	.34309	.954	-1.1706	.7774
		4	-.54762	.34609	.478	-1.5301	.4349
	3	1	<b>-1.07241*</b>	.33722	.021	-2.0297	-.1151
		2	.19663	.34309	.954	-.7774	1.1706
		4	-.35099	.34309	.790	-1.3250	.6230
	4	1	-.72143	.34027	.219	-1.6874	.2446
		2	.54762	.34609	.478	-.4349	1.5301
		3	.35099	.34309	.790	-.6230	1.3250
Commitment_TOT	1	2	<b>1.75333*</b>	.38336	.000	.6650	2.8416
		3	<b>1.19126*</b>	.37993	.024	.1127	2.2698
		4	.48190	.38336	.665	-.6064	1.5702
	2	1	<b>-1.75333*</b>	.38336	.000	-2.8416	-.6650
		3	-.56207	.38654	.551	-1.6594	.5353
		4	<b>-1.27143*</b>	.38991	.017	-2.3783	-.1645
	3	1	<b>-1.19126*</b>	.37993	.024	-2.2698	-.1127
		2	.56207	.38654	.551	-.5353	1.6594
		4	-.70936	.38654	.343	-1.8067	.3880
	4	1	-.48190	.38336	.665	-1.5702	.6064
		2	<b>1.27143*</b>	.38991	.017	.1645	2.3783
		3	.70936	.38654	.343	-.3880	1.8067
Inf_Sharing_TOT	1	2	.48631	.29219	.432	-.3432	1.3158
		3	.42874	.28958	.536	-.3933	1.2508
		4	.17381	.29219	.949	-.6557	1.0033
	2	1	-.48631	.29219	.432	-1.3158	.3432
		3	-.05757	.29461	.998	-.8939	.7788
		4	-.31250	.29719	.776	-1.1562	.5312
	3	1	-.42874	.28958	.536	-1.2508	.3933
		2	.05757	.29461	.998	-.7788	.8939
		4	-.25493	.29461	.861	-1.0913	.5814
	4	1	-.17381	.29219	.949	-1.0033	.6557
		2	.31250	.29719	.776	-.5312	1.1562
		3	.25493	.29461	.861	-.5814	1.0913

\* The mean difference is significant at the 0.05 level.

## Appendix 13 – Difference between groups

Multivariate							
Effect		Value	F	Hypothesis df	Error df	Sig.	Partial Eta Squared
Intercept	Pillai's Trace	.936	809.299b	2.000	110.000	.000	.936
	Wilks' Lambda	.064	809.299b	2.000	110.000	.000	.936
	Hotelling's Trace	14.715	809.299b	2.000	110.000	.000	.936
	Roy's Largest Root	14.715	809.299b	2.000	110.000	.000	.936
Autvalg	Pillai's Trace	.208	4.304	6.000	222.000	.000	.104
	Wilks' Lambda	.796	4.434b	6.000	220.000	.000	.108
	Hotelling's Trace	.251	4.562	6.000	218.000	.000	.112
	Roy's Largest Root	.228	8.419c	3.000	111.000	.000	.185

a Design: Intercept + Autvalg

b Exact statistic

c The statistic is an upper bound on F that yields a lower bound on the significance level.

Tests of Between-Subjects Effects							
Source	Dependent Variable	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	Partial Eta Squared
Corrected Model	Trust_TOT	27.453a	3	9.151	5.457	.002	.129
	Commitment_TOT	51.691b	3	17.230	8.095	.000	.180
Intercept	Trust_TOT	2648.468	1	2648.468	1579.420	.000	.934
	Commitment_TOT	2023.759	1	2023.759	950.805	.000	.895
Autvalg	Trust_TOT	27.453	3	9.151	5.457	.002	.129
	Commitment_TOT	51.691	3	17.230	8.095	.000	.180
Error	Trust_TOT	186.132	111	1.677			
	Commitment_TOT	236.260	111	2.128			
Total	Trust_TOT	2876.000	115				
	Commitment_TOT	2324.960	115				
Corrected Total	Trust_TOT	213.585	114				
	Commitment_TOT	287.951	114				

a R Squared = .129 (Adjusted R Squared = .105)

b R Squared = .180 (Adjusted R Squared = .157)

Levene's Test of Equality of Error Variances				
	F	df1	df2	Sig.
Trust_TOT	2.631	3	111	.054
Commitment_TOT	3.090	3	111	.030

Tests the null hypothesis that the error variance of the dependent variable is equal across groups.

a Design: Intercept + Autvalg

## **Appendix 14 - Open answer quantifying the variable**

### Explanation

APPENDIX 14 = The answers that was given by the students has been adjusted for differences in hight, in order to make them comparable. It is neccessary to adjust the answers since the differences since the respondenst varied in how they responded to the task. For example, some participants wrote "everything" instead of specifying the information they wanted to share, while others wrote, or copied the entire answer into the reply field. In order to adjust these differences, we measured the the length of a maximum answer, and the lenght of a single section and thereby, adjusted the other answers according to these measurments. By making these changes we made them comparable in terms of height.

## Appendix 15 – Feedback Experiment

Open text
Ble mye informasjon å huske, og det gjorde det utfordrende å se forskjeller i min og medstudenten min sin besvarelse.   Følte at samtlige besvarelser fra "meg", var mer utfyllende, og bedre skrevet, noe som igjen kan ha tippet "multiple choice" delen i min favør.
Det kunne gjerne vært skilt mellom nytte for meg og medstudenten. Når jeg så nytte for en av oss var det vanskelig å svare på disse spørsmålene.   Spennende spørreundersøkelse! Lykke til!
<b>Det virket litt opplagt at ingen ville like dette samarbeidet. Virker som medstudenten gir totalt faen. Jeg hadde ikke tatt meg bryet med å bryte samarbeidet da jeg ikke tror han ville gidde å forandret sine svar basert på den infoen jeg ga ham</b>
<b>Det er to ting som er spesielt viktig for min del og som ikke kom frem i undersøkelsen:     Viktigste av alt: Personlig har det svært stor betydning hvor godt jeg kjenner vedkommende jeg skal samarbeide med. Kjenner jeg personen godt betyr det noe i seg selv for meg at personen får gode resultater. Kjenner jeg ikke personen godt, er dette omtrent likegyldig for meg.     Det er også viktig for meg, hvis normalfordeling, hvor mange klassen består av. Består klassen av 10 stk og det skulle normalfordeles, så ville jeg vært mer resistent mot å dele informasjon - så fremst jeg kjenner vedkommende svært godt. Det er kanskje kynisk, men slik er min oppfatning.     Som det muligens fremkommer av oppgaven er det også av stor betydning av man føler at man får noe igjen. Føler man at man får noe direkte tilbake, er det veldig naturlig å prøve å yte like mye tilbake selv - spille hverandre gode.</b>
Lykke til
<b>Jeg fikk mer inntrykket av at studenten var en dårlig student enn at h*n ikke var villig til å dele informasjon. Derfor valgte jeg å dele mer informasjon i oppgave 2, ettersom jeg syntes synd på vedkommende.</b>
<b>Deling av data/informasjon gjør prosessen raskere, men jeg ville ikke ukritisk tatt imot informasjon fra medstudenten uten å sjekke kilder og mulig annen informasjon.   Om begge parter sjekker hverandres informasjon får man bedre kvalitetsjekket fakta og man slipper å utrede all informasjonen som er hentet selv.</b>
Spennende case studie, som definitivt er med på å vise "ytterpunktet" i samarbeid som kan fungere dårlig. Forslag til forbedring: Kunne vært en del med "egne erfaring" fra samarbeid. Forslag til tolking av resultater; fra 97-2006 var det stor fokus på nettopp samarbeid i grunnskolen, spennende å se om det har gitt noen effekt på denne gruppen.   Lykke til med oppgaven, ser meget bra ut så langt!
<b>Visst et samarbeid skal funke bør det karaktergis til gruppen felles visst det skal legges fram. Ellers vil det evt skape konkurranse mellom partene.</b>
Lite grunnlag for å svare på evalueringsspørsmålene.
Jeg har ikke erfaring fra slike typer gruppeoppgaver fra før av, så det kan ha påvirket mine svar. Videre samarbeid avhenger også av hvordan jeg går sammen med denne personen.
Veldig interessant eksperiment!
Bra måte å lokke folk med spørsmål om hverdagslige irritasjoner og få informasjon fra dem. Eksperiment = A+
Del alt, alltid.
Spennende, men kanskje litt mye tekst
<b>Hadde dette vært en individuell oppgave jeg skulle levert, hadde ikke jeg delt like mye info med medstudenten</b>
Vanskelig å svare på uten å faktisk skrive en oppgave og få resultater.   De varierende svarene til meg og medstudenten ville ført til av hver av oss ville gjort mer research.   Uansett hvor oppriktig medstudenten hadde vært i sin deling av informasjon ville jeg dobbeltsjekket den, og oppfordret han/hun til å gjøre det samme. Det er grunnlaget til gode rapporter/forskning.
<b>Jeg skjønnte ingenting</b>
Når spørsmålene stilles som "jeg og medstudenten" blir det vanskelig å gi noen gode svar, da man må ta hensyn til begge parter.
Litt mye tekst å sette seg inn i.
Jeg syntes eksperimentet er nytt og spennende. helt klart lærerikt og knytter tettere bånd mellom medstudenter og gir grunnlag for bedre læring og faglig forståelse.
<b>Jeg mener det er en viss forventning om at motparten skal yte det samme som en selv. Hvis jeg gir mye informasjon forventer jeg å få mye informasjon tilbake, dersom jeg ikke får det vil det ikke gagne meg å være i samarbeidet og jeg vil dermed avslutte det. Personlige relasjon kan nok øke terskelen for å avslutte samarbeidet, men dersom motparten er en ukjent eller kun en bekjent vil terskelen være lav for å avslutte samarbeidet.</b>
<b>Litt for likt formulerte påstander</b>
Sexy undersøkelse med mange sexy oppgaver og spørsmål. Tommel opp.
<b>det var et pluss at "konkurranse om karakterer" ble nevnt. Det påvirket mine valg i oppgaven.</b>
Eksperimentet kan være noe søkt og tankebasert som gjør det utfordrende og relatere til en faktisk situasjon, men likevel formulert godt med reelle problemstillinger.
Tenker det er veldig individuelt hvor selvstendig man er selv, hvor mye tillit man har til andre mennesker generelt, hvor mye tillit man har til seg selv. Personlig foretrekker jeg selvstendig arbeid, men er også glad i samarbeid med andre. Jeg synes det er lettere å reflektere alene først, deretter å veie egne konklusjoner med andre og få et annet perspektiv, som både bekrefter/avkrefter.

## Appendix 16 – Transcription

### Participant T1

**L-J** Da starter vi.. Ja velkommen til intervju. Vi skal jo da ha et intervju i forbindelse med masteroppgaven vår, eeh den handler om samarbeid og verdiskaping, og deling i samarbeid. Og mer spesifikt da, så er det jo snakk om kunnskapsdeling eller knowledge sharing da., som vi altås da bruker som begrep. I forbindelse med den oppgaven så har vi da en del eh, variabler som vi har lyst til å undersøke nærmere. Eh, vi har sett på en del teori, og nå ønsker vi å få informasjon fra arbeidslivet. Eeh., så vi kommer til å stille en del spørsmål om eeh, variablene vi har med i modellen, men det..., vi ønsker ikke å lage noen føring på det som blir sagt annet enn det er mulig vi har noen spørsmål., eh, som vi legger til, men vi ønsker at du skal forklare av din erfaring også når vi føler at vi har fått nok fra de forskjellige temaene så går vi videre... Høres det

**T1:** Det går fint

**L-J:** greit ut. Så har vi altså noen spørsmål som. Tilleggsspørsmål hvis du..., hvis vi blir stående fast.

**T1:** Fyr løs

**L-J:** eeh, men først så syntes jeg du da kan si litt kjapt om bakgrunnen din. Fortelle litt om kompetansen du har, stilling, og tidligere erfaring.

**T1:** eh, ja. Å jeg er jo i den situasjonen at jeg som jeg sa har vært her siden tidenes morgen, det vil si at jeg begynte her som veldig ung. Relativt liten utdanning hadde jeg da. Jeg begynte her som 19 åring, kom rett fra tre år på Gjerde Vidregående skole som var en sånn salg oooog markedsførings greie. Eehm, De andre gutta dro i militæret, det hadde ikke jeg noe interesse av, for det hørte jeg så mye dumt om. Så tok, begynte jeg å ta litt etterutdanning. Eeh., jeg gikk på bedriftslederskolen var det noe som het her i, i Drammen detta var på slutten av 80-tallet. Og så dundra jeg løs her og dette her var jo et firma som var i full, i full framdrift og jeg var heldig som fikk prøve meg i mange forskjellige posisjoner, men jeg hadde, jeg mangla en del formell utdanning, eh, oooog så etterhvert som tida gikk så kom det mange det mange nye unge dyktige medarbeidere inn hit som hadde en helt annen bakgrunn enn det jeg hadde., Så det jeg gjorde jeg hang meg, hang meg på skolebenken, ikke veldig mye, men jeg gikk to år på,mmm, på kvelden på BI da, for å ta bedrifts., bedrifts, eller markedsøkonom for å ha litterane mer formel kompetanse, men jeg hadde ikke energi eller kraft til å gå noe mere enda da, jeg hadde familie med tre unger og hele greiene, men jeg følte litt på at jeg trengte å oppdatere meg sjøl litteranne da. Så, så du kan si at jeg har en liten formel bakgrunn, men jeg har jo en lang erfaring da for at jeg har hat forskjellige jobber her i huset. Begynte som assistent i noe som het dele avdelingen, den gangen. Etterhvert så jobba jeg meg opp som markeds konsulent, produktsjef på ettermarkedet, markedsjef på ettermarkedet. Ja, dere veit kanskje ikke hva ettermarkedet, så veldig godt er enda men..., det er jo alt det som skjer etterpå. Du har nybil markedet, så har du ettermarkedet ikkesant, alt av verkstedstjenester, del-lager, tilbehør, osv. Eh., Jeg var produktsjef på personbiler en periode., eeh., også blei jeg...eeehm, leder for hele ettermarkedsavdelingen i 2006, da var jeg ettermarkedsdirektør var titelen da, fra 2006, fram til 2000 åå, høsten 2011

**L-J:** hmm.

**T1:** Eeeh, så, gjorde vi en liten endring i ledelsen her., det er veldig., det som dere kanskje har hørt om i Toyota systemet så er det veldig atte du hopper rundt i forskjellige posisjoner

**L-J:** hmm.

**T1:** Nettopp for å berike den enkelte, men også det å ha.., fordele.., hva skal jeg si.., kompetansen på flere da. La oss si, ikke bare på jeg som har ettermarkedetskompetanse så blir jo det litt håpløst hvis jeg plutselig blir borte, eller finner på noe annet. Så da tok vi i ledergruppa og rett og slett å bare bytta stillinger, så jeg ble salgsdirektør, og salg kontra ettermarkedet det er ganske stor forskjell, så det, da får du en ganske heavy og bratt eeh, lærekurve..eeh.., så gjøre vi ytterligere en endring i ehm., for halvannet år siden, for da..mmm.., fikk vi et viktig produkt tilbake i sortementet som heter Toyota varebil.., eehm, vi har jo hatt en varebil som het Hiace, den har vært markedsleder i 30 år

**L-J:** hmm

**T1:** Som ble tatt av markedet. Helt krise for oss, krise for forhandler nettet. Den har forhandlerne tjent seg.., ganske gode oooog.., skal ikke si gode og mette, men de har tjen.., det har vært en veldig viktig model, både for næringslivet da, men også for oss som leverandører ikke sant.., eeh, den modellen blir borte så, så skjer det jo da noen grep i kulissene da Toyota sentralt inngår et samarbeid med, med en annen stor bilprodusent i europa som gjør da at vi lager en varebil sammen med de. Så jeg fikk da prosjekt ansvaret for å få den inn i markedet, sa da samtidig endra vi litt., at jeg ble ansvarlig for varebil, det prosjektet og firmabil. Så per i dag så er jeg direktør for varebil-firmabil

**L-J:** Åja

**T1:** Det er min tittel, per i dag.

**L-J:** Men det virker jo som du haar, tydeligvis da har vært her og fått mye erfaring da. hold på å si, og siden vi også da er veldig interessert i samarbeid.., har du hatt.., sikkert hatt en del erfaring med samarbeid både sikkert internt og eksternt, med andre rundt omkring?

**T1:** Absolutt..

**L-J:** eehm og holdt på å si, er det noe. Har du lyst til å si noe om, raskt om dine erfaringer med samarbeid, bare sånn for å starte litt lett om hva du mener kanskje er det viktigste da,

**T1:** Eeh, ja

**L-J:** med samarbeid

**T1:** Du vet at det at samarbeid, det er ganske sammensatt da, for det handler litt med hva slags type du er sjøl, også. Er du en type som ønsker å samarbeide, eller ønsker du, er du en som ønsker å kjøre løpe sjøl? Det er klart er du en type som gjerne vil, stikke deg fram sjøl og gjøre greia di sjøl og eksponere deg sjøl, så, så vil det og påvirke.., eeh.., din form for samarbeid. Er du en litt mer åpen type, som jeg mener jeg er da, og vel så interessert i å lykkes gjennom andre som lykkes gjennom meg sjøl, så..så..så har du litt mer utbredt bruk a-a-av det. Altså da er vi lissom innpå menneske type, og ja samarbeid, altså, du kan jo risikere at du får med deg folka på laget, ikke sant, hvis du deler informasjon, samtidig som du da bygger opp deg sjøl så bygger du opp andre og du gir informasjon og det du også ser da er at du får tilbake for det viser seg jo at det ikke bare er du som er flink, det er jo andre som er flinke også.

**L-J:** Mmm

**T1:** Så det her blir jo bygd på hverandre, og som gir da.., altså sammen er vi enda sterkere

**L-J:** hmm

**T1:** Og det er en utstrakt, har vært en utstrakt suksess faktor etter min mening i Toyota's historie fra alle de åra som jeg hvert til.., som jeg har vært her, også før det igjen. For det kanskje aller viktigste samarbeidsmodellen, det er jo øøhm, importøren sammen med forhandlerne

**L-J:** mmh

**T1:** Det nytter ikke å komme som stor sterk importør og fortelle hele verden rundt hvordan de skal gjøre det. DET FUNKER IKKE. Det skjønte man veldig tidlig i huset her. ooog, at man da hadde med, hva sjak jeg si.., forhandlerne da på råd. Så her ble det jo veldig tidlig, eeh, satt

ned forskjellig komiteér med forhandlerne., eehm., hvor vi liksom er inneforstått med at dette her er vi sammen om, vi er sammen om oog rule det norske bilmarkedet. Men det er klart vi har litt forskjellige roller, da er vi nødt får å bruke energien vår og sammen bli strekere, hvordan vi skal angripe markedet. Istedetfor å slå hverandre i huet, og krangle om, eeh., marginer og betingelser. For det er det veldig mye av , også i bilbransjen blandt eeh..., nå har ikke jeg veldig inside via alle konkurrentene, men, men sånn opp igjennom..., det som har vært litt av..., Det du plukker opp og hører da, du kjenner jo mange folk i bransjen etterhvert ikke sant. Vi er jo sammen i mange sammenhenger, det er jo at vi har en helt eksepsjonell samarbeidsmodell i Toyotagjengen. Eeeh, mens i andre., leire så er det mye mere slossing med forhandlerne. Mye mere uenighet, mye mere krangel og bråk om marginer, ooog saker og ting

**L-J:** Er det no..., unskyld at jeg avbryter,

**T1:** Ja

**L-J:** Er det noe grunn til at dere får det til, er det noe dere gjør? Er det noen ting ved dere som gjør at dere får til samarbeidet bedre enn andre som du tror er viktige., noen nøkkel faktorer.

**T1:** Ehh jeg, jeg., tror at kulturen her i firmaet har vært veldig “down to earth”

**L-J:** hmm

**T1:** Her er det ikke ikke det store selskapet som kommer å skal fortelle hele verden hvordan ting skal gjøres.

**L-J:** hmm

**T1:** Det har vært veldig sånn eeeh, vært veldig, kall det likt da, veldig lite hierarkisk, veldig lite opptatt av hierarkiet.

**L-J:** hmm

**T1:** og mye flatere organisasjon, hvor man har vært mye mer løsningsorientert, mindre prestisje, mindre av de duste tinga som jeg kaller det litt enkelt da.

**L-J:** hmm

**T1:** ehh, kanskje litt., og jeg tror også en ting til, det er at her., nå er jeg kanskje litt på kanten så dette får dere vurdere, tahehe., ta også å vurderer, men det å være fra bygda det er jævlig, forhold til å være fra Oslo vest. Det er en påstand fra meg. I forhold til hvilken approach du har, i forhold til beina på jorda faktorn

**L-J:** mmm

**T1:** Og i forhold til å få med deg resten av landet. Husk på det atte, største parten av norges befolkning bord på, bord på landet og i bygda. Alle de andre bil importørene, eller nesten alle er i Oslo, mange har et lite kompleks inn mot storbyen, nå, dette her er veldig min personlige greie

**L-J:** Jo, jo, men det er flott å høre, allikevell

**T1:** eeeh, mmm, så, så jeg tror atte det treffer veldig forhandlerne uansett om du jobber mellomleder i forhandler nettet, eller om du jobber som toppleder. Så tror jeg det, deet at man har observert og fått med seg den, hva skal jeg si, holdning man har hatt i det selskapet her hele tiden.

**L-J:** hmm

**T1:** Mens ut av respekt for mennesker, og Toyota familien., det er lissom to sånne veldig kjente begreper, som går på at detta er vi sammen om, vi er like mye verdt og det er, det er liksom., det, det

**L-J:** Folk føler seg velkommen da, når de kommer å..., de føler seg behagelig kanskje når de skal samarbeide med dere. Det er ikke noe

**T1:** Vel.,

**L-J:** Ja., det er ikke noe hierarki som du sier.

**T1:** Eh, det er veldig, hva skal jeg si., inkluderende, og det er jo det selskapet har vært kjent for i,i,i alle år altså Toyota Norge som sådan da.

**L-J:** Ja

**T1:** eh., Men det er klart det har smitta også over på forhandlerne, så har den kulturen også etablert seg i forhandlerne, så man ser at det er en kultur som fungerer. Også har man, har det også blitt brukt ute i forhandlernettet, som igjen smitter det over på kundene, ikke sant

**L-J:** hmm.

**T1:** Man ser at her er det en gjeng som, som står på for kundene, ooog selvfølgelig er det systemer og strukturer på ting, men, men det er veldig sånn folkelighet, og det er en veldig servicemindedhet, ooog en veldig kundeorientering.

**L-J:** mmm, eehh, jeg tror vi kommer litt inn på det temaet der, eller ganske sikkert litt senere, så hvis du, hvis vi kan, tenkte bare..

**T1:** Kjør på

**L-J:** kjøre på

**T1:** Ja

**L-J:** kjøre på med den ene, starte med den hoved, eller avhengige variabelen vår.

**T1:** Absolutt

**L-J:** ogsåååå., for det er veldig interresant det du snakker om der, eh, så vi kommer tilba., det er en av de avhengige, eller uavhengige variablene våre, så vi kommer litt nærmere, inn på akkurat, det der med., litt sånn likhet og hvordan man er avhengige av hverandre

**T1:** hmm

**L-J:** type ting

**T1:** hmm

**L-J:** ehm , men det, det som vi har da som en avhengig variabel i vår modell, og som vi ser på hvordan blir påvirket av de uavhengige, det er da kunnskapsdeling. Det er det vi ønsker å se på nærmere i et samarbeid.

**T1:** hmm

**L-J:** Eehm, oog kunnskapsdeling..., eehm..., har en, en sterk posisjon i teorien oog vi, vi lur, lurer derfor på hva dere i,i, som jobber med det,detta og deres erfaringer i fra arbeidslivet, hvordan., hva der syntes om know., kunnskapsdeling. eeh., jeg veit ikke., er du kjent med., du kjenner til begrepet og kanskje du kan forklare litt hva du eventuelt legger i det.

**T1:** Ja, kunnskaps deling....eeh., jeg, jeg catcher det ikke helt, men..., men sånn umiddelbart så handler det jo om at, eeeeh, hva skal jeg si, det som kommer ss... Vi er jo veldig påvirket av det som kommer sentralt fra, blitt mer og mer

**L-J:** hmmm

**T1:** Vi var jo et eget privateid selskap fram til 2004 eller fram til 1991 egentlig, men Toyota gradvis har tatt over selskapet, og i 2004 så blei detta her..., 100% Toyota eid. Og det er klart..., over tid så merker du da fra å full rådefrihet ååå, styre helt sjøl, så blir ting mye mer sentralisert. Når det kommer programmer, som skal implenteres

**L-J:** mmm

**T1:** Så kan du si at det er en form for kunnskapsdeling da

**L-J:** det er....

**T1:** at det kommer programmer sentralt fra, som man har en ambisjon om å etablere over hele kjeden, altså i alle land i Europa.

**L-J:** hmm,

**T1:** Så må jo vi, selvfølgelig vurdere å,å,å variere hva som passer til oss, og hva som ikke passer for oss. Men mer og mer et eh., mer og mere., hva skal jeg si...,sentrale ting som kommer da og som vii., ikke like lett kan velge bort som før.

**L-J:** Hmm

**T1:** da.. litt hehe ja.



**L-J:** Jeg ble litt sånn..., jeg holdt på å si.... I teorien så har de da delt opp i..., De har data som er den enkleste form for, kall det informasjon da

**T1:** hmm

**L-J:** Også har du begrepet informasjon, som da for eksempel da du for eksempel kan få skriftelig, og som er lett og overføre, men så har du kunnskap, den sitter litt mer ved menneskene. Det er vanskelig å overføre det mellom perso.. eller mellom bedriftene ofte ooog..., det handler jo om da atte det, det er kunnsapen om ting da.

**T1:** Ja

**L-J:** Som eeh, du kanskje lærer med erfaring.

**T1:** mmm

**L-J:** Eehm, men det er veldig viktig del for å kunne drive videre, for det er jo sånn som du snakker om

**T1:**hmm

**L-J:** Du har dine erfaringer og hvordan du gjør..., eeh, håndterer business da

**T1:**mmh

**L-J:** Eehm., har jo en stor effekt på hvordan, om det blir..., ehm en suksess av det eller ikke. Og det er kanskje ikke så lett å lære det bort, men det går ann å lære det bort.

**T1:** En viktig del i Toyota verden er rundt akkurat det der, noe som heter best practice sharing, og det er jo ikke så, hehe., det er jo ikke bare Toyota som driver med det, men det er jo en veldig viktig greie i forhold til å bringe de gode historiene videre da, og det, og det er jo en del av det sentrale Europa, atte noe som har vært..., Jeg kommer akkurat fra Paris i to dager nå og vi har vært å sett hvordan håndtere., håndtering av bruktbil, det er jo ikke noe vi primært driver med, men,men vi er jo avhengige av at forhandlerne gjør det bra også på bruktbil, for å kunne selge nybil ikke sant, så du ikke binder for mye kapital i bruktbil og har struktur og prosesser på få dette her, kjapt igjennom i forhold til ståtid ooog, inntjening osv. oooog, såså hvis en forhandler i Paris har gjort noe veldig bra så er det jo veldig smart å ta med det til de forskjellige landa og implementere det i,i,i vårt marked for eksempel da.

**L-J:** Hmm

**T1:** Men Toyota Norge, eller Effedal som det het i den tia var jo veldig tidlig ute med akkurat dette her med kompetanse. Toyota skolen som Henrik Bakken representerer blei jo etablert her allerede i, jeg tror det var i 1987, jeg, så blei Toyota skolen etablert. Og det var en periode hvor det norske bilmarkedet var på full fart ned, og det som Toyota eller Effedal gjorde den gangen den gange det 3var at vi konsoliderte..., vi var nummer 1, og konsoliderte med å etablere Toyota skole. Etablere business management system som to sentral funksjoner, mens dem vi kjempa med den gangen, det var Mazda. De eskalerte ned, justerte ned aktiviteten fullstendig, og det var starten på Mazda sitt fall. For de var, de var å kjempa med oss om, om., helt i toppen den gangen. Men selskapet her, eeh, private eieren her..., eeh..., satsa for fullt ooog konsoliderte, og vi holdt posisjon. Markedet gikk jo veldig drastisk tilbake fram til 1991, på slutten av, etter jappe-tia som dere sikkert har, kanskje har hørt om

**L-J:** mmmh

**T1:** som var sånn i 5-6 og åtti, og så raste jo detta totalt i 88-89-90-91 begynte å vokse litt ut på nitti-tallet igjen da. Men da var vi jævelig sterke for da hadde vi blandt annet etablert en skole ikke sant som var da igang med å,å,å,å lære opp de forskjellige områdene da, både på ettermarkedet, på salg og alle forskjellige områder, og det har jo ikke gått over.

**L-J:** Nei

**T1:** Altså det er jo vært veldig trøkk i Toyota skolen med å,å..., hva skal jeg si, å lære opp, etterhvert som nye ting er komm., nye ting er kommet da.

**L-J:** Mmmh

**T1:** Bare fra å skrive kontraktene på en serviett, til å gjøre det via avanserte data systemer ikke sant. Vi hadde jo kurser her, hvor selgera var inne å lissom lurte på..., så på musa første

gang, ikke sant.... ÅJA, akkurat....., ikke sant, der,der begynte det altså. (Klapper sammen hendene). Nå,nå er vi midt på nitti tallet da., ,men kan du tenke deg en selger på seksti år, som ikke hadde., han,han,han haddde pceen til å henge gule lapper på ikke sant. Skrudde på pceen og så hang'n gule lapper på., ikke sant., det er helt umulig for dere å skjønne., men,men ikke sant. Så det er ganske mange ting som var, skulle vært., eh., ååå lære da.

**L-J:** Ja, eeh deet., det er sikkert og vist da ja. Det forteller jo litt da

**T1:** Og ingen som vist hva det her var, ikke sant (viser fram smart-telefonen)

**L-J:** Nei, ooog

**T1:** Og der er dere..., dere er jo født med den i baklomma, eller i brystlomma eller,eller hvor som helst da

**L-J:** mmmh

**T1:** Så, så verden har jo., den er jo brutal..., ja selv for meg, ikke sant som er, er 51 så er jo, har det jo skjedd ganske mye altså.

**L-J:** Jaa, du gjør jo veldig mye mer med mobiltelefonen i dag, og det er et hjelpemiddel da, men det er jo, det handler jo om å., du må ha kunnskap om det da for å kunne benytte deg av det. Så det, det er jo absolutt viktig. Eeehm..., eh ja, jo i forhold til ehm, kunnskapsdeling ehm., er det noen stadiger i samarbeidet du ser for deg at det er viktigere, eller i tilfeller, kanskje det er noen relasjoner hvor kunnskapsdeling oppstår., eeeh..., da tenker vi på, hvis du har en, en, en litt løs relasjon, kanskje en kunde som du ikke har så mye kontakt med, kontra en som du har mye kontakt med? I forhold til., er det noen forskjell..., på om derer deler viktig kunnskap som dere har i forhold til å ikke dele...?

**T1:** Det er absolutt..., for der har vi noe som heter forhandler utvalget.

**L-J:** Mmmh

**T1:** Når,når,når ting, når ting skjer ikke sant, nå har jo dette med digitalisering. Det er jo noe som kommer for fullt nå

**L-J:** Mmh

**T1:** Kommer biler til å bli solgt på samme måte, i dag, i,i noen år fram? Altså det vi, eeh., jeeg, og det er en ganske svær greie da

**L-J:** Mmh

**T1:** Hvis dere skal sitte hjemme i sofaen å,å, konfigurere bilen, og bestille bilen og gjøre alle transaksjoner derfra, eeh, så sitter vi med anlegg ute til hundrevis millioner av kroner rundt omkring ikkesant. Altså, hvor viktig blir det framover, kontra å ha eee, rå hjemmeside da, hvor du kan, kan gjøre alt?

**L-J:** Mmh

**T1:** Og det er faktisk et tema som vi prater om akkurat i disse dager. Og da må vi prate med forhandlerne., vi klarer jo ikke å prate med alle forhandlerne samtidig, men da prater vi da med utvalget. Og det er jo et utvalg som er., valgt av forhandlerne selv da. Så vi da diskuterer da ting som trenges å,å,hå,hå diskuteres.

**L-J:** Mmh

**T1:** Det kan være noe så enkelt som at., hva gjør vi med den modellen, den,den,den, har slokna, eller, eller hva gjør vi med digitalisering.

**L-J:** Mmh

**T1:** Hva gjør vi med, hva gjør vi med IT-systemene våre på ettermarkedet.

**L-J:** Mmh

**T1:** De er gammeldagse, nå må vi igang, det kommer til å koste 50 millioner. Det vil si at forhandlerne og vi., da må vi dele ikke sant.

**L-J:** Mmh

**T1:** Det kommer til å bli en svær utgift

**L-J:** Mmh

**T1:** Vi må bare i gang. Hva mener dere? Og da kommer ikke vi bare sånn, nå har vi bestemt at vi skal gjøre det. Da setter vi oss ned med dem, (klasker i border) OK KARER, vi har en sak her.

**L-J:** Mmh

**T1:** Dette her må vi gjøre noe med. Ja må vi det (sier karene)... Ååå dette her blir dyrt.. ikke sant.. mmmm åååå det her er vi usikre på (sier karene). Da må jo komme med fakta da

**L-J:** Mmh

**T1:** Som viser for eksempel at..., jammen se hvordan vi jobber i dag, se hvor tungvint dette her er. Se hvor langt tid vi bruker på det, se hvor dårlig service det blir av det. Med mindre det nye systemet her. Du kan ha to i fronten istedenfor i dag som du har fire. De to andre da kan du bruke dem til mere backoffice arbeid, som kan jobbe med aktivt kundearbeid, aktiv kunde oppfølging.

**L-J:** Mmh

**T1:** Åja, akkurat (tenker karene), næmmen ikkesant nye tanker.

**L-J:** Mmh

**T1:** Spennende, ikke sant. Og det hadde vi et konkret case på, på i hehehe, bare..., for vi bytta akkurat IT-systemer på ettermarkedet her for noen år sia. Hvor man da i utgangspunktet sa: FY fader, det blir dyrt, så må du se lissom, ja hva gjør det da?

**L-J:** Mmh

**T1:** Hva kan du bruke di folka til. Jo du sparer faktisk de i front som du kan bruke på andre ting. Og nå har det gått inn som en, som en måte å jobbe på. Nå sitter gutta backoffice, ikke sant, og ringer kunder og kaller inn til service og,ooo,ooog følger opp utgående leasinger, og følger opp kunder som er i marked for å bytte bil. I.., mye mer proaktivt da

**L-J:** ja

**T1:** I forhold til atte før, så satt du bare der, ikke sant. Der kommer det en kunde gitt

**L-J:** Mmh

**T1:** Han lurer jeg på hva skal i dag. Og sånn har det vært på salg, og sånn har det vært på ettermarked. Nå har verden snudd helt på huet. For nå kommer dem(kundene) ikke av seg sjøl,

**L-J:** Du må hente dem inn?

**T1:** Du må hente dem inn.

**L-J:** Ja

**T1:** historie, ikke sant. Vi har eeen hvaaa, en veldig kunde, en lojalitet da til merket vårt

**L-J:** Ja

**T1:** Kommer til oss, bruker våre vert, verksteder også videre. Men den generasjonen, den generasjonen er i ferd med å dø ut, ikke sant. Nå er det sånn som dere., som mye mindre lojale, hopper rundt, og ikke har den derre ehh, ehe, her kjøpte faren min bil, da skal jeg kjøpe bil og. Jeg driter vel i det, ikke sant (kunden)

**L-J:** Mmh

**T1:** Her skal jeg ut å finne mine egne preferanser

**L-J:** Mmh

**T1:** ooog har helt andre behov. Ssså, så det er en veldig endrings...eeeeeh..., prosess.

**L-J:** Hm, Jaa deet..., ja det er jo interessant. Men sånn som når dere har..., eeh for eksempel dere har begynt å selge mer, ved å ta kontakt med kontakt med kundene, eller ta hvertfall at dere..., sånn som service og ettermarkedet som du snakket om

**T1:** Ja

**L-J:** Merker du at også kunden blir mere fornøyd?

**T1:** Og det er jo, det eh, utrolig veit du. For du vet atte det som, de som er på min alder og eldre enn meg da

**L-J:** Mmh

**T1:** De har jo litt gamle innbarka holdninger ofte, ikke sant? (later som han er en eldre medarbeider ved en av forhandlerne) Jeg er ikke noe telefonselger jeg veitu, jeg kan ikke drive å ringe å plage kundene... HALO, altså kunden har kjøpt bil av deg, de,de kommer til å ta det som en god service. Og det som skjer er jo akkurat det. (later som han er en kunde) Fy fader så hyggelig at du ringte, ikke sant!

**L-J:** ja,

**T1:** Så her ringer altså...., du har kjøpt hus, det er dyrerer, du har kjøpt bil, ganske dyrt ikke sant?

**L-J:** hmm

**T1:** Her ringer det fra bil leverandøren din som du akkurat har lagt igjen en halv million kroner til. Det ikke noe...., altså han er glad for å høre det., og det er tilbakemeldingene.

**L-J:** Ja

**T1:** Kundene syntes det er god service. Vi ringer og kaller inn til serv, eeeller kaller inn til serv eller verksted besøk eller til service også da. Så må vi ha akkurat det samme. (later som han er en eldre forhandler type) Jammen vi kan ikke ringe å pushe og plage og jeg ikke noe telefonselger

**L-J:** nehhi

**T1:** Du selger mer

**L-J:** Ja

**T1:** Og du får mer fornøyde kunder

**L-J:** Det, det er et samarbeid som dere har kommet, eller det, er dette noe dere har kommet fram til i samarbeid med levernadørene deres, nei hva sier jeg med,med,me

**T1:** Med forhandlerne?

**L-J:** Med fohandlerne! Eller er dette noe dere fant ut selv, eller hvordan kom dere på en måte fram til denne løsningen?

**T1:** Altså det er jo ikke no.., det er jo en gangske klassisk markedsføringsmodell. Atte du sender ut en DM for eksempel da

**L-J:** Mmh

**T1:** Også leverer du a tilbake og så regner du med at alt løse seg.

**L-J:** Mmh

**T1:** Det, det gjør det jo ikke. Så henger du på telefon i tillegg så, så øker jo den med re-tension ganske kraftig. Men vi i Toyota har vært i en veldig privilegert posisjon, at kunden har kommet til oss i hopetall

**L-J:** Mmh

**T1:** Altså, ref. ref den varebilien som jeg prata om ikke sant.

**L-J:** hjah

**T1:** Det ring, du jeg trenger to til., jeg trenger fire til

**L-J:** Mmh

**T1:** Det ikke, det vakke salg ikke sant. Ekspedering,

**L-J:** Mmh

**T1:** Ekspedering. Mens.., ååååh sånn var det til dels på ettermarkedet også. Kundene kom automatisk inn da. Men så da, så har man sett at man.., altså det her pressa seg på en måte fram da, så det har jo vært en sånn, en sånn samarbeidsmodell det også.., men det har ikke vært noe.., hør her kjøre forhandlere.., Nå skal vi begynne å ringe kunder.

**L-J:** Mmh

**T1:** Det har det ikke.

**L-J:** Nei

**T1:** Det har vært noe som har på en måte kommet fram av seg sjøl. Hvor vi har disse forumene som jeg pratet om. Vi har et sentralt forhandlerutvalg, også har vi ehm.., under utvalg enten på ettermarkedet, et på firmabil, et på markedskommunikasjon for eksempel da.

**L-J:** jah, eh, men i forhold til de med. Du snakka om, eh, eh for dette er jo samarbeid mellom dere og, og forhandlerne deres. Men sånn som når du nå jobber med varebiler og firmabiler så snakka du noe om at du samarbeida også med noen i Europa?

**T1:** Eh, ja, altså det, det er jo hovedkontoret for Toyota

**L-J:** okay, det er ikke samarbeid med andre eksterne leverandører eller sånne ting

**T1:** Nei, det er vi i Toyota kjeden videre..., ikke sant du har fabrikken også har du liksom hovedkontoret alle verdensdeler, ikke sant?

**L-J:** Ja

**T1:** Så, for Europa så er hovedkontoret i Europa

**L-J:** Mmh

**T1:** så, så mye av de programmene som kommer, kommer jo derfra. Og en annen viktig informasjonsdel...eh..., jeg bare glemte det i stad

**L-J:** Mmh

**T1:** Det er jo når det kommer nye modeller

**L-J:** Mmh

**T1:** Og det gjør det jo hele tida. Da er det jo en veldig viktig oppgave å oppdatere salgs apparatet også videre på, på..., påå mmmh sjølve produktet, eh ja det er det enkelste da på sjølve produktet. Samme som på teknisk, ikke sant.

**L-J:** Mmh

**T1:** Nye motorer, nye teknologier, da må jo de gutta inn på kurs via Toyota skolen for å oppdatere, oppdatere seg. Så der er jo en utstrakt informasjon.

**L-J:** Er det noen dere deler kunnskap lettere med, enn andre? Eh, type at det er jo sikkert forskjell på forholdene dere har til forhandlerne kanskje, muligens, men er det noen dere., er det sånn alle skal få samme informasjonen, eller er det noen som kanskje dere samarbeider tettere med, som dere har mere deling med, eller får får mere informasjon fra eller

**T1:** Ja det er de utvalgene. Altså i de utvalgene så sitter det jo sentrale personer

**L-J:** Mmh

**T1:** Men hoved prinsipper er jo at alle, alle..., vi forteller det samme til alle

**L-J:** Mmh

**T1:** Det er lik info til alle

**L-J:** Mmh

**T1:** Men hvis vi skal ta med noen på råd, så er det disse utvalgene vi bruker da, eller disse rådene.

**L-J:** Mmh

**T1:** Da er det liksom et snitt av forhandlerne kan du si da

**L-J:** hjah, okey så da, ja hmm jeg skjønner.. Ehhh jeg har et par spørsmål til her så jeg får nesten gå videre.

**T1:** Ja, ja, ja

**L-J:** Vi kan snakke litt om tilknytningen i samarbeidet mellom partene. ehh ja, som vi da kaller for commitment. Eehm..., så., det vi lurer litt på her da, hva tenker du i forhold til tilknytning i samarbeidet, og hvordan da tilknytning påvirker eventuelt kunnskapsdeling? ehm. Har det noe å si om du er sterkt tilknyttet eller svakt tilknyttet, ehhh, den andre parten for at du skal dele kunnskap? Ehm Sååååå, hvis du for eksempel ehm..., ja, kan prøve å ehhh..., forklare litt eller å beskrive litt hva du tenker om tilknytning og eventuelt mene..., eller hva eehm..., hva da..., hva den har å si.. ehm., i et samarbeid?

**T1:** Altså tilknytninga som de forskjellige forhandlera har til Toyota Norge,

**L-J:** Mmh

**T1:** den er ganske lik

**L-J:** Okay

**T1:** Altsååå., vi har jo ikke eierskap.., i noen av de. Historisk så var det litt anderledes, men vi trenger ikke å gjøre det så vanskelig. Vi har ikke noe eierskap hos noen av de

**L-J:** Mmh

**T1:** så,så, såå men de må jo forholde seg til visse systemer, ikke sant

**L-J:** Mmh

**T1:** ooog, vi er i den veldig heldige situasjonen at alle forhandlerne er på samme system for eksempel. Altså, det er på samme IT-plattformen. Det er jo helt fantastisk. Hvis du reiser ned til Europa så har dem jo hund...., mange forskjellige systemer. Som gjør at ting er mye mer vanskeligere. Vi har for eksempel en felles kundedata base.

**L-J:** Mmh

**T1:** Det er jo.. WOW.., når du kommer til andre land i Europa. Det er jo ikkee.., Hvordan i all verden har dere fått til det (spør Europa om). Litt tilbake til den samarbeidsmodellen gjennom alle år, ikke sant. Så vi har felles systemer. Forhandlerne må jo forholde seg til en standard.

**L-J:** Mmh

**T1:** Altså butikkene der ute, og verkstedene skal jo ha en viss standard..eeh., og det,det er jo no deeeee, må.

**L-J:** Men føl, føler du at tilknytning kommer som en, hold på å si, at dette er en avtale dette har skrevet under på, som de må forholde dere til, som gjør at de er tilknyttet på grunn av det? Eller er det et veldig sterkt ønske om.., eller at de har litt sånn over den.., hva skal jeg si

**T1:** Ja

**L-J:** At tilknytning er litt over kontrakten da?

**T1:** ehjaa., Altså det er nok en, det varierer nok. Noen av de områdene som er i, som er kontraktsfesta gjør de nok for at de må

**L-J:** Ja, det er sånn type følelser messig tilknytning, for eksempel da, det er ehh at de er tilknyttet fordi, de er genuint veldig interessert i Toyota, eller at de har veldig godt forhold med dere. Er det sånne, er det sånn type tilknytning eller er det da.., bare på kontrakten at de driver en bedrift som er avhengig av Toyota.

**T1:** Ja altså det, det er jo hehe.., det er jo en kontrakt som gjør at de er avhengig.., avhengige av Toyota. Og da må du jo på en måte følge spillereglene.

**L-J:** Hjah

**T1:** eeh. og det er jo klart at noen av de spillereglene som de sikkert hadde gjort uannnnsett, om du ikke hadde mått.., og så er det sikkert noen elementer i standarden som de da har gjort på grunn av at standarden sier det.., eller at vi sier det.

**L-J:** Mmh

**T1:** eeh mmmen, men, men,men....., den.., tenker du hva den menneskelige delen, var det, det du tenkte på eller?

**L-J:** eeh, ja eehh atte de, de ønsk.. for at du har, holdt på å si, hvis du kan dele de i to da, så har du den eehm, som går litt sånn på kontrakten at man.., eeh., atte du må.

**T1:** Ja

**L-J:** Fordi du er tilknyttet en kontrakt, men så har du den andre delen som er mere et ønske, du ønsker veldig gjerne å samarbeide, og du

**T1:** eehh, ja

**L-J:** Kanskje en som strekker.., du strekker deg litt lenger hvis du har en veldig god, eh.., hva skal jeg si... , en følelsemessig tilknytning da

**T1:** Eeh.., jah.., og det, det, det er litt også tilbake til historien da. Hvor det har vært et veldig tett forhold, ikke sant

**L-J:** Mmh

**T1:** Hvor man har vært, vært veldig eh., konstruktive i samarbeidet, oog.,og det har lissom ikke vært noe problem.., (Later som han er en forhandler) Å ja i dag kommer det en

besøkende fra Toyota Norge. Det er lissom..., (later som han er en forhandler) å fy faen det gruer jeg meg til liksom . Det er heller en, heller en eeh, mulighet da, og en positiv eeh.

**L-J:** En positiv ting?

**T1:** eeh., opplevelse og en positiv ting

**L-J:** Mmh

**T1:** Og vi har jo et felt apparat som er vår hoved kontakt eller et regionsapparat, som er vår hovedkontakt ut mot forhandlerne, som er forhandlernes mmh., person inn i systemet her da. Som, som, som er veldig., kall det populære da. På grunn av at dem er flinke, og på grunn av at dem er fine typer, og på grunn av at dem gir “added value”, ikke sant. Dem er med å bidrar der ute og er med å løfte den, den forhandler grupperingen. Men også tøffe i forhold til oppnåesle av salgsmål, standarder også videre. Ikke sant, det er en sånn veldig konstruktiv og positiv ånd da.

**L-J:** Du., når du nevner “added value”, hvaaa., hold på å si, tenker du noe spesielt. eeh., hva er det de tilfører?

**T1:** Nei, da, da alts., det kan for eksempel være “best practice”. Du veit atte på Vinstra, på Vinstra skjønner., det er gutta som har vaska seg

**L-J:** Jah

**T1:** Så det her kan du bare begynne å gjøre i Drammen å. Det er en kjempe idé.

**L-J:** Mmh

**T1:** Som et eksempel da. De gutta er jo rundt, ikke sant. De kan også være., du nå må vi ta et ordentlig super office kurs oppe hos dere. De selgera deres klarer fortsatt ikke å,å,å følge det systemet. Det gjør at vi mister mye verdifull informasjon om kunden i systemet

**L-J:** Mmh

**T1:** som gjør at oppfølgingene detter ut også videre. (later som han er en annen) Nå må vi ta et løft på det igjen., du vet dette har vi pratet om før, ikke sant, kom igjen nå. Ok, dette blir da vel et kurs

**L-J:** Mmh

**T1:** Da har han regionsjefen med eksperten herfra for eksempel, og kjører et eget tema på bruk av super office da, for å ta det som et eksempel. Så, så det er typiske eksempler på “added value”

**L-J:** Ja, så det er på en måte sånn rund-dans da. For dere lærer opp selgerne til, dere gir de kunnskap om hvordan de skal få solgt bilene til kundene

**T1:** hmmm

**L-J:** som igjen gir dere informasjon, fordi de har lært å prosessere den informasjonen, og legge den inn i system

**T1:** Ja

**L-J:** Som gir dere informasjon, også kan dere gi tilbake igjen. Så det blir på en måte en.....

**T1:** Ja, ja, ja, Absolutt! Altså nå må vi gjøre noe produktutvikling her ikke sant. Det, det er veldig., den prosessen er veldig tungvindt,

**L-J:** Mmh

**T1:** På grunn av at selgern har opplevd dette i sitt møte med, med kunden og markedet, ikke sant. Så det her, det her er bra tenkt

**L-J:** Mmh

**T1:** Men her trengs å gjøre noen justeringer. Og veldig mye av IT verktøyene våre, har vi lagd sjøl,

**L-J:** Mmh

**T1:** Så de er skreddersydd. Nettopp, på akkurat på de tilbakemeldingene der da

**L-J:** Mmh

**T1:** at man har., eeh., Det er klart kjøper du hyllevare, så er det veldig lett å få tak i, men så ser du det at det må justeres litt inn allikevel

**L-J:** hjah

**T1:** Så det er klart, så i huset her så har vi brukt utrolig mye penger på å skreddersy IT-plattformen både for ettermarkedet og for selgerane da.

**L-J:** Og det er basert på kunnskapen der har fått da?

**T1:** Ja, det er bare på at vi har litt kunnskap i bønn da,

**L-J:** Mmh

**T1:** men da har det vært representanter inne fra forhandleren, ikke sant. Her er prosessen, her er salgsprosessen, her er kunder., kundereisen kalte vi det husker jeg når vi lagde teorien på, på ettermarkedet, når vi lagde et helt nytt..., eeh., for da var jeg ansvarlig for ettermarkedet. Og da, da, da hadde vi jo kundereisen i teorien først. Som var godkjent ooog samarbeida med, med forhandlere da.

**L-J:** Jah

**T1:** så lager vi det her ikke sant, så begynner det å funke i den virkelige verden, og så jeg, at fadern jo det funker, og så vil det jo alltid være noen justeringer da.

**L-J:** Mmh

**T1:** Og det er jo veldig bra for de forhandler representantene da., å se at du har vært med å gitt innspill, også ser du at systemet og ting blir endra til det bedre. Også da, kommer det lissom inn i den gode greia. I forhold til at her er systemet, jeg hører hva du sier, men så..., det., altså skylder på systemet, det er jo ikke akkurat en sånn klassisker ikke sant. Men jo, systemet er sånn, sorry.

**L-J:** Tror du det påvirker tilknytningen, det at de får være med

**T1:** Jeg tror absolutt,

**L-J:** hjah

**T1:** Absolutt, og akkurat den tilknytningen der har vi hatt mange elementer av opp gjennom tida da

**L-J:** Mmh

**T1:** at, at man har blitt hørt. Man har blitt sett, man har blitt hørt. Og det, det er folk her i huset da, og folk ute i sys, ute i forhandler nettet da. Så har lissom den kulturen spredd seg litt da.

**L-J:** Så det å bli hørt er viktig

**T1:** Ja ikke sant, da,da ass., dukker det opp talenter ikke sant, lokalt., som får prøve seg åååå, ser at det er mulig da. Og sånn har det jo vært her i huset også, at det er, det har vært mange muligheter. Så er det sikkert mange av de unge som syntes atte..., det har ikke vært så mange muligheter på grunn av at de gamle gutta bliir..., slutter jo aldri. For det har vært lite turn over i det selskapet her.

**L-J:** ja., Folk liker seg?

**T1:** Folk liker seg, Men nå har nok det vært..., eeh nå har det, når du..., nå er det kommet mange nye, men det er klart, sånn litt enkelt sagt da, så har det vært en sånn., og det har vært fant også. Men i de senere åra har det nok vært mere dynamikk i, i gjengen for å si det sånn.

**L-J:** Eeh., vi går litt videre oo,også, jeg har tillit i samarbeid., eeh., hva tenker du om tillit i samarbeid. Er det viktige? er det eeh... Eller hva. Har du noe erfaring?

**T1:** Det er jo helt avgjørende ikke sant. Og det, det er jo litt det som, som jeg da sa i stad når vi har hatt disse tøffe periodene med forhandlerne, når det er..., altså opp gjennom tida så har det jo vært noen, noen slag, og det er klart at da må du sette deg ner sammen. Og har du ikke tillitt da, så, så, så er jo det veldig leit. Men historisk her, har tilliten vært, veldig, veldig sterkt

**L-J:** Mmh

**T1:** Så den har gjort at vi aldri har vært redde for å legge..., Sånn er situasjonen, vi legger korta på bordet, ikke sant. Dette her må vi løse. Hva gjør vi med denne her?

**L-J:** Mmh



**T1:** og da, da har den andre parten også da, altså forhandler representantene, har også hatt den... eh..., holdningen. Så, så till..., Ja, det har vært, det er utrolig viktig, og ha vært..., Det er en..., Det har også vært en av de sterke sidene

**L-J:** Mmh

**T1:** i Toyota systemet, hvor lissom den familie greia, og tilhørigheten har vært veldig framtrede. Det er klart da kommer det også, da kommer det også, tillit automatisk. Så er vi jo selvfølgelig i en utvikling nå da, med atte, som jeg sa, dette begynte i 2004, hvor vi går fra å være et privat selskap, til å bli et sentralt, eller altså, ææ., eid av Toyota sentralt. Og det er klart da blir det litt anderledes i., for eksempel, for eksempel så har du jo alltid vært norsk ledelse her i huset, ikke sant.

**L-J:** Mmh

**T1:** Nå har vi fått utenlandsk ledelse, og jeg sier ikke noe gærnt i det, over hode ikke, men det er klart atte da får du språk kultur, så du kan tenke deg at det ikke alle forhandlerne som..., som, som er like trygg på å prate engelsk. Og du klarer jo ikke å uttrykke deg like bra, ikke sant

**L-J:** Mmh

**T1:** så, så, så, så ehmm.

**L-J:** Det er faktorer da i

**T1:** så, så, så det kan..., det, det, jeg sier ikke at det gjør det, men, men det kan jo selvfølgelig påvirke ehm, ehm, en, en samarbeids..., eeh., model da.

**L-J:** Mmh, å, ååh, hvis deet skjer..., Hvordan er det med da med type fora, ja forandringer eeh..., forandringer som kan gjøre eeh., ikke det atte de., eller kanskje jo, blir litt ukomfortable, har det noe si? At man blir ukomfortable i for eksempel, i utgangspunktet ikke bare det med språk, men også eeh, ny, nye ting som skjer i bedriften da, som man kanskje ikke kjenner så mye til som i det gamle systemet?

**T1:** Hmmm

**L-J:** Ha-har det noen påvirkning

**T1:** Og der er vi jo veldig enkle alle. Både..., alle vi tre som sitter rundt bordet her åå ikke sant, vi er jo to..., i utgangspunktet veldig konservative,

**L-J:** eehm jah

**T1:** og veldig redd for endringer

**L-J:** (sier seg enig) veldig!

**T1:** Det er vi å, det er forhandlerne å. Og det er klart da, kommer det inn da, når det blir endringer i ledelsen, altså det, det, det skjer jo hele tiden

**L-J:** Ja

**T1:** Men da er man jo alltid veldig skeptisk. (later som han er en annen) Hva skjer nå da? eeh, også

**L-J:** Det blir litt sånn som med datamaskinen kommer inn

**T1:** Det blir egentlig det. Det blir, det blir det, og da må jo, da må det jo så fort som mulig få..., mmmm., avdramatisert den situasjonen med noen eksempler som viser, (later som han er en medarbeider) Åja, næmnen det var ikke så farlig allikevel jo

**L-J:** Mmh

**T1:** Det, det er jo hvertfall det beste da, ooh lissom si atte, jammen det her ser bra ut. Dette her kommer til å fungere.

**L-J:** Mmh. Eehm..., tror du det har noe å si på..., ehmm., i forhold til kunnskapsdeling, eventuelt. Når sånne ting, at man holder litt tilbake for man er skeptisk?

**T1:** Ja, så bliru skeptisk og usikker, så blir du jo plutselig litt redd for å si det du mener, ooh, tenker da

**L-J:** Hja

**T1:** Er det jeg sier nå smart, er det dumt, kan det brukes mot meg seinere, er..., får det økonomiske konsekvenser? Det har., Sånn tenkning har det vært veldig lite av i det systemet her. Det har vært veldig rett på sak, her er saken, korta på bordet.

**L-J:** Mmh

**T1:** Og det er en fantastisk bra kultur ikke sant

**L-J:** Mmh

**T1:** for det er ikke noen skjulte agendaer, det er ikke noen som driver med noe sånt i kulissene. så, så vi har kanskje vært litt sånn..., kall det naive da., hvertfall er jeg kanskje det som type. Men sånn er jeg og sånn er mange vært i det systemet her. Og det har fungert. eehh.,

**L-J:** Åpneheten?

**T1:** Ja, åpneheten har..., ha,har fungert.

**L-J:** Mmh

**T1:** eehm, men det er klart når endringer skjer som du sier det, så hvis man blir litt usikker på den nye situasjonen, hvis det er ny situasjon da., men når det dukker opp i,i teorien

**L-J:** Mmh

**T1:** Så er det jo naturlig, at du holder igjen, holder igjen litterane. Den, det ligger litt sånn i naturen da. Men opp gjennom tida, så har det jo vært mange lederskifter her så det er jo ikke noe dramatisk i det. Eehh, og den åpneheten har joo absolutt

**L-J:** Mmh, mmh

**T1:** fortsatt

**L-J:** Ja, mmh,hmm..., skal vi se ehm jo, eh det. Hva mener du skal til for å oppnå tillit?

**T1:** Da må du, du må ha noe..., mmmh du må ha noe å bidra med. Du må kunne gi en "added value" som vi prata om i stad. og for., dette her., det derre forholdet her er veldig..., nååår..., eehm., våre reg.sjeger eller feltapparatet som vi kaller det er ute å jobber med forhandlern. De endrer jo..., så nå har dere hatt de forhandlerne en periode, så skal de plutselig ha noen andre forhandlere

**L-J:** Mmh

**T1:** Da vil joo, da dukker jo den naturlige skepsissen opp igjen.. (later som han er en forhandler) Åja, nå kommer han truls ja. Skal være..., ååh han er jeg litt usikker på. Og det er klart, da sitter du der da, første møte med truls, ikke sant. Så er hele ledergruppa hos forhandlerne samla, så, da, da er du litt skeptisk. Men det er klart, når Truls begynner å prate, å legge fram, åå har finni noe fakta fra din virksomhet som han sa at., (later som han er "Truls") Du det der trur jeg du bør gjøre noe med (slår hånda i bordet)

**L-J:** Mmh

**T1:** Oi, han driver å utfordrer meg å greier. Det er jo..., noen kan jo bli litt eehh., hehehe., føle litt., bare på det, men klart når han (forhandlern) hører., å fy fader det der er egentlig ikke dumt, altså, det er smart.

**L-J:** Mmh

**T1:** Det er måten å få tillit på.. Det atte du..., atte du har noe å fare med. At du har noe å komme med. Ikke atte du kommer med høy blazer faktor, oog, stramt slips åå, jeg er den nye salgsdirektøren. Det kan du bare drite i, i den kulturen her sånn., det funker mot sin hensikt. Men det å komme med noe

**L-J:** Mmh

**T1:** ååå, gii, gi noe bidrag, ikke sant, komme med noen gode ideer, nnoen gode innspill.

**L-J:** Så det er det som sitter i toppen på deg som, har my., som har litt å si da.

**T1:** Ja da., men også at du er en selvfølgelig

**L-J:** Jo,jo

**T1:** en, en fin type, eller en bra type. Men altså, ja du kommer med noe., ikke er der ute, og lissom., forhandleren føler at, nå sitteren å kaster bort tida mi. Han, sitteren å drekker opp kaffen min, og så sitteren å kaster bort tida mi

**L-J:** Mmh

**T1:** Det, det eeer., da får du ikke tillit veitu.

**L-J:** Mmh, hmm ja det var interessant

**T1:** Det kan være et eksempel hvertfall da.

**L-J:** Ja...., ja, men det var interessant

**T1:** og dem har jeg hørt fra..., eller den er, hehehe., litt relevant.

**L-J:** Ja, at du må komme med noe

**T1:** Og jeg har merka det sjøl å.

**L-J:** Ja

**T1:** Atte du., skal du lissom få..., For det er jo., du kan si, vi kjenner jo, det er jo mange forskjellige representater rundt i, i hele landet, ikke sant, som er våre kontakter, ooog du kjenner jo alle etterhvert., å.,å., mmmm., å noen er., ja folk er jo forskjellig.

**L-J:** Mmh, mmh

**T1:** og der er det da liksom noen som da mener at åååh, han der er jo helt håpløs ikke sant. Men da har det jo noe med at dere ikke har catcha

**L-J:** Mmh

**T1:** Eller at du kanskje ikke har hatt noe å tilføre hos'n da

**L-J:** Mmh

**T1:** så et gå litt i deg sjøl da!

**L-J:** Mmh

**T1:** Ikke kall han for en tulling, gå i deg sjøl. Kanskje du ikke gjorde en bra nok jobb, eller at du ikke hadde det han var ute etter. Som for andre da oppfatter., Næmmen han er jo en kjempe kar.

**L-J:** Mmh

**T1:** På grunn av at der har du en helt., der har du vært inne med ååå, han har tatt deg litt inn i varmen da, for å kalle det, det.

**L-J:** Mmh, mmh

**T1:** Men "added value", vis atte du har noe å bidra med. Det gir deg, hehehe., det gir deg innpass. Både i tillit, ooog for å skape muligheter. Det er min erfaring.

**L-J:** Eeeeh, deeet, ja det vaa-aar veldig interessant, å høre egentlig. Eeehm., og da når du., hvis du da har oppnådd tillit., og klart å få tillit hos samarbeidspartnern din

**T1:** eh, ja

**L-J:** eeh., hvordan da., du har jo snakka litt om det, men jeg vil bare ha et sånt spesifikt spørsmål på det. Hva tenker du i forhold til tillits eeeh., hva skal jeg si., eeeh., hvordan tillit påvirker da kunnskapsdeling da? Du har snakka litt om det, men eh,jaa, om du har noe annet., eventuelt ting som du tenker rundt tillits eeeh, verdi opp mot kunnskapsdeling da., Hvor viktig eller ikke viktig er det?

**T1:** Ja, altsåååå., ddde.,når du er sånn., når Truls er der ute, ikke sant

**L-J:** Mmh

**T1:** og han ser atte, oi han karen her han har noe å bidra med

**L-J:** Mmh

**T1:** Da vil jo jeg som dagligleder tenke at han kan jeg jo kanskje få enda mere ut av., kanskje han har enda mer å bidra med

**L-J:** Mmh

**T1:** Da ville jeg jo vært veldig åpen med på sånn jeg tenker da. Hør her nå Truls, hva mener du om det? Nå har jeg tenkt å omorganisere hele salgsapparatet

**L-J:** Mmh

**T1:** Og skal noen skal jobbe bare med varebil, så skal noen jobbe bare med taxi, og så skal noen jobbe bare med bruktbil. (stiller spm til "Truls") Hv-hva, hva tror du om det? Du, artig at du sier det, det har dem gjort nede i, på sørvestlandet nå. Det fungerer som fader. Det er to ting du må passe på. eeh..., sånn og sånn, ikke sant.

**L-J:** Mmh

**T1:** (snakker som "Truls") Men får 'u, får 'u, får du på plass., får du på plass det, så er..., lønnsystemet kan være en., for at til å begynne med så klarer du ikke å skape noe salg, du skal skape kontakter og reise rundt eller noe sånt noe, og det., da må du ha is i magan, ikke sant, da må du la gutta få holde på et halvt år. Og så må du heise fastlønnsdelen, og så kan du gå mere over på provisjon igjen. Akkurat, ja, nei for deet, jaa.. sier du det ja, ikke sant. Da er du i gang

**L-J:** Hjah

**T1:** Og sååå, øø., kommer han med sine erfaringer., så kommern tilbake to måneder seiner, ikke sant, så har han gjort det.

**L-J:** Mmh

**T1:** Så har han fått til noe som er., eeh., det her fungerte jo

**L-J:** Mmh

**T1:** Men så har det dukka opp noen andre utfordringer som han kanskje har en løsning på, som du kan ta med deg tilbake til han nerri Stavanger da

**L-J:** Mmh

**T1:** Som også har hatt et paaar., det har gått bra, men det er et par omeråder

**L-J:** Mmh

**T1:** Som han da oppe i Gubbrandsdalen, han har løst på, på den måten. Og sammen, ikke sant. Så skaper du vanvittige synergier

**L-J:** Mmh, mmh

**T1:** Hvis du har en kultur, på åpenhet, tillit, ooog samarbeid. Men det ikke noe du får gratis. Du må gjøre det fortjent til det

**L-J:** Hjah

**T1:** Og det tror jeg er et veldig viktig stikkord.... Du må gjør deg fortjent til å fååå., mmm., den tilliten. For det er da du får den egentlige meninga ooog., kunnskapen da som sitter i den enkelte.

**L-J:** Hjah

**T1:** Og det er da du., og da får du kunnskap tilbake til din kunnskap som du kannnn.,

**L-J:** Hjah

**T1:** Så får du synergiene

**L-J:** For det, ja, for det du sier der., Når du gir noe av deg selv, ehm., kommer med en "added value" til samarbeidet

**T1:** mmmh (sier seg enig)

**L-J:** Så skaper du tillit.. Og ved da å gi., å., gi til samarbeidet., skape tillit., såå åpner du muligheten for å dele kunnskap, og da går kanskje kunnskap lettere mellom partene også da., når tilliten er der.

**T1:** Det er veldig viktig når du kommer til den forhandlern for eksempel neste gang da.

**L-J:** mmmh

**T1:** Eller i en helt annen situasjon. Men si at du kommer til en forhandler, også har du med deg et program som kommer sentralt fra.

**L-J:** mmmh

**T1:** Det er at nå skal vi oppgradere bruktbil avdelingene der ute. Det kommer til å koste en del penger

**L-J:** mmmh

**T1:** Men det er en noen tilleggsverdier som gjør, som gjør at det der er en business case. Det er klart at det er mye enklere for deg å få den personen til å hø, hvertfall høre på hva du har å si da

**L-J:** mmmh

**T1:** Ikke sant, for han har god historie med deg fra før

**L-J:** mmmh

**T1:** (Later som han er forhandleren) Han Trulsern, han har peiling

**L-J:** mmmh

**T1:** Han, han har jeg eeh, tillit til, i tillegg til resten av Toyota systemet. Men han syntes jeg er en bra kar. Det her er jeg villig til å høre på. Men så kanskje jeg ikke hadde.... Jeg hadde nok ikke gidde å hørt på deg engang. (later som han er forhandleren) Dø, hallo dette her det styrer vi.

**L-J:** mmmh

**T1:** det, det. Dropp det.

**L-J:** mmmh

**T1:** Så, så du er på en måte betalt inn på, på kontoen hans, goodwill

**L-J:** Ja

**T1:** Som gjør at du kan eeh, selge inn tanker og ideer..., på et mye lettere neste gang da.

**L-J:** ja, du åpner opp een

**T1:** ja, du åpner, du åpner dører. I motsetning til at du kommer som den superselgeren

**L-J:** mmmh

**T1:** Med glatt sveis og full pakke, ikke sant. Å er litt verdensmester, og forteller litt hvor landet ligger. Da er du dø, i den kulturen her hvertfall

**L-J:** jah., hehe

**T1:** eeh., Altså det funker kanskje ikke i noen kulturer da, men, men for å sette det litt på spissen.

**L-J:** Ja, ja, men det er, det var veldig braaa, erfaring da ååå, det er jo, det ha. ja, det har mye å si for det vi driver med.

**T1:** ja, det, det var bra

**L-J:** Så, så det er, det er veldig interessant. eeh, Jeg bare., jeg ser klokka begynner å nærme seg 10, men jeg har en variabel til

**T1:** Kjør på! Kjør på

**L-J:** eeh, det handler om gjensidig avhengighet, og det var litt det du snakka om i forbindelse med de bilene, og avhengigheten som jeg snakka litt om å

**T1:** Mmh

**L-J:** eeh...., lyst å høre litt om hva du har å si om., eh., ja det vi., vi kaller det gjensidig avhengighet da., men det er jo da, at begge partene er avhengig av hverandre. Hvor viktig er det eventuelt i et samarbeid? syntes du?..... Så det går litt på makten i samarbeidet egentlig. eeeh, er, er det sånn at en har veldig mye makt og den ene parten er avhengig av den andre, eller er det likt på avhengigheten?

**T1:** eh., ja

**L-J:** eller kan du skape det selv om det eer..., Toyota er store og forhandlerene er små..., kan du skape det?

**T1:** Jeg kan ta et eksempel på det da, så er jo vi eid av toyota Europa,

**L-J:** mmmh

**T1:** og de kommer til oss og sier at: (later som han er Toyota europa) karer, denne modellen her den må dere bare får fart på.

**L-J:** mmmh

**T1:** Litt enkelt sagt da. Denne må vi bare få fart på. Okey, Så kommer jeg ut til en forhandler (snakker om seg selv), og sier atte..., karer denne modellen her den må vi bare få fart på. Det

funker ikke! I,i den, i den, hvertfall sånn som kulturen har vært, eeeh....., så, så er det nok en, det er en jusst, det er en vridn., det er en litt vridning

**L-J:** mmmh

**T1:** Altså, vvvi, det ikke vært snillismen vi har drivi med i huset her. Og det., vi gir kanskje inntrykk av det, men det, det ikke det. Men, men jeg haaar.. men det er hvertfall bilde på det. Eeh., (forklarer hvordan han må komme med budskapet til forhandlerne) Jeg må fortelle, jeg må fortelle hvorfor er det her lurt å få mer fart på modellen. Det, det., (later som han er en av forhandlerne) oi, nå kommer han Hans Petter ja, han er sjef for varebil blandt annet, det er klart det vi., det her må vi bare gjøre.

**L-J:** Mmmh

**T1:** For vi., jeg hakke noe sånn makt midler, eierskapsmessig. Men, men hmf., men, men vi er lissom alltid tatt ting med det gode. Liksom, motivere til innsats, oog kom igjen, ikke sant. Og det har fungert veldig bra det.

**L-J:** Mmmh

**T1:** Men på et eller annet tidspunkt så må du, altså justere litt inn da. Det kan du jo gjøre med marginer systemer, og med støttesystemer ååå sånne ting. Men det jeg prøver å si da, det er lettere for han Toyota representanten å komme å slå litt i bor her (Toyota Norge huset), enn det er for oss å komme ut... til forhandlern

**L-J:** Ja

**T1:** Det ikke noe eierskap der da. Han er i nettverket vårt. Selvfølgelig må han følge standarden ååå, gjøre hehehe, som vi sier

**L-J:** Mmmh, men han er litt sin egen herre

**T1:** men., jaaah

**L-J:** Ja, jeg skjønner hva du mener

**T1:** Han kan eeh., han kan eeh., jah, han eeh., han er, han er det. Men dette her har fungert

**L-J:** Mmmh

**T1:** Ikke sant, denne modellen har fungert

**L-J:** Mmmh

**T1:** ooog, det er jo., hehe., viktig at den fortsetter å gjøre da. For det er klart når det kommer til det atte du må skru til litt mer...., og den andre part ikke er helt enig. Da blir det fort litt mere spenninger, ikke sant. I,i., i systemet.

**L-J:** Mmmh., Haaarm forhandlerne her en slags veto rett, på en måte., på det de gjør? Eller er det, noen ting må de følge uansett, eller er det sånn at de., kan de sette seg på bakbeina?

**T1:** Altsååå, de må jo følge standarder. De må jo, de må jo følge eeeeh..., jobbe for å nå salgsmål og så videre.

**L-J:** Mmmh

**T1:** Eeeh, så de kanke sette seg på bakbeina å si, ikke F, det her gidder vi ikke

**L-J:** Mmmh

**T1:** de, de ,det .., og det er det ikke noe kultur for heller da.

**L-J:** Nei, nei, jeg bare mer sånn...., eksempel

**T1:** åååå., så, så, så mmmh, Jeg veit ikke om det var et bilde på...

**L-J:** Nei, men det var, ja det var bra. Eeh., hvordan tenker du eventuelt, at, aa, at den, denne avhengigheten da, mellom partene da. Har., hva har det å si for eventuelt kunnskapsdeling? Siden jeg må linke det litt opp mot det også.

**T1:** Ja, ja, selvfølgelig.....eehm., nei da altså, vi må jo passe på at det ikke ødelegger den dårlige, eller den gode stemningen da. At vi kommer inn lissom også presser litt mere på, atte jammen okey. Jeg ser det at du har nådd målet totalt, men den mixen., du selger jo bare den en modellen. Den kunne jo bestemora mi solgt, ikke sant. Den går av seg sjøl!

**L-J:** Mmmh

**T1:** Du må spre,den må., du må selge mere

**L-J:** Mmmh

**T1:** Og det er klart at jo mere du presser på og utfordrer, så blir'e litt spenninger

**L-J:** Mmmh

**T1:** Som kan føre til at du da plutselig ikke er like åpen som du har vært før da.

**L-J:** Mmmh, mmh

**T1:** Jeg kjenner at jeg begynner å bli litt teoretisk nå, men det er jo absolutt, det er jo hehehe..., det er jo kanskje derfor.. hehe., det er jo der dere er sterke. sterke

**L-J:** nei, men det er bra det. Bare å kjøre på

**T1:** Så,så, så mmm..., men, men alle er jo..., skjønner jo også at vi er sammen om det og at vi har litt forskjellige roller, og det har jeg jo sagt tidligere, at væ, at det er en sterk sak, og, og selv om når du skrur til litt hos en forhandler da, eller utfordrer litt mer enn..., det vi kanskje har gjort tidligere.

**L-J:** Mmmh

**T1:** Så skjønner jo, den personen også atte..., JAA..., vi har press på oss fra fabrikk bakfraaa., og så videre. Så, så..., så, så siden vi har så god kultur, så, så bør den tåle også å bli utfordraaaa, litt da.

**L-J:** Mmmh

**T1:** Det vil si at samarbeidsmodellen bør være like bra selv om vi..., kanskjeeee., fighter litt da

**L-J:** Ja

**T1:** For, for dynamikk som det blir da. Hvertfall hvis konstruktiv dynamikk også er jo med å..., det også er jo en viktig del av samarbeid, og du kan..., Det ikke det at vi alltid skal være enige..., jeg med..., jeg har kanskje gitt inntrykk av det, at vi alltid er enige, og at alt er bare helt sol og sommer. Det er jo ikke det! Men vi blir enige etterhvert. Etter gode gode diskusjoner

**L-J:** Mmmh, mmh

**T1:** Så, sååå., det at alle må bli hørt, det ikke noen som kommer å kjører en sånn kondopolitikk, ikke sant, med at er det diskusjoner og gode prosesser i forkant, også blir vi enige, også har vi vært uenige underveis, men vi har blitt enige, og så går vi den veien.

**L-J:** Mmmh

**T1:** Og da er det tillit til den beslutningen ooog, vi kjører på

**L-J:** Ja, mmh

**T1:** Så det er ingen som prater bak ryggen etterpå da, det får du ta "up front", ikke sant

**L-J:** Mmh, mmh

**T1:** Så da får du si ifra, nå er det din..., nå får du legge fram dine momenter, og så hører vi på det, og så gjør vi en evaluering til slutt, så bestemmer vi for retningen, og så går vi for det alle, og da er vi lojale til den beslutningen.

**L-J:** Hja..., Og det er det som skaper kulturen deres åå, høyst sannsynlig, det virker sånn hvertfall. At det er...,

**T1:** Det, det er en, det er en

**L-J:** Det ligger åpent.

**T1:** Det er en viktig del av det. For da slipper vi det derre dustpratet borti gangen., ooog ryktespredning, og, og bruke energi på såneeee..., uproduktive ting da

**L-J:** Hjah, mmmh. Det er veldig interessant., eehm, jeg ser at nå er klokka 10, ehm

**T1:** Duuu, får, du får et kvarter til, hvis atte du trenger det

**L-J:** Ja, da,da tar jeg gjerne det kvarteret jeg

**T1:** Hvis atte du

**L-J:** eehm...,

**T1:** Jeg prater mye og jeg veit atte, jeg har kanskje ødelagt litt at du ikke har fått stilt alle spørsmåla dine, såå

**L-J:** Ikke noe problem, det, det er sånn her vi vil ha det, sånn som du har gjort det nå

**T1:** Ja, okey

**L-J:** Du snakker ut ifra dine erfaringer og ikke vi legger noen føringer på det. eeehm, men du snakket i stad om tillit og når ehm, når eehm er litt tøft i et samarbeid og ting er litt hardt, og du må sette dere.., dere må sette dere ned å snakke sammen

**T1:** mmmh

**L-J:** At tillit var viktig da. Har du no eksempler, eller noe mere du har lyst til å eventuelt legge til da, for jeg.., Det virket som det var en viktig del.., eeh., det med tillit og i forhold til det.., at når ting er vanskelig da. Hvis du ikke har tillit da, så klarer du kanskje ikke å løse problemene, eller mmja, meme.., vanskelig da at.., det var hvertfall interessant det du snakka om.

**T1:** Jeg trur..

**L-J:** Hvis du har lyst til å si noe mere

**T1:** Ja det blir hvertfall.., jeg trur det kan bli dårligere beslutninger ut av det hvis ikke alle, legger alle kort på bordet for det om situasjonen er litterane vanskelig.

**L-J:** mmmh

**T1:** Så, så mmmmm.. tror jeg du får dårligere.....ehm... , dårligere beslutninger.

**L-J:** Har du vært borti noen samarbeid eventuelt ved. Hvor ikke tilliten har vært tilstede? Eventuelt hva som skjeeper da? Eller er det no, skaper det vanskeligheter?

**T1:**..... Jeg har ikke noe eksempel på det sånnnn i farta. Jeg bare ser det at da, da, da ,da får du hvertfal ikke en fullgod løsning.

**L-J:** Nei

**T1:** At du kommer ikke eeeeeh.., du kommer ikke videre. Altså vi kan ta et eksempel da, vi hadde jo.., Jeg veit ikke om dere fikk med dere det, men vi hadde jo en., noe som vi kaller for en sånn gasspedalkampanje i 2010

**L-J:** mmmh

**T1:** Hvor det var snakk om atteeee, en Toyota som kjørte av seg sjøl

**L-J:** mmmh

**T1:** Ikke sant! .., og det blei en kjempe sak. Det endte med at vi måtte eeeeh, vi måtte.., eeeh... Det var jo flere millioner biler i Europa., som måtte inn da og gjøre en.., sette inn en liten "skims" i, i, i gasspedalen program mannen mente at han, når du trøkten inn, så ikke gikk tilbake

**L-J:** mmmh

**T1:** Det som var forårsaken var at den var blitt låst av en matte som hadde liggi oppå.., eeeh, så det som måtte.., det som Toyota gjorde da.., for dem hadde tenkt at.., dem hadde tenkt... , skulle lage et avstandsstykke, for at det ikke skulle være noe friksjon i at brem.., ja altså gasspedalen, ikke gikk tilbake. Det var et kjempe oppstandelse og det var jo.., media og det var full rulle. og jeg satt som ettermarkedsdirektør, så jeg var med å midt oppi i krutt røyken, sammen med den adm.dir. o-ooog mmmmm.., informasjons- eeeeeh informasjonssjefen. Ooog det som var greia da var jo atte vi kalte jo inn forhandlerne til råd, ikke sant. Det var tredve tusen biler her i Norge, som måtte som måtte skifte den derreeeeee., eller sette inn et sånt.., den derre spacern da. Og da, da, da trudde mange atte de kjørte rundt i en livsfarlig bil, ikke sant.

**L-J:** Hjah

**T1:** Da hadde vi et møte her nede, og jeg hadde ordet... og som jeg sa at: "Karer dette her må vi løse. Det er 30 000 biler, det her må vi løse i løpet av tre mnd." (later som han er en av forhandlerne i møte) "Hallo! er du gæærn,eeer.., det er jo ikke mulig, ikke sant. Bilene skal hentes inn, det var en halvtimes jobb da per bil. eeeeh. det er jo ikke mulig det her... , Det kommer jo til å ta 2 år, ikke sant!" Men da sa jeg, nå vi er nødt for å svinge oss. Nå har vi hele medias søkelys på oss. eeeeh.., Hvis vi, hvis vi klarer å gjøre det her kjempe fort, så klarer vi



å snu det til noe positivt. At fy fadern Toyota er vanvittig organisasjon. Den greia her dukka opp. De bare bretter opp arma, o,o,og tar tak i det

**L-J:** mmmh

**T1:** og je.., ikke sant, det, og det.., fader det, det er en god ide, ikke sant. Vi satte opp kalkyler som viser hvor mangeeee, mange timer dette her ville ta, og hvor mange mekanikkere og.., (snakker til forhandlerne) ikke sant at, dette her er mulig å til i løpet av tre månedere, hvis vi prioriterer det. Altså må jo..., kan jo ikke bare legge ned verkstedene og drive bare med det her, men.., men, men daa..,daaa.., Yes, fader eller gutta, det blei stemning rundt bordet., det her skal vi få til.

**L-J:** mmmh

**T1:** Og det blei en sånn dugnadsånd i det der, ikke sant. Dette her skal.., nå skulle vi vise at er Toyota

**L-J:** mmmh

**T1:** For det her var krigstyper i VG, altså. Det var på nyhetene, det var på Tv2 nyhetene, det var på Dagsrevyen. Ooog, han adm. dir. satt jo med han Pål T. Jørgensen og blei kjørt knall hardt i studio. og hadde, vi hadde.., vi hadde sånne krigsråd i ledergruppa her, hver eneste dag. Vi satt å svarte på blogger, på,på VG, ikke sant. Kun- kunden spurte ooog.., (later som han er en kunde) er bilen min farlig, ooog.., der satt vi live altså. Da hadde vi med han... , eeh.., formann i den forhandler foreningen, da. Og svarte live da, på, på ting som kom inn.

**L-J:** mmmh

**T1:** Og det dukka opp, bi..,andr..., biler fra overalt som hadde kjørt ned, som hadde kjørt av seg sjøl, ikke sant. Dette her blir jo en sånn masse suggesjon, ikke sant.... Som hadde kjørt ned.., ja,j,j.. Samtidig så var det en annen sak å.., men jeg skal ikke dra inn, dra inn det i tillegg. Men det var hvertfall stor krise.

**L-J:** mmmh

**T1:** Oooog... ,mmmmh.., og dette her er blitt brukt som case i,i markedsføringsverden, og kampanje., eeh.., veit jeg har gjort en sak på det. Som viser viktigheten av sterke merkerverer da.,

**L-J:** Ja.., Ja

**T1:** Altså er det en merkevare som tåler det her , så er det Toyota. Og bil bransjen ellers i Norge som jeg traff og sånn.., (later som han er en annen aktør i bilbransjen i Norge) "Fy fader, å godt det var dere." Hadde dette vært en av de litt mindre merkene, så hadde det blitt korsfesta,

**L-J:** mmmh

**T1:** og det hadde blitt ....., Så det er klart, vi,vi har nok tapt litterane til, til eh, til eh, nye kunder, men våre eksisterende kunder dem bare råtta seg sammen og støtta Toyota så vanvittig, på grunn av at dem har veldig god erfaring med, at det er et kvalitetsprodukt, ikke sant. Dette her er bare tull og det er bare overdrivi åh. Det kom... det begynte i USA, det herre greiene da, og så kom det, kom det hit, og her blei det kjempe, kjempe svært da.

**L-J:** mmmh

**T1:** Men hvertfall daaa skjønnte man at det var krise, og vi utfordra..,

**L-J:** mmmh

**T1:** Dette her må vi gjøre kjapt, ikke sant. Nå må du.., ja du må tenke utafor boksen

**L-J:** mmmh

**T1:** Jeg skjønner atte du..ehm.., 2000 biler i Bergen, men det hehe.., det er greia.

**L-J:** mmmh

**T1:** Hva gjør du med det? Det er det vi må tenke nå, nå må vi være konstruktive

**L-J:** Hjah

**T1:** Og jeg husker.., i neste pausa, så ringte gutta hjem til ettermakedssjefene sine, ikke sant... sa at nå må du begynne å planlegge.., begynne å planlegge hvordan vi skal gjøre det her kjapt

og effektivt. For sånne tilbake kallingskampanjer er det jo staaa-stadig vekk. At du må utbedre no også videre, men da går det litt over tid, ikke sant. Men når var det katastrofe for VG stod på døra, ikke sant

**L-J:** mmmh

**T1:** o-o-og lagde et nummer av det.

**L-J:** mmmh og d-de-deeeet mmmh..., fungerte da, på bakgrunn av at man hadde den gode historien, og selv da når man ble utfordra, så skjønnte man atte eeh, man hadde det ansvaret da. For det om vi ikke eier de butikkene, sån..så, det er vi som er Toyota, det er vi som er Toyota merkevaren. Og de fikk ikke jo også lokalpresse selvfølgelig,

**L-J:** mmmh

**T1:** så det var jo like viktig for de ååå vise atte, det har man lu., dette her ordner vi

**L-J:** Ja, og så virker det som alle i organisasjonen kicka under det at dere skulle klare det på tre måneder da.

**T1:** Hjah

**L-J:** Og daaa, må joo.. Ja, det ligger jo noen faktorer her som sikkert kikker inn å gjør at det her er mulig.

**T1:** Hjah, de-det bar., for det var jo ikke en fantasi, vi hadde jo en kalkyle på det som viste hvor lang tid dette her tok, og hvor mange biler, og hvordan det kunneeeeeee, kunne gjøre det da. Så, så mmmm., det, det var hvertfall et godt eksempel på atte., på atte det fungerte da

**L-J:** mmmh., Hvis du skal rangere det., nå har vi gått gjennom eh., jeg kan gjenta de da, jeg har jo da eh., tilknytning, tillit, og gjensidige avhengighet opp mot kunnskapsdeling. Hvis du skulle rangert de. hvor..hvilke ville du sagt var viktigst og mepeter hvis duuu....

**T1:** Åja, for det er altså kunnskapsdeling,

**L-J:** Det er..

**T1:** tillit, også sa du?

**L-J:** Altså kunnskapsdeling er lissom den... som viii har som... avhengig oog da

**T1:** Hjah., hvordan få til kunnskapsdeling, ikke sant?

**L-J:** Hvordan få til kunnskapsdeling ja.

**T1:** Ja, ja

**L-J:** Hvilken av de tre.. tilknytning, tillit og gjensidigavhengighet er viktigst for å få til kunnskapsdeling..... hvis du har., altså

**T1:** Den er jo ikke lett åååååå

**L-J:** Det kan være en kombinasjon å, også,

**T1:** Ja, Ja

**L-J:** men eeh, det er det jo høyst sannsynlig å, men hvis du..... på magesfølelsen skulle si hvem som var best

**T1:** eeh, du sa.. eeh... tillit., og så sa du felles., avhengighet., var det, det du sa?

**L-J:** ejha., eeh, ja og tilknytning.... De ganske like kanskje, men

**T1:** nja, tillit er litt sterkere da

**L-J:** mmmh

**T1:** Og tilknytning kan altså..så det., jeg har jo veldig tru som en sånn førs.,sånn umiddelbart.Tilknytning., de-det-det- der er det ikke automatisk atte du..., atte du vil. der er du., der er du., kan det være noe litt sånn tvinga elementer da, på grunn av du er aaa., i en kjede eller

**L-J:** mmmh

**T1:** er linka opp i det, uan.. på godt og vondt, ikke sant

**L-J:** mmmh, mmmh

**T1:** eeeeh., så da må du jo., eeh ikke sant, på tillit, så deler du på grunn av at du vil., tilknytning så, så, så deler du at du må., hehe. Bare må tenke litt høyt, også sa du den iii., siste var?

**L-J:** Det er da gjensidig avhengighet, sååå, avhengigheten mellom partene da, at den..., hvor lik den er, og hva det påvirker.

**T1:** mmmh., jeg, jeg sliter kjenner jeg med å

**L-J:** vi,vi kan ta dem som like..., eventuelt

**T1:** jeg ville holdt en liten knapp på tillit jeg

**L-J:** mmmh, ja. Den er god.. Kjempe flott. eeh eer det noe du har lyst til å legge til Audun (A)

**A:** Ja jeg hadde ett spørsmål da, for atte du, du snakka veldig mye omm det der med utvalget dere har sammen meeed..., sammen med utsalgstedan..., som., er det på en måte det forumet alle får sagt sitt? Er det, det som på en måte er den, den delen der alle får lov til å si hva de vil, der deler vi det vi..., har å si?

**T1:** Ja, altså..., der er det jo bare noen få representanter, ikke sant.

**A:** Ja, mmh.

**T1:** TOFFO heter disse her, Toyota forhandlernes forening. Så til jul hvert år så kom han (representant fra toffo) med en svær kurv med toffo da, det var veldig morsomt. Inntil toffo blei borte fra markedet, så nå kjøper den Meller isteden, det funker ikke like bra.

**A:** (humrer)

**T1:** Men Toffo da, har jo også sin generalforsamling. Har jo sine møter. Da er alle der..., Så da er., da har for eksempel Toffo med seg et budskap fra Toyota Norge. (later som han er en representant i Toffo) "Du nå har vi hatt tøffe diskusjoner med de "gærningene" i Drammen, ikke sant., veit du hva dem vil nå eller? Det ikke til å tru, ikke sant." Eh, å daa., deler de det med den gjengen

**A:** mmmh

**T1:** så,så da blir alle hørt

**A:** mmmh

**T1:** Men du kan si at de er, de er, de er på en måte litt vårt allibi og da

**A:** Ja

**T1:** Når vi skal gjøre noe, og som kanskje også er litt kontroversielt. Så er det veldig behagelig for oss, når det ringer en annen forhandler.. (later som han er en annen forhandler) "Hva fader er dette her?" Jammen rolig nå, dette her har vi diskutert i Toffo, dette her er vi sammen..., enige, enige om, ikke sant.

**A:** mmmh

**T1:** så, så det er veldig..., det er litt sleipt, eller det er dumt sagt, det veldig smart, å ha denne typen utvalg da. Så, så, så da i en generalforsamling får da alle få lov å...si

**A:** Ja

**T1:** Å de som mener noe kan jo hele tida bringe inn til Toffo

**A:** mmmh

**T1:** (later som han er en forhandler som ringer inn til Toffo) "Hallo, det nye marginsystemet..., altså hva er det dem driver med nå, de-det..., ikke sant.

**A:** mmmh

**T1:** hele det..., så blir du hørt. Men du er ikke i møte med Toyota Norge direkte i det...

**A:** nei

**T1:** utvalgsmøte.

**A:** Også er det ett spørsmål til jeg har..., Det er...,har dere noe form for interne konkurranser mellom utsalgstedan? Sånn som jeg vet, veldig mange andre bedrifter har jo på en måte, for en på en måte heve salget, for å få mest mulig.....,

**T1:** mmmh

**L-J:** inn, så har dem jo interne konkurranser for dem som gjør det best på det og det, har dere noe form for det?

**T1:** Det er litt mer sånn kampanje styrt. Altså det er jo et sånt marginsystem som ligger i bønn, som eeh..., hvor det er en fast margin, og hvor det er en variabel margin. Og det er klart de som gjør det..., best da..., får jo også med full score på den variable marginen

**A:** mmmh

**T1:** Så kan du jo si at det er en konkurranse som går hele tida, men, men det er egentlig sånn marginsystemet er bygd opp. Også er det jo i tillegg.. ehm, kampanjer som vi sier at: okay, i en tre måneders periode, eller en seks måneders periode de som da selger mest av en eller annen modell..., eehmmm..., blir premiert med en reisepremie eller gavekort, eller hva som er.

**A:** mmmh

**T1:** Og sånt er det mye av

**A:** Trur du det kan ha en både positiv og negativ innvirkning på deling..., av kunnskap..., også deling av erfaring med, hvorfor selger vi mye bedre enn der?

**T1:** Du veit at dette her med gavekort og reisepremier, det er nesten så ikke folk gidder å være med lenger. Folk er så blasert og så bortskjemte i det, det landet her, og har det så bra, at det, det har på en måte gått over litt. For 30 år sida, eller for 20 år sida, eller hva det er når vi hadde sånne ting da, det var en helt annen oppmerksomhet, om det. Da hadde jo ikke..., da, da, (later som han er en annen for lenge siden) hadde jeg vært ute i København en gang, og to ganger på Kongsberg, ikke sant. Det er lissom det du hadde vært ute da. Så det var mye mer attention på den type ting

**A:** mmmh

**T1:** Eh, men, men "what's in it for me", er jo greia her, o-o-og mmmh, det er klart at hvis det er i konkurranser..., o-o-og at du er redd for ååå..., mmmmmm..., Nei, vi hakke hatt..., eeeh..., vi hakke hatt eeeh..., men hvis du kommer så langt som at disse måla blir personlige

**A:** mmmh

**T1:** Atte du har, ikke bare en gruppebonus da, men du har en ehh, en ehh..., jeg veit en, en klassiske da., er jo atte selgerne fighter ommm., kundene.

**A:** mmmh

**T1:** å at det , det kan bli litt dårlig stemning, selgere imellom da, iforhold til at man tar kunder fra hverandre..., også videre

**A:** mmmh

**T1:** og jo mere penger som kommer inn i bilde, jo gjerne blir jo folk, ikke sant. I forhold til at du skal eeh..., nåå, nå dine greier. Men, men..., det, det er også en, en sånn teori på mmm., Toyota er veldig opptatt av detta her med personlige målsetningerogså videre, sentralt fra. Det har vi vært veldig sånn forsiktige her i Norge. Nå er jeg veldig åpen..., emm., jah..., eeå-å-åå, det, det, og det er nettopp at..., jeg har vært veldig usikker på det, nettopp på at du etablerer målsetninger som funker for deg,

**A:** mmmh

**T1:** men som ikke funker for felleskapet. Som gjør atte jeg har satt opp de måla, og de skal jeg nå. At det går da utover et annet området, det gir jeg..., på en måte litt F i da. I forhold til at det., du, du, du tenker mere deg sjøl enn, enn, enn selskapet som sådan.

**A:** mmmh

**T1:** S-så, så den., men oppsiden er jo, at da tar du hvertfall tak i det, for det, det her er dit personlige mål

**A:** mmmh

**T1:** Da tar du hvertfall tak i det. Det er jo oppsiden, men det er noen he..., det er noen nedsider der også. Det var kanskje litt utover det du på en måte spurte om.

**A:** det, det var..veldig

**T1:** Men det er, det er, det er en...,

**A:** Ja, det var bra

**T1:** Så kan du si at det, det kan hende at den Japanske kulturen er jo veldig..., Den ikke sånn “What’s in it for me”.

**A:** Nei

**T1:** Der er det..., heh., der er moralen og etikken veldig, veldig, veldig, veldig høy, så det atte du, at det går foran..., selskapet vil alltid går foran.

**A:** Ja

**T1:** Men jeg tenker det inn i vår kultur da,

**A:** Ja

**T1:** som er litt mere “What’s in it for me” orientert

**A:** Ja, heh

**T1:** Sånn er det med de konkurransene vi har hatt og sånn, så har ikke det vært noooo...,

**A:** nei

**T1:** Men du kan dra’n litt videre da hvis du drar inn det elementet med, som jeg sier nå da.

**A:** mmh, interessant

**L-J:** Eeeeh, ja, da begynner vi å nær..nærme oss slutten her tror jeg, men eeh..., Er det noe avslutningsvis har lyst til å legge til? Er det noe du, føler atte du vil legge til i forhold til det her. Som du kommer på?

**T1:** egentlig ikke, altsååå, for det er kunnskapsdeling som er liksom hele greia deres.

**L-J:** Nei, det kan være samarbeid å også, hvis det er noe duuu...,

**T1:** mmmh

**L-J:** Noe generell info

**T1:** Jeg tror det er bra jeg

**L-J:** Ja. Næmmen, kjempe flott...

**T1:** såå

**L-J:** Da må vi hvertfall si tusen hjertelig takk for eehm..., veldig mye bra informasjon.....

**T1:** Næmmen så bra!

**L-J:** så det var veldig flott

**T1:** Jammen det er fint

**L-J:** Så, tusen takk for at du tok deg tid til ååå være her

**T1:** Det var hyggelig, det er viktig at vi gamle gutta får litt impulser fra den neste kommende generasjonen, ikke sant

**L-J:** Jammen vi må jo lære aaav, de som er erfarne

**T1:** ja da, ja da

**L-J:** Så det er kanskje, enda viktigere

**T1:** Jo da, så det er i den kombinasjonen, ikke sant..., av ny teori, sammen med litt erfaring, så er jo det., det, det hehe er jo en bra samarbeidsmodell, ikke sant

**L-J:** mmh

**T1:** Som kan skape ny synergi, og ta det, ta det enda videre i begge leire

**L-J:** mmh, det ikke vits å finne opp hjulet på nytt, hvis det allerede er funnet opp

**A:** (humrer)

**T1:** Nei, du må utvikle hjulet litt atte, det er..., kanskje da, heller.

## Participant T2

**Audun:** Ehm ja, det er rett og slett et intervju til masteroppgava vår, der hovedtema er som sagt kunnskapsdeling i samarbeid, som vi da har lyst til å se på. Ehhh, og da ditt bidrag er at egentlig vi har lyst til å snakke med næringslivet, og høre hvordan deres erfaringer med, rett og slett, deling i samarbeid fungerer. Og da er vi selvfølgelig ute etter å dine egne personlige erfaringer, ehm, og hva du mener om det. Og hvis du mener det er noe som er konfidensielt eller noe underveis, så må du bare si ifra altså, så tar vi det, så tar vi det etter hvert. Ehm, ja, først kan du bare fortelle litt om bakgrunnen din? Både formell og uformell utdanning med Toyota og anna arbeidserfaring?

**T2:** Yes, veldig kjapt, eeh, jeg har, litt sann snodig bilbakgrunn sånn sett. Jeg har et hovedfag i nordisk spåk og litteratur så jeg har, nå heter det vel master da, sånn som dere holder på med. I gamle dager så het det hovedfag. Eh, så det har jeg så pedagogikk eller PPU, praktisk pedagogisk utdanning, eh, så jeg har sann sett en lang formell, så det blir nesten sann 7 år da tenker jeg, utdanning. Eh, jeg har jobba i videregående skole i en del år også har jeg jobbet på universitetet i oslo, eh, hvor jeg har hatt ansvar for lærerutdanninga, eller praktisk pedagogisk utdanning da, der, eh, i 5 år. Eh, før jeg begynte her som, i HR-advelingen, som opplæringsjef. Så jeg har da ansvar for ,eh, for alt av opplæring ut mot forhandlere, sann sett, både teknsik og salg, ledelse, eh, coaching eller eller mellomlederprogrammer, eller alle de programmene vi kjører hele tiden.

**Audun:** Så du leder rett og slett Toyotaskolen?

**T2:** Ja, det stemmer

**Audun:** som sagt, eh, vi har startet litt sann generelt her, og da er det, vi har snakket om kunnskapsdeling, og hva eh, på en måte, hva ville du lagt i det begrepet, og hva er det som er viktig for kunnskapsdeling, i Toyota-sammenhengen?

**T2:** Mhm, det er et veldig omfangsrikt spørsmål tenker jeg sånn sett, eh, men men hvis man skal gå til, til hvordan Toyota sånn generelt tenker, og filosofien til Toyota så er jo kunnskapsdeling helt i kjernen av, av, av hva toyota tenker med verdiene sine, gjennom historien sin, gjennom hele utviklinga fra ,eh, fra slutten av 1800-tallet, og opp til nå så har jo nettopp den der kunnskapsdelinga og den erfaringsbaserte, eh , eh, delen av, av hvordan man tenker på verdisettet til Touota vært helt sentralt. Eh, generelt så kan jeg jo si at, eh, det er en forfatter som heter Jeffery Liker, som har skrevet et bok, han jobber ikke i Toyota, han er forsker i USA, som heter ”The Toyota- Way” som er veldig kjent, ikke bare innen Tpyota, men i mange bransjer å, å, å, å der opererer han med en sann pyramide, og, eh på toppen av den pyramiden, den mest ultimate måten eh, en organisasjon, mener han da, kan agere på, som han mener Toyota er i nærheten av, eller, eller, eller er veldig langt fremme på da, sånn globalt sett, er å være en lærende organisasjon. Nettopp en organisasjon der, der, eh, det som er eh, nirvana holdt jeg på å si, det er det som er det ultimate er å ha en organisasjon der man har beste praksisdeling, der man, eh, har satt de mekanismene i system, sann at man hele tiden utvikler seg og lærer, på bakgrunn av erfaringer, og klarer å dele den, eh, kunnskapen, altså man har egne ord for det i Toyota. Det heter blandt annet Yokoten, et japansk ord, som ,som har noe med den der erfaringsdelingen å gjøre, og kommunikasjonen rundt det, og et annet viktig begrep i Toyotafilosofien er, er det som heter Nemavashi, som betyr, eh, eh, hvordan man, hvordan man går frem mot en beslutning, for å sikre erfaringsdelingen og innspillene fra

eh, fra de, de delene av organisasjonen som, som, som bør spille inn informasjon slik at man får eh, rett og slett for å vinne i markedet, få den korrekte informasjonen, få de riktige personene med på laget, at det ikke blir en sann, hva skal man si da, en, en, en, demokratisk tankegang, det ønsker man jo ikke å ha i Toyota. Det skal ikke være noe demokrati der folk rekker opp handa også stemmer man om man skal gjøre sånn og slik. Det skal være den erfaringsdelingen hele veien, som fører til at alle er med på laget da. I teorien, da, det er jo ikke alltid sånn i praksis selvfølgelig, men det man ønsker med, med den Nemavashi-tankegangen da, nå ble det litt mange snodige ord som dere må google etterpå, men det er jo nettopp å sikre at alle er med på laget. At det ikke blir sann som man kanskje litt fort, i litt deler av norsk næringsliv, kan si at noen, at noen er med og noen er mot. Også beslutter man ja, det var overvekt for å gjøre det på denne måten, og da melder kanskje, i hvertfall mentalt, kanskje 30 % av, av organisasjonen seg ut for de var da i mot dette. Man ønsker å få alle med, heller gjennom en ganske lang prosess, sann at man kan implementere raskt og med optimal kvalitet, og der er jo den erfaringsdelingen veldig viktig hele veien, og det er også reflektert i verdiene til Toyota globalt. Toyota har jo 5 verdier, og der er jo samarbeid, som vi sier i Norge, da, eller teamwork, og respekt jo 2 av de 5 verdiene som, som, som eh, høres litt sann lette ut. Alle har jo teamwork og respekt, men bak de ordene, og forståelsen av de ordene, den er nok noe helt annet enn det er veldig mange andre steder. For der ligger det nettopp det med å ta ansvar for å dele erfaringer, og for å ta ansvar for å bidra, ta ansvar for eh, for å være en del av teamet, eh, for å ta ansvar for å, for å sørge for at den informasjonen, ting flyter til eh, de riktige interessentene og at den blir tatt med videre. Så, Toyota har veldig satt dette, eh, i stor grad i system, særlig kanskje på fabrikknivå da, at der er man veldig av den der erfaringsdelingen, der det har helt ekstreme forskjeller på optimal kvalitet og god kvalitet, så er det jo nettopp den erfaringsdelen som er viktig. På en fabrikk for eksempel er jo de som står å monterer tanklokk eller gjør i for seg, det man i vesten kanskje ville sett på som banale operasjoner som du kan lære deg på 5 minutter. Eh, de bruker veldig mye tid og energi på, på å forså de, de teammedlemmene sin rolle, og viktigheten av å, eh, dele erfaringer og komme med innspill i hele produktutviklingen. Så det er ikke sann at det sitter en eller annen direktør i design-avdelingen på toppen og bestemmer over alt. Man forventer at de som er ytterst, jeg liker ikke å si de som er nederst i organisasjonen, men de som er ytterst i organisasjonen som, som har, har på en måte et utførende ansvar og, eh, og utførende jobb for, for å enten å bygge produkt eller selge bilen eller snakke med kunden, eh, at de kanskje, at de deler av organisasjonen som har mest praktisk kunnskap da, på hvordan ting kan endres og forbedres. Så derfor er man veldig opptatt av å få med den erfaringen inn der beslutningene faktisk tas, også tilbake igjen. Så sånn på et helt overordnet, generelt grunnlag så, så, så er dette på mange måter kjernen i Toyota sitt verdsett da, og Toyota's måte å tenke på er at det er der det ligger. Det er teamet som er viktigst, det er ikke enkeltpersonen. Det er flyten av kompetanse og kunnskap, eh, fra dem som er minst like viktig som motsatt. Jeg vet ikke om det var svar på spørsmålet, eller?

**Audun:** Det var veldig utdypende. (Begge ler litt), Men, ja, for å se det litt sann ehm, kunnskapsdeling og Toyota og, rett og slett konkurransefortrinn, ehm, er det, kan du snakke litt rundt det?

**T2:** Jeg tror jo det, når man klarer å få til det så tror jeg kanskje det er det, det er det eneste konkurransefortrinnet Toyota har, satt litt på spissen. Eh, fordi biler er like eh, priser er de

samme, eh, det er mye mer transparant i samfunnet generelt på, på både ettermarked, eh, salg, service, reprasjoner, er et taastetrykk unna, sånn at man kan nødvendigvis ikke skille seg så mye på det. Men nettopp den eh, kvaliteten som man får til ved et godt samarbeid og ved god erfaringsdeling og ved flyt av kommunikasjon, eh, i hele eh, i alle de prosesser vi driver med. Helt fra produksjon fra toyota`s, hva er det, 51 fabrikker i verden til ute hos en forhandler i Norge, ehm, det er der konkurransefortrinnet ligger. Hvis man, en kunde ser, tenker jeg, på en, på sin lokale Toyota-forhandlerforretning, som bare Toyota. De har ikke noe formening om at det er klargjøring, at det er karosseri, det er lakk, det er mekanisk, det er salg, det er administrasjon, eh, det er salgsekretær ikke sant. Det er ikke en formening om at det, at de burde snakke med den, eller at de burde forholde seg til den avdelingen eller noe sann. Eh, sann at det vil hele tiden komme spørsmål til andre avdelinger, det vil hele tiden være eh, et, eh et, virvar av hvordan kunder forholder seg til merkevaren sin. Og hvis man ikke har den der erfaringsdelingen, hvis man ikke har den flyten internt som gjør at, at prosessen, og Toyota er ekstremt opptatt av prosesser, eh, nettopp på grunn av det. Så hvis man ikke har den flyten i de prosessene så ender man opp med lavere kvalitet på det produktet man leverer. Da tenker jeg ikke bare på en dårlig mo bil, sann mekanisk, eller fysisk, men dårligere kvalitet på kundeopplevelsen. Eh, et helt konkret eksempel, en kunde kommer inn og eh, kjøper en bil og får selvfølgelig en god opplevelse der. Da skal det veldig mange prosesselementer til før den kunden kan få overlevert sin bil med riktig utstyr, riktig spekk, eeh, klargjort, alt av papirer er i orden også videre. Det har jo med den eh, den delingen og det teamsamarbeidet, den, ikke minst den erfaringsdelingen og de prosessene alle de kanskje 10 personene som er involvert i det som for kunden bare er en bil, er en vare han har kjøpt, som han skal få. Litt merkelig at det skal ta så lang tid på et vis, ikke sant. Så, så, eh da må alle disse tingene fungere, og da må de ha hatt, jo bedre kundeopplevelse vi skal få til, jo bedre kunnskapsdeling må de, på et mikronivå selvfølgelig, ha fått, ha fått til, og da, og da ser vi ikke sant, at de forhandlerne, helt konkret, som har gode rutiner og prosesser for å få til denne kunnskapsdelingen eller denne, jeg tolker det kanskje litt annerledes enn dere gjør, sann intellektuelt ikke sant, men den kunnskapsdelingen som drar det helt ned på det konkrete så tenker jeg at det, det handler om, i ytterste konsekvens om hvordan man ute hos en forhandler faktisk klarer å få de som jobber der til å dele den kunnskapen de har, eh, sann at det kommer kunden til gode, og kunden får en positiv opplevelse hos den forhandleren fordi alt, alle avtaler ble holdt, bilen var kanskje levert på en eller annen måte som at det var mer enn forventet osv, osv.

**Audun:** Hvordan fungerer egentlig kunnskapsdeling andre veien da? Fra forhandler og, for eksempel til hovedkontor, og vis-a-versa?

**T2:** jeg kan jo ta et eksempel på teknisk som er, som er et sann Toyota i en særstilling på den, på den systemiske kunnskapsdelingen da. Eh, hvis en mekaniker, som jo da er helt ytterst i hierarkiet her da, eh, opplever en feil på en bil, som jo skjer hele tiden. Folk kommer jo inn på verksted, det er noe feil. Som oftest er jo dette en helt klar beskrevet eh, eh, sak som man rutinemessig reparerer. Av og til er det jo ikke det. Da vil den, da er det helt klare strukturer, og kall det kommandolinjer da, på hvordan en ukjent sak skal taes tak i. Da skal man gjennomføre, man skal, man skal, prøve å finne ut av hvordan man fikser denne feilen, det kan jo være en elektronisk feil som man ikke har opplevd før, eller noe lamper som lyser i dasjebordet, og den, eh, instruksjonen og prosessen da, for å reparere dette da, fungerer ikke, da



vil han eh, denne mekanikeren, da diskutere med dette med verksmesteren selvfølgelig, og forhåpentligvis finne en rask løsning på dette. Så, så begynner erfaringsdelingen. Da vil, da vil de sende inn en, en eh, en såkalt rapport til teknisk avdeling her. Som vil, eh, helt etter hvor viktig og stor denne potensiell feilen er da, som da vil automatisk konsulterer, eh, eh med hovedkontoret i Brussel, om de har en erfaringsdeling på, eh, på dette. Ehm og dette har de kanskje, kanskje ikke, det kan være et kulderelatert spørsmål, som altså vil være mer typisk for Norge enn det vil være for store deler av resten av Europa. Eh, så vil man hele tiden dette dette under overvåking da, og se om det vil komme flere sanne eh, sanne, eh, liknende problemstillinger inn. Kanskje dette var et engangstilfelle, men sannsynligvis vil det da komme tre, fire, fem sanne andre rapporter inn til Toyota Norge. Og da vil man gjerne simulere, her på huset, tilsvarende feil. Man vil kanskje gjøre en såkalt, Genshin emutsu, som det heter, som er en av disse 5 verdiene, som betyr å gå til kilden for å finne fakta. Så da vil man gjerne reist ut, konkret til forhandler, man ville kanskje ha bedt, sendt ut en mail til forhandler om at, hvis dere får inn problemer som likner på dette, så ikke gjør noen reparasjoner på dette. Da kommer vi eh, innen få timer og, med vårt team, og jobber med dette for å, sammen med forhandler, begge veier altså, finne den optimale kvalitetsmessige løsningen. Så vil man da etter noen dager lagd en, en standard operasjonsprosedyre, eller SOP, som vi kaller det, som vil bli lagt i, eh, eh, i, eh, i et, det som heter teknisk informasjonsarkiv. Sånn at da, eh hver gang, eh, en, en, en eh, mekaniker får et problem som er litt utafør standarden så søker han da, i eh, på teknisk informasjon, for å se om man finner, om noen andre har hatt tilsvarende. Så der går erfaringsdelinga hele veien, og dette blei jo meldt til Brussel, som melder det videre til fabrikk, og, og, og det høres jo ut som det selges 10 mill. Biler i året i Toyota, det er hundrevis av tusen som jobber der, og det høres, da kan man se for seg at det ikke blir gjort noen ting med det. Det interessante er jo at dette blir gjort noe med, med en gang. Sånn at vi kan se, vi som jobber her kan jo se at på biler som er kommet om 2 måneder, så er det gjort endring på dette da. Sånn at derfor ikke Toyota har noen, sann, nå kommer det 2015-modellen, sånn som alle andre bilmerker. For det kommer ikke noen 2015 modell, det kommer ny modell en gang i måneden, så det er alltid oppgraderinger. Andre samler opp dette, ikke sant, så gjør de forbedringer så lanserer de en 2016-modell i august 2015 ikke sant. Også reklamerer de det hvis. Vi har jo ikke det! Årsmodellen i Toyota er det året du kjøpte bilen, i vognkortet ditt. Det er ikke sann at der står det noe annet. Derfor det er gjort noe annet, hundrevis av forbedringer det året på den bilmodellen, basert på hva mekanikeren på Røros har meldt inn, så er det gjort på fabrikk i Japan 2 måneder etterpå. Basert på det. Og sann er det jo da for hele verden, ikke sant. Også er det jo noen ting som ikke er viktig, og noen ting man ikke prioriterer. Det kommer jo inn sikkert titusenvise av rapporter på en bil, og man tar jo ikke alle de tingene der selvfølgelig, men da gjør man jo en vurdering av hva som er, hva som er viktig i en prioritert rekkefølge. Og dette gjenspeiler seg også andre veien, at man, at det kommer faktisk team rundt til svært mange land, og de har noe som heter, eh, eh, eh, et, eh, et, et konsept som heter "Cold Region Norway", som betyr at det kommer ehm, topp-team fra fabrikk med japanere hit en gang i året og er her i en eller to uker, og leter etter feil på bilene. Eh, sann at da bes alle mekanikere om å, eh, være ekstremt påpasselige med den minste problem på biler, og da rykker dette teamet ut øyeblikkelig til den forhandleren der biler ikke er reparert, for å eh, for å, å finne problemstillinger med bilen og melde direkte tilbake til utviklingsavdelingen i Japan. Sann at

man har den erfaringsdelingen, man tenker ikke bare at nå skal vi snakke med noe npå Toyota Norge, man vil gå helt ut til denne mekanikeren, fra fabrikk, fra toppnivå i Japan, til den mekanikeren i Norge, uti Stavanger, eller hvor det skulle være, snakke med han og få hans innspill på å melde det direkte tilbake til, uten noe mellomledd, i tillegg til den vanlige greia. Sann har de i det fleste land, så har de sanne oppsamlinger, der er det jo masse morsomme historier hvor en dør og en dørlås som har, flere ganger er det dørlåser, fryst. Og som man ikke fikk låst opp for noen år siden i Bodø. Eh, og det skjedde flere ganger, flere ganger i uka fikk de inn Rav 4 med fastfryst dørlås, som at det var en konstruksjonsfeil ikke sant. Som man ikke helt fant ut av. Hva gjorde man på verkstedet? Jo man bytta bare døra så virka de, så hadde de litt flaks så virka de i mange år videre. Men av en eller annen grunn så frøys de. Og da rykka dette teamet ut. De fikk liksom bare beskjed på, klokka 7 på kvelden, første fly til Bodø, hele teamet, klokka 6 på morran, eh, og da fjerna de disse komponentene og la de i en sann frysekontainer og sendte det rett til fabrikk. Så, så så, en liten ting som kanskje mange ikke hadde gidde å brydd seg noen ting med, men da bruker man da hundrevis av tusen på å løse det problemet. For man tenker jo at det er et problem som sikkert har oppstått etter en viss tid på denne låsen også som sikkert kommer til å gjelde i veldig mange land med kulde. Det kan gjelde Russland, det kan gjelde deler av Amerika, det kan gjelde hele, eh, hele Norden, sånn at man tar de symptomene veldig alvorlig, og da fant man ut, da man fikk analysert dette på fabrikk, hva som var feilen. Jeg veit ikke hva feilen var, men sannsynligvis en eller annen vanninntrenging fra ett eller annet punkt eller noe sant, som ikke var noe feil nødvendigvis, men som var en konstruksjonsmessig ugunstig måte å gjøre det på. Så, så der har du en sånn godt eksempel på, tenker jeg, på hvordan erfaringsdeling i praksis gjøres for å faktisk bedre kvaliteten på alle bilene i verden, så er det å gå ned på helt sann mikronivå.

**Audun:** Detaljstyring rett og slett?

**T2:** Ja, altså ikke styring. Man ønsker å få det fra kilden da. Man ønsker å ikke ha all den derre byråkratiet som man automatisk får, i de fleste tilfeller i en stor global organisasjon, men så ønsker man hele tiden å beholde den viktige input'en fra mekanikeren hos en forhandler i stedet for å hele tiden eh, basere seg på et langt byråkrati som selvfølgelig siler alle disse partene når vi har vanlige teknisk informasjon, som er veldig viktig for utvikling av bilen, så vil det bli en siling i alle ledd om hva som skal nå fram til eh, til slutt. Så, så det tenker jeg er et bra eksempel på, på hvordan man deler erfaringer da, og, og at det fører til syvende og sist, bedre kvalitet på produktene.

**Audun:** Bra. Da har du forklart kunnskapsdeling veldig grundig. Kjempebra! Eh, jeg tenkte vi skulle gå litt videre og se litt på de bakenforliggende forholdene som fører til kunnskapsdeling. Det første vi da har lyst til å ta opp er tilknytning, eller hvordan du føler deg tilknyttet i et samarbeid rett og slett. Så hva tenker du generelt da om det å være, eh, om tilknytning i samarbeid?

**T2:** hva tenker du sann, eh, kan du forklare litt eh?

**Audun:** mhm. Det går på en måte an å se på to nivåer av, eller dele det opp i to da. Eh, det ene er på en måte mer følelsesladda, at du på en måte en følt, eh, en følt, at det her er et bra samarbeid, føler at det er god connection, alt mulig rart. Det andre går litt mer på, kanskje litt mer på formelle.

**T2:** ja da skjønner jeg. Eh, det tror jeg det er en stor forskjell mellom, hva skal du si, et skandinavisk samfunn og eh, den japanske tenkemåten. I Japan så, eh, så er det nok veldig lite

følelser for at jeg fungerer godt med disse menneskene og derfor har jeg lyst til å, å bidra inn, sikkert i en viss utstrekning, men der er nok mye mer formalisert med krav til samarbeidet på et vis. At du jobber for Toyota, det er eh, en av verdens mest ettertrakta merkevarer eh, og, eh, du har en ekstrem stolthet for det, men grunnen vil jeg tro, for å følge disse strikte reglene, da, for kunnskaps og erfaringsdeling, det er nok på grunn av det formelle rammeverket. Eh, at det, at det er blitt sann blitt lagt opp gjennom en lang intern opplæring i Japan, og mange andre land også, til at dette er, ikke bare kvalitativt måten du skal jobbe på, men også kvantitativt hvor mye erfaringsdeling du ska drive med. Altså på fabrikkene er det kvantitative krav, at du skal ha delt så og så mange ideer med de andre i en måned også teller vi det ikke sant. En ekstrem styring og krav på hvor mye, ikke bare kvaliteten, men også hvor mye du skal komme med innspill. På fabrikker så er det jo, eh, et krav om at hver eneste som står å gjør helt manuelle arbeidsoppgaver, det jobber ca 5000 på en fabrikk, skal komme med så og så mange innspill til forbedringer til sitt team. Eh, så det er ikke bare at du skal føle at du skal komme med innspill når du har en god ide, det er et tall ikke sant. Hvis du ikke kommer med, hva vet jeg, 5 innspill i måneden, så er det ikke bra nok. Eh så det er veldig klart at den delen. I Norge derimot, så er vi nok som man er i, eh, i, i både Skandinavia og Norden generelt, mye mer styrt av de følelsene for å få til et godt samarbeid, om man trives, om man eh, blir inspirert til å komme med, til å være god på erfaringsdeling, hvor man har lyst til, ikke sant. Alle de tingene som er mye mer tydelige i et, i et, norsk arbeidsmiljø. Så vi prøver helt bevisst, fra Toyota Norges side, å både ha en viss struktur, men så klart i vårt samfunn så dreper du jo kanskje en sann ekstrem japansk struktur vil jo, vil jo tatt livet av, av samarbeidsklimaet ikke sant. For at man må han den indre og ytre motivative delen for å, for å kunne samarbeide på en god måte, og ville bidra til et, til et, eh, eh, eh, til en, en deling av kunnskap. Så, hos oss ja, det er prosesser der, eh, det på mange måter er helt klare prosesser og prosedyrer på hvordan man skal gjøre det. Men samtidig så bruker vi veldig mye tid penger og energi på den eh, motivasjonsdelen, på å skape en arbeidsplass, og legge til rette for at, for eksempel forhandleren, på hver sin lokasjon, klarer å skape et arbeidsmiljø som er slik at man må ha kunnskap om hvordan man har en erfaringsdeling, og ha lyst til og føler at det gir en selv noe for å få til det. Så klart, det er jo en mer, en vanskeligere sak å måle, eh. Vi tror at vi har, og vi ser på undersøkelser vi gjør hele tiden, også at vi klarer å skape gode, hva ska vi si, sosiale strukturer som fører til en relativt god arbeidsdeling. Men hvis vi tar det copy, paste, fra Japan, det materiellet som ligger der, og bare hadde tatt det inn på en forhandler, så, så hadde nok ikke det fungerer. Vi prøver jo på en viss grad, men det er jo en, hele tiden en prosess å få forhandleren til å være så strukturert, og ha så sterke og klare tanker om hvordan dette snak gjennomføres. Ulempen, er jo som i alle andre bedrifter, tror jeg, i vår del av verden at det ikke bare er å gi en beskjed fra ledelsen om at nå skal vi drive med erfaringsdeling, og her er arket på hvordan du gjør det. Da vil det ikke skje noen ting i vårt land. I Japan så blir det bare gjort ikek sant. Så, så det er ikke noe mer om og men med det. Har du fått beskjed av sjefen, og da gjør du det. Også blir det gjennomført. Sikkert med litt kvalitet, det tør jeg ikke si noe om, men, men i Norge så må vi jo mye mer jobbe med den derre, litt mye delen for å få dette til å spille. Men vi, begge deler, ikke sant. Fra eh, krav til hvordan en forhandler skal jobbe med, det vi kaller Kaisen-gruppa da, som, som går på hvordan kontinuerlig forbedre prosesser og utnytte de erfaringer man har. Eh, men da må det en sann gulrot til, hva er fordelene for de. De forhandlerne som gjør det best i Norge, har best

kundetilfredshet, høyest best –score osv, osv, de har jo klart, på en positiv måte å skape et team som skjønner at hele teamet er avhengig av hverandre, er avhengig av deling av kunnskap for å nå et eller annet ultimatum overfor kunden og mange andre parametre. Så de har klart å sette dette i system, i en kontekst, som fungerer i Norge. Men de som kanskje underpresterer har ikke klart det. Det ser vi en helt tydelig korrelasjon mellom ikke sant, at en forhandler som underpresterer på salg, underpresterer på, eh, eh, på ettermarkedet med verkstedtjenester og salg av det, de, da har gjerne ikke den delingen av samarbeidet som ligger helt klart nedfelt i, i verdiene til Toyota, som er globale.

**Audun:** Hvordan jobber da organisasjon da for å prøve å heve døm som da ligger litt etter, eller underpresterer som du sier? Hvordan jobber dere da? I forhold til, for å skape tilknytning, for å skape kunnskapsdeling?

**T2:** Eh, altså jeg tenker at kunnskapsdeling er jo bare en, hva skal du si, en effekt av den opplæringen og treningen og utdanningen som man hele tiden driver med i en sann organisasjon som dette, på denne størrelsen. Ikke det at vi er ekstremt store i Norge, men en viss størrelse. Så det vi rent konkret gjør er jo, for det første, at vi har selvfølgelig på den formelle sida, helt klare krav til en forhandler, eh, og de må sertifiseres på noe som heter TSM, som er på en måte standarden til Toyota, så det må alle forhandlere gjøre, og da er det tre ulike nivåer. Og alle skal være på nivå en, som er en ganske tøff standard. Det er ikke bare mulig, det er tusenvis av spørsmål, som man må gå gjennom, som er en egen avdeling som hele tiden jobber med det her på huset. På den ene siden er det bare de fysiske tingene, har du riktig skilt på døra, har du riktig bemanning i forhold til demografien i området ditt og alle sanne ting. Men i tillegg er det ekstremt mange spørsmål som går på den menneskelige faktoren, og måten man jobber i team, måten man deler kunnskap på. Så man også må score på eh, så det er den formelle siden, som kommer helt fra Japan selvfølgelig. Gjør du det så er det helt ok. Så jobber vi jo i tillegg med veldig mange ulike programmer for å trene både ledere og toppledere, mellomledere og, selvfølgelig, det utførende ledd. For å få en kompetanse på hvordan man faktisk skal delta i disse prosessene. Eh, og det gjelder på hele organisasjonen. Det er ikke sann at bare er noe for ledere. Vi er jo minst like opptatt av de som faktisk, man, som sitter på den viktigste, kall det uformelle kompetansen da, som er selgere, mekanikere, kundefrådgivere, eh, så vi har veldig mange program der dette er en tydelig del. Og vi bruker veldig mye energi på nettopp de verdiene våre da. For å jobbe over lang tid, og i mange ulike former da, med alle medarbeiderne, når man begynner i Toyota for å få en forståelse for at dette er faktisk noe annet enn der du jobbet før. Ikke det at det er noen nødvendigvis bedre, men det er annerledes og vi har fokus på andre ting. Vi har en mye større fokus på respektdelen og menneskedelen i de globale verdiene. De er jo like mye vekta som den harde delen. Det er nødvendigvis ikke likt i andre globale selskapene. Jeg tror ikke at Apple for eksempel, har en 50/50 vektning av den menneskelige delen, og hvordan de har... eh, jeg tror de har en mye større vektning på innovasjon og sanne ting. I Toyota så kommer innovasjon, kvalitet, kontinuerlig forbedring alle de harde, kall det de harde aspektene. Det er bare en konsekvens av hvor bra menneskene presterer i en, i et samarbeid. Og det er ikke noe ledelsen kan bestemme at nå er vi innovative. Det er noe alle deltakerne i organisasjonen sammen må bestemme seg for og gå mot det målet. Så det er nettopp de ulike arenaene hvor vi trener, så er jo alltid dette tungt vekta da. (Host host) Så, eh, da kan vi helt klart bli bedre ved også mange sanne formelle verktøy som vi bruker, EDCA, som dere kanskje har hørt om.

(HØRER IKKE HVA HAN SIER 34:56). Som er et verktøy ”planned of check act”, som er et sann rammeverk på hvordan man planlegger, gjennomfører, forbedre, eller sjekker hva v har gjort. Og etterpå hvordan man kan gjøre det bedre neste gang. Så vi har Toyota business practices, som er et kjempeverktøy, altså et ekstremt tungt verktøy, men som ender opp i at man lager en A3-plan. Toyota er veldig opptatt av å få til den der erfaringsdelingen, så kommer det ingen rapporter liksom på 1000 sider. Så den viktigste ting, den største ting, den er aldri på en større rapport enn et A3 ark. For at alle lett skal kunne skjønne det, sånn at man får den erfaringsdelingen, veldig raskt. Og at en toppleder kan få informasjonen sin på et A3 ark. Alt dette stammer fra, hva heter det, Manga-tradisjonen, altså tegneserie-tradisjonen i Japan. Så er jo egentlig dette en tegneserie, ikke sant, hvis man ser på dette litt, det er ikke sikkert at (HØRER IKKE HVA SOM BLIR SAGT: 36:01). Det er man veldig klar på at rapportene i Toyota er egentlig alltid en tegneserie. Det er figurer, eh, det er symboler, det er enkle tall. Så fins det jo masse bakgrunnsstoff for dette. Der ligger det sikkert den 1000-siders rapporten. Men alle skal kunne få informasjonen, eh, det de trenger, i et ekstrakt som aldri skal overstige et A3 ark. Det oppstod problemer, det er jo en morsom digresjon da, men da telefax ble moderne på 80-tallet så passet jo ikke A3 arkene inn i maskinen så da visste man ikke helt hvordan man skulle gjøre. Men det er kanskje en av de viktigste grepene, sann globalt, som Toyota har, og som kjennetegner Toyota, er den A3-kulturen. Eh, og det er jo egne kurs og sertifiseringer på hvordan man lager den A3. Den følger jo liksom, som liksom, en sann tegneserie, en gang, sann at den liksom går bortover sann, og den er strukturert på en helt klar måte. Sann at man ved et blick skjønner hva er problemet, hva er gapet i problemet, hva er ønsket situasjon, hva er nåsituasjon, hvordan har man brutt ned gapet. Man kan ikke fikse alle ting i gapet. Kanskje man har prioritert gapet, si, som et eksempel da. Det var da, det kunne vært, eh, på et globalt nivå, hvordan skal vi øke salget av hybrid. Da er det sikkert, da er det sikkert ønsket situasjon å selge 1 mill biler i året på verdensbasis, mens man kanskje da, dette er tall tatt helt ut fra lufta da, mens man kanskje selger 500 000. Da ville gapet vært på 500 000. Da er det jo ikke en ting du kan gjøre for å selge 500 000, og da er den A3 strukturert sann at man har en liten analysedel, osv. Også har man funnet kanskje 20 counter measures som kan taes for å øke det med 500 000. Også har man plukka ut den viktigste som kanskje bidrar med 60 000 biler. Så handler den A3 kun om de 60 000 bilene. Så blir det nye A3 senere da, på 100 000 a deler på 10 000 av de osv. Også kaskaderer dette nedover også er dette en ekstremt, hva skal du si, manuell og enkel måte å dele erfaring og kunnskap på, på et høyt nivå, i Toyota. Eh, sann at de planene Toyota Norge diskuterer med Brussel, de er jo også bare på et A3 ark. Det er aldri på noe mer enn det. Det er på et fysisk A3 ark. Toyota er jo veldig opptatt av å ikke sette teknologi i veien for samarbeid, og lage det til en barriere. Så går man på en fabrikk så er det, veldig overraskende på mange, mange har en sann ide om at alt er roboter og , og datamaskiner over alt. Det er det jo nesten ingen ting av på en Toyota-fabrikk. Eh, det er jo selvfølgelig no roboter der de er best på sveising og lakking og sanne ting, men 95 %, vil jeg påstå, av all jobb er gjort med menn med hammer og skrujern, altså, på bilene. Og det er nettopp fordi man tenker at det med erfaringsdelingen, den får ikke en robot inn. Eh, og den stadige endringen av arbeidsmåter og forbedringer, den er myle lettere å få til med dyktige mennester som skjønner prosessene, og som kan agere på endring, og som kan forbedre seg hver eneste dag på de prosessene man gjør. Så derfor er alt av kommunikasjon, nå bruker man selvfølgelig masse eh, masse teknologiske hjelpemidler i

Toyota. Men i bunn og grunn er det sann at jo enklere, jo bedre. For da blir erfaringsdelingen mye enklere å få til for det finnes ingen barrierer der som gjør det vanskelig. Derfor bruker man ekstremt mye tavler i Toyota, både i Norge og andre land, at man har en enkel white board med noen streker på, for eksempel, for å, å ha kontroll på, på tall på salg, og sanne ting, i stedet for å lage et kjempe avansert program for eksempel.

**Audun:** bare for å oppsummere akkurat litt her nå, så det i forhold til tilknytning, det er at man gjør det så enkelt som mulig, er med på å føle at folk har en tilknytning til organisasjonen? Det er i bunn og grunn det vi snakker om?

**T2:** De to tingene, ikke sant, altså, ekstrem stoltheten for merkevaren og forståelsen for at ditt bidrag, selv om det bare er å montere tanklokk på en bil på en fabrikk eller å jobbe som klargjører med å polere biler ute hos en forhandler i Oslo, og ha den forståelsen og den mentale biten av det, som gjør at du, at du har en innstilling til at jeg gjør en ekstremt viktig jobb. For hvis jeg ikke polerer den bilen fint så blir det en misfornøyd kunde som ikke kommer tilbake til oss, neste gang. Det er en, en kjempeviktig del av, av, hele den, hva skal vi si, opplæringen som nettopp understøtter gjennom all trening og alt vi driver med, har en ekstremt stolthet for Toyota. En mild hjernevask på at dette er den eneste plassen å jobbe i verden. Det er den ene siden av det, også selvfølgelig, parra med ulike systemer og strukturer, på hvordan man faktisk skal gjøre det.

**Audun:** skjønner. Veldig, veldig bra. Eh, Jeg tenkte jeg skulle gå litt videre jeg. Eh, jeg tenkte vi skule ta opp noe som heter gjensidig avhengighet da, og hvordan, og hvordan, eh. Hvordan tolker du det begrepet i samarbeid, altså kunnskapsdeling og internt i Toyota. Hvordan jobber dere, og hvordan tenker dere rundt det?

**T2:** Altså, jeg tenker at det alltid er en gjensidig avhengighet, eller kanskje en resiprositet da, som, som jeg ville kalt det i en mer sann, det dere jobber med, ikke sant, at den resiprose delingen er jo helt sann ekstremt viktig både for mennesker og alt. Altså, det er jo, hvis du går til sosialantropologien, for eksempel, så er jo resiprositet, den avhengigheten, på et menneskelig nivå, helt sann grunnleggende. Du, du får... Du blir utstøtt som menneske ikke sant, hvis du ikke skjønner resiprositeten i et samfunn. Det er ingen som ikke, som klarer seg hvis du ikke skjønner at du aldri kan få noe uten å gi noe tilbake. Og det, tenker jeg, er veldig lett i et sånn, i en profesjonell organisasjon, og glemme det prinsippet, ikke sant. At man bare skal få erfaring, eller få ting fra medarbeiderne. Også skal de få lønn, også er du "even steven" i det bildet. Og det tror jeg er at, vi i Norge er relativt gode på, sånn kulturelt også ikke sant. Det er det å forstå det at, at det ikke det nødvendigvis bare lønn vi snakker om ikke sant. Det er jo ekstremt mange krefter som motiverer. Først og fremst så tror jeg at, den som klarer å knekke den koden med hva som er den, hva som trigger den indre motivasjonen da, til en medarbeider. Det er det, det er det selskapet som egentlig vinner da. Se på IKEA, som, som jeg tenker på, som er en sann stjerne av mange selskaper. De har, hva er det for noe? Det er folk uten utdanning som går rundt å rydder i, i pappesker i en stygg lageraktig butikk. Men som de har klart å få til å forstå at de hjelper de mange mennesker. Det er det de tenker på hver eneste dag. De er ekstremt positive og pro sin, sitt selskap uavhengig av om du står å lager kjøttboller, eller om du vasker eller koster eller selger pølser til 5 kroner, eller hva du driver med der inne. Så er det, og de klarte å skape en sann forståelse for sin merkevare, kobla til veldig klar struktur, vil jeg tro, veldig klare prosesser, på hvordan ting utføres. Men, du kan sikkert, fort gå på en annen tilsvarende arbeidsplass, ikke sant, som har akkurat like kjedelig

og dølle arbeidsoppgaver i et tilsvarende kjipt miljø, hvor man opplever at man ikke gjør noe viktig. Man opplever ikke at det er interessant, man opplever ikke at det er, at man er stolt av å ta på seg det blå tøyet sitt, ikke sant.. Så, nettopp den der eh, koblingen med en indre motivasjon, hvorfor vil du på jobb hver dag, hvorfor vil du, skjønner du hvorfor erfaringsdeling er en av nøklene her til gode kundeopplevelser, ambassadører som kjøper produkter igjen og igjen. Skjønner du den nøkkelen og gir det deg noe mer enn bare lønna de, og kanskje en liten bonus hvis du er selger for eksempel, eller en stor bonus for alt det jeg veit. Så er det jo nødvendigvis ikke det som driver mennesker. Og her er det jo forskjell, tenker jeg, kulturelt og på verdensdeler å. Det er klart, har du så vidt til salt i maten og jobber i afrika eller asia, ja, så er kanskje ikke de derre indre motivasjonen så veldig interessant, fordi du vinner ved å få lønna de hver måned på et vis, ikke sant, i det store lotteriet. I Norge hvor alle har god økonomi, og du egentlig bare kan reise ned på NAV, satt litt på spissen, og klare deg utmerket bra, og til og med på kjøpt deg et hus litt utpå landsbygda, og du har bil uten å, kanskje ikek bidra så mye, så må vi være enda bedre på den derre indre motivasjonen fordi det er nødvendigvis ikke gullkanta å få 20 000 mer i lønn for eksempel. Eller å få en bonus på 50 000. Det betyr, når fastlønna de er på kanskje 500 000. Det betyr forsvinnende lite. Det skal så uendelig mye til, det sier jo alle teori å ikke sant, at en sann lønnsforhøyelse, eller en bonus, eller noe sann, det bare går jo over, så vil du ha noe mer ikke sant. Og det der er ikke noe varighet i det, det betyr ikke at det er masse bonuser ute å går ute hos forhandlere for eksempel, selvfølgelig er det det, men du kommer aldri noen vei hvis du ikke har et team som skjønner hva de egentlig er med på og blir triggja av å bidra inn mot at en av verdens viktigste merkevarer skal gjøre det enda bedre. Og der er jo fokuset til han som er president i Toyota, i Japan, altså for hele verden, Akio Toyoda, eh, veldig klart. Det er ingen fokus på at vi skal være verden største bilprodusent, det er helt uinteressant. Vi er jo det, vi selger jo 10 mill biler, eller rundt regna det i året, men fokuset til Toyota har jo aldri vært å bli størst. Fokuset har jo blitt noe helt annet, det er å bli best i byen, bli best, ikke størst i byen. Det er det eneste han bryr seg om. Det er klart, er du best i byen i alle byer i hele verden, så er du størst. Men fokuset er at den forhandleren, i Kristiansand, det målet deres, og målet til Toyota, er at den forhandleren skal bli den beste i Kristiansand. Og derigjennom så vil det bare gå riktig vei.

Audun: hvordan fungerer, på en måte, gjensidig avhengighet mellom utsalgsstedan og hovedkontoret? Eh, hva er på en måte viktige faktorer der, og hvordan fører det til kunnskapsdeling, eller erfaringsdeling da?

**T2:** jeg tror at en av styrkene til Toyota i Norge, og sann er det nødvendigvis ikke i alle land i Europa, er jo at vi har klart å dyrke en veldig god, eh, gjensidig avhengighet med forhandlerne. Altså vi er jo selvfølgelig helt avhengige av forhandlere som presterer, og går i den retningen, som vi til dels peker ut da, ikke sant. Og, og, eh, visa-versa. De er jo selvfølgelig helt avhengige av at vi kjemper for deres syn oppover i organisasjonen i Europa. Og klarer å forhandle oss fram til gode avtaler der, og det har jo vært igjen den, den gjensidige avhengigheten der, er jo helt avgjørende for at Toyota har klart deg såpass bra som vi har. Og den største frykten i bilbransjen, tror jeg, jeg kan snakke for alle, og det er nesten bare Toyota som har klart det, det er når du får en pulverisering hvor forhandlerne begynner å operere med veldig mange bilmerker. Nesten alle bilmerker i Norge, har endt opp i den situasjonen. Altså går du å ser på en Renault ja, så selger de kanskje en Mitsubishi der, de

selger kanskje Fiat der, de selger noe annet. Går du å kjøper en Volvo så selger de BMV ved siden av på Bilia. De selger, i samme lokalet, de selger Ford, Bilia, i det samme lokalet. Da tenker vi at merkevaren og lojaliteten senkes, for den lokale forhandleren. Du blir nødvendigvis ikke den beste Toyota-forhandleren, den beste Ford-forhandleren i byen. For lederen for den lokale, eh, lokale, eh, forhandleren han vil jo bare sitte å se på, selvfølgelig, hva er jeg best tjent med. Jo kanskje det er Ford i år da, som gir de beste betingelsene. Og neste år, ja kanskje, det var BMV som, som gir det beste. Da fokuserer vi litt mer på det. Så han vil jo ikke tenke nødvendigvis den ene merkevaren. Han vil tenke på sin business, og hva er best for meg. Og det vil selvfølgelig med Toyota, hvis vi da har, ikke da kommer med noen nye bilmodeller på et år eller to, ikek sant, så vil man da, åja nå kommer, vi har jo Ford i samme butikk, de kommer med en ny Mondeo, da booster vi det. Og det har vi klart å stå imot, tror jeg, ene og alene på grunn av det gode samarbeidet. Vi har selvfølgelig forhandlere, som er såkalte flere merkeforhandlere, men det er veldig, veldig få. De kan du telle på en hånd. Eh, Volkswagen, de har også klart å holde igjen da, og da tror jeg det er egentlig er litt av nøkkelen til hvorfor er det VW og Toyota som er på topp, både fordi de har klart å unngå at den flermerke- greia, hvor man ikke har hode og hjerte og alt i et brand. Men i alt mulig annet som man kan sjonglere med, alt etter hva man synes er lurest. Og den dagen vi ikke klarer å holde den veldig åpne tonen, det betyr ikke at vi er enige om alt, det betyr at det er veldig høyt under taket. Og vi har en egen forhandlerforening som heter da, TOFFO, Toyota Forhandler Organisasjonen, tenker jeg det står for. Som man har møter med på ukentlig basis, i all. Og de blir tatt med på råd ikke sant. Vi kan jo egentlig bestemme alt, de bestemmer jo egentlig ingen ting. Eh, vi bestemmer over Toyota i Norge, og kan sette de krav vi vil, men vi tar allikevel de med 100 % på råd i alle issues, som ikke bare er dagligdagse ting, er det noe som helst som vil få implikasjoner med forhandler, er det lange prosesser med de som sitter i det utvalget fra forhandlerne, som er valgt av de. Sann at man finner en løsning ikke sant. Og da snakker vi igjen om Namavashi ikke sant, og vi snakker om erfaringsdeling, og vi snakker om å innhente kompetanse fra de som faktisk har det. Kanskje man ville begått en feil beslutning da, som kanskje på skrivebordet her hadde sett helt genial ut. Men som de kan være, korrigere, og være tydelige på at det vil føre til sann og slik.

**Audun:** Ser bare at tida begynner å fly litt ifra oss her. Så da har vi en ting til her som går på litt sann på tillit, eh, tenker vi nå og hvor viktig, uviktig osv er det i forhold til kunnskapsdeling?

**T2:** Jeg tenker på en måte at det er avgjørende når det kommer til kunnskapsdeling, i et Skandinavisk perspektiv i hvert fall, ikke sant. At man har den tilliten, og det er jo godt synliggjort ikke sant, mellom forhandlerforeningen og Toyota Norge. For den dagen den tilliten blir brutt, så vil det jo være gunstig for mange av våre forhandlere, sånn rent økonomisk og kortsiktig, og ta inn et annet merke. Toyota-forhandlere er jo ekstremt veldrevet, sånn at det, det er en telefon til Ford, satt på spissen, så har du det merket. Det er ikke motsatt, for å si det sann. Men, alle sugler på vår organisasjon, og hvis de kan komme inn der, som vi har noen eksempler på ikke sant, et par tre forhandlere som har andre merker. Så er de der med en gang. Eh, så den tilliten er helt avgjørende, og det er den på alle nivåer å selvfølgelig, ikke sant. Hvis, altså vi jobber mye med på trening, på ledertreningsnivå, ikke sant, Hvis du vil få til en god erfaringsdeling, kunnskapsdeling, et godt samarbeidsklima, så må man vise at når man da kanskje, setter en struktur for det vi kaller Kaisen-møter, eller



forbedringsmøter osv, som gjerne består av, som kan bestå av en mekaniker, en selger, en daglig leder, altså gjerne satt på tvers av organisasjonen. Hvis det da kommer positive innspill fra organisasjonen, så, og man ikke agerer på det, og at det bare er sann skinne, eh et slags spill, ikke sant, for å få til litt god stemning på jobb. At man kan, at man setter opp en postkasse på jobben der man kan levere forslag, det er jo ingen som putter noe oppi det ikke sant. Kanskje du legger oppi at du vil ha mer lønn eller ha vafler på fredag i kantina, sanne tulleting. Så hvis man ikke agerer på de konstruktive innspillene som kommer, momentant, så mister du den tilliten. Men hvis, altså de som får dette til å spille, og det er jo ikke alle forhandlere, de har jo møter med et lite utvalg, som for eksempel en mekaniker, en selger en regnskapsfører, altså helt sann litt tilfeldig sammensatt, men selvfølgelig av folk som er gira og interessert og kan levere noe her. Og som da får inn forslag fra sine medarbeidere, og her snakker vi om helt ned på et sånn tilsynelatende bagatellmessig nivå. Altså, skal vi kjøpe en ny tavle å henge skiftenøkler på, ikke sant. For da vil det føre til sånn og sånn økning i effektiviteten, fordi det blir ofte rot, ned på det hakket. Men hvis alle gjør sanne ting hele tida, så blir det en ekstrem kraft i organisasjonen. Så i Toyota så det er ikke snakk om at nå driver vi bare med erfaringsdeling på store og viktige ting. Det er å få det ned på helt sann minimale områder. Men da, hvis det kommer et godt forslag, og det koster 1000 kroner for eksempel, så må jo da det gjennomføres og implementeres, tenker jeg, i løpet av noen dager. Sånn at man kan gå tilbake til denne gruppa og si, Yes, dere hadde et godt forslag på det. Det er implementert nå. Da viser du den tilliten. Men selvfølgelig kommer noen å sier at verkstedet ikke fungerer, vi må bygge et nytt verksted til 30 mill. så er det gjerne et dårlig forslag ikke sant. Da er vi igjen inne på den derre opplæringa, hva er et godt, og hva er det dårlig forslag. Det er noe som tross alt ledelsen må ta over 10 år og vurdere, ikke sant. Det er ikke noe du kan komme med noen greier med på det. Men å få dette ned på et praktisk håndterbart nivå.. Eh, på Toyota Romerrike, på Lillestrøm, der har de ei jente, jeg tror ho er på 25 år, hun er leder for Kaisen-gruppa der. Hun jobber som mekaniker, og hun er på alle mekanikerne, det jobber, hva vet vel jeg, 20 mekanikere der, hver dag og snapper opp at, ”Fader hvor er, nå var det tomt for det nå igjen, for eksempel et eller annet”. Da tar hun opp det, ”ja men det er en bra sak. Da må du skrive det ned på en lapp”, en sann standard formert lapp, hva er problemet, hva er mulig løsning, sånn. Da presser hun da den mekanikeren, mens han står der til å bare rote ned 3 stikkord så det ikke blir glemmt, også da når de har ukesmøte sitt så har hun kanskje 5 lapper da. Som hun kan diskutere i den gruppa. Og det er veldig korte møter. Det er ikke noe langtekkelig, det er kanskje, det varer kanskje 25 minutter, hvor man sier ”ok, det var et forslag, det venter vi med, det var en god ide, det kan føre til sann og sann forbedring i prosessen, at den øker kvaliteten eller mindre tidsbruk eller bla bla bla”, også blir det da endret i prosessen, hvis det er en prosess, eller det er et eller annet rimelig som skal kjøpes inn, da blir det kjøpt inn den uka. Også gir man tilbakemelding, ”Det var kjempebra” på et eller annet fellesmøte hver uke, kjempebra innspill fra Åge, det med de øreproppene, engangs for eksempel. Så man slipper å gå rundt med et tungt, hva heter det, øreklokker hengende her. Så det er implementert her, og det er satt utover sånn og sånn., kjempebra. Sånn at man hele tiden viser tillit ved at det er ikke noe vi gjør bare for å pynte på opplegget her. Du kommer med et godt forslag, du blir kreditert for det, nødvendigvis ikke med penger men, med litt sann, ære og berømmelse er å dra det langt, men altså positiv omtale, blir implementert av det. Som viser til alle at det, at det nytter, at det virker, hvis jeg ser at jeg kan gjøre en bedre jobb

ved å gi et innspill så blir det gjennomført. Ikke om 2 år, men i morra. Og det er litt av den tilliten tenker jeg.

**Audun:** Siste spørsmål angående tillit. Hvordan, eh vil du si, hvordan oppnår du tillit, hvordan bygger du tillit, hvordan gjør dere det her i organisasjonen?

**T2:** Tenker du helt sann praktisk eller?

**Audun:** ja. Du kan både ta det praktiske og litt sann teoretisk altså. Men vi er mest ute etter det praktiske vi er på utkikk etter.

**T2:** Ja. Eh, altså det er vanskelige størrelser å konkretisere, men vi har jo hele tiden en sann tanke om at tillit er en sann ekstremt viktig faktor inn i alt det vi driver med. Eh, så alt så alt vi gjør av opplæring og trening som basserer seg på de 5 verdiene til Toyota. Så stresser vi den tillitsdelen i ekstrem grad. Jeg tror, vi har jo ikke et eget kurs i hvordan man driver med tillit, men når vi jobber med alle disse verdiene, på alle treninger, uansett om det er mekanikere eller skal på et teknisk kurs, så ligger dette innbakt i alt av det vi jobber med. På hvordan man får til et godt samarbeid, en god erfaringsdeling, en beste praksis, en god kunnskapsflyt, og da er jo den tillitsdelen en sann avgjørende ting man jobber med. Sann konkret i alt av opplæring, trening på alle områder. Men, jeg tenker at den viktigste delen, med tillit, er jo selvfølgelig, å vise det i praksis. At man demonstrerer. Det er ikke sikkert man klarer alltid, ikke sant. Men at vi har, på et sann ledernivå, og toppladertrening og lederprogrammer så er jo nettopp den derre responsen på innspillet, både i positiv og negativ forstand selvfølgelig, det vi jobber mest med. At hvis man, for her tenker jeg at hvis ledelsen er enda viktigere enn medarbeiderne igjen, ikke sant. Ofte i Toyota så snur vi pyramiden og sier at medarbeiderne er viktigst, ikke sant. Men her er det en mye mer topptung tankegang med at, det er kanskje en av de viktigste jobbene du som leder gjør, er å skape den tilliten i organisasjonen. Og den eneste som kan gå foran å gjøre det er, er faktisk salgssjef, ettermarkedssjef, daglig leder, i enhver organisasjon. Og vise, vise tillit ikke sant. Og vi er veldig opptatt av det vi kaller den altså, i bunnen av hele filosofien i Toyota Norge da, som nødvendigvis ikke er sann skriftlig (UKJENT), men som vi ser passer veldig godt sammen med de 5 globale verdiene, så er det det vi kaller myndiggjøring eller empowerment, som er en sann grunnfilosofi som vi har jobbet veldig mye med siden slutten av 80-tallet. Hvor nettopp det at du får tillit, og det er masse praktiske eksempler på det. For eksempel vi er veldig opptatt av det at helt ned på det praktiske da, når du kommer inn med en feil på en bil på verkstedet. Så ønsker ikke vi at dette, at du skal bli en kasteball, hvor man må ringe til ettermarkedssjefen og spørre om vi skal gjøre det sånn, da det koster 10 000 kroner å fikse det. Bilen er innenfor 5 års reklamasjonslovgivning og bla bla bla. Man kjenner det fra mange aktører. Man har kjøpt ting personlig, at når man kommer tilbake med en vare og det er noe feil så ender man kanskje opp i en masse mailer fram og tilbake for å argumentere osv. Tilliten skal være at du som kunderådgiver, som ikke har noen høy utdanning, som ikke er høyt oppe i hierarkiet, du skal ta den beslutningen med kunden, der og da. Det er den tilliten du er gikk, det er det ansvaret, du har fått den ballen på en måte. Vi stoler på at du klarer, ut fra våre retningslinjer selvfølgelig, på åssen du skal gjøre det. Og ta den, å stå for den beslutningen du tar. Så kan hende du tar en feil beslutning. Det er ikke så farlig, det er ikke så nøye om du da sa ”ok, vi bytter den girakassa. Vi skjønner utifra”... også kommer det etterpå at ”det skulle vi ikke ha gjort. Det kosta oss for mye. Den er utafør reklamasjonen” for eksempel. Da tenker vi at tross alt var det mye bedre at du tok beslutningen, og står for den, du sørger for en fornøyd kunde,

det kunne ha vært håndtert på en annen måte, men den tilliten må den personen ha, eller så kan ikke han utføre en optimal jobb. Så, å få flytta beslutninger nærmest kunden, er vi ekstremt opptatt av, både på salg og ettermarked. At de skal ta beslutninger. Også vet jo vi alle, at det fungerer ikke perfekt alle steder, men ingen skal være i tvil om målet, og ønsket vårt, og, kall det visjonen da, om at alle beslutninger som kan taes nærme kunde, må taes nærme kunde. I stedet for at man, man vet egentlig svaret, men det var litt mye penger og kanskje jeg får kjeft for det, så jeg må ringe til daglig leder hvis det er en liten forhandler, også blir han litt i tvil også ringer han til Toyota Norge, også sender vi en mail til kunden om at du kan gjøre sann og sann, også sender de den videre til kunden. Så blir kunden litt i tvil, hva betyr dette? Så blir det en 2 uker lang prosess før man får landet en beslutning. Som kanskje er dårligere enn den, når man begynner å grave ned i alle mulige måter. Selger har solgt en bil til kunden, det er så enkelt som det, og da er han ansvarlig for det. Det er forhandleren som er ansvarlig. De er myndiggjort til å ta beslutninger på vegne av Toyota Norge. Vi vil ha minst mulig å ha med det å gjøre i positiv forstand. De må styre sin shappe. Også hvis det er noen helt spesielle tilfeller, kanskje en gang i måneden, så er det kanskje helt sann, ”jeg greier ikke å ta en beslutning, ja da er det fint å sparre med oss. Men vi stoler på de, daglig leder må stole på sine medarbeidere. Og de må være trent til å ta riktig beslutning. For du kan ikke bare der å føle på hva som er riktig beslutning. Det må du jo vite, også vil det jo alltid være tvilstilfeller. Men i tvilstilfeller, ta nå beslutningen da, så kunden slipper å vente, så kunden får et svar. Og den tilliten som bygger på myndiggjøring, eller empowerment, som dere sikkert kaller det, er helt sann grunnleggende i Toyota, i Norge, og passer veldig fint inn i hvordan Toyota globalt tenker sine verdier. Så derfor har vi brukt ekstremt mye tid og ressurser på trening i empowerment. På alle ledersjikt, til alle tider, eller fra slutten av 80-tallet. Så i veldig mange tiår har vi brukt mye energi på det for å få alle til å fortså at den beste organisasjonen er den som tar beslutning nærmest kunde. Det har noe med kundetilfredshet å gjøre. Det har noe med salget ditt å gjøre. Det har noe med å bygge ambassadører av kundene å gjøre. Det har også med effektiv drift å gjøre. Og det har med å ha ansatte som er villig til å ta en beslutning og som hele tiden er med på denne erfaringsdelingen, da og kunnskapsdelingen. Fordi de har kompetanse selv om man utmerket godt kunne tatt en hvilken som helst person og satt inn i den stillingen. For det er nødvendigvis ikke så vanskelig praktiske operasjoner. Så tenker jeg at den jobben er veldig vanskelig, og det er sann som Toyota også tenker litt motsatt av mange andre ikke sant, at man ansetter en fyr fra gata på fabrikken, fordi det er så utrolig enkelt. Alle vi kunne lært de fleste ting, operasjoner på den fabrikken, kanskje på 5 minutter. I toyota bruker man 3 mnd på opplæring før man begynner å jobbe, og skrur på det tanklokket. Så vanskelig er det. Og da tenker jo folk ”er de dumme liksom?” nei de lærer jo myndiggjøring. De lærer empowerment, de lærer konsekvensen av å sette på tanklokket feil. Ja, hva kan det være? Jeg veit jo ikke det men, kanskje en bensinlekkasje, kanskje en eksplosjon, kanskje en devaluering av hele merkevaren globalt. Det kan konsekvensen være av å gjøre en sann ting. Også synliggjøre, du er ekstremt viktig for oss, du er en brikke som er helt avgjørende for Toyota, globalt, fordi du er den som setter på tanklokk på bilen i produksjonen. Og den tanken der, prøver jo vi å smitte over hele tida i alle treninger,. Ok, en klargjører, han som polerer bilen og støvsuger, og shiner opp bilen før den leveres ut, at han kanskje tenker at det er en drittjobb. Han kunne så godt jobba på Abdulla Vask på Tøyen ikke sant, men i Toyota så tenker vi helt motsatt. Han er jo minst like

viktig som alle andre. Han sørger for at den bilen er perfekt med korrekt påmontert utstyr til kunde. Selgeren kunne ha vært verden beste selger, verdens hyggeligste, ordna finansiering, gjort alt, også er bilen en dag forsinka fordi han ikke har gjort jobben, eller det mangler hengerfeste eller det var ikke fjerna sann beskyttelsesteip som er rundt, på innvendig her og der, det var ikke fylt nok drivstoff på bilen, han hadde glemt å toppe med vindusspylerveske ikke sant. Sann en liten ting kan gjøre at kunden opplever dette som en dårlig merkevare til syvende og sist. Han kommer hjem, ny bil litt skittent på veien, spyler på vinduene, tomt. ”ja jeg har kjøpt en bil til 500 000, også har de ikke klart å helle på vindusspylerveske til 10 kroner” tenker han da. Toyota, møkkashappe. Også er det en mann som kanskje går rundt å har en viktig rolle som har kanskje hatt den viktigste rollen i den kundeopplevelsen. Så det er nettopp den der tillitten og forståelsen av at ”jeg må være myndiggjort” da, jeg må. Eller vi har en sann trekant da som er, jeg skal tegne kjapt opp.

T2 tegner pyramiden på tavla

Så er det samma her, de samme bokstaver, så er det sann. Dette betyr myndig, dette betyr omsorg, dette betyr ansvar. Han her, eller hun her har veldig mye omsorg. Er kanskje en veldig god teamspiller, ikke sant. Men kan aldri ta noen ordentlige beslutninger og er ikke noen sånn ”nå gjør vi sånn”, eller ”jeg spiller inn dette til ledelsen” som satt (HØRER IKKE 1.11.13). en hyggelig ....??.... Hyggelig dame mann, har ikke noe med kjønn å gjøre. Men altså. Koselig fyr som gjør så godt han kan, men han tar ikke noen sanne grep. Så har du han her som er den klassiske obersten ikke sant, som, har ikke noe omsorg, men har en retning, sjefen i hermetegn. Det vi ønsker, alle er jo litt her ikke sant, men målet i Toyota Norge er å få en balanse mellom dette. At du kan ta beslutninger, stå for de tingene du gjør, være myndiggjort og samtidig vise omsorg. Da tenker ikke vi på å bake kake på en måte på en fredag, men altså, ha en omsorg for teamet ditt og se hele mennesket. Også samtidig, ja du har den ansvarsbiten, du tar det ansvaret som du er gitt. Så dette her har vi jobbet ekstremt mye med, med tusenvis av oppgaver og trening rundt disse tingene her da, for å, vi kommer aldri til å nå at alle mennesker er sann som det. Det er sannsynligvis ingen mennesker som er sann. Men å hele tiden å være observant på sine, hvor er jeg, hva kan jeg gjøre for å hele tiden bli mer, hva skal du si, hel, som leder eller medarbeider.

**Audun:** men da kan vi prøve å runde av. Veldig mye bra. Veldig mye bra. Du sa sugler i stad. Er det det samme som, det er tydeligvis dialekt,?

**T2:** har lyst på

**Audun:** har lyst på ja. Hehe. Måtte bare... hehe

**T2:** sikler på

**Audun:** ja det var det jeg tenkte meg, men måtte bare høre så jeg var helt sikker på det. Bare litt sann banalt spørsmål på slutten. Nå har vi snakka om tilknytning, tillit og gjensidig avhengighet, opp mot kunnskapsdeling. Hvis du måtte rangere dem? Hvem er de viktigste, hvem er den viktigste?

**T2:** tilknytning sa du og tillit og?

**Audun:** gjensidig avhengighet. Ja

**T2:** jeg tenker tillit er nummer 1, gjensidig avhengighet er nummer 2 og tilknytning er nummer 3. Men alt dette henger sammen så det er vanskelig å rangere det.

**Audun:** ja du har helt rett. Det var veldig banalt, men det var bare for å... Eh, først skal jeg høre med Lars-Jørgen om det er noe du vil spørre om?

**LJ:** ja, jeg lurte litt på den, du snakket om den "best i byen" i Toyota, i Japan, ønsket å oppnå. Så lurte jeg litt på på eh, forhandlerne har jo , eller sånn, tradisjonell organisasjonskultur så ser man kanskje for seg at det er forhandlerne som jobber for å legge til rette for administrasjonen, men jeg fikk litt inntrykk av at det kanskje var litt motsatt? At administrasjonen gjør det de kan for å legge til rette for at forhandlerne gjør en best mulig jobb.

**T2:** hva tenker du nå? Tenker du Toyota Norge som administrasjon eller tenker du der ute lokalt?

**LJ:** ifra toppen da, ifra Toyota-verden. Så gjør de det de kan for at forhandlerne skal kunne selge til kunden på best mulig måte. For å bli bet i byen da.

**T2:** det er jo helt.. Det drar seg helt tilbake til 1936, da Toyota fikk den første, den første direktøren, for bildivisjonen. Før det drev jo Toyota bare med å produsere vevstoler. Det var jo det Toyoda med d, ikke Toyota med t, dreiv med. Det var en av Asias største vevstolprodusenter. Også lang historie, men de gikk over mot bil da, av mange ulike grunner. Eh, og han første direktøren for Toyota Motor Cooperating, han het Satao Kabuya, og han sa det, allerede i 1936 at det, det viktigste for denne organisasjonen, at det er kunden først, det er punkt 1, så forhandler, også fabrikk. Da var det ikke noen importør, da var det bare i Japan ikke sant. Men den rangeringen der, som han, den standarden han satte på hvordan rekkefølgen i alt vi gjør skal være. At kunden, det er det aller første vi må, hvis vi gjør en eller annen endring, om det er i prosesser, eller om det er på salgskanaler, eller om det er i produktendring, så er det alt det viktigste er kunden. Også kan godt hende at noe er litt mer vanskelig da, for oss, men det får ikke hjelpe, hvis kunden tenker det sann. Og nummer to i hierarkiet det skal være forhandler. Nummer tre skal være fabrikk, eller det kunne vært Toyota Norge, nå da ikke sant. At det kan være kunden, forhandler, Toyota Norge, Brussel og Japan. Så nå er det jo en større organisasjon, men den tankegangen om at vi, vår rolle her, er egentlig bare å sørge for at vi gjør det enklest mulig for forhandler, så de kan gjøre en best mulig jobb. Det er vår eneste visjon. At vi skal gjøre, at Japan skal gjøre det enklest for Brussel. Og at Brussel skal gjøre det enklest for oss. Men det er ikke alltid vi opplever at det er slik det fungerer men målet er helt klinkende klart. At det er det ytterste leddet som er viktigst, og at det er de som skal ha de enkleste systemene, datasystemene, enkleste, minst mulig "Hustle". Også sann at vi skal serve de, det er ikke de som skal serve oss. Deres salg kommer som en konsekvens av at vi har servet de. Det er ikke sann at vi, nå må dere selge 10 mill biler i året i Norge, nei i verden, også dere må selge sann og sann, vi må gjøre sann og sann, for da er det lettere for dere å selge det. Så det er litt sann pyramiden på hodet. Som de andre , som da SAS liksom drev med på 80-tallet, eller når det var, ikke sant. Den tankegangen har vært i Toyota hele tiden, så betyr ikke dette at det er det jeg opplever hver eneste dag. At Brussel gjør er å gjøre det enklest mulig for meg å være opplæringsjef for Toyota Norge. Det kan jeg jo ikke si, men tanken er jo helt klart at det er sann det skulle være.

**LJ:** skal vi se... Jo har kulturforskjeller, sann type du har japansk kultur, norsk kultur, og ve har jo hele verden av kulturer, har det mye å se på kunnskapsdeling?

**T2:** Både ja og nei vil jeg si, ikke sant. Det er så tydelig nedfelt i hvordan Toyota arbeider, at sannsynligvis marginalt, men at hvordan det gjennomføres, det er det sikkert en forskjell. Jeg

vil tro at kunnskapsdelingen foregår annerledes i USA enn den gjør i Norge, enn den gjør i Japan, mensumma summarum, så er det jo det samme ønsket og kravet til en kunnskapsdeling, og si på fabrikknivå, Toyota har 51 fabrikker rundt om i verden, kvaliteten er mer eller mindre den samme, og det var man veldig skeptisk til for å si 20 år siden, for da var alle fabrikkene i Japan. De bilene vi kjøper i Norge er stort sett fra Europa ikke sant. Folk går rundt å tror at de er lagt i Japan. Men de fleste av de er lagt i Europa, i Tyrkia eller England eller et annet. Og kvaliteten er den samme. Verdens beste fabrikk for noen år siden ble kåret internt i Toyota på kvalitet var fabrikk i Tyrkia, ikke sant. Det var ikke i Japan. Og det er fordi man har så krystallklare prosesser for både erfaringsdeling og måter å jobbe på, at når man starter opp en fabrikk i et nytt land, og vi skal ha inn kanskje 5000 medarbeidere for å drive den fabrikk. Så er det ekstremt mange fra Japan som kjenner den kulturen godt, som jobbe der. Når jeg var på en fabrikk i Frankrike her for et år siden, i Valenciennes, der de produserer alle Yarisene i verden, og det er jo kanskje, ja det er jo ekstremt mange japanere som du ser går rundt der og jobber der. Og det er jo nettopp fordi de tenker at den kulturen de har med seg, ikke dra Japan, men fra Toyota, den må implementeres 100 % i måten man jobber på fabrikk. Så man jobber ikke noe annerledes på en japansk fabrikk kontra en i England, selv om det bare er engelskmenn som står ved samlebåndet. Fordi man må jobbe på den måten hele tiden. Tilliten er jo en morsom sak på den ANDEN-snoen man har på alle fabrikker. Der alle medarbeidere kan stanse, har makt og myndighet til å stanse hele samlebåndet. Det koster jo et par millioner i minuttet. Og den knappen, den er det ingen som tør å trykke på den. Men i snitt blir det, hver eneste dag, i Toyotasystemet, trukket 1000 ganger hver dag på hver fabrikk på den knappen. Og det sier at man har tatt det ansvaret, man har fått såpass lang opplæring at selv om du bare står der å setter på hjul, for eksempel, hvis du ser et eller annet som du mener ikke er sann som det skal være, kanskje ting som du ikke har noe ansvar på, du har ikke peiling på det, men, oi, den bolten der så litt rar ut. Da drar du i snora for å stanse. Så er det lagt inn noen buffere der så det kommer 5 biler i et strekk, også er det 2 minutters slott mellom hver sann batch på 5 biler. Så det betyr at du ikke stopper fabrikk før etter 2 minutter. Men veldig ofte greier man ikke å løse problemet, eller finne ut av det, og da stopper hele fabrikk. Og det skjer mange ganger om dagen. Det koster Toyota enorme summer, men det har noe med å vise ansvar. Vi sa at du måtte si ifra, det er ditt ansvar kvaliteten her, og da blir man opplært til å gjøre det sånne ting har man på andre bilfabrikker, kopiert etter Toyota. Men det er ingen som tørr å trykke på den knappen fordi da går kanskje bonusen til den avdelingen ned, eller man greier ikke å holde takta osv. Det er ikke noe mål for Toyota å ha 100 % produksjonskapasitet. Det er mål om å ha 100 % biler som er i perfekt standard når de ruller ut av fabrikk. Andre fabrikker setter et merke i frontruta på de bilene, også fikser de de etterpå. Kanskje det tar 5 minutter, vi snakker ikke om store HØRER IKKE 1.21.54... vi snakker om en vindusviskermotor, som kanskje ikke virker helt som den skal. Også bytter man den på 5 minutter, også er det greit. Men om man har produsert i ei uke med feil på den motoren så blir det ekstremt mye penger, og ekstremt mye tap å gjøre den jobben om på nytt, så derfor skal alt virke på alle biler når de ruller av det samlebåndet. Så får vi stoppe da en halv time også finne ut av feilen. Kanskje det var en underleverandør som har gjort en feil osv. Det er et godt bilde på at man faktisk stanser, og at det er, ikke fabrikk sjefen, for han har ikke kompetanse til, eller viten om dette. Det er den personen ytterst i organisasjonen som står å skrur på rattet, som faktisk må ta den

beslutningen, og ta det ansvaret og være myndig nok til å trykke på den knappen. Og si at jeg er ikke sikker på kvaliteten. Det kan hende jeg tar feil, men for sikkerhets skyld, jeg stopper.

**LJ:** jeg har et oppfølgingsspørsmål. Det er ikke fordi, er det noen konsekvenser ved å ikke trykke på knappen? Han får ikke sparken?

**T2:** Nei altså... Hva er konsekvensen. Toyota hadde jo en tilbakekalling på gasspedal, som dere kanskje har lest om på nettet eller husker, ikke sant. Så konsekvensen er jo milliardtap.

**LJ:** For den personen som trykker?

**T2:** Nei, det

**LJ:** det er ikke sann at hvis du ikke trykker på knappen så går det gærent?

**T2:** nei det er det jo ikke. For da.. da kan mna bare si at det la jeg ikke merke til. Altså det er gjerne med ting som ikke har noe med ditt, deg å gjøre ikke sant. Så det kunne du jo bare si. Men det er den forståelsen med at jeg står her å lager verdens beste bil, da må jeg, hvis noen har gjort noe feil på et annet sted, så må jeg jo si ifra. Så det er mer det at folk trykker for mye på knappen, og det tenker man at det er bra, ikke sant. Sannsynligvis er det 97 % av tilfellene er det ikke noe feil da man trykka på knappen. Du bare trodde at det kanskje...

**LJ:** ja du har jo det 2 minutters bufferen så du kan...

**T2:** ja da blir jo det bare satt i gang igjen. Det er jo det vanlige. At man trykker, også kommer det et sann team, de har 15 sekunders responstid, på å være på stedet. Her koster jo sekundene mye penger, så innen 15 sekunder så har du et team rundt deg. Og da jobber de seg nedover en liste med helt sanne krystallklare spørsmål, og nesten i alle sanne tilfeller så er det sann ja, nei den bolten som du ser der, vi bytta underleverandør på den forrige stasjonen i forrige uke så det er helt riktig. Men bra at du sa fra for det er en endring. Men du har tydeligvis ikke fått beskjed om det. Også starter man båndet igjen, også har man ikke brukt den bufferen, man har kanskje brukt 1 minutt på å finne ut av det. Eller at dette er en så marginal ting at dette kan vi justere på mens båndet er i gang, men, eller man har gått tom for den bryteren av en eller annen merkelig grunn så har det skjedd noe feil i logistikken. Da får man ikke gjort jobben, man får ikke satt på den hendelen, eller hva du skal gjøre. Da må vi finne ut av det. Det er en bil med brytere har bulka på vei til fabrikken. Toyota får levert alle varer stort sett hver 4. time. Kanskje maks 4 timer lager. Og ikke bygge lager, ikke sant. Så det er veldig sårbare sann. Man må kanskje bare sette i gang , også si at ok, da setter vi en annen mann til å gå langsmed hele båndet mens det går, og sette på, å gjøre den jobben uten å stoppe. Det er ikke alltid man stopper, men plutselig er det en alvorlig tim som ikke virker, la oss si en liten, la oss si at lysene på bilen ikke virker for eksempel når du har montert noe. Da må man kanskje stoppe totalt og gjøre noe feilsøkinger, ”ok det var det lille releet fra Bosch” for eksempel. Der er det en feilproduksjon. Men da får man oppdaget det med en gang, og man får gitt beskjed til Bosch. Det er noe feil på releet. Neste forsendelse om 3 timer må være korrekt. Man har ikke brent inne med en million releet på lager. Det er liksom greia.

**Audun:** Smart

**LJ:** det var det jeg hadde. Det var veldig flått!

## Participant K1

**Audun:** Ja da er det rett og slett et intervju der vi skal se på kunnskapsdeling i samarbeid. Og hvordan deres, dine erfaringer fra næringslivet, og hvordan det fungerer sann i det praktiske. Og hvordan dere ser på det.

Også er det bare, hvis det er noe du, hvis du ikke skjønner helt hva vi spør om så må du bare spørre altså, så skal vi prøve å forklare så godt som mulig.

Først, bare litt din bakgrunn, kompetanse, og formell og uformell utdanning.

**K1:** oi, jeg har jo litt forskjellig utdanning. Jeg har. Først så studerte jeg på Universitetet i Oslo, 5årig utdanning der. Så jeg tok noe som heter kantsient da. Men jeg studerte litt økonomi. Jeg var litt hyperaktiv så jeg tok litt økonomi og litt jus, men hovedfag innenfor det man kaller kybernetikk. Som er på en måte mye av essensen av det bedriften her i Kongsberg har. Så det var den første utdannelsen jeg tok. Så det blei, jeg hadde jobba en 4-5 år så var det stadig sann etterspørsel, for de ville jeg skulle bli leder i forskjellige bedrifter. Og da tok jeg en tilleggsutdanning så jeg har også en Master of Management fra BI. Men den tok jeg ved siden av jobben. Jeg har to mastergrader egentlig. Også har jeg gått på MIT og tatt noe sann Executive Management- program. Så jeg er sertifisert der. Også har jeg tatt litt skoloring på INSED, som er et veldig anerkjent institutt i, veldig anerkjent innenfor økonomi, strategi osv. I Paris da. JA, så det blir den formelle da. Også har jeg en masse kursing og, ja, i tillegg. Så det er den formelle. Ja også har jeg tatt en del lederutviklingsprogrammer og sann personlighets, og en del sann ting gjennom, eh, gjennom jobben. Så det er den formelle. Praktisk, jeg har jobba i privat næringsliv i 23-24 år. Alltid innenfor det (...?). Jeg jobbet først innenfor IT

### LITEN PAUSE

Ja, så 4 år innenfor IT. Eh, da jobbet jeg mest som systemutvikler, eller prosjektleder. Så jobbet jeg 4 år, 4-5 år som sann, jeg kaller det halvleder, de fleste kaller det sann mellomleder, innenfor missilutvikling, innenfor forsvarsindustriutviklingen. Eh, ganske store prosjekter. Og da begynte vi å jobbe litt internasjonalt, det var første gangen jeg jobbet internasjonalt. Og med eksterne. Da hadde jeg ansvaret for, ej ja, 70-80 utviklere, hovedsakelig Kongsberg. Men også en 10-20, nei andre bedrifter. Også etter det begynte jeg å jobbe i Kongsberg Maritime. Så nå har jeg vært her i 15 år. I veldig mange forskjellige stillinger. Har vel byttet stilling annen hvert år. Men jeg har alltid vært leder på et eller annet nivå. Jeg har veksla mellom å være teknisk, jeg har gjort det som alle sier du ikke skal gjøre. Så jeg har vært sjefsarkitekt, også har jeg vært utviklingssjef også har jeg vært sjefsprosjektleder også har jeg gått frem og tilbake mellom disse stillingene og det syntes jeg har vært veldig givende. Men jeg har typisk jobbet med ekstern hele tiden i femten år. Så jeg har jeg har alltid jobba med interne og ekstern. Både i nasjonalt og internasjonalt.

**Audun:** Ganske brei erfaring da, med andre ord.

**K1:** Ja. Og typisk, altså på det meste så har jeg vel hatt 160-170 som har jobba på prosjektene som jeg har hatt direkteansvar for. Så ganske stor sann aktivitet.

**Audun:** Interessant vettu. Det høres ut som at vi har kommet til rett person i hvert fall. Emh.. Da skal vi over litt på det vi skal spørre deg om først. Og da har jeg tenkt også spør.. Som sagt så er det kunnskapsdeling som er, på en måte, det vi har lyst å.. Kunnskapsdeling,



erfaringsdeling, ja alle har jo forskjellige begreper på det. Så først vil vi, hva er, på en måte, hvor viktig er det for Kongsberg Maritim og hvor viktig, på en måte, er det for deg og konkurransefortrinn også videre? Hva er dine tanker rundt det?

**K1:** Altså i.. Hvis du tar disse her verdiene til Kongsberg-gruppen, hvis du begynner helt der, så er det ganske spennende for atte.. Eh.. En av verdiene våres det er collaborative. Og i det så ligger det at hvis vi.. Vi har fire verdier, men collaborative er en av de viktige, og det går på at vi skal samarbeide, både internt og eksternt. Og det vil si at vi skal ha et.. Vi er veldig åpent for åpne samarbeid der vi deler erfaring og kunnskap og lærevane. Så det ligger helt i bunn av verdiene til kongsberggruppen. Og det ser vi jo.. Eh.. Veldig stor forskjell i de miljøene og samarbeidene der vi får det til og der vi ikke får det til. Også ser vi vel og at det er ganske krevende å få det til. Det er ikke noe som kommer gratis, det er noe som må jobbes for.

**Audun:** Emh.. Du sier både at det krever noe, at du ser når det ikke fungerer og når det fungerer. Når du sier at det ikke fungerer, hva er det som kjennetegner.. samarbeid er, på en måte, kunnskapsdeling eller erfaringsdeling ikke fungerer da.. Hva er det som er tilbakeliggende faktorer for at det ikke fungerer?

**K1:** Emh.. Godt spørsmål.. Emh.. (nøler). For det første så tror jeg at hvis det skal fungere.. for å ta det først da, som kanskje er enklere, så er det, på en måte, litt sånn at du må ha noen felles mål og du må ha en trygghet ovenfor den andre, at du må unne den andre vel. For hvis du har en veldig sterk konkurransesituasjon, så vil den da være veldig ødeleggende for utveksling av kunnskap. Eller hvis du har en veldig sterk trusselsituasjon. Så alt det som, på en måte, kan ha med å ødelegge en relasjon, som det så kan være det samme som en privatrelasjon, så er det, på en måte, at hvis du får konkurranse eller får mål som blir veldig lokale for deg selv eller dine omgivelser, så vil det være ødeleggende for det utviklende, og det kan være både internt i en bedrift og mellom bedrifter. Så hvis du klarer å skape relasjoner der du har felles.. eller i hvert fall forstår hverandres mål.. eller i hvert fall unner den andre å oppnå sine mål, og der du også har en gjensidig tillit og trygghet, så er det mye lettere. Jeg tror mange av de tingene for å oppnå det, det går i mye større grad på de myke verdiene enn de harde. Fordi at du kan veldig lett på papiret si at det skal være sånn, du kan internt, for eksempel, så kan du tegne.. Du kan tegne den mest akademiske riktige organisasjonen du ønsker, som skal fungere på papiret, men hvis du putter inn to personer som ikke liker hverandre, så kommer det ikke til å fungere likevel. Så de myke tingene, den er, om mulig, enda viktigere enn alle disse harde faktorene, alle disse organisasjonsteoriene da.

**Audun:** Ja, altså så med «myke» så mener du sånn medmenneskelighet..?

**K1:** Ja, eh.. Med myke verdier så mener jeg det omvendte av det som en del andre.. Man tror at man snakker om myke verdier, så er det litt sånn «det å gå på jobben og drikke te med kollegaene og ha det koselig og litt sånn type ting», men det er ikke myke verdier for meg. Det er litt sånn uinteressante verdier, så den snakker vi ikke om i jobbsammenheng. Når jeg snakker myke verdier, så snakker jeg om at jeg respekterer deg. Vi kan godt krangle og vi kan godt.. Ja, at jeg har kollegaer som er ganske høylytte i diskusjoner, det kan godt smelles med dører og bråkes, og det er helt greit. Så lenge vi vet begge to at vi respekterer hverandre og vi vet at det er saken vi diskuterer. Så det å fokusere på myke ting, det er ikke nødvendigvis dermed sagt at alt skal bare være sånn: «Alle tøfler rundt i tøflene sine og det er koselig», det er ikke det det går på. Det er at det er gjensidig respekt. Og den respekten, den må du, på en måte, bygge opp, og det er flere måter å gjøre det på. For det første så er det sånn at hvis du

skal få respekt, så må du ha kunnskap og kompetanse, du må kunne ting. For hvis du jobber i et høyteknologiselskap og du ikke kan noen ting, så faller du gjennom uansett. Så da nyter det ikke. Det er ingen som vil dele kunnskap med deg. Det er morsomt i starten for alle har lyst til å hjelpe hverandre, men hvis man har prøvd å hjelpe noen i ti år og den fremdeles ikke skjønner noen ting, så er det, på en måte, slutt. Og det andre er at hvis du aldri får noen ting tilbake, så er det slutt. Du må ha jevnbyrdighet når det gjelder kompetanse, du må ha flinke mennesker, det må du. Også må du ha det derre felles målet, men så må du og investere tid i å prate sammen, og spesielt når du bygger relasjoner, for eksempel mellom avdelinger eller mellom bedrifter, så er det en ting som jeg, etter mitt syn er kraftig undervurdert det er det å møte de andre, det å.. ehh.. Altså, jeg er jo gammel, så det.. Jeg har ikke helt sans for disse her som var veldig populære for 10-15 år siden, der du skulle dra på tur og kle deg ut som all verdens greier og hoppe og danse og sprette rundt og gjør veldig mange ting som er veldig unaturlige for å sette deg i veldig rare situasjoner. Det er sånne ting som jeg tror ikke gir noen ting. Fordi altså menneskene er delt i introverte og ekstroverte mennesker, det er de ekstroverte som egentlig ikke trenger den treninga, de syntes det er morsomt, det er introverte som trenger den treninga, dem hater det og vil uansett ikke lære noe av det, så dem syntes jo at det er grusomt. Men det jeg har tro på det er å møte dem, gå ut og spise middag, spise lunsj sammen, altså det å gjøre faglige ting sammen, men mest av alt det å jobbe sammen. Det også jobbe sammen, veldig ofte ved å begynne å jobbe sammen med en annen avdeling, en annen bedrift, så er det litt sånn skepsis involvert, og den eneste, tror jeg, måten å bryte denne skepsisen, det er å jobbe sammen og se at han eller hun eller den var faktisk flinke.

**Audun:** De.. Du har snakka.. Hva legger du mer i de harde verdiene? Er det mer.. Eh.. Ja, hva legger du i det?

**K1:** Harde verdier, da tenker jeg sånn: «okey, vi skal ha 10 % EBITDA, øke 20 %, vi skal ha målstyring, vi skal oppnå følgende mål, vi skal ha følgende organisasjon, vi skal.. Egentlig mye av det som du lærer på.. Tja.. Det du lærer på skolen egentlig.

**Audun:** Så blir det delt opp litt i mellom det formelle og det uformelle, på en måte?

**K1:** Ja.

**Audun:** Ja.

**K1:** Egentlig.. Alle disse strukturelle tingene som som ofte har behov for å få en.. Det er veldig vanskelig. Og veldig ofte, jeg vet ikke hvor mye tid du har, men hvis du har tid til å høre på det, så en liten digresjon. Det er at eh, eh, sann som jeg ser det er det trender innenfor ledelsesutvikling. Og fram til nå så har det vært veldig mye som har hengt opp i det kontrollerende, altså hvis du skal performe bedre, så må du kontrollere mere, du må kontrollere mere. Mens mange, det er fler og fler, det er en litt sånn trend som jeg ser komme, det er at hvis du skal performe bedre, så må du kanskje kontrollere mindre, du må kontrollere mindre og du må stole på dem og du må la dem få tillit og du må få lov til å la team til å organisere seg selv. Og det er en helt annen retning. Og det og bygge tillit, det går også mellom lagene i en organisasjon. Og jeg har veldig tro på at du må ha tillit, ikke bare i bredden, ikke bare sidelengs, men og oppover og nedover. Og hvis du skal ha tillit oppover og nedover, så er det akkurat det samme, men da er det en del prinsipper som må på plass der å, og det går på å ikke bare, hvis jeg er lederen din, så holder det ikke bare å si at du har et 70 millioner budsjett, og følge dere opp hver måned på milepæler på budsjettet. Du må på, du må ha en, en tillit og du må ha, ja en delegering av ansvar og myndighet. Du må, du må ha en

transparenthet i hva som skjer. Du må ha en involvering, men du må ikke ha en for sterk involvering. Så det, så det går allerede... og jeg tror det går veldig mye på det å ha respekt og tillit. Det er de grunnleggende.

**Audun:** da kan vi hoppe over til en av de bakenforliggende faktorene vi har lyst til å se på da, for kunnskapsdeling, eller informasjonsdeling. Er tillit, som du snakker om nå, det har du jo for så vidt nevnt allerede, men eh, hvorfor er tillit så viktig for. I kunnskapsdeling, eh, relasjonsdelingssettinger?

**K1:** Ja, det er en, det er et veldig artig spørsmål egentlig. Det har jeg egentlig aldri tenkt på, men... Altså, hvis jeg tenker fort så kan jeg jo... Jo jeg tror kanskje, eeg tror kanskje det er litt sånn, nå er jeg sikkert litt på tynn is, men, men jeg tror kanskje være noe sann at... Eh, hvis jeg sitter med et samleband og produserer noen ting så, så er jeg egentlig ikke så veldig sårbar for da er det egentlig om å gjøre å jobbe fortest mulig. Men jeg er ikke så veldig sårbar. Det er bare om å gjøre å fortest mulig. Jeg trenger ikke å mene så mye ting, jeg trenger ikke å åpne meg opp å la han slippe innpå meg. Det er, å jobbe fortest mulig (Telefonen til K1 ringer). Men hvis du jobber i en, eh, i en, eh, kunnskapsbasert rolle, så er det sann at, det som jeg bruker, eller det jeg bruker i jobben her, det er jo det som er inni hodet mitt. For å få det, for å få det, for å få effekt av det, så må jeg ha tillit, jeg må tørre å åpne meg opp. Eh, altså jeg deler jo med mine, av min kunnskap og mine tanker og mine meninger. Og det er klart at når jeg mener ting, som ikke nødvendigvis alle andre mener så kan andre ta meg. Og da må jeg ha tillit og trygghet til at når dem da er uenige så er det ikke en personlig greie, det er faktaorientert. Mne det går, jeg tror at i den bransjen der, er det helt andre mekanismer, for a hvis vi sitter å diskuterer, så er det hva du mener, og det er litt av identiteten din. Og derfor så må du ha tillit. (telefonen til K1 ringer igjen)

**Audun:** For du var inn på det med høy, altså høy takhøyde. Eh, er det noe som faller inn under her, under tillitsbegrepet føler du?

**K1:** ja, det, det er det. Det er det absolutt. Det er sann at i noen bedrifter er det høy takhøyde. Jeg har jobbet i en del forskjellige bedrifter, og jobbet sammen med mange andre. Og det med hvor stor den takhøyden er, det er, den er veldig, veldig forskjellig. Eh, å hvordan det oppleves er veldig individuelt. Eh, mange vil, eh inne mange... noen vil føle det veldig ubehagelig med en stor takhøyde, fordi at den, mange føler at det blir veldig personlig. Jeg kommer med en ide, også er det noen som sier, ”men herregud, makan til tåpelig greier...” for å sette det på spissen. Også etter 3. gangen så kommer de aldri med noen forslag. Mens andre, dem, dem ser, dem tenker ikke på det som en personlig greie. Dem, tenker, jeg vet ikke hva dem tenker, men de hever seg over, eller de lar seg ikke affisere av det, og de bare fortsetter. Og jeg ser at avhengig av hvordan vi er som mennesker så kan du passe inn i forskjellige organisasjoner. Og det som noen, i en litt sann tøff organisasjon, noen vil kalle det en tøff organisasjon, andre vil kalle det stor takhøyde, en tredje vil si å jobbe i en bedrift med en utrolig driv i. Det er bare forskjellig måte å se på de samme tingene på. Og, og ikek alle passer inn alle steder. Det å ha tillig, vi, vi trenger forskjellige tin for å føle at vi har den tilliten. Det er, det er ikke noe fasitsvar på det. Det er ikke sann at du kan lese deg fram til det i en bok også kan du gå ut og si at ”nå vet jeg alt om dette, nå kjører jeg samme (...?) med alle mennesker.” Det går ikke. Og det er litt det samme igjen, det er ikke et samleband vi jobber med. Og det er alle personer, alle bedrifter du jobber med, er forskjellig. Og bedrifter du jobber med rundt, må du forholde deg til på forskjellig måte. Men det er noen likhetstrekk.

Det samme gjelder internt, avdelinger må behandles litt forskjellig, men det er likhetstrekk, og det samme gjelder enkeltpersoner. Og hvis du er bevisst på det, så vil du ha mye lettere, er erfaringen min, med å lykkes i å bygge opp disse relasjonene. Hvis du ikke er bevisst på det, så kan det veldig ofte faile i å bygge opp eh, tillitsrelasjoner.

**Audun:** Bra svar altså. Det er eh, for Kongsberg Maritime, er jo veldig, det er jo kunnskap som du sier, er en del av kjernevirksomheten, eller det som kanskje er kjernen. Eh, Det med taus kunnskap er vel kanskje, eller Tacit and Explicit da som det heter på engelsk. Er det kanskje begreper du er kjent med?

**K1:** Nei, eller jo jeg har hørt det, men definer de litt mer eksakt.

**Audun:** ja, fordi sann taus kunnskap er sann kunnskap som kun du vet og som er vanskelig å overføre til andre. Det bygger på erfaring, også videre. Det andre er litt sann som du kan lese deg til i manualer osv.

**K1:** ja skjønner. Det er litt det som jeg kaller min magefølelse. Som egentlig er all den erfaringen jeg har fått.

**Audun:** føler du at,eh er det noen forskjell på hvordan for eksempel tillit er viktig for at du skal kunne overføre en form for den kunnskapen som kun du veit? Den magefølelsen, dine erfaringer. Har det større å si, mindre å si, har det litt å si, enn det du bare kan lese deg opp til i manualer og andre typer ting?

**K1:** Ja, eh, skal vi si, ja det blir også litt forskjellige nyanser på det å da. For at... (tenker) eh, for det første er det sann at, er det. Altså jeg har jobbet her lenge, og jeg har mye magefølelse, som jeg ikke sier da, men det er den tause kunnskapen som du snakker om. Men det er på en måte all min erfaring. Eh, hvis jeg tar meg og ti andre med like mye erfaring, eller like lang arbeidserfaring, så har vi kanskje ut fra et akademisk, eller et matematisk begrep, like mye taus kunnskap. Men måten vi kan anvende den, den er forskjellig. Og den kommer til forskjell hovedsakelig i måten vi klarer å uttrykke oss og formulere oss. Og det som er kraftig undervurdert, etter mitt syn, i skoleverk og universiteter, det er evnene til å formulere seg. Og da tenker jeg ikke på evnen til å stå foran, og med power pointer, da tenker jeg på helt, altså å få det frem på en populistisk enkel måte, som ikke er en fordummende måte, men en enkel eksakt måte. Og evnen til å formulere seg, skriftlig og muntlig, eh, det gjør at du kan, litt sann briljere, på en positiv, ikke negativ måte, med den tause kunnskapen. Fordi at, hvis jeg klarer å formulere meg og utgi eh, tillit, troverdighet, og det er kanskje mer på troverdighet. Hvis jeg klarer å, hvis jeg har ' hvis jeg ansees for å være troverdig, så må du ha en, en intergritet. Og det vil si at du må være, kanskje ydmyk person, du må ha noen personlighetstrekk som gjør, kanskje det at du sier at, hvis jeg alltid gjøre jobben min best mulig, å gjøre det som er best for bedriften, i stedet for å alltid prøve å posisjonere meg selv, så vil det over tid, og hvis jeg alltid prøver å gjøre best mulig, så vil over tid, få en mye større troverdighet. Og hvis jeg i tillegg er litt ydmyk så vil jeg åpne opp, hvis jeg er ydmyk og åpner opp, så vil jeg klare å absorbere den tause kunnskapen til mine kollegaer. Det vil si, det er lett å overføre taus kunnskap, jeg er leder for flere, som direkte også er ledere. Og jeg ser en veldig stor forskjell på dem som er unge og fremadstormende, som er ydmyke. Og eh, jeg ser veldig tidlig de som jeg ser kommer til å nå så langt de ønsker, altså det er ingen grene. Også ser jeg de som ikke kommer til å nå så veldig mye lengre. Og ofte så går det på at, dem er litt sann "besserwissere". Dem er ikke, er ikke, de er kun interessert i det de selv har lest seg til og det de har lært selv. Men de er ikke åpne, ydmyke til å høre på dem rundt seg. Det

er ikke sann at du skal høre på alt de sier, men de har ikke den ydmykheten. Og da går utviklingen demmes mye saktere. For at da er de nødt til å gjøre alle erfaringene selv. Også har vi de andre som er ydmyke, og som spør og lurer. Og når dem har den ydmykheten så ser jeg at utviklingen demmes, og at demmes oppbygging av demmes tause kunnskap, den går mye kjappere. Og det er også noe som du ikke lærer på skolen. Jeg tror aldri noen har hørt sanne sting på skolen. Men dette ser jeg hver dag, at dem som har den legningen, altså som hører og lytter og er interessert og nysgjerrige, dem kan komme så langt dem vil. Det går lynkjapt, mens dem andre, dem må bruke mye mer albuene. Og hvis du skal bruke albuene så er det jo fordi at det er egentlig ikke vil ha deg inn da så du må presse deg inn. Mens dem andre som er ydmyke dem trenger ikke å bruke albuen, fordi dørene lukker seg opp, for de åpner seg faktisk opp for dem. Og det er en vesentlig forskjell. Og det å, går veldig imellom avdelinger og mellom bedrifter, så vil du se akkurat det samme. At dem, at disse, som jeg har jobba sammen med som har en ydmyk holdning, dem får jo veldig ofte sanne tette relasjoner. Eh, veldig sjeldent problemer fordi at du løser veldig ofte problemene før, før det blir det problem. Du løser det, du kjenner hverandre, du lytter, du hører, også løser du alle problemer når det er små utfordringer.

**Audun:** Interessant. Eh, bra svar. Jeg tenkte vi skulle gå litt videre. En anna, noe anna, ting som vi har lyst til å se på da, som er bakenforliggende for kunnskapsdeling. Eller, eller erfaringsdeling for den sags skyld, det er egentlig litt sann tilknytning. Eh, commitment som det heter på engelsk da. Eh, hvordan, hvor på en måte eh, eller tilhørighet, eh. Hvordan ville du se på det i forhold til kunnskapsdeling i Kongsberg?

**K1:** mhm, eh. Altså veldig mange av oss som har jobbet lenge i Kongsberggruppen, altså at dem som er unge, dem opparbeider det etter hvert, men jeg trur at mange har en veldig sterk tilhørighet til Kongsberggruppen, til bedriften. Vi har en veldig, Kongsberggruppen har en veldig sterk identitet. Eh, av mange årsaker. Eh, jeg tror at de fleste er veldig stolt av å jobbe for bedriften. Selv og du kan være litt irritert på sjefen din og kollegaene dine og disse herre. Over tid, så er det sann at man har en veldig sterk identitet. Og når du har den identiteten og den stoltheten så er det lettere å, eh, å, eh, hele tida å gjøre det som er best for bedriften. Og da er det lettere å være åpen og dele. Så den identiteten, den tror jeg er viktig. Eh, og hvis du har den identiteten så vil du også ta bort en del av det som, du kan ikke helt eliminere, men. Altså, av og til har du jo, det er jo ikke å komme bort fra det i de fleste bedrifter, så har du jo miljøer eller enkeltpersoner som har en prestisje eller makt, fordi de har en kompetanse, selv om de ikke er villige til å dele. Så de på en måte sitter å tvholder på den kompetansen. Eh, jeg tror at det er lettere å unngå den hvis du har en identitet og en stolthet for bedriften. Sann at du ser at det, eh, at du skal gjøre det beste for Kongsberggruppen.

**Audun:** hvordan fungerer det, på en måte, i samarbeid med andre eksterne? Altså Kongsberg opp mot leverandører eller, eller samarbeidspartnere? Hvor viktig er da tilknytning da for å, som dere sier at eh, å dele er en del av kjerneverdian deres da?

**K1:** jeg tror at det er veldig viktig. Eh, vi har altså med de viktigste samarbeidspartnere så kjører vi jo typisk to ganger i året. Så kjører vi jo sann management-møter der vi, der vi går gjennom verdier og, og relasjoner, Der viser hvordan relasjoner fungerer, og evaluering og planlegging videre. Eh, det å få dem til å skjønne, for dem er jo underleverandører typisk da. Det å få dem til å skjønne våre problemstillinger, ser vi stor forskjell i innsatsen og resultatene. Eh, hvis vi er bare en tilfeldig kunde, så fungerer det ikke så bra. Og det vil si at

det som er viktig for oss, det er å, å ikke være en tilfeldig kunde. Og da tenker jeg ikke bare fordi vi er store, men det er viktig for oss å være en interessant kunde. Det er viktig for oss, det går på det å bygge relasjoner. Eh, i de fleste, jeg har ansvar for mange av disse samarbeidene. Og da kjenner jeg relativt godt disse utviklingssjefene eller salgssjefene, og har en veldig god dialog med dem. Og det er veldig viktig. Og det er veldig viktig for oss å ikke gå via noen, Vi går alltid direkte. Det å så ha et amerikansk kontor, eh, firma som har et europeisk hovedkontor, som har en skandinavisk avdeling, som har et Oslo-kontor. Det fungerer, det har aldri fungert i noen av de relasjonene jeg har hatt. Da skal du snakke med Oslo, som skal snakke med noen andre... ofte er det sånn at vi må snakke med spesialistene. Så det fungerer sjeldent. Så vi må ofte rett til kilden. I tillegg så har jeg ganske praktisk eksempel. Eh, vi jobber sammen med et firma i Romania. Eh, IT-industrien i Romania, dette var i en by som het Klushnapoka??. Der er det en veldig sterk IT-industri. De fleste bedriftene der er underleverandører til, typisk vestlige bedrifter. Dem er veldig sjelden sluttkunden. Så det vil si at dem er teknologileverandører til andre bedrifter. Eh, veldig ofte så er dette unge mennesker. Eh, for en 3-4 år siden, så var jeg i Klushnapoka??. også tok jeg hele teamet som jobbet for oss, det var en 15-2 stykker, også gikk jeg gjennom hva Kongsberg Maritime er, hva vi står for, gikk gjennom produktene våres, viste filmer om båtene som seiler rundt med produktene om bord, for å få dem til å skjønne hva vi egentlig driver på med. Eh, 2-3 måneder etterpå så snakket vi med utviklingssjefen i dette selskapet. Og da sier han at produktiviteten i dette selskapet har økt etter at vi har vært der. Å så lurer jeg på hvorfor, hva er det som har skjedd? Også har jeg tenkt åp det , også sier han ”jo greia er det. At dette er unge mennesker. Unge mennesker, dem trenger å den stoltheten. Før jeg hadde vært der, så, det blei litt sann der banalt. Disse unge menneskene møtes hver torsdag, fredag på en bar, og treffer sine studiekompiser som jobber i andre selskaper, som har en masse å skryte av. Disse her hadde egentlig ikke noe å skryte av. Dem dreiv å programmerte. Thats it. Men etter at vi hadde vært der, så var det de som var de store heltene på den baren. Fordi at da dreiv de ikke å programmerte lengre, da dreiv de med å lage styresystemer for båter. Og det er mye tøffere enn å programmere. Og da bei det dem som blei de store heltene. Og da så dem at identiteten og stoltheten økte. Og når identiteten og stoltheten økte, så økte produktiviteten. Så det å ha den derre identiteten, det er veldig viktig.

**Audun:** det altså å se hele bildet? Er altså viktig her.

**K1:** altså du trenger ikke å se hele bildet, men du må skjønne, du må skjønne greia. Du må skjønne. Altså det er for komplisert til at du kan se hele greia. Heller jeg ser ikke hel bildet, men jeg ser ganske mye. Men du må skjønne greia. Du må skjønne greia at det er det vi leverer. Det er at all, nesten all eh, 90 % av alle båtene som er det ute på havet som er relatert til offshore, har utstyr fra Kongsberg Maritime. Og hvis utstyret våres feiler, så feiler den båten. Det er greia. Den oljeproduksjonen vi har vi Nordsjøen vil stoppe opp. Det å skjønne det. Også er spørsmålet ”Hvorfor det” Jo det er fordi det er sann og sann”. Det å ha den identiteten der, det trur jeg er veldig viktig. Og da har du også den stoltheten. Det å vite at den LEG-tankeren...?? Som seiler rundt med så mye gass at den kan sprenges, ja hele New York i lufta. Den gjør jo ikke det da, men det er så mye kraft inni der. Det å skjønne at vi selvfølgelig ikke kan lage noen dårlig kvalitet. Det går jo ikke det. Det er jo ikke, det er, en ting det er jo ikke lov, men vi kan ikke en gang legge oss på nivå til alle sertifiseringene. Vi må ligge høyere. Vi må lage det så bra at når vi går å legger oss om kvelden så har vi ikke vondt i

magen fordi at vi frykter at det skal feile. Og derfor er det veldig viktig å vite hva vi holder på med.

**Audun:** kjempebra!. Ehm, veldig bra. Nå kan vi vel egentlig dra litt videre. Men jo, en ting som, eh, en ting som jeg lurer litt på er det med.... Når vi snakker om tilknytning, så har vi, eh, noe som har på en måte litt mer med den følelsesdelen av tilknytning. Altså du har snakka litt om, at du faktisk føler at du, føler at du blir satt pris på, at du ser viktigheten av det du gjør da. Eh, er det noe som du føler utvikler seg mer over tid? Eller er det noe som dukker opp? Eller på en måte, når på en måte er den, den affektive delen viktig da?

**K1:** Altså, eh, det spørs litt hva du mener da. Du har enkeltindivid, også har du team, også har du avdelinger. Du har mange forskjellige ting, og så har du relasjoner. Men det er en del som går på det å bli sett, for eksempel. Det er viktig. Det å ikke bli sett, vil for de aller fleste føles negativt. Og det gjelder både som enkeltperson og som team. Og som enkeltperson, det å bli sett i teamet, det er viktig. Så det er klart å ha et miljø der du blir sett og hørt, det er veldig viktig. For hvis du over tid blir neglisjert. Det blir som du blir neglisjert av foreldrene dine over tid så er det ikke bra. Og sann er det i en arbeidssituasjon å. Så det å bli putta i et kontor innerst inni korken og ingen vet egentlig at du sitter der, det er ikke bra. Eh, så du må, du må bli sett. Det tror jeg er viktig. Og du må bli eh, sett. Men så har jeg erfart det motsatte. For at jeg har drevet å eksperimentert litt for more skyld. Når man blir gammel så må man ha det litt moro. Og da, da har jeg sett litt på det med, hvor mye skal en bli sett da. Så nå da i de siste årene så har jeg typisk leda avdelingsledere, som leder avdelinger. Og det er jo sann at eh, alle performer jo egentlig bedre med oppmerksomhet, sånn er det jo. Får du 0 oppmerksomhet går det jo trått. Litt oppmerksomhet, bedre, og mer oppmerksomhet, enda bedre. Men det som er fascinerende er at det faktisk er en grense. For hvis du gir for mye oppmerksomhet så performer du dårligere. Eh, og det har jeg sett. fordi at hvis du som leder går inn i et team og er for mye til stede, så performer de dårligere. Fordi at da vil, erfaringen min, og da vil et problem som teamet har, eh, bli hengende med legeren hvis man er for mye til stede. Så du må balansere det, du må være til stede, men ikke så mye til stede at det er du som eier alle problemene. Så det er en balanse, du må være til stede og du må se hver enkelt. Eh, også er det veldig stor forskjell på hva det vil si å bli sett da.

**Audun:** Hvordan, hvordan påvirker det eh, kunnskapsdeling eller? (Stillhet i noen sekunder) Føler du at det fører til mer eller mindre eller?

**K1:** Det er jeg litt usikkert på. Om det å bli sett har så mye med kunnskapsdeling å gjøre. Altså tillit er jo, eh, det har jo med tillit å gjøre.... Nå er K2 her hvis du har lyst til å snakke med han.... Da må jeg tenke litt. Jeg er litt usikker. Jeg veit ikke. Men altså, jeg tror at det viktigste er at, det er den tilliten. Eh, men det er klart at det å bli sett henger å sammen med tillit. Så hvis jeg blir sett, på en positiv måte, så tror jeg det blir bra. For du har eksempler der du blir sett på en negativ måte. Altså at du kan ha, du kan bli ledet av en leder, som ser deg hele tida. Men du føler jo at han bare kontrollerer deg. Så da er det på den negative sida. Eller du kan jobbe i et firma der de henger over deg hele tida. Men da blir du litt sann "faen heller" da gidder du ikke mer. Du lukker deg. Så jeg tror, uten å ha noen fasitsvar, så tror jeg at dersom du blir sett på en positiv måte så er det bra for kunnskapsdeling. Hvis du blir sett på en kontrollerende måte, så, så er det direkte ødeleggende, tror jeg.

**Audun:** så da blir det litt sann derre synergieffekter da uansett? Hvis det er negativt så da blir det, da fører det til negative synergier, og positivt så blir det positive synergier?

**K1:** Ja jeg tror det er littegrann sann hvis du eh, (K1 tenker) Ja jeg tror at det er litt sann hvis du... Jeg vet ikke om du har lest en sann, det har med ledelse og teori å gjøre, men det er mer sann, det er forskjellige måter å se mennesker på. Du kan se, jeg kan se på deg, hvis du er en kollega eller en eh, la oss si du har en samboer, eller barn eller foreldre, så kan du se på dem som, som individer, eller som objekter. Hvis du ser dem som selvstendige individer som du ønsker best og vil skal lykkes som osv., da er det positivt å bli sett. Hvis du ser på dem som objekter som egentlig er til stede for å gjøre et eller annet som jeg kan få en benefit fra. Hvis jeg da ser dem så vil det da være negativt. Så da vil jeg typisk kontrollere dem. Da vil jeg gjøre alt det som er negativt. Så for meg er det litt sann, er det den kontrollerende veien, eller er det den der åpne (...?). og det er en veldig viktig distinksjon, som jeg tror det fokuseres for lite på. Jeg tror at veldig mange i næringslivet generelt, så er det litt sann, nå har vi, nå har vi problemer, da må vi kontrollere mere. Og da blir det ofte sann at, da blir det enda verre, fordi at dem som da sitter og skulle... (hører ikke hva som blir sagt) De blir veldig små, veldig sann derre tørr ikke si noen ting og... Så ja jeg tror det er litt sann måten det sees på.

**Audun:** Ja det er veldig interessant altså. Skal vi se. Så skal vi bare gå litt videre da veit du, så da blir vi ferdig til klokka 4. Eh, det siste eh, som vi har lyst til å se på er... Du har også nevnt det tidligere, altså det med gjensidig avhengighet. Det å på måte, eller gjensidig forståelse som du også kalte det. Hvordan, hvordan påvirker det, eller hvordan ville du se på, på gjensidig avhengighet opp mot kunnskapsdeling? I samarbeidssituasjon altså.

**K1:** Altså, gjensidig avhengighet, eller gjensidig samarbeid?

**Audun:** Gjensidig avhengighet.

**K1:** Gjensidig avhengighet?

**Audun:** Ja, interdependence som det heter så fint på engelsk.

**K1:** ja, for det er forskjell, sann som jeg ser det, på å være gjensidig avhengig, og å ha et gjensidig samarbeid. Hvis du har gjensidig avhengighet så vil det typisk eh. Eh, altså typisk, vi har mange avdelinger internt. Som er gjensidig avhengige av hverandre. Så det vil si at den ene er avhengig av den andre for å lykkes, og visa-versa.

**Audun:** Akkurat det vi er på utkikk etter skjønner du. Hvordan fungerer det opp mot eksternt samarbeid med, for eksempel nøkkelleverandører, som dere har da.

**K1:** jeg er usikker på om jeg har så mye erfaring med gjensidig avhengighet fordi at... I praksis så blir det at den ene er dominant. Og da blir det mer at det blir gjensidig samarbeid, med den enes tillit (...?)... Og da kan det bli litt sann. Ja det er en måte. Det andre, med gjensidig avhengighet. Vi har jo noen avdelinger som er gjensidig avhengige... det har vi jo (K1 tenker)

**Audun:** Hvordan fungere det internt for eksempel da? Vi kan starte der hvis det er lettere?

**K1:** altså, jeg tror det er , jeg tror vi har lite bevissthet rundt dette. Og jeg tror at veldig ofte at gjensidig avhengighet er lett å fungere så lenge alt går bra. Men når ting begynner å lugge littegrann så er det lett å få seg en skyllebøtte. Det er litt at ”det er ikke min skyld, det var han eller hun, det var dem”. Det er også den. Jeg tror ofte at man kan få ”også dem” når du har en sann gjensidig avhengighet. Eh, hvis du har et sann fasitsvar på hvordan du skal unngå det så får du sikkert sann der nobelpris i psykologi eller ett eller anna sann. Jeg ser ikke, altså, jeg ser jo at det å jobbe sammen, det å ha disse felles målene. Det å så kjenne hverandre, det er veldig viktig for å unngå det. Men det å være garantert at alle blir sann, det tror jeg er vanskelig, Jeg ser ikke, jeg har ikke noe fastisvar på hvordan det skal gjøres. Det eneste jeg ser



er at, det å hele tida å være bevisst på å bygge relasjoner, ha felles mål, ha felles ideer, eh, men ikke å gjøre det så mye at det blir en sånn management, altså en hobby for ledelsen da. Men altså, problemet å, eller ikke problemet. Men i disse kunnskapsbedriftene så ligger det i sakens natur at det ligger intelligente, oppegående, dyktige mennesker, som er vant til å tenke selv, de er vant til å være selvstendige. Så det er klart det, at når det kommer fra et ledelsesperspektiv, at nå skal vi igjen lage noen nye felles mål og nå skal vi igjen gjøre det, så blir du gjennomskua veldig, veldig fort. Så det må være veldig mye substans i det da. Så hvis du skal få til et samarbeid, så i tillegg til å ha felles mål, så må det være noe substans, det må være noe enkelt og det må være substans i det.

**Audun:** Men den bedriften du snakka om i Romania, som dere.... Ja fordi der kan jeg se for meg at dere har et gjensidig avhengighetsforhold da?

**K1:** nei der er det mer et gjensidig samarbeid fordi det er vi som leverer produktet ut til markedet, og dem leverer en komponent som skal inn i vårt produkt. Så der er det ikke, det er jo klart at det, det er jo gjensidig avhengighet i med at dem får penger av oss, men det er ikke noe mer. Altså det er ikke at vi fronter markedet sammen. Vi har andre bedrifter vi jobber tettere sammen, det er et japansk(..?) selskap. Eh, og problemet da, og da får du andre problemstillinger. Fordi at da, hvis du er helt likeverdig, og fronter markedet sammen, så vil du ofte få gjensidig avhengighet, men du vil å få, du kan komme inn i litt sanne intrigesiuasjoner. At, det var jo vi som skulle snakke med den kunden. Også har du den først også, ja men nå snakka dere med den uten at vi var med, altså da kan man også få litt sann intrige-greie. Så... det er sikkert at det ikke er helt umulig, at andre har det, men jeg har ikke sett så mange eksempler på gode relasjoner der det ikke er en som er dominante. Det har jeg til gode å se. Jeg har sett interne avdelinger som har prøvd det, men der å blir det veldig fort en som blir dominant.

**Audun:** det er jo litt sann maktforhold også som er, eh, som blir..

**K1:** ja også er det av og til penger, da noen betaler til dem andre og da blir det jo den som betaler som har makta, eller så blir det noen som har mer IP enn de andre. Ok, da bestemmer de litt mer så. Veldig ofte, eller egentlig alltid så er det i alle relasjoner jeg har jobbet med, så har det alltid vært en som har vært dominant da.

**Audun:** IP, det er Intellectual Property?

**K1:** ja

**Audun:** det er, skal vi se. Den er jo litt vanskelig å svare på den der. Den er jo ganske sann teoretisk selvfølgelig. Og det er jo flere av, og det vi har snakka om nå går jo veldig mye i hverandre. Eh som jeg hører du sier at det er... komplekst.

**K1:** altså vi har prøvd en del samarbeid mellom store divisjoner. Men veldig fort der å, det har vi prøvd mange ganger, men veldig fort så kulliminerer det litt i at, altså det blir litt sann at når en ikke er dominant så er det vanskelig å, hvem er det egentlig som bestemmer? For til syvende og sist så er det noen som må ta avgjørelsene. Jeg har vært med i relasjoner der disse beslutningene som går på, ”ok, la oss bytte på det anna hvert år da”. Men da blir det veldig vinglete. Så det å tenke seg relasjoner, der det på en måte er helt likeverdig.... Det er fra et teoretisk perspektiv veldig enkelt, men i praksis har jeg aldri sett det. Ejj sier jo ikke at det ikke er mulig, men jeg har ikke sett det.

**Audun:** er det på en måte, det er en, en, en generell refleksjon fra min side her. Er det på måte datterselskaper eller noe sant, eller joint ventures?

**K1:** jeg har prøvd det mellom likeverdige divisjoner. Som er på samme nivå, som er på helt likt nivå. Som skal samarbeide, og må ta fra hverandre (...?) som skal for eksempel fra et produkt som begge to er avhengig av. Og det skal de samarbeide om. Det har jeg prøvd på mange ganger. Eh, og da er det gjensidig avhengighet, og begge er avhengig av det samme produktet. Begge putter inn like mye penger, og begge to benytter det. Men så skal det brukes på en litt forskjellig måte. Og da blir det sann at, ok la oss si et prosjekt som kjøres for å dra fram et nytt produkt som begge to skal ha. Det er typisk at du kan ha et sann likeverdighet. Og på papiret har vi hatt det mange ganger. Men jeg har ofte sett, ikke ofte, jeg har aldri sett at det har lykkes, sann som det står i teorien at det skal lykkes. Fordi at disse andre verdiene, disse menneskene som kommer inn, dem fungerer ikke alltid sann som det står i læreboka at dem skal fungere. Dem har kanskje meninger, dem synes kanskje at jeg skal bestemme, jeg hører hva du sier men jeg synes jeg skal bestemme litt mer enn deg. Eller jeg har putta inn 1 mill mer enn deg. Eller Vi har faktisk tatt den flinkeste arkitekten vårres inn, så vi burde bestemme litt mer eller vår førte kunde skal bruke produktet vårt et halvt år før deres så derfor bør vi bestemme. Altså det er alltid, det er på en måte, jeg har vært borti flere sanne, veldig mange forsøk egentlig, og det er alltid en eller annen grunn som, som den ene eller andre synes at dette veier så tungt at vi burde nok kanskje bestemme litt mer. Så derfor har jeg aldri sett den fullstendige perfekte gjensidigheten som jeg vet beskrives. Og på papiret er det veldig enkelt. Men jeg ar aldri sett det realisert.

**Audun:** ja kjempe interessant. Det blir mye som å ta kranlinga fra sandkassa i barnehagen opp på bedriftsnivå på en måte. Og jeg bør gjøre litt mer enn deg på grunn av at en litt sann subjektiv mening.

**K1:** ja og selv om det ikke er for å oppnå personlig vinning så er det sann at den ene har igjen noen ledere eller et styre, og de skal jo oppnå noen resultater, og det har den andre også. Og, i næringslivet så er det et stort press. Det er ganske, det er ganske tøft å klare å oppnå disse resultatene år etter år. Det er kjempetøft. Å da må du skvise og kjøre på, og over alt så må du være på hugget hele tida. Og det å være på hugget betyr at ”ok, jeg må ha mer jeg må jobbe på”. Det er et sann press.

**Audun:** interessant altså. Men vi kan begynne så smått også runde av. For da blir vi ferdig til klokka 4 da vettu. Litt sann banalt spørsmål på slutten her. Nå har vi messom gått gjennom gjensidig avhengighet, tillitt og tilknytning, eller tilhørighet, opp mot kunnskapsdeling. Eh, hvis du skulle rangert, da, hvilken av døm tre synes du er den viktigste?

**K1:** oi. Kan du ta de en gang til?

**Audun :** det er tillit, gjensidig avhengighet og det med, det med tilhørighet, eller commitment. Hvis du måtte valgt da, hvem er på en måte den viktigste faktoren.

**K1:** for å få til kunnskapsdeling

**Audun:** ja.

**K1:** (K1 tenker) altså for meg, altså. Vi er forskjellige som mennesker å. Men som den personen som jeg er så vil jeg si at gjensidig tillitt, men også respekt. Så hvis du tar gjensidig tillitt og respekt. Det er på en måte helt fundamentalt for å få det til. Hvis, hvis du ikke har det så får du det ikke til. Da kan du lage så mye av det andre som du bare vil. Men har du faila på det så får du ikke noe kunnskapsdeling.

**Audun:** en ting som jeg kom på. En ting som vi snakka om da vi hadde sann introduksjonsmøte. Så snakka vi veldig mye om det med kontrakter, på en måte det formelle. Er det, hvor viktig på en måte er det i et samarbeid? Er det veldig viktig i innledningen av samarbeidet, eller blir det mer/mindre viktig underveis for eksempel? Eller er det mer det medmenneskelige som er det viktigste?

**K1:** Først og fremst så er det det at de forskjellige delene av verden ser på kontrakter på veldig forskjellig måte. Men hvis du ser på hvordan det er... Jeg samarbeider hovedsakelig i den vestlige delen av verden. Hovedsakelig Europa. Og hvis vi ser der så er det sann at jeg vil si det sann her, det er ikke sikkert jeg svarer på spørsmålet, men det er hvertfall min erfaring. Kontrakten er ekstremt viktig. Det vil si. At det er veldig viktig å bruke mye arbeid på å få en god kontrakt. Og hvis du har fått en god kontrakt, definisjonen på en god kontrakt, sann som jeg ser det, det er, at du nesten aldri trenger å se på den. Har du en dårlig kontrakt så må du sannsynligvis se på den mye. Har du en god kontrakt, så ser du på den nesten aldri. Så det vil si at, du må, det å så lage et samarbeid uten en god kontrakt som definerer hva det her skal være, og disse her, ikke i detalj, men intensjonen med ting. Og intensjonen med samarbeidet, og alle faktaene. Det må det brukes tid på. For det vil på en måte sette og definere samarbeidet. Så når du har gjort det så må du jobbe med relasjoner og få til samarbeidet. Og hvis du gjør dem to tingene, så er erfaringen min at da er det unntakstilfellet at du faktisk vil lese kontrakten. Det kan gå mange år før man ser på kontrakten. Men hvis du failer på begge de to tingene så vil det være sann at du vil bruke masse energi på å lese kontrakter, på å lese kontrakter. Og da blir det et dårlig samarbeid. For det er å sann at hvis du i et samarbeid, med en gang jeg ringer en samarbeidspartner og refererer til paragraf sann og sann i kontrakt så er vi ikke i et samarbeidsmodus. Da er vi med en gang, umiddelbart i en konfliktmodus. Så erfaringen min er at kontrakten, bruk masse tid på å lage den så god at du ikke trenger å bruke den. Etter det så bruker du tida på relasjoner. Og det du da typisk må gjøre, det er at du vil i kontrakten, veldig ofte, regulere at, la oss si at annahvert år, så skal det gjøres en revidering av, det kan være hva som helst, men typisk så kan det være, rater og en del sanne ting som reguleres da. Og det som jeg å ser, er at de kontraktene vi har brukt mye tid på, innledende bruker du veldig lite tid på etterpå. Så det er litt sann som det er med produktutvikling, hvis du tenker ordentlig gjennom hva du har tenkt til å lage, så er det mye lettere å lage. Sånn er det med sanne samarbeid også, du må tenke ordentlig gjennom hva du vil med samarbeidet. Så fungerer det smud etterpå. Hvis du bare sjangler litt inn i et sann samarbeid, litt sann på snørra, da, og tenker ”trenger ikke noen ordentlig kontrakt” da snubler og faller du.

**Audun:** Takk skal du ha. Da kan vi vel si oss ferdig. Er det noe mer du vil legge til?

**K1:** nei, jeg kan sikkert snakke en dag til om dette (hehe)

**Audun:** men det er greit vettu.

## Participant K2

**L-J:** Yes, da kan vi egentlig starte

**K2: (K2):** ja

**L-J:** Eeh..., Vi skal ha et intervju i forbindelse med masteroppgaven vår

**K2:** mmh

**L-J:** oog, lurert egentlig på hvaa har å si om den modellen vi skal bruke. Så jeg har noen spørsmål, eehm og egentlig temaer som vi ønsker at du skal prate litt fritt om.

**K2:** mmmh.

**L-J:** Eehm, Hva dine erfaringer er, sånn at vi kan bruke det til vår..., i vår oppgave muligens. Eehm, så hvis du bare kj..., veldig raskt kan si litt om bakgrunnen din. Bare sånn for å starte.

**K2:** eeh, ja..., eeh **K2**, jeg er utdanna eeh..., Mekanisk ingeniør fra Oslo ingeniørhøgskole, og sivilingeniør i prosess og automatisering, fraa høgskolen i Telemark. eeh, har jobba i Kongsberg Maritime siden 1998 med forskjellige roller

**L-J:** mmmh

**K2:** Jeg har vært eeh. vanlig prosjekt ingeniør, avdelingsleder, gruppeleder, produksjef, salgssjef eeh, og er nå eeh produksjef for automasjon og safety systemene.

**L-J:** mmmh, du har hatt mye erfaring med samarbeid, også tidligere?

**K2:** Jaaa, både internt og eksternt

**L-J:** ja, har du, bare veldig raskt, noe lyst til å si i forhold til, eehm samarbeid og hva du syntes er viktig i et samarbeid?

**K2:** eehm, i et samarbeid eehm. Personlige relasjoner er ekstremt viktig i samarbeid

**L-J:** mmmh

**K2:** eehm, før man kan samarbeide, det er lissom en gammel floskel forsåvidt, men altså, eeh noen lissom sier at jeg kanke stole på folk jeg ikke har drekki med, eehm, betyr ikke nødvendigvis at man trenger å ha drekki sammen, men, man er i hvertfall hatt nødt til å møte noen, man må ha en form for relasjon

**L-J:** mmmh

**K2:** til de man skal samarbeide med,

**L-J:** mmmh

**K2:** Det er fryktlig vanskelig å samarbeide med noen som du har..., eeh..., har maillet med,

**L-J:** mmmh

**K2:** eller, eeh, holdt jeg på si....eh, minimum så må du hvertfall ha prata med de på telefon

**L-J:** Hjah

**K2:** men en eller annen form for..., personlig interaksjon er man nødt til å ha

**L-J:** mmh, og jo mer jo bedre, eller er det sånn eller er det?

**K2:** ikke nødvendigvis for det er klart det at alle mennesker har en hvis grad av kjemisk match

**L-J:** mmmh

**K2:** og ikke, så det er klart, det kan jo være noen du må jobbe mye med som ikke du nødvendigvis liker.

**L-J:** mmmh

**K2:** eehm, også kan man jo si at man..., ofte jobber best med de man i hvertfall klarer godt å relatere seg til da, på et eller annet,

**L-J:** Hjah

**K2:** vis eller klarer å ha en form for relasjon, om man er bestevenner er ikke nødvendig, men altså, at man i utgangspunktet hvertfall har et profesjonelt forhold basert på en del sånn..., eeh..., grunnprinsipper som eeh. tillit, og ærlighet, og redelighet og en del sånn type ting hjelper jo fælt da

**L-J:** mmmh

**K2:** eehm

**L-J:** mmmh, mmmh

**K2:** og det er klart det bygger man jo selvfølgelig opp etterhvert som..., altså det er jo noe man gjør seg fortjent til å få sånne bemerkninger men., eehh men det ikke kritisk at man skal ha det, men det er, det er i utgangspunkt umulig å samarbeide godt med noen man ikke kjenner

**K2:** På et eller annet vis.....

**L-J:** mmmh, næmmen det er kjempee...,

**K2:** tror jeg

**L-J:** Jah, jammen det var veldig, veldig ålreit..., eehm vi har jooo..., Vi skal snakke om kunnskapsdeling, og hvordan..., eller hva slags faktorer som påvirker kunnskapsdeling..., siden det er det som er tema vårt

**K2:**mmh

**L-J:** eeeh, så, jeg veit ikke jeg..., først bare si..., Er det noe du forbinder med kunnskapsdeling? Kjenner du til begrepet? Det er litt...

**K2:** Veit ikke om jeg kjenner definisjonen av det, men eeh jeg antar det man i stor grad gjør, når man eeh...., samarbeid...., altså, det er i hvertfall en del av å samarbeide

**L-J:** mmmh, mmmh

**K2:** eeh

**L-J:** Har du noe formening om hvor viktig det er i et samarbeid..., med kunnskapsdeling, eller erf. vi..., kan kalle det erfaringsdeling og da..., for å dele erfaringer

**K2:** eh..., ja, jeg tror det er alfa omega jeg, for det er jo det du bringer inn i et samarbeid. Det er jo ditt sett med erfaringer

**L-J:** mmmh

**K2:** eeeh... uavhengig av hva duuu..., kan eller ikke har lært deg enda. Så er jo alt det du gjør fremover i tid..., eeh., enten du gjør det aleine eller sammen med noen, gjør du jo basert på de erfaringene du har eeh., og dermed så er det selvfølgelig viktig å drive med erfaringsdeling, men det forutsetter jo selvfølgelig at erfaringen er relevant. Du kan jo drive å dele masse av erfaringer som ikke nødvendigvis resten av forsamlingen syntes er relevant, bare fordi det er dine erfaringer.

**L-J:** hjå, hjah., eeh

**K2:** Det må puttes i en kontekst

**L-J:** Det må ha mening?

**K2:** nja., og så må det være relevant for problemstillingen man skal samarbeide om

**L-J:** mmmh, mmmh., eeh hva tenker du i forhold til eeh., atte kunnskapsdeling er en konkurransefordel i samarbeid? Har du no tanker om det?

**K2:** Jaa, det er jo rett og slett da basert på det atte dersom du har, altså i..., i og med at det du lærer deg fremover i tid, eller det du gjør fremover i tid er basert på den erfaringa du tar med deg inn

**L-J:** mmmh

**K2:** eeh., det er klart det er jo ikke sånn., men det blir jo litt sånn at, desto flere erfaringer du kan ta med deg inn, desto bedre satt er du for å løse den oppgaven som ligger foran deg

**L-J:** hjah.,

**K2:** Det betyr jo ikke det at er det 200 mennesker med hver sin erfaring så skjer det no av den grunn. Det er jo ikke nødvendigvis sånn, men eh, men det er hvertfall ikke tvil om at.....,mm., i et samarbeid og for å på en måte dra noe eh., videre så er det den felles erfaringsbasen man på en måte bygger framtida på..,

**L-J:** mmmh

**K2:** Som er avgjørende..., holdt jeg på si..., ja hvordan du kommer deg videre da.

**L-J:** Hjåh

**K2:** Hva det er du faktisk kan få til o-og hvem vei du velger ikke minst

**L-J:** mmmh, jah. eeh, har du no formening om vv..., holdt på å si, ha eller., eh når du deler kunnskap, deler du kunnskap med alle, eller er det noen spesielle, er det noen du må du en viss relasjon for å dele kunnskap? og hvor..., må den være veldig sterk, eller mm., eller kan du dele kunnskap med alle

**K2:** eeh..., Litt usikker på hva du mener med spørsmålet, men, men eh hvis jeg skal prøve å tolke det da så, eehmmmm....., For å ta til seg andres erfaring så er vi igjen tilbake med dette her med tillit ååå en eller annen form for personlig relasjon.

**L-J:** mmmh

**K2:** eehm..., fordi at det bygger litt oppnunder relevansen..., Du vil veldig ofte oppleve i en sånn-n-n..., i..., hvertfall den businessverdenen jeg har vært i da, så er veldig mye av den..., eh., relasjonsbygginga er basert på..., eeh en diskusjon om....., eeh., felles erfaringer

**L-J:** mmmh

**K2:** Altså det er veldig ofte sånn at hvis du..., hvis du hadde sitti å hørt på hvordan jeg traff kunder for eksempel, eller partnere også videre

**L-J:** hjah

**K2:** så ville utover kvelden., så ville veldig mange samtaler., ma., mange av temaene i samtalene vil være..., den gang jeg var på Oscar B, og vi var ut sånn, og vi var ute på den plattformen., og det og det skjedde eller..

**L-J:** mmmh

**K2:** at vi var på det og det, altså..., Hvis man bygger på en måte en sånn...., man bygger en form for felleskap gjennom felles opplevelser som da..., bygger en tillit til relevansen av den erfaringa du tar med deg inn i samarbeidet.

**L-J:** mmmh, mmmh

**K2:** For hvis du hadde kommet å sagt det atte., ja den gang jeg jobba i-i-i IT-bransjen, ja den gangen jeg jobba i IT-bransjen, ja den gangen jeg jobba i IT-bransjen..., så ville jeg som automasjonsingeniør ikke sett på din erfaring som like relevant

**L-J:** nei, okay..., mmmh

**K2:** Selvfølgelig avhengig av hva det er vi skal lage, men altså...,

**L-J:** Jo, jo..., selvfølgelig, men eh, ja

**K2:** men det er klart., eeh., eeh., min erfaring som fugletitter er kanskje ikke så relevant hvis du skal lage et eller annet., eeh., så det har litt med

**L-J:** med hva du sii., mja., hva du kommer med

**K2:** mja., altså det kan vært en hyggelig samtale om et tema..., eeh., fotball, bil, eh., hus. Det er sånne typiske temaer som er veldig ufarlig å diskutere. Men som egentlig ikke bygger en felles erfaringsdatabase som vi kan ta videre inn i et samarbeid. Så det er en, en sånn felles faglig bakgrunn. Eller en relevant faglig bakgrunn som på en måte på dispo..., eller eksponere da.. i den erfaringsoverføringa du på en måte vil bygge en relasjon på trur jeg er viktig, inn i en, inn i et samarbeid.

**L-J:** eh., ja, for hvis man tenker på en måte atte kunnskap da, er noe som kan gjøre at bedriften går bedre. Og det er jo også kanskje litt sårbart for en, en bedrift å dele den type kunnskap. Når eventuelt ville man delt slik med kunnskap med samarbeidspartnere da?.... For hvis man da..., eh ja.. tenker at det er en viktig del, dette er en, nøkk- nøkkel informasjon som vi da kaller kunnskap. Eller deler dere aldri det kanskje?

**K2:** neeeei, altså du bør ha et bevisst forhold til hva er det jeg kan og ikke kan dele. Altså når vi kommer over til på en måte i det konkrete prosjektet, eller konkrete samarbeidet

**L-J:** mmmh

**K2:** eeh. så bør nok enhver bedrift ha et forhold til..., eeh., hva er det greit å dele og hva er det ikke greit å dele. Og det vil jo være styrt av eh.. hva slags eeh. mmm., hva slags firma er det jeg snakker med. Altså, hva slags partner er dette her? Er det en partner som i utgangspunktet kan finne på å drive med det, altså, kan bli en konkurrent.

**L-J:** mmmh

**K2:** Er det.... eeh..., har vi andre felles relasjoner som lager en lojalitet til at jeg forteller deg noe som kanskje du, hvis du vil misbruke det, så kan du finne på å gjøre det.

**L-J:** mmmh

**K2:** Det ville jo nødvendigvis være mye mer forsiktig med på et menneske som du ikke har noe relasjon til, som kanskje tilhører en, eeh., jah..., Rundt omkring i verden for eksempel da så har vi forskjellige kult., sånne forskjellige bedriftskulturer. Ehm., den norske bedriftskulturen er veldig mye bygd opp rundt å være jovial og være til å stole på, og væreee-e-e, hva som er riktig. Eh, så har du for eksempel amerikansk bedriftskultur som er meg, meg, opp, fram, makt. eeh, hvis jeg vet noe.. Så kan jeg bruke det til å få meg selv i en ny posisjon for eksempel. eh, som da nødvendigvis vil gjøre at du kanskje vil dele anderledes, litt avhengig av hvilke kultur du møter da.

**L-J:** ja, ja. Føler du at kulturer har påvirkning ja, da på hvordan for eksempel hvis det er to forskjellige kulturer da. Kan de kræsje på en måte? eeh i form av dele, at du., kanskje man ikke., holdt på å si.,går., kanskje stole på hverandre da, fordi den ene lyser ut noen signaler, mens den andre lyser ut andre signaler?

**K2:** eehja, det kan nok skje. eeh..., nå trur jeg ikke nødvendigvis det er så farlig

**L-J:** nei

**K2:** Det som er viktig er jo å være bevisste med, fordi at., stort sett hvis du går inn i et partnerskap, så går du inn i et partnerskap ut ifra at vi på en måte begge skal få noe igjen for det. eh og det vi skal få igjen for det er nødvendigvis et eller annet produkt, eller en tjeneste, eller et eller annet som har verdi for begge bedriftene.

**K2:** Og hvis du går inn i dette uten å ha tenkt over atte..., altså., hvis du går inn i det ut ifra en forutsetning om at nå må vi dele hele bedriftshemmeligheten vår på en måte for å få dette til å bli noe av. Så er det et helt annet type partnerskap, et helt annet type samarbeid

**L-J:** Hjah

**K2:** enn det vil være at., okay, vi tar med oss våre ting, de tar med seg sine ting, sammen er vi krutt. Eeh, de kommer fortsatt når vi kommer ut i andre enden, ikke til å skjønne våre ting, men satt i en kontekst så vil det fungere sammen og..la.. skape et nytt produkt eller et eller annet sånt noe da. Så du må bare være bevisst tror jeg. Hva slags samhandling du gjør, du kan fint samhandle med noen som da har en., som du sier en bedriftskultur som er helt anderledes enn din egen. eeh., så lenge du er klar over det, og det er utrolig hvor mye vi kan samarbeide om som ikke er de dypeste bedriftshemmelighetene. Altså., hadde jeg vært gründer og starta for meg sjøl og hatt én ide, så ville jeg vært mye, mye mere forsiktig enn, et selskap som for eksempel Kongsberg da, som i utgangspunktet har en portefølje av produkter, vi har massevis av bedriftshemmeligheter, på en måte, for å si det sånn da ikke sant

**L-J:** ja

**K2:** Det er masse..., det å si at du skal., basert på å prata med meg,

**L-J:** mmmh

**K2:** Kunne...mmm., konkurrere med oss på en måte, det vil være umulig., det ikke det, det ikke det som gjør om du kan konkurrere med oss, eller at du kan eeh, så det har litt med...,

**L-J:** nei, men jeg skjønner hva du mener

**K2:** Som en type bedrift som Kongsberg, eller om du er Statoil eller om du er en stor

**L-J:** stor størrelse bedrift,

**K2:** størrelse bedrift, med på en måte en produktportefølje så vil det være mye mindre farlig å på en måte dele, deler av den kunnskapen du har, enn det vil være hvis du er en gründer med én idé, og det er den idéen du må dele, og du på en måte er redd for at den blir tatt vekk fra deg

**L-J:** Blir mye mer sårbar lissom. Skjønner, jeg kan gå litt videre, jeg har et par temaer, men du får si ifra når du..

**K2:** Kjør på

**L-J:** eeh. Da har jeg lyst til å spørre deg egentlig om gjensidig avhengighet, eller interdependence. Ehm, disse andre faktorene ønsker vi å se opp mot kunnskapsdeling.

**K2:** mmmh

**L-J:** eeh., tjs..., for det første. Er du kjent med begrepet lissom, ja gjensidigavhengighet?

**K2:** Jah

**L-J:** Eeh., har du noe ideer om hvordan det påvirker eh., kunnskapsdeling?

**K2:** eeehm, nei, om, jeg vet hvor mye det påvirker kunnskapsdeling, men det vil påvirke kontraktsformer og, holdt jeg på å si, hva slags samarbeid går du inn i.

**L-J:** okay,

**K2:** ehm..., for avhengighet generelt er på en måte litt skummelt. eeeh, for enhver bedrift så er å bli teknologisk avhengig av noen, det er ikke bra.

**L-J:** nei

**K2:** Det ønsker du ikke å gjøre, og det vil nødvendigvis gjelde, sannsynligvis for begge parter i enhver kontekst at man ikke ønsker å bli gjensidig avhengig i en kontraktskontekst. At man har en gjensidig avhengighet av å få dette produktet ferdig, eller å få denne løsning ut i markedet og så videre og videre, det er noe annet, altså det at man underveis i prosessen har det, men å binde seg opp i mot en langvarig avhengighet det tror jeg de fleste bedrifter vil være veldig forsiktige med å gjøre.

**L-J:** Eh, Har du noe tanker om hva, hva som skal til for å oppnå, eh ja sånn gjensidig avhengighet? Hva ligger til grunn for at et, at det blomstrer gjensidig avhengighet?

**K2:** (Sukker) eh, altså, for meg handler det om eh. Man begynner fort å bevege seg inn i IPR eh, diskusjoner her da.

**L-J:** det, kan du utdype det litt?

**K2:** altså, eh, intellectual property. Hvem er det som, hvem eier ideen. Ikke sant, hvis ikke jeg kan ta med meg det produktet vi har laga sammen og selge det uavhengig av deg som partner. Finne en annen samarbeidspartner hvis vårt samarbeid går trått eller, eh, et eller annet sånt no på sikt. Så har det på en måte oppstått gjensidig avhengighet, tror jeg. Eh, at en gjensidig avhengighet vil kunne også oppstå gjennom noe som nødvendigvis ikke er IPR-beskyttet men eh, der man, eh, mere eh, ender opp i en... La oss si at man har en partner som har en kompetanse, så bygger vi ned vår egen kompetanse på det området fordi at vi kan bruke det partnerer. Så er det jo klart at vi er avhengig av den partnerern. Men dog ikke verre enn at de strengt tatt kan, eh, kan jo byttes ut. Det er jo bare mere kronglete. Så det er først når du begynner med IP, altså sann patentbeskytta, eh, kunnskapsdeling, det er da det blir et forretningsmessig problem da.

**L-J:** mhm, mhm. Jeg skjønner. Eh, han skal sikkert dra snart nå men eh, jeg får ta en til som hadde vært litt interessant å hørt om, og det er tillit i. Eh, du kan godt ta det opp mot kunnskapsdeling. Eh, men også opp mot relasjoner og bygging av relasjoner. Eh, har du noen eh, formening om viktigheten av det?

**K2:** ja det er jo tilbake til det som jeg sa i stad, at det, jeg trur, jeg trur tillit er en nøkkel, i hvertfall for norske bedrifter, for nordmenn generelt så er tillit ekstremt viktig i et samarbeid. Eh, jeg tror det finnes andre kulturer der det ikke er så viktig. Åså igjen det finnes andre bedriftskulturer, når jeg sier kulturer så mener jeg selvfølgelig bedriftskulturer. Det finnes andre bedriftskulturer hvor det ikke er like, eh, avgjørende at du har tillit til den du skal samarbeide med, så lenge du holder deg på et "strictly profesional level". Men, jeg tror i Norge, så er vi såpass eh, nisselue-skada som vi tross alt er, at vi har behov for å stole på de vi skal samarbeide med.

**L-J:** Ja mhm. Hva vil du si, bygge tillit eller skape tillit? Er det noe som ligger, er det noe som bygger opp? Som gjør at du stoler på hverandre? Ha tillit til hverandre?



**K2:** eh, tradisjonelt sett i Norge, nå snakker jeg selvfølgelig litt av egen, hvordan jeg fungerer da. Tillit er noe du, på en måte, eh. Jeg er skapt litt sånn at tillit starter, du har tillit til å begynne med. Åså kan de bare ødelegge egentlig. Asså, det er jo lissom ikke en, en, den der at du må bygge tillit. Ja du må bygge tillit med det skakke så mye til. Da er det litt tilbake til det vi snakka om i stad med. Okey hvis vi kan diskutere felles relasjoner, hvis vi kan diskutere... finne noen fellesområder hvor vi på en måte føler et fellesskap så skaper det tillit. Åså er det når du først begynner å ødelegge tillit, at på en måte du får et problem. Jeg trur at de fleste nordmenn går inn i et samarbeid med en grad av tillit. Altså vi har, eh, har en mengde tillit som vi på en måte, eh, tar med oss da. Åså kan du bare ødelegge det. Så tru jeg det er fryktelig vanskelig å få tilbake igjen tillit.

**L-J:** ok. Ja hvorfor, eh, for når du først har ødelagt den så?

**K2:** ja det tror jeg sitter. Eh, ja det er tilbake til at hvis du igjen da. Altså hvis du er bygd at du starter med mistillit åså får du på en måte tillit etter hvert, åså får du litt mere mistillit igjen, så kan du bygge det tilbake igjen, men fordi vi, eller hvertfall jeg da, er litt sann naiv-super og går inn i dette her med en opprinnelige, eller oppriktige meninga at de fleste har gode hensikter. Eh, så vil det på en måte være mye, mye tyngre å komme tilbake igjen hvis du har brutt tillit da.

**L-J:** mhm, mhm. Eh, litt i forhold til kunnskapsdeling. Eh, har du noe erfaringer da med deling av kunnskap og tillit? Eventuelt noen eksempler på eh, noen relasjoner eller at du, ja?

**K2:** Altså, jeg har som selger da, over lengre tid. Og det er klart at når du jobber med salg, eh, så er jo mye av det du selger er jo deg som person. Eh, jeg veit ikke om jeg har så fryktelig mange eksempler, sånn helt konkrete, med det går jo rett og slett på det at når du, når du, eh. Du er på en måte avhengig av å kunne stå for det du sier, selv om man sier at du liksom ikke skal stole på en selger, så er det fremdeles tillit du selger. Så du er helt avhengig av at du har en organisasjon bak deg som på en måte, eh, har bygd opp. Ja det kan du vel si at i hvert sånn samarbeid det at den personen som står i samarbeidet har en organisasjon bak seg som støtter samarbeidet. Det tru jeg er ekstremt viktig, og det er det samme da som når du sier er du er som en selger, at du, og jeg lover noe, så er det ikke noe som jeg kan realisere det, men jeg har en organisasjon bak meg som har gitt meg den tilliten at jeg skal få lov til å si det. Åså så kan vi, så skal vi levere det du har sagt. Eh, altså det er vel det mest konkrete eksempelet jeg kan komme på i så måte. I forhold til... Jeg har ikke hatt så fryktelig mange sånne bedriftssamarbeid, partnerskap som X kanskje kan fortelle mer om. Men i forhold til dette kunde-leverandørforholdet, og bruk av tillit. Og det er jo også et bruk av samarbeid. Det, det er ikke sånn at når Statoil kjøper et eh, system fra Kongsberg så har døm ikke gått inn i en butikk å kjøpt seg sko. Det er ikke sånn at når de kommer ut så er det ditt problem lissom. Det er på mange måter sånn at du kjøper, du kjøper en, du kjøper et ekteskap over veldig mange år. Og det klarer vi ikke å selge uten tillit.

**L-J:** nei, nei jeg skjønner. Kjøper, ja du kjøper.. det er messom relasjonen og hele pakka de skal ha.

**K2:** Du får med deg lissom, eh,... det er , ja du får med deg hele pakka. Det er ikke bare den ene. Da ser det ut som

Trond: Kan du følge dem ut? han andre skulle gå kl 4 og ser litt stressa ut :P

**L-J:** da skal jeg prøve å runde av her også. Eh, eventuelt hvis det er noen spørsmål om tilknytning eller andre ting. Er det mulig å sende deg en mail?

**K2:** gjør det du!

