



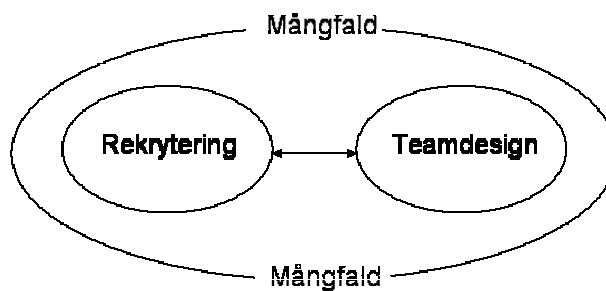
EKONOMIHÖGSKOLAN
Lunds universitet

Företagsekonomiska Institutionen

Kandidatuppsats

Januari 2002

Mångfaldsintegration hos kommunikationskonsulter



Handledare

Per-Hugo Skärvad
Robert Wenglén

Författare

Fredrik Bjurfjell
Malin Crona
Fredrik Hjelmqvist
Ulrika Jansson

Sammanfattning

- Titel:** Mångfaldsintegration hos kommunikationskonsulter
- Nyckelord:** mångfald, konsult, kommunikationskonsult, team, rekrytering, konkurrensfördelar, diversity management
- Författare:** Fredrik Bjurfjell
Malin Crona
Fredrik Hjelmqvist
Ulrika Jansson
- Handledare:** Per-Hugo Skärvad
Robert Wenglén
- Problem:** Vi valde att undersöka huruvida det finns ekonomiska incitament att implementera en strategi som leder till ökad mångfald inom konsultbranschen. Spelar det egentligen någon roll om företagens ändvänder sig av mångfald? Vidare ställer vi oss frågan med vilka metoder mångfalden integreras.
- Syfte:** Vårt syfte är att analysera om och hur kommunikationskonsulter skapar konkurrensfördelar genom integration av mångfald.
- Metod:** Vi har genomfört en kvalitativ branschstudie baserad på fem olika kommunikationskonsulter i Malmö, Lund och Stockholm. Våra primärdata är hämtade från intervjuer med personer i ledande ställning på våra fallföretag. Då uppsatsen utgår från empirin samtidigt som vi delvis har en teoretisk utgångspunkt väljer vi en abduktiv ansats. Samanställningen av intervjumaterialet redovisas i empirin i caseformat med gemensamma rubriker för varje företag. I analyskapitlet diskuterar vi empirin utgår vårt teoretiska material och redovisar slutsatserna i kapitel 6.
- Slutsatser:** Vi anser oss ha funnit tydliga exempel på hur fallföretagen genom teamdesign och fokusering på personlig/social kompetens inom rekryteringsprocessen skapat uthålliga konkurrensfördelar. Genomgående framgår att fallföretagen aktivt försöker skapa team där deltagarna har olika kompetenser i syfte att lösa komplexa problem med ökad kreativitet. Även företagens tydliga fokus på individens samlade kompetens i samband med rekryteringen skickade företagen signaler som uppmuntrar mångfald och diversifiering till rekryterna. Däremot överensstämmer inte den amerikanska termen *diversity* med hur fallföretagen definierar *mångfald*, då *diversity* bl.a. har en tydligare etnisk fokusering. Det tycks dock finnas en medvetenhet om att dessa andra former av mångfald kommer att öka i aktualitet och att det i inom en relativt snar framtid kommer att krävas nya mångfaldsstrategier för att skapa konkurrensfördelar. Det kommer m.a.o. att leda till en större grad av *diversity management* i framtiden.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1	INLEDNING	1
1.1	BAKGRUND	1
1.2	PROBLEMATISERING	3
1.3	SYFTE	4
2	METOD	5
2.1	ANSATSER	5
2.2	KVALITATIV KONTRA KVANTITATIV METOD	6
2.3	TEORETISK REFERENSRAM	7
2.4	AVGRÄNSNINGAR	7
2.5	TILLVÄGAGÅNGSSÄTT	8
2.6	INTERVJUER	10
2.7	METODKRITIK	11
3	TEORI	13
3.1	REKRYTERING	13
3.2	TEAM	18
3.3	TEAMDESIGN	22
3.4	MÅNGFALD – EN BEGREPPSARKEOLOGISK ODYSSE´	29
3.5	KOMPETENS	37
3.6	ORGANISATIONSTEORETISKA PERSPEKTIV	39
3.7	ORGANISATIONEN SOM KONKURRENSFÖRDEL	43
4	EMPIRI	45
4.1	CARTA BOOZ-ALLEN & HAMILTON AB	45
4.2	CIA KOMMUNIKATION	48
4.3	WILDELL KOMMUNIKATION	51
4.4	JKL	55
4.5	TRIVECTOR INFORMATION AB	59

5	ANALYS	62
5.1	REKRYTERING	62
5.2	TEAM	65
5.3	FÖRETAGSKULTUR	69
5.4	KONKURRENSFÖRDELAR	70
5.5	TRENDER	72
6	SLUTSATSER	73
	KÄLLFÖRTECKNING	76
	BILAGA	80

1 Inledning

I kapitel 1 avser vi behandla den övergripande bakgrunden till arbetet. Vi tar upp de begrepp som är centrala för att föra samman rekrytering och team till den helhet som uppsatsen skall mynna ut i.

1.1 Bakgrund

Vi har valt att undersöka hur företag inom konsultbranschen genom integration av mångfald skapar uthålliga konkurrensfördelar. Bakgrunden till vårt val av ämne ligger i vår önskan att undersöka huruvida utnyttjandet av mångfald ökar företagets produktiva och kreativa förmåga vilket i sin tur skapar konkurrensfördelar. Frågan ur ett företagsekonomiskt perspektiv blir således om det finns *ekonomiska incitament att implementera en strategi som syftar till mångfaldsintegration.*

Tidigare forskning inom mångfaldsområdet har varit fokuserad på de sociala och kulturella aspekterna av mångfaldsbegreppet. Utnyttjandet av mångfald har varit synonymt med anställning av personer med utländsk bakgrund och olika könstillhörighet. Företag som använder sig av mångfaldsstrategier har i större omfattning ansetts ta sitt sociala ansvar än bevakat sina företagsekonomiska intressen. Endast en liten del av svensk forskning har studerat mångfald utifrån ett företagsekonomiskt perspektiv där integrering av mångfald och kompetens potentiellt skapar ekonomiska fördelar. Vi avser därför flytta fokus från mångfaldstänkandet ur ett socialt perspektiv till att granska mångfaldsidén från en företagsekonomisk synvinkel. En studie av kunskapsintensiva företag inom den organisatoriska frontlinjen kan *ge en bild av hur framtiden kommer att se ut för det övriga näringslivet.*

Mångfald är ett begrepp som kräver en mer omfattande diskussion för att djupet av begreppet skall vara tillämpligt. Då mångfald betyder olika saker beroende på vem och var det används har vi valt att föra en diskussion som spänner över ett relativt stort område för att kunna ge en god bakgrund till vidare analys.

Vilka företag inom den kunskapsintensiva sektorn lämpar sig då för en studie i mångfaldsintegration? Vi anser att kommunikationskonsulterna lämpar sig väl då företagen är delaktiga i omfattande processer som involverar en mängd olika individer, kompetenser och företag. Anställda inom dessa företag har dagligen kontakt med allt från "hippa" programdirektörer till kommunala tjänstemän. Vidare kanske man på morgonen planerar kampanjer som riktar sig till 14-åriga ungdomar men efter lunchen formulerar budskap till konservativa inköpschefer. *Företagens komplexa problemställningar där höga krav ställs på flexibilitet och kreativitet blir vår utgångspunkt för vidare mångfaldsstudier.*

När vi studerar de olika företagens integration av mångfald och kompetens har vi valt att fokusera på två avgränsade men samtidigt samverkade områden: *rekrytering* och *teamdesign*. Anledningen är att vi anser att dessa områden tydligast illustrerar hur företagets mångfaldsstrategier implementeras. Inom rekryteringskriterierna avspeglas i vilken omfattning företagen söker andra kompetenser än den klassiska formella

kompetensen. I samband med rekryteringsprocessen avslöjas huruvida tonvikten ligger på *KSA (knowledge skill, ability)* eller om företagen ser till *hela individens kompetenser*. Frågan här blir *i vilken omfattning rekryteringskriterier och rekryteringsprocessen påverkar graden av mångfald?*

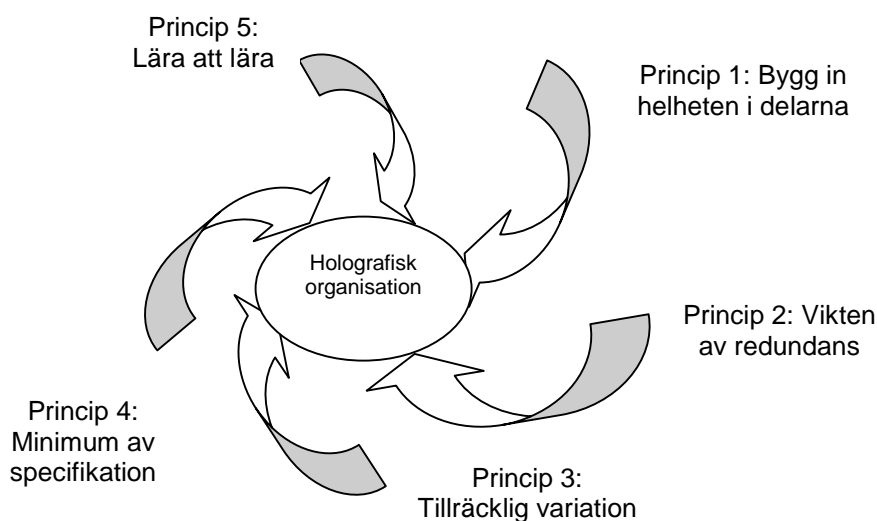
När rekryten har anställts inom företaget blir frågan i vilket team individen skall ingå och arbeta aktuell. Försöker man inom företaget placera personer med liknade bakgrund i samma team eller har man som målsättning att skapa heterogena team i syfte att skapa kreativa miljöer. *Präglas man av det nya paradigmet där mixade team skapar en helhet vilken är större än summan av delarna, eller försöker man minska mångfalden i syfte att öka effektivitet och konsensus?*

Vi anser att studier av mångfaldsintegrationen utifrån företagets rekrytering och teamdesign blir ett lackmустest för graden av mångfaldstänkande inom konsultbranschen. Vår genomgående fråga blir då *med vilka metoder integrerar företagen mångfald och i vilken omfattning skapar mångfalden fördelar?* Något förenklat frågar vi oss *"Does it matter?"* eller *"Varför mångfald?"*.

För att besvara frågan om metoderna insåg vi redan vid våra första kontakter med fallföretagen att teamarbete var den dominerade arbetsformen. Vårt inledande teoretiska fokus blev således att studera de olika teamtyper som existerar, samt att avgöra vilka team som är relevanta utgångspunkter för våra studier. Lind-Skärvads *rollintegrerade* samt *rollkompletterade* team ansåg vi tydligast illustrerar hur man teoretiskt integrerar och utnyttjar olika kompetenser i ett team. Under våra fallstudieintervjuer försökte vi sedan undersöka i vilken omfattning företagen utnyttjade ovan nämnda teamtyper samt hur kunskapsintegreringen praktiskt genomfördes.

Samtidigt inser vi det enkla faktum att endast rätt val av teamtyp inte automatiskt skapar konkurrensfördelar. Vi behövde därför finna kompletterande teorier och modeller som beskriver miljön i vilken de rollintegrerade och de rollkompletterade teamen kan verka. Denna miljö ansåg vi behövde ge förutsättningar för kreativitet och uppmuntran till kommunikation och kunskapsutbyte. Vårt val för att beskriva sammanhanget i vilken företagen och dess team verkar, har sin utgångspunkt i Morgans holografiska metafor. Den holografiska metaforens fem principer syftar till att öka kreativitet och produktivitet genom att skapa en lärande organisation där olika kompetenser och kunskaper integreras. Vår teoretiska utgångshypotes blev således att *utifrån den holografiska metaforen beskriva företagets kontext och genom Lind-Skärvads rollintegrerade/kompletterade team analysera teamarbetet*. Morgans modell beskriver integrering av mångfald och kunskap på det övergripande planet (miljön) och Lind-Skärvads teamtyper illustrerar dito på individnivå. Vi anser därför att en kombination av dessa teoretiska modeller ger en bra utgångspunkt för våra empiriska undersökningar samt efterföljande analys.

Hur kommer en tanke om mångfald att kunna användas i den helhet som *rekryteringen* och *teamdesign* skapar och vad är det som skapar denna eventuella mångfald? Mångfalden, hur den än ser ut, kommer att påverka organisationen och det är intressant att se hur detta sker. Genom att kunna se på samspelet mellan begrepp som *knowledge, skill, ability (KSA)*, *social kompetens* och *kultur* kommer vi att nå en insikt om hur detta bidrar på ett positivt sätt till företaget. Kunskapsbidraget ligger inom ramen för kommunikationskonsulter i Sverige. Har det någon betydelse om dessa använder sig av mångfald i sitt dagliga arbete? Detta är en fråga som vi bör hålla aktuell genom hela uppsatsen.



Figur 1.1 Morgans holografiska växelverkande principer

1.2 Problematisering

Vår genomgående fråga blir: *med vilka metoder integrerar företagen mångfald och i vilken omfattning skapar mångfalden fördelar?* Sammanfattningsvis undrar vi: *”Does it matter?”* eller *”Varför mångfald?”*. Ur ett företagsekonomiskt perspektiv blir det intressant att se huruvida det finns ekonomiska incitament för att arbeta med mångfaldsstrategier. De komplexa problemställningar som företagen möter kräver att teamen kan hantera dessa situationer och vi är intresserade av hur mångfaldstänkarna vävs in i teamformeringen.

En annan central fråga som är nära knuten till teamarbetet och mångfald är huruvida företagen anser att homogena team med stor grad av konsensus är att föredra framför mer heterogena team med större intern variation.

Helhetsbilden

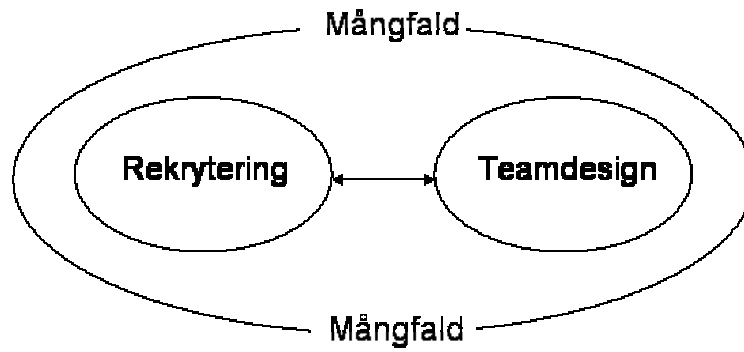
Vi i gruppen har ett gemensamt intresse av branschen för strategisk kommunikation inom vilken vi tror att det är ovanligt med en heterogen miljö i form av olika bakgrunder för de anställda. Därför har vi valt att arbeta mot konsulter inom branschen.

Vårt val av ämne har sitt ursprung i den komplexa helhetsbilden som *integrationen av mångfald genom rekrytering och teamdesign* skapar. Hur integrerar ett företag olika kompetenser och får dessa att stå på gemensam värdegrund? För att kunna analysera detta på ett djupare plan har vi valt att studera *rekrytering* och *teamdesign*, med mångfaldsbegreppet i åtanke. Till skillnad från de tidigare begreppen har mångfaldsdiskussionen skett på en mer generell nivå.

Det är med detta övergripande perspektiv som analysen kommer att ske. De enskilda teorielementen analyseras i denna miljö och inte som enskilda beståndsdelar.

1.3 Syfte

Vårt syfte är att analysera om och hur kommunikationskonsulter skapar konkurrensfördelar genom integration av mångfald.



Figur 1.2 Modell för uppsatsens innehållsstruktur

2 Metod

I kapitel 2 diskuterar vi hur vi praktiskt har gått till väga för att samla in vårt material, vilken arbetsmetod vi valt, vilka avgränsningar vi gjort samt hur vi strukturerat och genomfört intervjuerna. Vi diskuterar även den kritik som kan riktas mot de enskilda metoderna för att motivera våra val ytterligare.

2.1 Ansatser

De angreppssätt som vi hade möjlighet att utgå från var en induktiv, deduktiv eller abduktiv ansats. Den induktiva ansatsen brukar anses vara upptäckens väg till kunskap då metoden utgår från empiriska exempel via fallstudier¹. En induktiv arbetsmetod kräver systematisk insamling av empiriska data vilka resulterar i uppkomst av generella mönster som blir möjliga att analysera utifrån de empiriska fynden².

Den deduktiva metoden utgår från teorin och beskrivs av Holme och Solvang som bevisandets metod. En deduktiv ansats utgår från en generell regel eller teori och försöker beskriva empirin utifrån en bestämd utgångspunkt.³

Den abduktiva metoden är den metod som Alvesson och Sköldberg menar dominerar i fallstudiebaserade undersökningar⁴. Metoden är en kombination av induktiv och deduktiv ansats där både empiriska och teoretiska frågeställningar och problem analyseras. Abduktionsansatsens bevisande utgångspunkt skiljer sig från deduktionsansatsen genom sin fokusering på förståelse. Genom att välja en abduktiv metod låser man sig inte fast vid en teoretisk utgångspunkt samtidigt som man utnyttjar möjligheten att använda sig av teoretiska modeller till att beskriva empirin. Abduktionens mål är således att finna mönster eller djupstrukturer som om de vore giltiga kan användas i ett vidare begrepp.⁵

En skolläkares arbetsmetoder kan användas för att beskriva hur abduktiv slutledning sker i praktiken. Skolläkaren diagnostiserar patient A dels genom den empiriska redogörelsen för symptomen patienten lämnar men även med sin teoretiska kunskap förvärvat under sin utbildning. Tillsammans resulterar läkarens teoretiska och empiriska kunskaper i en diagnos som avgör typ av behandling. Kunskapen som läkaren förvärvar genom att behandla patient A används när patient B söker läkaren för samma symptom. Läkaren kan med andra ord dra generella slutsatser genom en växelverkan av teoretisk och empirisk kunskap.

¹ Holme, I., Solvang, B.K., *Forskningsmetodik: om kvalitativa och kvantitativa metoder*, s.51

² Ibid, s.57

³ Ibid, s.51

⁴ Alvesson, M., Sköldberg, K., *Tolkning och reflektion: Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*, s.43

⁵ Ibid, s.44

Kritik

Samtliga ansatser har svagheter som påverkar slutresultatets relevans och giltighet. Den induktiva ansatsens problem ligger i risken att den underliggande strukturen förbigås genom ett snävt urval av undersökningsobjekt. I vårt fall skulle det innebära att vi skulle välja ett mindre antal företag vilka inte var representativa för vårt syfte och vår problematisering. Våra slutsatser skulle i så fall bli mindre giltiga. En strikt deduktiv ansats kan resultera i en bevisande uppsats där målet blir att stärka en redan befintlig teori. Vid val av en deduktiv ansats kan uppsatsens kunskapsöverföring och relevans ifrågasättas. Även den abduktiva ansatsen är föremål för konstruktiv kritik genom att man inte har en tydlig utgångspunkt. Popper menar att utan något att deducera från blir slutsatserna spekulativa.⁶

Uppsatsens val av ansats

Under våra inledande metoddiskussioner frågade vi oss utifrån vilken ansats våra vidare empiriska och teoretiska arbete borde bedrivas. Vår gemensamma ståndpunkt är/var att valet av ansats borde återspegla vårt syfte och problematisering. Vårt syfte och problematisering utgår från empirin vilket kräver omfattande insamling av empiriska primärdata genom intervjuer, e-mail och telefonkontakter. Även vår insamling av sekundärdata präglas av uppsatser och artiklar som utgår från empiriska exempel som stärker eller motsäger våra primärdata. En deduktiv ansats torde således vara utesluten och en induktiv ansats väljas. Samtidigt har vi en omfattande teoretisk bas som vi använder dels då vi strukturerar intervjufrågor till företag men även i vår analys och slutsatser. Exempelvis är Lind-Skärvads olika teamtyper: rollkompletterade, rollintegrerade och rolldifferentierade vår teoretiska grund när vi klassificerar strukturen på arbetsteamerna inom konsultföretagen.⁷ Katzenbach-Smiths definition av kompetens har fungerat som vår utgångspunkt under våra intervjuer. Vidare i våra intervjuer försöker vi även undersöka om företagen anställer för organisationen eller arbetsuppgiften utifrån *Bowen, Ledford och Nathans artikel "Hiring for the organization, not the job"*. Vi har således dels ett tydligt empiriskt fokus men även en teoretisk frågeställning som styr vårt arbete och våra slutsatser. Den abduktiva ansatsen speglar därför tydligast vårt arbetssätt och är vår utgångspunkt för uppsatsen.

2.2 Kvalitativ kontra kvantitativ metod

Vid insamlande av data kan man välja att arbeta efter en kvalitativ alternativt kvantitativ metod beroende på om man söker mjukdata eller hårddata. Den kvantitativa metoden är mer strukturerad och formaliserad med syfte att jämföra företeelser i ett numeriskt perspektiv. Den kvalitativa undersökningsmetoden är inriktad på att skapa en djupare förståelse kring ett konkret problem. En kvalitativ arbetsmetod innebär att man behöver arbeta närmare källorna man undersöker än vad en kvantitativ metod kräver.⁸ Om man vill undersöka och jämföra graden eller frekvensen av sjukfrånvaro hos manliga och

⁶ Alvesson, M., Sköldberg, K., *Tolkning och reflektion: Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*, s.44

⁷ Lind, J-I, Skärvad, P-H, *Nya Team i organisationens värld*, s.83

⁸ Holme, I., Solvang, B.K., *Forskningsmetodik: om kvalitativa och kvantitativa metoder*, s.13

kvinnliga lärare lämpar sig en kvantitativ metod baserad på frågeformulär eller databasmaterial bäst. Men om man avser undersöka varför manliga tysklärare mellan 30 - 45 år i Närkes län är överrepresenterade i sjukfrånvarostatistiken krävs en kvalitativ undersökning baserad på personliga intervjuer med utvalda representanter från undersökningsgruppen. Ett sådant exempel är en grov generalisering med syfte att illustrera skillnaderna mellan metoderna. Vår uppgift och vårt syfte är att öka förståelsen för hur konsulter använder och integrerar mångfald och kompetens inom sina rekryterings- och teamdesignprocesser. Vår frågeställning kräver personliga intervjuer med personer på ledande positioner inom konsultföretag. Kvaliteten och relevansen på vår uppsats är således kopplat till hur mycket empirisk kunskap och erfarenheter våra intervjuobjekt delger oss. Ett kvantitativt angreppssätt där vi skickar ut frågeformulär via e-mail till intressanta fallföretag skulle förmodligen inte ha besvarats, eller i de fall där vi erhåller svar inte besvara vår egentliga frågeställning. Därför väljer vi en kvalitativ metod med närhet till våra källor där personliga intervjuer med telefonuppföljning blir vår huvudsakliga metod att samla in primärdata. Våra kvalitativa intervjuer strukturerar vi och utför efter Holme och Solvangs modell för en kvalitativ intervju.⁹

2.3 Teoretisk referensram

En förutsättning för vårt empiriska arbete kring teamformering, rekrytering och mångfald var att gruppen gemensamt ökade sin teoretiska kunskapsnivå kring berörda ämnen. Initialt studerade vi material kring rekrytering, team och mångfald bestående av äldre uppsatser, svensk och amerikansk rekrytering- och managementlitteratur samt skrivna fallstudier från företag som JKL och Carta Booz•Allen & Hamilton AB.

2.4 Avgränsningar

Rekrytering

Vi diskuterar inom våra teori-, empiri- och analyskapitel olika perspektiv och metoder för rekrytering inom kommunikationskonsult branschen. Vi avser inte att undersöka hur företagens modeller används inom övriga branscher eller studera modellernas vetenskapliga giltighet.

Teamdesign

Vi kommer att använda oss av befintliga metaforer som illustrerar olika teamformer och teamtyper. Vi avser inte utveckla eller använda oss av egna metaforer konstruerade för att beskriva våra undersökningsobjekt. Syftet med uppsatsen är inte att genom empiriska studier lämna ett bidrag till den teamteoretiska forskningen utan att använda befintlig forskning i vår egen analys.

⁹ Holme, I., Solvang, B.K., *Forskningsmetodik: om kvalitativa och kvantitativa metoder*, s.99-110

Mångfald

Vi har valt att undersöka kunskapsintensiva företag som arbetar med strategisk kommunikation och avser inte behandla företag inom industrin eller den offentliga sektorn. Trots vårt fokus på mångfald gör vi inte anspråk på att ge ett bidrag till diskussionen om hur man definierar mångfald eller hur mångfald borde definieras. Mångfald är vad våra företag anser att mångfald står för oavsett om de med mångfald menar olika kompetenser, kön eller etnisk tillhörighet.

2.5 Tillvägagångssätt

Bakgrunden till att vi valde att skriva om hur konsultbranschen ser på mångfald ligger i gruppens gemensamma intresse för hur team formeras inom kunskapsintensiva företag. Vi ansåg även att frågan är intressant ur ett vidare företagsekonomiskt perspektiv genom att undersöka i vilken omfattning företag använder mångfald i syfte att öka kreativitet och effektivitet. Slutligen ser vi det som intressant att studera hur konsultbranschen definierar mångfald och hur deras attribut skiljer sig från gängse uppfattning.

Val av företag

Vi har avsiktligt valt ett smalt segment av branschföretag då slutsatsernas giltighet minskar vid en stor spridning av företagsbranscher. Vi ser ingen anledning att jämföra hur mångfald skiljer sig inom industrin och den kunskapsintensiva sektorn. Våra slutsatserns giltighet begränsar sig således till den kunskapsintensiva konsultbranschen med omnejd.

Insamling av primärdata

Våra primärdata hämtas från intervjuer med personer i ledande positioner på konsultföretag som arbetar med strategisk kommunikation. Vi anser att vår analys och slutsatsens relevans/giltighet ökar då vi både undersöker kommunikationskonsulter med olika inriktning men även liknade som t.ex. CIA och Wildell. Vi har således undersökt och samlat primärdata från olika typer av kommunikationskonsulter i syfte att skapa oss en bred bild av segmentets arbets- och rekryteringsmetoder.

Carta Booz•Allen & Hamilton AB var intressant att studera eftersom de internationellt har en mycket omfattande policy att anställa minoriteter och äldre konsulter. Företaget har inte lika uttalad policy som konkurrerande konsultfirmor att enbart rekrytera från högskolor och universitet. Carta Booz•Allen & Hamilton AB värdesätter och efterfrågar erfarenhet, nätverk och kompetens där flera konkurrenter istället söker yngre nytutexaminerade studenter. Carta köptes under 1998 av den amerikanska konsultfirman Booz•Allen & Hamilton som arbetar aktivt med *diversity management*. Under våra fallstudier undersökte vi i vilken omfattning tankarna om *diversity management* influerar den svenska delen av företaget.

Wildell Gruppen är en utpräglad kommunikationskonsult med en teknisk inriktning på strategisk kommunikation och formering av budskap. Wildell Gruppen är intressant då de under vår uppsatsperiod rekryterar nya anställda till sin organisation. Företaget har ett uttalat mål att sprida fördelningen av män och kvinnor men även ålder och erfarenhet. Vi

är intresserade av hur deras mål och tankar omsätts i praktiken under företagets rekrytering och arbetsprocesser. Wildell Gruppens syn och värdering av mångfald blir intressant att studera då företaget tydligt demonstrerat vikten av mångfald inom teamarbete och teamdesign.

CIA har en kvinnlig byråchef vilket är ovanligt inom kommunikationskonsultbranschen. Hur skiljer sig arbetsformerna och rekrytering inom *CIA* kommunikation gentemot konkurrenten Wildell Gruppen med manlig VD? *CIA* kommunikation är intressant då deras företagskultur är välkänd inom branschen och deras syn på mångfald och integration av kunskap är utpräglad. Studierna av *CIA* kommunikation ökar vår förståelse av hur teamroller förändras och utvecklas inom den flexibla kommunikationsbranschen. Vidare fokuserar vi på hur *CIA*:s omfattande institutionaliserade sociala aktiviteter påverkar sammanhållningen och teamkänslan inom företaget.

JKL är ett av Sveriges största företag inom kommunikationskonsultbranschen och är därför intressanta för vår uppsats ur ett antal olika perspektiv. Företaget har en omfattande och resurskrävande rekryteringsprocess med psykologisk utvärdering, case-diskussioner samt ett antal intervjuer. Vi är dels intresserade av att studera rekryteringsprocessens olika steg men även av att undersöka sambandet mellan rekrytering och teamdesign. Mångfaldsperspektivet blir även intressant hos *JKL* då företaget sätter samman generalistteam av personer med olika utbildnings- och erfarenhetsbakgrund såsom ekonomer, statsvetare, jurister, teknologer och läkare. Hur team där medlemmarna har avsevärt skilda bakgrunder och kompetenser arbetar och designas, är en av våra infallsvinklar.

Trivector Information är en del av Trivectorkoncernen och arbetar med strategisk kommunikation. Trivector är intressanta då deras kunder är större industriföretag samt kommun och landsting. Intressant här är att undersöka i vilken omfattning företagets stabilare miljö med låg personalomsättning påverkar metoder att rekrytera nya konsulter och integrera ny kompetens. Vidare ämnar vi undersöka i vilken omfattning företagets lugnare miljö påverkar avvägningen mellan vikten av formell kunskap och social kompetens i samband med rekryteringen. Vi ser även möjlighet att studera hur Trivector Information integrerar kunskap från koncernens övriga delar inom deras konsultverksamhet.

Insamling av sekundärdata

Våra sekundärdata är insamlade dels i syfte att underbygga och analysera våra primärdata (intervjuer) men även att ge nya infallsvinklar på vår problematisering kring utnyttjandet av mångfald och teamdesign. Sekundärdata hämtar vi främst från kurslitteratur, facklitteratur, C- och D-uppsatser, information från fallföretagens hemsidor och daglig tidningspress. En lista på våra insamlade sekundärdata återfinns i källförteckningen.

2.6 Intervjuer

Struktur och Utformning

Samtliga intervjuer varade runt en timme och var lokaliserade till fallföretagens kontor i Malmö, Lund och Stockholm. Vi valde att inte spela in intervjuerna på band trots de uppenbara fördelarna eftersom diskussionen ofta, enligt oss, påverkas negativt i fall där bandspelare används. Eftersom vår frågeställning berör känsliga frågor kring mångfald och rekrytering var risken stor att en inspelning av intervjun skulle resultera i minskad öppenhet från våra intervjuobjekt. Därför valde vi en modell där anteckningarna resulterade i en intervjurapport som sedan godkändes av intervjuobjektet.

I vårt förberedande intervjuarbete använde vi oss av Holme och Solvangs modell för att genomföra en kvalitativ intervju¹⁰. Vi konstruerade ett diskussionsunderlag där vår frågeställning presenterades inom respektive undersöknings område (rekrytering, teamdesign och mångfald). Frågeställningen till intervjun distribuerades sedan via e-mail till intervjuobjekten. Vi gjorde ett urval bland undersökningsenheterna genom att först sortera fram intressanta företag och sedan kontakta VD/byråchef/HR-ansvarig vid respektive företag för att boka en intervju. Våra intervjuer inleddes med en kort beskrivning av företaget, sedan en indirekt styrning från vår sida till vår intervjumanual. Ett viktigt inslag var att låta intervjuobjekten i sitt eget tempo svara på vår frågeställning.

Vi valde att genomföra en kvalitativ intervju trots kvantitativa inslag av standardiserat frågeformulär och liknande intervjusammanställning. En kvalitativ intervju bygger på minimal styrning och kan liknas vid ett vanligt samtal där en kvantitativ intervju är noggrant strukturerad och präglas av frågekarakter. ¹¹ Samtliga intervjuer under vårt empiriska arbete har präglats av fri diskussion med utgångspunkt från diskussionsunderlaget. Ämnen och frågor kring mångfald, rekrytering och teamdesign har diskuterats integrerat och överlappande genom konkreta exempel och olika anekdoter. Ingen av intervjuerna präglades av en systematisk kronologisk genomgång av frågorna på diskussionsunderlaget, utan målet var att samtliga frågor var behandlade i slutet av varje intervju. Den fria diskussionsformen och avsaknaden av kvantitativa frågor som ”*På fråga 1 undrar vi, på fråga 2 undrar vi, på fråga 3...*” visar på vår kvalitativa ansats vad gäller utförandet av intervjuerna. Vår styrning av intervjuerna stäckte sig till vår önskan att samtliga övergripande teman skulle behandlas under samtalet.

Intervjusammanställning - Case

Efter att vi har genomfört intervjuerna sammanställdes resultaten i en intervjurapport som innefattade alla relevant data och som täckte de frågor som ställdes. Rapporten för varje intervju byggdes upp enligt en gemensam mall. Detta gav oss ett strukturerat sätt att studera de olika intervjusvaren. För att inte redovisa en stor mängd data i uppsatsen valde vi att arbeta vidare med dessa rapporter och kondensera dessa ytterligare.

Den kondenserade rapporten byggdes upp efter en ytterligare strikt mall inom vilken det inte fanns utrymme att arbeta efter ”egna” rubriker utan alla delarna *skall* innehålla

¹⁰ Holme, I., Solvang, B.K., *Forskningsmetodik: om kvalitativa och kvantitativa metoder*, s.99-110

¹¹ Ibid

samma rubriker. Detta för att det skall vara möjligt att göra en jämförelse mellan de olika företagen och minska risken för felaktiga tolkningsförfaranden. Dessa kondenserade rapporter har vi valt att kalla *case*. Det skall inte förväxlas med praktikfall i samband med olika typer av frågeställningar vilka ofta används i olika undervisningssituationer. Våra *case* fungerar som en strukturskapare av intervjuresultaten. Genom att använda samma rubriker och strukturera innehållet under dessa på liknande sätt underlättar det ett arbete med att analysera det som vi verkligen fick fram av intervjuerna.

Styrkan med att göra om intervjuerna till *case* är att *tydligheten* ökar i materialet. Genom att arbeta aktivt med intervjuresultaten under en längre tid vad det gäller att sammanfatta och skapa ordning ökar även inläringen och förståelsen för vad som verkligen sagts under intervjutillfället.

Svagheten är att det finns risk att materialet blir för avkortat och summariskt. Då en del material onekligen inte kan få plats kan detta eventuellt leda till en skev bild för läsaren. Uppbyggandet av våra *case* har inte följt någon teoretisk modell.

I casetexterna har vi återgivit de intervjuades egna ord och åsikter. I vissa fall har vi kortat ner och sammanfattat resonemanget men utan att förlora innebörden.

2.7 Metodkritik

Då vi väljer att informera våra intervjuobjekt kring vår frågeställning och problematisering i förberedande syfte inför intervjun är vi medvetna om riskerna det medför. Risken är att intervjuobjektet i detalj förbereder sina svar och enbart marknadsför sitt företags starka sidor och positiva exempel. Vidare finns det en risk att "som man frågar får man svar" dvs. intervjuobjektet enbart diskuterar våra frågor och glömmer/undviker/missar alternativa frågeställningar som vi inte tagit upp i vår intervjuhandledning/manual. Våra intervjuobjekt har möjligen ytterligare perspektiv och alternativa angreppssätt på vår problematisering som de inte för fram under intervjun, då individen inte ansett det relevant till vår problematisering. Men vi anser att fördelarna med en öppen attityd från vår sida bidrar till att intervjuobjekten blir mer öppna under diskussionen. Genom att vi tydligt visar vilka fakta vi söker slipper intervjuobjekten fundera över våra syften och i vilken form deras information ska användas.

Vidare kan man rikta kritik mot att vi inte tar ställning för någon form av mångfald eller lägger värderingar i hur mycket mångfald ett företag borde använda sig av. Inte heller försöker vi ge vår egen syn på hur mångfald borde definieras. Anledningen är vår uppfattning att en vidare diskussion om definition av mångfald samt värderingar kring omfattningen av mångfald ligger utanför ämnet Organisatoriska frontlinjer. Vår kompetens kring en semantisk definition av mångfald samt kunskap om sociala effekter är begränsade och skulle därför inte bidra till befintlig forskning. Vi nöjer oss med att konstatera att mångfald är ett kontextuellt begrepp som har olika betydelse för olika personer och företag. Vi kommer att föra en diskussion om hur företagen ser på mångfald utan subjektiva åsikter om begreppet.

Vårt fall av företag kan kritiseras då samtliga arbetar inom en smal bransch som fokuserar på konsultarbete inom strategisk kommunikation. Slutsatserna och analysens giltighet kan således inte appliceras utan vidare forskning inom industrin eller offentliga sektorn. Även om våra företag har ett brett spektrum av kunder inom den privata och offentliga sektorn

är vår uppsats fokuserad på hur fallföretagen arbetar och inte deras kunder. Samtidigt anser vi att vårt snäva val av primär och sekundär data innebär att våra slutsatser kan användas till att förstå kunskapsintensiva företag. Kritik kan även riktas mot vår grups tidigare ringa erfarenhet inom området ”implementering av mångfaldsstrategier”. Men då vårt arbete är inriktat på företagsekonomiska perspektiv med fokus på organisation, anser vi inte att eventuella kunskapsluckor hindrat eller försvårat vårt arbete.

3 Teori

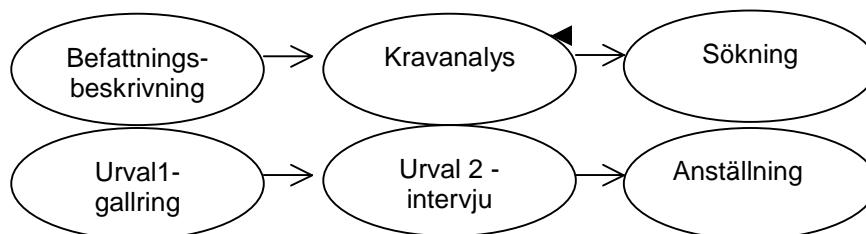
I kapitel 3 beskriver vi de olika komponenterna rekrytering, team och mångfald. Dessa element bygger upp den helhetsbild som vi önskar diskutera. Det specifika avsnittet avseende mångfald är inte lika strikt teoretiskt fokuserat som de tidigare, utan det får mer ses som en teoretisk diskussionsgrund att stå på.

3.1 Rekrytering

Inledningsvis redogör vi för vissa delar av rekryteringsprocessen och dess svårigheter. Vi har sedan valt att fokusera på hur rekryteringen påverkas av företagets befintliga kultur och arbetsgivaren. I de företag som vi har valt att undersöka är överensstämmelse mellan kulturen och individens personlighet central. Företagskulturen är av stor betydelse även vid rekryternas val av företag.

Rekryteringsprocessen

Om de anställda ses som en del av företagets kapital kan rekryteringsprocessen likställas med en investering. Processen bör därför enligt teoretikerna följa vissa bestämda och klart definierade steg. Vi avser endast att kort belysa de två första stegen då resterande steg innebär allmänt etablerade och kända processer av vilka en djupare beskrivning ej anses relevant i denna uppsats.



Figur 3.1 Rekryteringsprocessen i korthet

I befattningsbeskrivningen ska företaget precisera jobbkraven och visa vad de förväntar sig att den nyanställda skall uträtta. Beskrivningen leder fram till formulerandet av en kravanalys där Prien beskriver vikten av en klar definition av de ”måste”-krav som företaget ej kan göra avkall på och ”önskas”-krav som är till fördel om de uppfylls.¹²

Kravanalysen ska i sin tur leda till två slags kravspecifikationer. En som mäter den formella och reella kompetensen och en som handlar om personprofilen.¹³ Enligt Bergström har den ökade betydelsen av företagskulturen lett till att företagen lägger större vikt vid personprofilen. Det är intressant att se att detta delvis startade hos

¹² Prien, L., *Rekrytering och urval*, s. 14

¹³ Englund, T., *Rekrytering*, s. 27

kunskapsföretag som t.ex. kommunikationskonsulter eftersom de tidigt såg de anställda som en del av sitt kapital, nämligen *humankapitalet*.¹⁴

Svårigheter i rekryteringsprocessen

I praktiken är det få företag vars rekrytering är den omfattande process som teoretikerna förespråkar. Englund beskriver hur många rekryteringar misslyckas p.g.a. avsaknad av systematik som lett till t.ex. dålig precisering av jobbkrav, kortsiktiga val, felkällor i den direkta värderingen samt överlåtit beslutsprocessen på utomstående.¹⁵ Denna avsaknad av systematik kan tänkas öka då de personliga egenskapernas betydelse ökar. Detta särskilt då en anställningsgrupp innefattar flera personer i olika positioner. Problemen uppstår för att samtliga i gruppen söker sina egna personlighetsdrag och det kan uppstå oförenliga krav.¹⁶

För att öka systematik och korrekta urval är det viktigt att ta hänsyn till alla urvalsmetoder. En tumregel är ”femfingersregeln” där de fem fingrarna är: utbildning/erfarenhet/kompetens, tidigare resultat, intervjun (inkl. personkemi), test och referenser. Resultaten på dessa fem ska sedan matchas mot kravanalysen.¹⁷

Psykologiska test

Det är vanligast att använda psykologiska tester vid rekrytering till arbeten där personlig läggning spelar stor roll och felrekrytering kostar mycket pengar. Tester ska, som tidigare nämnts, ses som ett komplement till övriga urvalsmetoder och Lundén betonar att indikationerna i ett testresultat inte ska användas som beslutsunderlag om de inte styrks av intervjuer, referenser eller andra utifrån kommande intryck.¹⁸ Björkman riktar även relevant kritik mot att testens relevans (face validity) för sökanden inte är helt tydlig. Vidare finns tidsmässiga och ekonomiska faktorer som talar emot tester i rekryteringsprocessen.¹⁹

En av de fördelar Lundén ser med test är att de minskar betydelsen av den ovan nämnda attraktionen och subjektiveringen som t.ex. att det är positivt att rekryteraren och den sökande har samma fritidsintresse eller negativt att den sökande har svettiga händer. Testerna hjälper då rekryteraren att få en mer objektiv bild.²⁰ Ett hårt testförfarande har den socialpsykologiska effekten att testpersonen fortare absorberar de normer och den kultur som gäller i den nya arbetsmiljön.²¹ Testerna kan därför sägas både minska och öka betydelsen av de anställdas personliga egenskaper.

¹⁴ Bergström, O., *Att passa in – Rekryteringsarbete i ett kunskapsintensivt arbete*, s. 17

¹⁵ Björkman, B., *Skulle du våga anställa dig själv*, s. 12

¹⁶ *Ibid*, s. 21

¹⁷ Lundén, B., *Rekrytering, handbok för arbetsgivare*, s. 83

¹⁸ *Ibid*, s. 82

¹⁹ Björkman, B., *op cit*, s. 56

²⁰ Lundén, B., *op cit*, s. 79

²¹ Björkman, B., *op cit*, s. 55

Rekrytering som företagets självreferens

Kunskapsföretag var alltså bland de första att fokusera på företagets kultur, något som idag är en självklarhet för i stort sett alla företag. Bergström beskriver hur de under 80-talet började se rekrytering som en strategisk angelägenhet och målet blev att anställa personer med rätt värderingar och normer. För att behålla sitt humankapital samt locka till sig nytt måste företaget skapa en positiv företagskultur.²² En positiv företagskultur ses idag som en konkurrensfördel och är lika nödvändig som kvaliteten på de tjänster företaget levererar. Det är viktigt att förstå hur företagskulturen genom rekryteringen blir självrefererande då företagen genom att välja ut rätt personer förstärker den önskade kulturen.²³

Objektivering

I och med företagskulturens genombrott har de anställdas personlighet blivit viktigare. Bergström redogör för hur detta skapat en större identifiering mellan de anställda och företaget. Vi kan se hur betoningen på beteenden, attityder och motivation samt begrepp som personkemi, social kompetens och psykologiskt kontrakt har lett till att rekryterarens objektiva bedömning har kompletterats med subjektiva aspekter.²⁴

När konsultföretag marknadsför sig betonar de egenskaper som flexibel, analytisk förmåga och ambitiös målsättning. De sökande använder sedan den information som de fått vid tidigare tillfällen som beskrivning av sina egna egenskaper. När en individ intar en subjektposition inträffar en form av inbillad identifikation. Denna identifikation och objektivering förstärks i och med att den sökande avancerar i rekryteringsprocessen och därmed behåller företaget sin självrefererande karaktär. Bergström anser vidare att erbjudandet om anställning blir en bekräftelse på att den sökande tillhör den grupp av individer som har de av företaget eftertraktade egenskaperna. Den sökande fixeras vid denna självbild och ser till slut denna beskrivning som en objektiv, sann beskrivning av sig själv.²⁵

Attraktion

Den förnimbara likheten två människor emellan leder till attraktion. Attraktion behöver inte vara sexuell utan kan vara vilken typ av god interpersonell känsla som helst. Enligt *The social comparison theory* så uppstår denna positiva känsla eftersom personer som är lika oss själva bekräftar vår egen syn på världen. Levinger och Hustons sammanställning ger vidare förklaringar till attraktionen. En annan persons likhet är direkt förstärkande som i klassisk betingning där likhet i responsen stödjer mottagarens känsla av värde och välbefinnande. Dessa likheter i responsen visar på den andres framtida välvilja och förenlighet.²⁶

²² Bergström, O., *Att passa in - Rekryteringsarbete i ett kunskapsintensivt företag*, s. 17

²³ *Ibid*, s. 166-168

²⁴ *Ibid*, s. 20

²⁵ *Ibid*, s. 166-168

²⁶ Omfors-Ulver, H-S, *En undersökning av personlighetslikhet- och kompetenseffekter i en simulerad rekryteringssituation*, s. 6

Interpersonell attraktion är av större betydelse än hög akademisk kompetens i rekryteringssammanhang. Detta gäller främst då rekryteraren kommer att interagera med arbetsökande på arbetsplatsen. Om rekryteringen sker av en extern konsult kommer likheten dem emellan inte vara en tillförlitlig faktor för förutseende av anställning.²⁷ Vissa företag anser det positivt medan andra företag ser detta som en nackdel då en extern person inte kan förstå företagets kultur och vilka egenskaper som krävs för att passa in. Björkman tar upp de skadliga effekter ett företag kan få av att endast anställa personer med samma drag som en själv: Om en entreprenör anställer entreprenörer kan det leda till ohämmad expansion, produktutveckling och konflikter med kunder. På samma sätt kan resultatet av att en administratör anställer administratörer leda till att företaget har fantastiska system men saknar de expansiva krafterna för att komma framåt.²⁸

Anställa för kulturen

Den traditionella rekryteringen tar inte hänsyn till företagskulturen utan anställer personer för deras KSA (knowledge, skill, ability) i förhållande till ett specifikt arbete. Detta riktar Bowen, Ledford och Nathan kritik mot och jämför med att anställa ”händer” och ”huvuden”. Han anser att företagen bör anställa *hela* personer som passar organisationens kultur. De företag som lyckas matcha kulturen och personen kan skapa en företagskultur som bygger på självmotiverade, engagerade anställda.²⁹ Fokuseringen på *hela* personer och allmän begåvning snarare än specialkompetens är nödvändigt i dagens företag där medarbetare ständigt ändrar sina arbetsuppgifter till följd av olika projektarbeten. Snäva egenskapsanalyser blir snabbt ohållbara och breda befattningsbeskrivningar har till stor del ersatt arbetsinstruktioner. Vikten av befattningsbeskrivningar beror även på att krävande arbetsuppgifter innehållande problemlösning blir allt vanligare. Detta leder till att den kognitiva förmågan ökar i betydelse och vikten av specialkompetens minskar.³⁰ Trots att i princip alla företag insett att en lyckad kultur är en framgångsfaktor så har få utformat en generell kravprofil för samtliga personer som ska rekryteras i företaget. Detta beror på att få företag har tänkt igenom hur företagskulturen ser ut, långt mindre formulerat den i ord. Den generella profilen är i och med dagens omväxlande arbetsuppgifter viktigare än den specifika.³¹

Matchningsmodellen

Bergström beskriver hur rekrytering som en social process växte fram ur kritiken mot den traditionella urvalsmodellen. Processen kännetecknas av att individer och organisationer ömsesidigt väljer varandra.³² Enligt Prien är målet vid anställning att matcha den anställdes behov och förväntningar med företagets behov och förväntningar. Målet för rekrytering och urval blir således att uppnå överensstämmelse mellan den anställda och

²⁷ Omfors-Ulver, H-S, *En undersökning av personlighetslikhet- och kompetenseffekter i en simulerad rekryteringssituation*, s. 19

²⁸ Björkman, B., *Skulle du våga anställa dig själv*, s. 20

²⁹ Bowen, D.E., Ledford Jr, G.E., Nathan, B.R., *Hiring for the organization, not the job*

³⁰ Kristoffersson-Werbert, M-M., *Rekrytering för lärande : en uppsats om lärande organisationer, kvalifikationskrav och rekrytering*, s. 27

³¹ Lundén, B, *Rekrytering, handbok för arbetsgivare*, s. 18

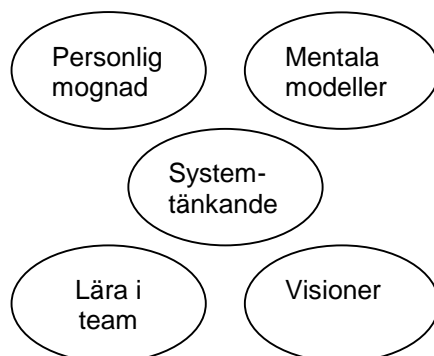
³² Bergström, O., *Att passa in - Rekryteringsarbete i ett kunskapsintensivt företag*, s. 21

arbetsledningen, samt mellan den anställda och företagskulturen³³. Bergström betecknar rekrytering genom denna överensstämmelse som matchningsmodellen.³⁴

För företaget kan matchningsmodellen minska problemen med personalomsättning och höja de anställdas arbetstrivsel. För de sökande kan modellen ge tillförlitlig info, möjliggöra utvärdering och därav rationellt val. Kritik har riktats mot att de informella urvalskriterier som uppstår leder till likriktning. Likriktning i sin tur skapar en konformistisk organisation som inte kan anpassa sig till förändringar i omvärlden samt är ineffektiv. De formella meriterna sätts ur spel och t.ex. blir vissa fritidsintressen viktigare än andra och homosocial reproduktion kan ske. Grupper i samhället som inte är representerade i företaget förblir uteslutna eftersom de saknar access till avgörande nätverk och kontakter. Matchningsmodellen är även svår att omsätta i praktiken eftersom det finns begränsade möjligheter för båda parter att etablera en ömsesidig dialog, att presentera tillförlitlig och ärlig information samt att komma fram till ett ömsesidigt beslut.³⁵

Lärande organisationer

Kommunikationskonsulter är exempel på lärande organisationer och nedan ser vi de fem disciplinerna som enligt Senge måste praktiseras i dessa organisationer. Dessa är nödvändiga för att förbättringar ska ske och därigenom lärande.³⁶



Figur 3.2 Lärande organisationer

Systemtänkande innebär förståelsen att alla delar i ett system påverkar varandra och att människan aktivt skapar sin egen verklighet och framtid. Denna disciplin är kärnan i den lärande organisationen och ska integrera de övriga fyra. Personlig mognad är förmågan att uppnå de resultat som är betydelsefulla för dem själva och mentala modeller är de djupt rotade frågeställningar och antaganden hos de anställda som ständigt måste finnas i medvetandet samt utvecklas. Att de anställda har en gemensam identitet och en känsla för organisationens målsättning är det centrala i disciplinens gemensamma visioner. Detta

³³ Prien, L., *Rekrytering och urval*, s. 151

³⁴ Bergström, O., *Att passa in - Rekryteringsarbete i ett kunskapsintensivt företag*, s. 21

³⁵ Alvesson ur Bergström, O., *Att passa in - Rekryteringsarbete i ett kunskapsintensivt företag*, s. 18

³⁶ Senge ur Kristoffersson, M., *Rekrytering för lärande : en uppsats om lärande organisationer, kvalifikationskrav och rekrytering*, s. 17-18

underlättas av en väl etablerad företagskultur. För att organisationer ska lära sig krävs att man arbetar och lär i team och då utvecklar förmågan att tänka tillsammans.³⁷

3.2 Team

Inledning

I teorikapitlet som behandlar ämnena team och teamdesign redogör vi för vilka huvudsakliga teoretiska ansatser som finns tillgängliga inom modern teamlitteratur. Vi har valt att avstå från djupare diskussioner kring teambuilding dvs. hur man ökar effektivitet och produktivitet inom ett existerande team. Vårt fokus ligger på teoretiska jämförelser mellan olika typer av team samt vilka variabler som bör beaktas vid formering av team.

Vad är ett team?

Inledningsvis vill vi presentera hur teoretikerna definierar begreppet *team*. Detta är intressant för *förståelsen av den komplexitet* som ett team faktiskt rymmer, i form av bl.a. ansvarstagande, interaktion och handlande. Det visar också vilka krav på *gemensam förmåga* som omgivningen ställer på teamarbete i arbetslivet. Lind-Skärvad³⁸ och Börjesson³⁹ redogör för ett antal olika synsätt och definitioner av begreppet. En del av dem är ”vidare” och tillåter fler konstellationer att betecknas som team. Andra ställer större och mer specifika krav på teamets utseende, uppgift, storlek och inbördes relationer etc.

Att ”människor arbetar tillsammans”, utgör stommen i managementteoretikern Druckers definition. Lind-Skärvad förklarar att teamet enligt Druckers synsätt alltså *arbetar* i någon form och på grund av ett ömsesidigt beroende eller en annan koppling arbetar man *tillsammans*.⁴⁰ Att umgås eller att höra ihop socialt räcker m. a. o. inte – i ett team arbetar man. Personer som arbetar självständigt trots att de befinner sig i samma lokal eller institution som andra ingår inte heller automatiskt i ett team, enligt Drucker. En frisör kan ha sin stol och arbeta självständigt med kunden trots att hon/han befinner sig på samma arbetsplats som andra frisörer. Om frisören å andra sidan skulle ta hjälp av en hårtvättare, en som lade slingor, en som torkade håret och slutligen en som tog betalt av kunden, skulle dessa fem betraktas som ett team enligt definitionen ovan. I meningen ”människor arbetar tillsammans” finner vi utöver orden *arbetar* och *tillsammans* även ordet *människor*. Enligt Lind-Skärvad är ett team uppbyggt av människor som interagerar. En människa kan mycket väl både arbeta och åstadkomma resultat tillsammans med ett djur eller exempelvis en dator och i det praktiska livet kallar vi ofta t.ex. en tulltjänsteman och hans sökarhund för ett team, men begreppet är principiellt förbehållet människor.⁴¹

³⁷ Senge ur Kristoffersson, M., *Rekrytering för lärande : en uppsats om lärande organisationer, kvalifikationskrav och rekrytering*, s. 17-18

³⁸ Lind-Skärvad, J-I, P-H *Nya team i organisationernas värld*, s. 11-19

³⁹ Börjesson, L., *Utveckla teamet – en bok om gruppens utveckling* s. 7-25

⁴⁰ Lind-Skärvad, J-I, P-H, op cit, s. 11

⁴¹ Ibid, s. 16

Ovanstående synsätt ifrågasätts dock av ett antal andra författare som gärna ser att teamet är mål- och uppgiftsstyrt. Hammer menar exempelvis att teamet är en grupp människor som har en *gemensam målbild*, dvs. har ett eller flera gemensamma mål att verka efter.⁴² Karlsson anser detsamma men tillägger att *arbetsuppgifterna* ska vara *integrerade*. Detta innebär att de som ingår i teamet i fysisk mening inte behöver arbeta tillsammans, så länge *arbetsuppgifterna* är integrerade. Ett utpräglat individuellt arbete däremot, utförs självständigt av en person och arbetsuppgifterna har ingen koppling till arbetsuppgifter utförda av andra individer.⁴³

Ytterligare en närliggande definition av ordet team erbjuder Senge. Senge menar att det är *helheten* som gör teamet. ”*Människor som ingår i och fungerar som en helhet, dvs. drar åt samma håll*” utgör ett team och teammedlemmarna och deras arbetsuppgifter är samordnade.⁴⁴ Ofta citerade i organisationslitteratur och teamsammanhang finner man även Katzenbach och Smith, två managementkonsulter från det amerikanska konsultföretaget McKinsey & Company. De karakteriserar ett team som följande:

”A team is a small number of people with complementary skills who are committed to a common purpose, set of performance goals and approach for which they hold themselves mutually accountable.”⁴⁵

Denna definition rymmer fler, om man så uttrycker det, *krav* på agerande och vad som skapar ett team. Sammanfattade kan huvudpunkterna uttryckas så här:

- kompletterande egenskaper och kompetenser
- gemensamma värderingar
- gemensam målsättning
- uttryckta förhållningssätt och tydlig arbetsväg
- delat ansvar och samarbete, helhetssyn.

Detta innebär att det är det övergripande målet och det kollektiva ansvaret för helheten som är överordnat. Katzenbach och Smiths definition poängterar också vikten av det gemensamma ansvaret och hängivenheten, dvs. att varje individs insats leder till det samlade resultatet och detta förutsätter att alla gör sitt bästa och följer teamets grundprinciper och värderingar. Enligt Börjesson är detta det typiska teamet där alla bidrar och en laganda skapas.⁴⁶

Hur stort kan ett team vara och fortfarande betraktas som ett team? Enligt Hogedal finns det studier som visar att 6 - 8 personer är idealiskt och att det maximala antalet medlemmar i ett team bör ligga någonstans mellan 15 - 30⁴⁷. Den viktigaste poängen tycks enligt teoretikerna vara, att det är lämpligast att för *varje enskilt fall avgöra storleken på teamet*. Lämplig storlek beror bl.a. på *vilket arbete som ska utföras* och även

⁴² Lind-Skärvad, J-I, P-H *Nya team i organisationernas värld*, s. 12-13

⁴³ Ibid

⁴⁴ Ibid, s. 16

⁴⁵ Katzenbach- Smith ur Börjesson, L., *Utveckla Teamet – en bok om grupper utveckling*, s. 12

⁴⁶ Ibid, s 12-13

⁴⁷ Hogedal, L., *Två och Två blir Fem – om teambildning och teamarbete*, s. 54

på vilka positioner som måste eller bör ingå i teamet. Sammanfattningsvis kan vi säga att teamteoretikerna är ense om att ett team åtminstone har en *begränsad storlek*. Vi väljer Lind-Skärvads arbetsdefinition som exempel:

”Ett team består av ett antal individer – *vanligtvis inte så många* – med olika kompetenser som arbetar tillsammans eller med integrerade arbetsuppgifter i syfte att nå vissa mål.”⁴⁸ (egen kursivering)

Fördelarna med att arbeta i team

Vi frågar oss vad det egentligen är för vits med att arbeta i team och varför det är så vanligt just i den bransch vi studerar? Historiskt sett har människan alltid arbetat i team, både för överlevnad och för ökad social trivsel och effektivitet. I jakten på föda har människan kompletterat varandras färdigheter och även när man skyddat sig från faror i omvärlden. Det är just i relationen med andra människor vi ofta mäter resultat och förmågor, det är då vi ser vad andra kan åstadkomma och därmed vad vi kan åstadkomma som team. Idag finns det naturligtvis många olika anledningar till att man formerar sig som en grupp eller ett team, men sammanfattningsvis kan man säga att det skapas ett *mervärde*.⁴⁹ Den enskilda individens möjlighet att utföra något kan vara bristfällig samtidigt som det man inte kan åstadkomma själv kan oftast åstadkommas i ett team.

Om tiden är begränsad kan en uppgift genomföras snabbare om man hjälps åt då pressen på individen minskar och trivseln med arbetet i ett väl fungerande team ökar. En annan mycket viktig anledning är *synergieffekten av kompetensen*.⁵⁰ Alla människor bär på mer eller mindre unika kvalitéer och kompetenser och på samma sätt är vi alla både kunniga och okunniga - beroende på ämnet. Genom att låta dessa kvalitéer och kompetenser komplettera varandra och samverka blir summan av teamets kompetens större än hos var och en av teammedlemmarna. I teorin benämns denna effekt ofta som: *två och två blir fem*. Morgan förklarar att ”*teambaserade organisationer bättre låter olika funktionella delar i organisationen förena sina krafter och förmågor att lösa gemensamma problem*”⁵¹. Han förklarar vidare att vissa företag låter hela sin verksamhet vara teamstyrd, medan andra tillsätter team som undantag från det normala – när specifika uppdrag ska utföras. Eftersom teamet utnyttjar de mänskliga resurser som finns i organisationen och låter kompetenserna komplettera varandra blir de ett flexibelt verktyg att använda för att klara av omgivningens krav och förändringstakt. Rätt sammansatt fördelar teamet också makten och kontrollen i företaget och de inre resurserna lyfts fram. Det är viktigt att organisationen byggs utifrån teamets förutsättningar så att de hierarkiska och byråkratiska mönstren inte hindrar teamens arbete och beslutsfattande.⁵²

⁴⁸ Lind-Skärvad, J-I, P-H, *Nya team i organisationernas värld*, s. 18-19

⁴⁹ Ibid, s.14

⁵⁰ Hogedal, L., op cit, s. 10-12

⁵¹ Morgan, G., *Organisationsmetaforer*, s. 63

⁵² Ibid, s. 63-65

Nya förutsättningar i arbetslivet

Genom förändringar i arbetslivet skapas också nya förutsättningar och ytterligare behov av teamarbete i organisationsstrukturerna. Tempot och tidsbristen ökar, den tekniska och funktionella komplexiteten blir större och likaså blir kravet på innovativa, högkvalitativa och kundfokuserade lösningar. *Kunskapsintensiva* företag som de kommunikationskonsultföretag vi använt för vår studie, kräver en mix av specialistkunskaper som ska verka tillsammans. Förutsättningar som de ovan nämnda medför, enligt Lind-Skärvad, att just teambaserade organisationer blir allt vanligare i dagens alltmer påtagliga kunskapssamhälle.⁵³

I Lind-Skärvads diskussion om nya teambaserade organisationer stämmer många av teamforskarna in, bl.a. Morgan, Drucker, Belbin, Katzenbach och Smith. Sammanfattningsvis kan man säga att när förändringstakten ökar och produktlivscyklerna blir kortare gäller det att både utvecklingsarbetet och produktionstakten effektiviseras. Företagen och dess anställda tvingas tänka i nya banor, överge gamla tankemönster och lära sig nya sätt att arbeta. Utbudet, både produkt- och tjänsteutbudet, för kunden har ökat dramatiskt och när kundens krav styr måste företagen bli extremt kundorienterade – lösningarna ska anpassas på individnivå. Detta gäller i högsta grad *kunskapsintensiva* och kreativa företag som mediabyråerna. De ligger i frontlinjerna för marknadsförings- och kommunikationsbranschen och tvingas vara ständigt medvetna om nya medier, fenomen, kundbehov och inte minst måste de noga bevaka sina konkurrenters strategier och utveckling. Kunskapsbasen i företagen måste vara både generell och specifik, och informationssamhället medför en aldrig sinande mängd kommunikationslösningar vilka också ökar takten och utbudet.

Nackdelarna med att arbeta i team

Det finns ett flertal svårigheter med teamarbete – särskilt om teamet är dåligt sammansatt eller bristfälligt styrt. Som vi nämnde under rubriken *Vad är ett team?* är det *människor* som ingår i ett team, människor med olika personligheter, bakgrund, förväntningar, synsätt, värderingar, kunskap, kultur o. s. v. Vi drivs av behov och våra beteenden påverkas av dessa, medvetet eller omedvetet.⁵⁴ Det är ingen hemlighet att konflikter lätt kan uppstå när människor ska arbeta och fungera tillsammans. Det är starka krafter som sätts i spel när inbördes konkurrens och maktkamp får utrymme och en vanlig negativ situation som kan uppstå är när individernas kraft slösas på interna konflikter och brister, istället för på arbetet och målsättningen. Teamet kan lätt låsa sig i sådana negativa mönster och då blir fokus efterhand snedvridet. Det hämmar naturligtvis också kreativiteten för teamdeltagarna och i värsta fall märker intressenterna av teamets problem genom t.ex. motsägelsefulla rekommendationer, dålig kvalitet eller låg produktivitet.⁵⁵

Meningen med teamarbete är att arbeta mot ett mål och att förverkliga idéer och tankegångar som leder till detta. När själva handlingskraften och utförandet blir lidande fyller teamet inte längre någon funktion. Vidare finns det också risk att den sociala

⁵³ Lind-Skärvad, J-I, P-H, *Nya team i organisationernas värld*, s. 31-61

⁵⁴ Belbin, M., *Management Teams – Så skapas framgångsrika team*, s. 109-124

⁵⁵ Ibid

aspekten med att arbeta i team tar överhanden. Ett team är inte bara en institution för social samvaro även om det ofta kan upplevas mer positivt att arbeta i team än ensam. Om uppgiften inte kräver att arbetet sker i team och den har bättre förutsättningar att bli utförd av endast en individ finns det naturligtvis ingen anledning att bygga ett team bara för sakens skull. Detta skulle innebära samma dilemma som ovan, dvs. att teamet inte längre fyller någon direkt funktion.⁵⁶

De brister som nu nämnts beror på att teamet blir alltför *inåtorienterat*. Medlemmarna har blivit mer fokuserade på de inre problemen (eller ”trevligheterna”) och den inre dynamiken, än deras egentliga uppgift⁵⁷. Andra nackdelar med teamarbete är, som vi inledningsvis nämnt, när teamet är felaktigt sammansatt, har dålig ledning, bristande och ineffektivt arbetssätt och/eller upplever svårigheter med intressenternas krav på deras arbete. Det kan också finnas svårigheter och hinder i organisationen som helhet där exempelvis teamets kommunikation med andra team inte fungerar som det skall. Vi ska diskutera dessa frågor utförligare under nästföljande rubrik *Teamdesign*.

3.3 Teamdesign

I detta avsnitt vill vi förmedla vad teorin säger om designen och byggandet av ett team. Att teamet fungerar väl är grundförutsättningen för att fenomenet i sig ska vara något positivt och ändamålsenligt men det finns en mängd saker som kan gå snett – både på det strukturella och det beteendevetenskapliga planet. Vi har valt att inte fördjupa oss i de beteendevetenskapliga och socialpsykologiska teorier som finns om grupper (i detta sammanhang likställer vi detta med team).

Teoretisk utgångspunkt

Varför är det intressant ur ett företagsekonomiskt perspektiv hur ett team är strukturerat? Hur kan teorier om teamdesign påverka ett företags totala produktion och kreativitet och därigenom skapa konkurrensfördelar? För att analysera frågan som vi diskuterar i vårt syfte och problematisering behöver vi en teoretisk utgångspunkt. Vi har därför valt att använda oss av teorier som beskriver hur man genom integrering av kunskap och olika kompetenser skapar konkurrensfördelar. Lind-Skärvad illuderar tydligt hur man genom kunskap om teamdesign producerar team som presterar mer än vanliga arbetsgrupper. Deras teorier kring rollintegrerade team visar på *hur team genom att integrera teammedlemmarnas kunskap skapar en situation där helheten blir större än summan av delarna*.

Lind-Skärvads olika teamtyper fungerade därför som en naturlig begynnelsepunkt för våra mångfaldsinspirerade teamstudier.

Utöver Lind-Skärvad har även vår empiri och analys starkt påverkats av Katzenbach-Smiths olika teamkategorier samt deras resonemang kring *potential skills*. Utnyttjandet av teammedlemmarnas utvecklade potentiella kunskaper vidareutvecklar tankarna hur kunskapsintegrering skapar konkurrensfördelar. Vi anser därför att Lind-Skärvad och Katzenbach-Smiths i stor omfattning har påverkat våra fallstudier. Respektive författares

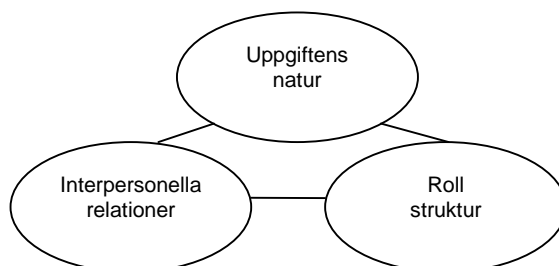
⁵⁶ Börjesson, L., *Utveckla Teamet – en bok om grupper utveckling*, s 17

⁵⁷ Lind-Skärvad, J-I, P-H, *Nya team i organisationernas värld*, s. 54

teorier kommer att beskrivas översiktligt inom teorikapitlet för att sedan användas för att besvara våra inledande frågor.

Uppgiften, rollerna och relationerna

Utgångspunkten för teamdesign ligger i *uppgiftens natur*. Vad är det teamet ska åstadkomma? Lind-Skärvad illustrerar (se figur 3.3) teamarkitektens tre nyckelfaktorer, mellan vilka en god överensstämmelse och balans ska skapas⁵⁸. Om varje del av teambyggandet är rätt designad och balansen mellan rollerna och teamdeltagarna fungerar finns det goda förutsättningar för ett effektivt och harmoniskt samarbete – teamet blir i bästa fall högpresterande. Genom att iakttä vad som karaktäriserar ett högpresterande team kan man undgå att begå de klassiska misstagen vid teamdesign.⁵⁹



Figur 3.3 Teamarkitektens tre nyckelfaktorer enligt Lind-Skärvad⁶⁰

Högpresterande team

Enligt forskning av grupp- och teamarbete finns det många gemensamma nämnare hos framgångsrika och effektiva team⁶¹. Dessa gemensamma nämnare innebär i stort att teamen har klargjort vart man ska nå och hur man skall ta sig dit. Det krävs också motivation och engagemang hos individerna samt en bra balans mellan rollerna i teamet. En amerikansk forskargrupp, ledd av Bucholtz och Roth, kom vid sin analys fram till att följande kännetecken var typiska för högpresterande, effektiva team⁶²:

⁵⁸ Lind-Skärvad, J-I, P-H *Nya team i organisationernas värld*, s. 92

⁵⁹ Ibid

⁶⁰ Ibid

⁶¹ Belbin, M., *Management Teams – Så skapas framgångsrika team*, s. 125-124

⁶² Ibid, s. 69-70

- tydligt klargjord uppgift, syfte och målsättning
- bra och tydlig arbets- och ansvarsfördelning
- stödjande och positivt ledarskap
- väl utvecklade kontakt- och informationsvägar
- pro-aktiv hållning och flexibel inställning till arbetet
- uppgiftsfokusering
- stark individuellt engagemang och prestation
- kort behandlingstid för beslut, effektiva möten och snabbt genomförande.

Belbin menar att ytterligare en, mycket viktig egenskap, hos ett ”vinnande team” är talangen och styrkan att återhämta sig efter ett bakslag. Detta kan också innebära att teamets svagheter i olika situationer kompenseras genom självkänedom – en princip som gäller för både individer och grupper.⁶³

För individens prestation i teamarbetet är, som vi nämnde ovan, *motivation* och *engagemang* avgörande. Grunden för att man ska känna sig motiverad bygger på att man:

- är medveten om varför man gör ett arbete
- vet vad som förväntas av en
- vet att någon efterfrågar resultatet
- har frihet i sitt arbete
- har trygghet och tillåtelse att ifrågasätta det etablerade
- har rätt att misslyckas

Det är också viktigt för motivationen att en jämn fördelning av arbetsuppgifter råder, dvs. att alla, så långt det är möjligt, får utnyttja sin kompetens.⁶⁴

Lind-Skärvads olika teamtyper

Lind-Skärvad beskriver tre distinkta teamtyper: *rolldifferentierade team*, *rollintegrerade team* och *rollkompletterade team*.⁶⁵

Inom rolldifferentierade team har de olika medlemmarna skilda kompetenser eller arbetsuppgifter och arbetar främst sekventiellt.⁶⁶ Koordineringen och arbetsfördelningen

⁶³ Belbin, M., *Management Teams – Så skapas framgångsrika team*, s. 129

⁶⁴ Hogedal, L., *Två och Två blir Fem – om teambildning och teamarbete*, s. 58

⁶⁵ Lind-Skärvad, J-I, P-H, *Nya team i organisationernas värld*, s.83

sker centralt, t.ex. genom direkt styrning från projektledaren. Varje teammedlem inom ett rolldifferentierat team är medveten om sin arbetsuppgift. Exempel ges på den fiktiva restaurangen Gosen i Lund där kocken, servitrisen, diskaren och bartendern har tydliga funktioner och arbetar genom ett centralt order/beställningssystem. Det finns flera fördelar med rolldifferentierade team i fall där uppgiften är tydlig och specificerad. Exempel på situationer där rolldifferentierade team kan användas är löpandeband och operationsteam. Styrkan med rolldifferentierade team ligger i möjligheten för deltagarna att fokusera och förkovra sig i sina respektive roller och uppgifter.⁶⁷ En svaghet med rolldifferentierade team är bristen på flexibilitet.

Rollintegrerade team är liksom *rolldifferentierade team* specialiserade men kräver högre grad av interaktion och samarbete under arbetsprocessen. Arbetsuppgifterna sker parallellt och större delen av teamet är engagerade i arbetsprocessens olika moment. Integreringen av arbetsprocesserna ställer högre krav på intern kommunikation samt god personkemi inom arbetsteamet. Till skillnad från rolldifferentierade team är de rollintegrerade teamen mer flexibla i sina arbetsmetoder. Lind-Skärvad beskriver uppgifterna för rollintegrerade team som dynamiska och komplexa vilket exemplifieras med militära förband och fotbollslag.⁶⁸

Även arbetsteamet inom medieproduktion och nya media kännetecknas av rollintegrerade arbetsuppgifter. Inom ett mediaproduktionsteam finns oftast en marknadsstrateg (utförande av budskapet), en grafiker (producent av budskapet), en ekonom (beräknar kostnaden för budskapet) och en projektledare som koordinerar de olika arbetsprocesserna. Samtliga personer inom teamet har skilda arbetsuppgifter och olika kompetenser. Samtidigt finns ett ömsesidigt beroende och ett gemensamt gruppansvar trots de olika funktionerna. Ekonomens budget är baserad på grafikerns arbetstimmar och komplexiteten av budskapsformuleringen. Samtidigt kräver grafikern tydliga riktlinjer från marknadsanalytikern i samband med produktionen av budskapet/strategin. Projektledarens resultat och effektivitet är beroende av samspelet mellan gruppens medlemmar.

Den sista teamtypen är de *rollkompletterade* teamen där rollerna och uppgifterna är specialiserade men samtidigt finns en beredskap att överta respektive teammedlems arbetsuppgifter. Rollkompletterade team är i högre grad personlighetsintensiva vilket ställer större krav på ömsesidig anpassning och samträning mellan teammedlemmarna. Lind-Skärvad liknar ett rollkompletterat team med ett dubbelbordtennislag där spelarna är individuellt skickliga men kräver samträning. Även ett mindre jazzband är ett exempel på rollkompletterade team då musiken anpassas efter de olika medlemmarnas jammande.⁶⁹

Katzenbach-Smiths teamtyper

Där Lind-Skärvad identifierar och använder tre olika teamtyper som utgångspunkt använder sig Katzenbach-Smith av sin *Team performance curve*. Denna är en grundläggande förklaringsmodell och utvecklingskurvan beskriver hur team utvecklas

⁶⁶ Ibid, s.84

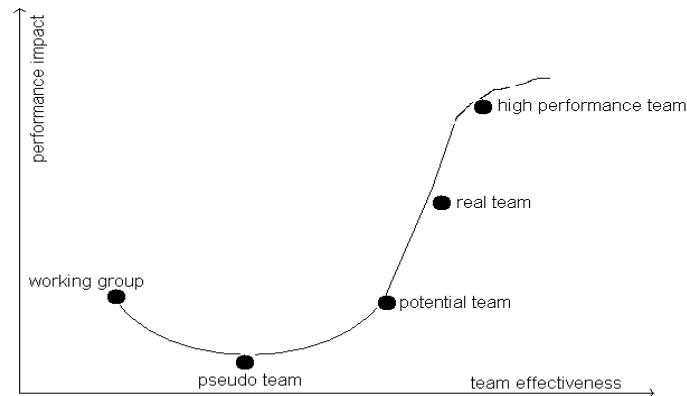
⁶⁷ Lind-Skärvad, J-I, P-H, *Nya team i organisationernas värld*, s.85

⁶⁸ Ibid, s.88

⁶⁹ Ibid, s.90

från enkla arbetsgrupper och potentiella team till ”riktiga” team och slutligen högpresterande team. I utvecklingsfasen mellan arbetsgrupp och potentiellt team finns även pseudoteam som beskriver team utan gemensamt ansvar. Utvecklingskurvan ger vägledning om vilken risk och potential respektive teamtyp erbjuder.⁷⁰ På nästa sida visas utvecklingskurvan samt en beskrivning av Katzenbach-Smiths teamtyper.

⁷⁰ Katzenbach, J - Smith, D, *Wisdom of teams*, s.85-109



Figur 3.4 Utvecklingskurva för team

Working group (arbetsgrupp): Medlemmarnas huvudsakliga syfte inom en arbetsgrupp är att utbyta information och de saknar ett gemensamt arbetsmål eller en slutprodukt. Arbetsgruppen ser sig inte som ett team och har inga illusioner om sina egna möjligheter.⁷¹

Pseudoteam: Pseudoteamen är grupper som anser sig arbeta och verka som team men egentligen tillför mindre än arbetsgrupper. Pseudoteamen kallas sig ofta team men är utifrån Lind-Skärvads och Katzenbach-Smiths definitioner inte team. Anledningen är bristen på gemensamt ansvar och obefintligt fokus på den gemensamma produktionen. Pseudoteamen består ofta av en grupp människor plockade från företagets olika divisioner som tillsammans blir ålagda att utföra en projektuppgift. Problemet är att deras lojalitet i första hand är riktad till sin tidigare arbetsplats och inte till det nya teamet.⁷²

Potential team (potentiella team): Potentiella team försöker aktivt öka sin produktivitet vilket skulle möjliggöras genom tydligare syfte, mål, och arbetsformer. Det potentiella teamet har ännu inte etablerat det nödvändiga kollektiva ansvar som krävs för att klassas som ett "riktigt team". Författarna menar att den största marginalnyttan på kurvan inträffar när ett potentiellt team övergår till ett riktigt team.⁷³

Real teams (riktiga team): Det riktiga teamet är en samling individer som är hängivna ett tydligt mål och upplever en känsla av kollektivt ansvar för slutresultatet. Inom teamet finns en mix av kompletterande kunskap, kompetenser och förmågor som utnyttjas gemensamt i teamarbetet.⁷⁴

High performance team (högpresterande team): Utöver de kriterier som uppfyller definitionen på ett riktigt team är teammedlemmarna i ett högpresterande team djupt hängivna till de övriga teammedlemmarnas personliga utveckling och framgång. Högpresterande team upplever en känsla av "if one of us fail, we all fail". Det

⁷¹ Katzenbach, J - Smith, D, *Wisdom of teams*, s. 85-109

⁷² Ibid

⁷³ Ibid

⁷⁴ Ibid

högpresterande teamet är överlägset övriga team i fråga om effektivitet och produktivitet och en förebild för *real teams* och *potential teams*.⁷⁵

Design av teamstrukturen

Ovan har vi beskrivit vilka olika teamtyper som existerar samt hur dessa har påverkat vårt empiriska och analytiska arbete. Vidare avser vi beskriva de teoretiska huvuddragen i hur man designar teamen. När vi under våra fallstudier analyserade hur företag genom teamdesign försökte skapa konkurrensfördelar noterade vi flera gemensamma drag som även korrelerade med våra teoretiska utgångspunkter. Vi bedömer därför att det är relevant att redovisa vilka teorier som påverkat vår analys av hur effektivt teamdesignen skapar konkurrensfördelar. Vilka variabler påverkar en teamarkitekts val av team och vilka förutsättningar behövs för att teamet ska bli effektivt?

Vid formering och design av team spelar syftet och delmålsformuleringen en central roll för hur teammedlemmarnas uppfattar sin uppgift. Ett meningsfullt syfte med realistiska delmål skapar riktning, momentum och hängivenhet (commitment) hos teammedlemmarna.⁷⁶ Ett vagt syfte utan egentliga delmål eller orealistiska delmål skapar ointresse och bristande motivation. Katzenbach och Smith beskriver att effektiva team lägger ner mycket tid på *purposing* så att alla medlemmarna blir införstådda och engagerade i syftet. Utmaningen från ledningen som oftast initierar projekt ligger i motsättningen mellan styrning och kreativitet. Peters använder termen *solution space* när han beskriver hur teamets riktning och avgränsningar kan etableras samtidigt som teamet ges möjlighet att påverka sin arbetssituation. Oftast lämnar ledningen övergripande direktiv och överlämnar delmålsformuleringen till teamet.⁷⁷ Lind-Skärvad betonar i samband med målformuleringen att tydligt redovisa vilken ambitionsnivå som gäller under arbetsprocessen. Oklarheter över restriktioner i form av tid, pengar och ansvar kan leda till interna slitningar och mentala blockeringar.⁷⁸

Vad gäller de olika teammedlemmarnas kompetens och kunskaper är den teoretiska åsikterna relativt samstämmiga. Katzenbach-Smith diskuterar vikten kring val av kompetens och kunskap framför sociala kompetenser vid konstruktion av team då en grundkompetens är nödvändig. Katzenbach-Smith menar dessutom, att utöver kompetens ska även *potential skill* beaktas vid design av teams. *Potential skill* är den kunskap som en teammedlem kan förvärva och utveckla under den tid som arbetet pågår.⁷⁹ En teammedlem som har kunskap om databashantering i Microsoft Windows-miljö kan exempelvis utan svårigheter anpassa sina kunskaper till Apple-miljö. Ett annat exempel kan vara att ekonomer med inriktning på externredovisning har tillgodogjort sig kunskap som med komplettering kan användas inom t.ex. finansieringsproblem. Däremot kan en pianist inte utan vidare överta rollen som violinist eller dirigent. Hela resonemanget med *potential skill* är intressant hos Katzenbach-Smith och visar på hur människor kan utvecklas under arbetsprocessen.

⁷⁵ Katzenbach, J - Smith, D, *Wisdom of teams*, s. 85-109

⁷⁶ Ibid, s. 49

⁷⁷ Peters ur Katzenbach, J - Smith, D, *Wisdom of teams*, s. 50

⁷⁸ Lind-Skärvad, J-I, P-H, *Nya team i organisationernas värld*, s.159

⁷⁹ Katzenbach, J - Smith, D, *Wisdom of teams*, s.120

En tydlig uppgift med klart specificerade problem är lämplig för ett rolldifferentierat team och teamledarens uppgift i ett sådant team blir att välja spelare till laget. Är uppgiften däremot mer dynamisk och komplex, vilket kräver ett närmare samarbete, blir det rollintegrerade teamet ett lämpligare val. Vid än mer komplexa utmaningar som präglas av stor grad av osäkerhet kräver situationen ett rollkompletterat team. Ett rollkompletterat team kännetecknas av en hög flexibilitet men ställer även stora krav på självdisciplin och fungerande personkemi. De tre olika teamtyperna har alla olika styrkor och svagheter som teamarkitekten behöver ta i beaktning innan teamet formeras. Gemensamt är dock att teamen behöver tillräcklig makt och ansvar för att slutföra sitt syfte.⁸⁰

Hur Katzenbach-Smith och Lind-Skärvad påverkat vår uppsats

Författarna har på olika sätt påverkat de olika kapitlen i vår uppsats. Lind-Skärvads olika teamtyper utgjorde en form av *måttstock* utifrån vilka vi analyserade teamen inom våra fallföretag. Författarnas teorier har även i stor omfattning påverkat frågeställningen i diskussionsunderlaget som vi distribuerade till fallföretagen innan intervjuerna. Då vårt syfte är att undersöka hur företagen genom integrering av mångfald och kompetens skapar konkurrensfördelar, sökte vi efter den rollintegrerade teamtypen hos våra fallföretag. I vilken omfattning vi fann empiriska stöd för våra teser samt hur mångfaldsintegrationen implementerades återkommer vi till i analys och slutsatser.

3.4 Mångfald – en begreppsarkeologisk odysseé

Begreppet mångfald betyder olika saker beroende på i vilket sammanhang det används. Dock är det av intresse att se vilka definitioner som behandlas i akademisk litteratur som ger den önskvärda bredden på begreppet. Mångfaldsbegreppet skall inte preciseras i detalj då det inte skapar något mervärde p.g.a. den variation som varje unik kontext utgör. Den definition som vi frågat företagen om vad gäller mångfald är den som vi är intresserad av för att binda samman rekrytering och teamdesign. Det faktum att begreppet mångfald inte är statistiskt är värt att diskutera för att få en relevant bredd på uppsatsen.

Definition – dess semantiska miljö

Enligt ordlistan⁸¹ betyder ordet mångfald: *varierande, växlande, generell beteckning för sådant som inom sig uppvisar åtskillnader, något som kan brytas ner till mindre enheter.* Den gängse betydelsen inom svenskt näringsliv är mångfald avseende *kulturell bakgrund* eller *kön*. Tendensen blir då att man talar om mångfald ur ett rent legalt-socialt perspektiv och inte tar med andra aspekter vad gäller de grupper som innefattas i de större kultur- och könsgrupperna. Dock kvarstår den första definitionen att det handlar om något som är olika.

⁸⁰ Lind-Skärvad, J-I, P-H, *Nya team i organisationernas värld*, s.150

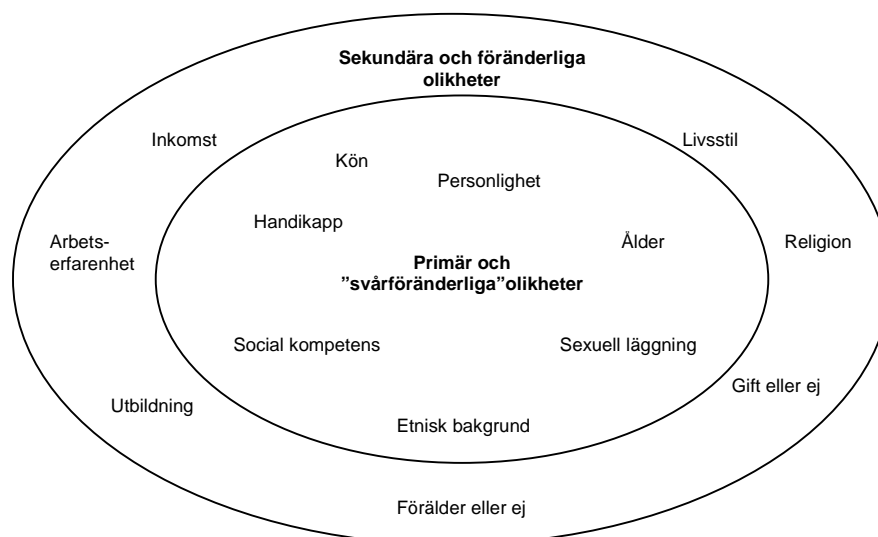
⁸¹ Svenska Akademien och Språkdata, <http://g3.spraakdata.gu.se>

Ett ord som nämns i nära anslutning till mångfald är engelskans *diversity* som betyder olikhet, mångfald⁸². Skillnaden kan tyckas vara obefintlig men det ligger en viss avgränsning i dessa begrepp då de sätts i sina sammanhang.

En enkel definition av ordet mångfald är *olikheter*. Hur man sedan förhåller sig till dessa och hur man väljer att arbeta med de olikheter som finns tillhands är en mindre entydig fråga och dess svar blir än mer reflekterande. Följden av detta blir att definitionen inte är så endimensionell som att säga att det bara rör sig om en olikhet; det gäller att förstå mångfald i dess kontext.

”En olik definition”

Det begrepp som knyter an till mångfald är oundvikligen *olikhet*. Loden och Rosener har ställt upp en modell över vad som är olikheter med den skillnaden hur föränderliga eller påverkbara dessa är.



Figur 3.5 Uppdelning i föränderliga och oföränderliga olikheter⁸³

Det intressanta med denna modell är att det ger en bild av vad det är som kan vara olikt, vad det är som bidrar till den mångfald som växer fram på dagens arbetsplatser. Det ger även en fingervisning om vilka faktorer som kan påverkas, vilket är ett viktigt verktyg om ett förändringsarbete skall ske.

Figur 3.5 har sin motpol i vad som anses vara norm, vad är det som är normalt? Traditionellt sett, menar Liff, är det vita män som har skapat de organisationer som vi ser idag och det påverkar de anställningstraditioner som växer fram i dessa. En organisation skall inte bara kunna erbjuda en plats för vita män utan för större grupper med olika bakgrund.⁸⁴ I Sverige har vi av tradition en vilja sätta samman det som är lika: *Lika barn leka bäst, kaka söker maka*. Detta skapar oftast inte kreativa lösningar, men det går kanske lättare att arbeta och umgås med en omgivning som man lätt kan dela sina

⁸² Prismas engelska ordbok (1989)

⁸³ Alm, D., *Fördel mångfald – en tankeväckare om mångfald i organisationer*, s. 23

⁸⁴ Liff, S., *Two routes to managing diversity: individual differences or social group characteristics*, s. 17

värderingar med.⁸⁵ Detta kan sättas i motsats till de österländska filosofierna som beskriver Yin och Yang som kompletterande egenskaper eller energier.

Tillbakablick

Att kunna förhålla sig till olikheter inom samhället har blivit mer och mer aktuellt genom de kulturinflenser som har skett under de senaste årtiondena. En annan faktor är den allt längre gångna internationaliseringen och globaliseringen. Det går inte att bortse från den globala samhällsbild som växer fram. Resultatet av dessa två variabler har lett till att den amerikanska termen *managing diversity* har blivit allt mer intressant även för svenska företag. Med tanke på den bakgrund det amerikanska samhället har med avseende på kulturell blandning, är det inte en förvånande utveckling att denna typ av ledning har blivit aktuell först där. Det gäller att inte misstolka begreppet och enbart se det som en skillnad mellan människor som man skall försöka att göra lika. Ett för starkt sådant *jämlikhetstänkande* skall inte fångas upp i denna diskussion även om influenser från denna debatt ligger till grund för dagens framväxande mångfaldstänkande. Olika faktorer påverkar företags förhållande till mångfald. Det är väsentligt att ta upp dessa då det kan spegla den miljö som företag är verksamma i.

Demografi

Enligt Leijon och Omanovic visar sig 1990-talets organisationer innehålla större inslag av mångkultur och större blandning av kön, raser och nationaliteter. Det är inte bara i USA som detta mönster blir tydligt utan även i Sverige och man förutspår att år 2020 kommer 30 % av arbetskraften mellan 18 och 64 år att ha sina rötter utomlands. Detta leder till ett nytt sätt att förhålla sig till en arbetskraft som tidigare var relativt homogent formerad.⁸⁶

Lagar

Bakgrunden till lagförändringar ligger i förändringar i samhället vilka står att finna i den demografiska bild som målas upp ovan. Mångfald kommer ur diskussionen om jämställdhet (Jämställdhetslagen 1991:433) och den nära knutna diskrimineringsdebatten. Lagarna har blivit hårdare t.ex. genom lagen mot etnisk diskriminering (1993:134) och senare lagen mot etnisk diskriminering i arbetslivet (1999:30). Dessa har sedan utökats till att även innefatta ett regelverk med lagar mot diskriminering av personer med funktionshinder och lagen mot diskriminering av personer p.g.a. sexuell läggning.

Det finns ett tydligt mönster i dessa lagars tillkomst. Från att bl.a. berört områden som jämställdhet, har tyngdpunkten flyttats mot etnisk diskriminering och successivt har lagarna förfinats till att inbegripa allt mindre grupper som tidigare varit ”utanför” på något sätt.

Dessa lagar belyser det faktum att minoriteter inte skall diskrimineras, de skall inte ses som mindre värda än den majoritet som verkar på en arbetsplats. Detta är en viktig aspekt av mångfaldstänkandet, att man inte skall utesluta grupper utan mer se till de olika subgrupper som finns inom den tidigare kanske diskriminerade gruppen.

⁸⁵ Alm, D., *Fördel mångfald – en tankeväckare om mångfald i organisationer*, s. 80

⁸⁶ Leijon, S., Omanovic, V., *Mångfaldens mångfald*, s. 7

Globalisering

Globaliseringen är ett faktum. Företag arbetar på en marknad som inte slutar vid den egna nationalgränsen utan den fortsätter runt hela klotet. Ett globalt företag arbetar inte bara med bas i det egna hemlandet utan avser att fungera i varje land med specifika produkter anpassade för denna marknad.⁸⁷ Detta leder otvivelaktigt till att ett pluralt *språkkunnande*, inte bara engelska, blir mer aktuellt och med detta följer en större *kulturkompetens*. Att förstå och inte bara komma överens med människor från olika delar av jorden är alltmer intressant ur lönsamhetssynpunkt och ur verksamhetsperspektiv. Ur denna förståelsebas kan man sedan bygga vidare och komma fram till gemensamma mål och värderingar men det kräver mer av alla inblandade.

Det är inte bara företag på en global nivå som kommer i kontakt med den ökade kulturella kontaktytan, utan även möjligheten att transportera sig som privatperson har blivit oändligt mycket enklare och billigare under de senaste 40 åren. Det internationella resandet kommer att ställa högre krav att kunna bemöta och ta emot personer från andra kulturer på ett humant och berikande sätt. Detta gäller även den rörlighet som vi ser inom EU idag.⁸⁸ Det är inte enkelt att hantera kommunikation mellan vitt skilda kulturer och bakgrunder. Man kan inte implementera sina idéer utan att vara lyhörd vad det gäller de olika nationella förutsättningar som råder på plats om man är ett expanderande internationellt företag.

Definitioner ur ett användarperspektiv

Ett viktigt faktum är att ur de diskussioner som förs idag kommer inte den klara definitionen av mångfald fram utan nämns ofta i samband med integration, mångkulturism och pluralism.⁸⁹ Mångfald framstår ofta som ett tillstånd som är önskvärt, ett mål i sig som skall uppnås vad det gäller fördelning av etnicitet, kön och ålder. Detta användningsområde är förvisso inte felaktigt då det mycket väl kan handla om dessa frågor men diskussionen förs inom ramen för vad som är lämpligt socialt eller ur ett legalt perspektiv. Det kompetensinriktade synsättet kommer inte fram med den önskvärda tydlighet som hade varit positivt att se i debatten.

Valet av ordet mångfald *laddas* av den som använder det.⁹⁰ Det finns en inneboende positiv eller negativ värdering av ordet och det är av största vikt att alltid definiera ordet och dess betydelse innan det börjar användas. Vi har redan sett att dess semantiska betydelse är klar men då det kommer i en kontext handlar det ofta om värderingar och värdeladdningar. Det är detta som skapar styrkan men också svagheten i ordet mångfald och det bör alltid hållas i åtanke då dessa diskussioner förs.

Det som Alm visar på är ett annat perspektiv på mångfald. Enligt henne är det en *pluralistisk organisation*, en beskrivning av en grupp dvs. hur den ser ut och inte att man värderar de olikheter som finns olika högt. Det som spelar någon roll för gruppen, organisationen är att både olikheter och skillnader spelar roll. Man kan inte säga att det finns några givna regler på förhand som säger vad som är rätt eller fel, det finns inte några

⁸⁷ Scahry, P.B., Skjøtt-Larsen, T, *Managing the Global Supply Chain*, s. 352-355

⁸⁸ Leijon, S., Omanovic, V., *Mångfaldens mångfald*, s. 10

⁸⁹ Ibid

⁹⁰ Ibid, s. 11

inneboende normer i utseende eller ursprung. Genom att ha detta öppna sinne kommer man att kunna få ut det bästa ur medlemmarna. Det skapar en plattform med hög grad av förståelse och vilja att prestera väl.⁹¹

Mångfald behöver inte prompt innebära man skall förändra sig utifrån i en anpassningsprocess, snarare är det fråga om att se mångfald som ett *strategiskt* instrument. Denna strategi kan dock syfta till att förändra olika områden. Augustsson använder sig av Wrenches förklaring av mångfalden som en strategi "...för ett brett närande till motverkan av i första hand ras – eller etnisk diskriminering"⁹². Denna vinkling ger mångfaldsstrategin ett ansikte vilket leder till att förändra tendenser i diskriminering, en önskad förståelse är det resultat som önskas.

Mångfald står ofta tillsammans med någon annan typ av definition. Det är vanligt att prata om *etnisk mångfald* respektive *kulturell mångfald*. Den etniska mångfalden är ett snävare begrepp då det endast innefattar en etnisk grupp och tar inte hänsyn till män, kvinnor eller sociala mönster. Den kulturella mångfalden gör detta och man får med större grupper då det innefattar även män, kvinnor och sociala grupper i en bred bemärkelse.

Det som tidigare nämndes var att det är svårt att göra en entydig bestämning av vad mångfald betyder vilket har belysts ovan. Om man plockar mångfald ur sitt sammanhang och inte ser till vad man *har sagt* innan eller vad man *vill säga* kommer det inte att vara ett begrepp som går att använda på ett konstruktivt vis. Det gäller att ha ett helhetsperspektiv. Mångfald kan användas som en strategi för att minska diskriminering eller för att öka förståelsen för de kunder och/eller motparter som verkar på en global marknad. Det finns m.a.o. interkulturella påtryckningar inom företagen för att öka mångfalden och det finns ett yttre tryck från samhället för att motverka ett segregerat samhälle med motsättningar som leder till problem på många plan. Dock är det inte enkelt att implementera mångfald som enhetligt begrepp i organisationer då dessa skiljer sig åt på många punkter.⁹³ Hur begreppet uppfattas och laddas med värderingar är inte bara en fråga på organisatorisk nivå utan den tyngst vägande delen ligger på det personliga planet, hur man som enskild person uppfattar mångfald.

Från jämställdhet till mångfald

En faktor som vi redan har diskuterat är det faktum att lagstiftningen har kommit ifatt den verklighet som omger oss idag med multikulturella arbetsplatser och transnationella koncerner. Det som först blev intressant på landets arbetsplatser var då kvinnorna tog större andel av de arbeten som fanns inom industrin. Det uppstod nu i princip två grupper inom företagen: män och kvinnor. Detta ställde nya krav på arbetsplatsens utformning och dess arbetsuppgifter för att det skulle passa alla anställda. Denna typ av förändring är något som man var tvungen att jobba med under lång tid och med tiden växte ett jämställdhetstänkande fram. Detta speglas i lagstiftningen från tidigt 1990-tal. Från detta jämställdhetstänkande har diskussionen i samhället mer gått mot att man ser till andra, mer differentierade grupper.

⁹¹ Alm D. ur Leijon, S., Omanovic, V., *Mångfaldens mångfald*

⁹² Leijon, S., Omanovic, V., *Mångfaldens mångfald*, s. 11

⁹³ Ibid

Det är inte bara män och kvinnor som stora grupper utan även etnisk bakgrund eller sexuell läggning blir ett samlande begrepp. Traditionellt sätt har man dragit samman alla dessa grupper i en grupp som innehåller: etniska grupper, (både män och kvinnor), kvinnor och personer med avvikande sexuell läggning. Detta är motgruppen till den som innehåller vita män. Problemet med detta synsätt är att det har inneburit ett väl grovt mått för att uppnå de jämställdhetskrav som uppstår från företagets sida.⁹⁴

Trendskifte

Ofta förs diskussionen om *managing diversity* som en vidare utveckling av *equal opportunities*. Det räcker inte med möjligheten att kunna få ett arbete eller att kunna avancera på lika villkor, utan det har utvecklats vidare till att hantera olikheter. Ledningen skall ta hand om de olikheter som finns inom företaget och hantera dessa på bästa sätt. Hur man väljer att göra detta är helt upp till var och en, men trenden innebär att man arbetar från jämställdhet till mångfald. Det är främst från USA och Storbritannien som de avgörande trenderna kommer inom detta område. Anledningen är deras mer diversifierade befolkning och den tid som dessa grupper har funnits i respektive land.⁹⁵ Inom de flesta Human Resource-avdelningar (HR) runt om i Sverige har man fått en ytterligare uppgift att ta hand om och det är att hantera den nya mångfald som finns inom företaget. En inte ovanlig utveckling är att jämställdhetsfunktionen byter namn till mångfalds- och jämställdhetsfunktion.⁹⁶

Mångfald – varför?

Det är inte givet att det är bra med mångfald. Det framförs ofta att det finns fördelar med att arbeta i multikulturella team för att man skall kunna inspirera och inspireras. Detta är dock inte alltid det som fungerar bäst. Enligt Connelley är det ofta en grogrund för problem då medlemmar i grupper inte förstår varandra till fullo eller har olika referenser som hamnar i konflikt. Istället för den blandning av idéer och inspiration som ledningen önskat kommer medlemmarna på kollisionkurs. Generellt är det så att människor tenderar att ignorera den information som inte stämmer med det som de själva tror på, och man lyssnar på det som man kan identifiera sig med på ett eller annat sätt. Detta förstärks ytterligare enligt Connelley om det dessutom kommer från en person som man inte har något större förtroende för. Denna brist på förtroende kan grunda sig på att man inte har samma bakgrund vare sig utbildnings- eller erfarenhetsmässigt. Givetvis finns det ett stort antal andra faktorer som spelar in men det blir för komplext att redogöra för alla detaljer här.⁹⁷

Fördelarna med att arbeta för mångfald på arbetsplatsen är att erfarenhetsbasen breddas och att de problem som dyker upp med större sannolikhet kan lösas av någon inom gruppen en grund för att få en bättre konkurrenssituation.

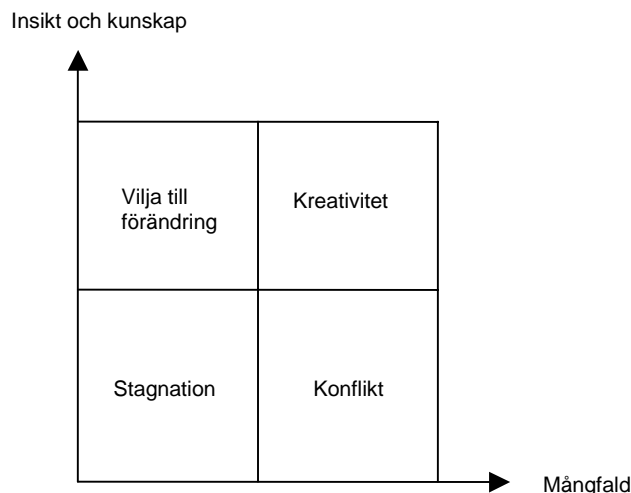
⁹⁴ Liff, S., *Two routes to managing diversity: individual differences or social group characteristics*, s. 23

⁹⁵ Humphries, M., Grice, S., *Equal employment opportunity and the management of diversity*, s. 18

⁹⁶ Leijon, S., Omanovic, V., *Mångfaldens mångfald*, s. 21

⁹⁷ Connelley ur Alm, D., *Fördel mångfald - en tankeväckare om mångfald i organisationer*, s. 82-83

Genom att på ett bra sätt kombinera de mångfaldsfaktorer som ingår i en grupp kan man komma långt i sin organisatoriska utveckling i jämförelse med om man inte arbetar med mångfalden. Detta illustreras av Alm med följande figur:



Figur 3.6 Mångfald och kunskap som grund för kreativitet⁹⁸

Som Alm visar är det inte riskfritt att sätta sig och arbeta med mångfald utan vidare då det måste kombineras med insikt och kunskap för att inte hamna i kvadranten för *konflikt*. Vad Alm menar med insikt är att individer respekterar och lyssnar på andra personer i gruppen även om dessa är oliktankande. Finns det däremot en insikt om fördelarna med att arbeta med mångfald och en kunskap om hur man gör det, byggs en grund för en *kreativ miljö*. Den kreativitet som uppkommer är ett resultat av hur *speciella kombinationer* av människor kan prestera snarare än vad *speciella människor* kan skapa.⁹⁹

Ett gammalt synsätt har varit att se mångfald som en *smältdegel* där nya visioner skapas efter det att man har smält samman alla individer till en massa. Det nya synsättet är att se organisationen som en *salladsskål* enligt Kersten.¹⁰⁰ Skillnaden mellan dessa är att salladsskålmetaforen visar på att varje individuell ingrediens bidrar till den slutliga upplevelsen utan att förändras själv i sin karaktär. På detta vis kan många olika delar finnas med tillsammans utan att minska deras individuella styrka, det finns inga grundläggande motsättningar för att de inte skall fungera tillsammans genom att de t.ex. inte kan smälta ihop. Det skulle fallet för smältdegeln kunna vara. Genom att studera olika organisationer med detta nya synsätt formuleras ett nytt språk vilket är viktigt. Man hittar på ord för att kunna täcka in det nya sättet att verka på och det medför att dess betydelse i många fall förs fram i ljuset. Det tidigare kanske negativa språkbruket kommer till en vändpunkt och mångfald kan uppfattas som något mer positivt och som en möjlighet istället för ett problem.¹⁰¹

Diversity management öppnar upp för en diskussionsgrund att bygga vidare en begreppsvärld på. Ämnet förs högre upp på dagordningen, och det sker inte för att man

⁹⁸ Alm, D., *Fördel mångfald – en tankeväckare om mångfald i organisationer*, s. 42

⁹⁹ Ibid, s. 43

¹⁰⁰ Kersten, A., *Diversity Management*, s. 242-244

¹⁰¹ Ibid, s. 242

avser att uppfylla eventuella legala aspekter utan att det först upp för att det ligger en ekonomisk vinst i att göra så.¹⁰² Kersten menar att det inte är ett mål i sig att använda sig av diversity management utan det är ett sätt, en väg att bygga en effektivare och mer kompetent organisation. Detta blir en möjlighet då intresset från ledningsgrupper blir större om det finns ekonomiska förtjänster att göra, både på lång och kort sikt. Dock brukar det strategiska intresset ofta finnas på en hög nivå, medan det implementerade arbetet som sköts av mellanchefer många gånger leder till att det blir en tids- och/eller intressekonflikt.¹⁰³ En annan möjlighet med diversity management är att *individen* blir mer synlig i organisationen. Man driver konceptet ännu längre och ser till hur alla personer är olika och hur detta påverkar organisationen.¹⁰⁴ Det är en sympatisk tanke som inte bara genererar en arbetsplats med olikheter utan även ett större intresse för den enskilda personen och dess intressen. Humankapitalet och individen hamnar i brännpunkten, det blir viktigare med människorna och deras inneboende egenskaper i organisationen, oavsett varifrån de kommer eller hur de ser ut.

I samhället i stort har det dock blivit mer aktuellt att se till andra typer av mångfald än den mer renodlade kompetensmångfalden. Det blir mer aktuellt då Sverige får en större andel invandrare i samhället. Det gäller att kunna vara verksam inom ett stort område i den meningen att man som företag skall kunna attrahera och hjälpa en stor kundbas. Genom att vara mer "lik" sin kund kommer detta att vara möjligt. I en artikel i Sydsvenskan i december 2001 visar man på hur en invandrarkvinna med spansk bakgrund gjort en snabb karriär inom folktandvården. Detta p.g.a. att hon tidigt uppfattade att det fanns en klyfta mellan personalens etniska bakgrund och kunderna. Genom att anställa personal med invandrarbakgrund blev förståelsen för kundernas behov större. Det handlar i mångt och mycket om att kunna förmedla ett budskap på ett korrekt sätt och sedan kunna förstå den respons man får.¹⁰⁵

Mångfaldens olika ansikten

Kompetens är den form av mångfald som i många fall kan definieras vid rekryteringsprocesser eller via arbetsspecifikationer. De krav som ställs upp skall uppfyllas av den sökande eller den anställde. Begreppet kompetens är mångbottnat och vi för en diskussion om detta i kapitel 3.6 för att belysa detta närmare.

Social mångfald är en blandning av många olika typer av människor med olika intressen och bakgrunder. Detta behöver inte vara sammankopplat med de formella kunskaper som personen besitter utan handlar om egenskaper som är förknippade med personligheten.

Legalt kan mångfalden ta sig uttryck i *kvotering*. Detta är inte i grunden sett som en möjlighet för kompetens utan som en reform som måste genomföras.

¹⁰² Kersten A., *Diversity Management*, s. 241

¹⁰³ Leijon, S., Omanovic, V., *Mångfaldens mångfald*, s. 25

¹⁰⁴ Kersten, A., op cit, s. 244

¹⁰⁵ Werner, M., *Chefen som har nått framgång genom mångfald*

3.5 Kompetens

Begreppet kompetens är omfattande. Vi avser endast att skrapa på betydelsens yta för att skapa en större förståelse för detta vid senare resonemang. Vi anser inte att det är lika centralt som mångfaldsbegreppet, men vid djupare studier av mångfald har det blivit oundvikligt att inte kommentera kompetens i någon utsträckning.

Betydelser

Dagens affärsklimat innebär att det sker större förändringar på marknaden och att det då blir allt viktigare att veta vad företagets kompetens är. Det har skett en omorientering som har lett till att man numera inte vill ha ”mer av samma” utan det blir allt viktigare att ”vara annorlunda” och detta gäller givetvis även för kompetenser.¹⁰⁶

Ordet *kompetens* har synonymer som: *skicklighet, duglighet, sakkunskap*¹⁰⁷. Dessa begrepp är omfattande och breda till sin karaktär och vi ämnar inte att gå ner på för stor detaljnivå. Det är av större intresse att definiera den miljö som begreppen kan verka i och vilka olika kompetenser som är aktuella. Katzenbach-Smith har gjort en god uppdelning av de olika *skills* (färdigheter, egenskaper) som ett team bör inneha för att fungera på ett tillfredsställande sätt.¹⁰⁸

Teknisk eller funktionell expertis. En grupp som innehåller enbart en typ av kompetens har svårt att använda denna förutom inom ett snävt specialismråde. Sannolikheten att en grupp utvecklingsingenjörer kommer att lyckas som enskild grupp, är mindre än om de arbetar med en grupp från marknadsföringsavdelningen. Det skapar en större bredd och en förståelse för det mål man arbetar mot om man har flera tekniska kompetenser i ett team.

Problemlösning och beslutsfattande egenskaper. Det är av största vikt att ett team kan identifiera problem och eventuella lösningar på dessa för att kunna jobba framåt. Denna typ av kompetens utvecklas oftast över tiden, men det bör finnas en grund att starta från hos någon medlem.

Interpersonella egenskaper. Kompetens ligger inte bara i rena faktaegenskaper, dvs. vad man kan, utan även i hur man kommunicerar med andra och kan skapa målkongruens. Det innefattar även förmågor som att ge konstruktiv kritik, lyssna och ge stöd.

Sandbergs definition

Sandberg sätter kompetens i relation till en viss uppgift som utförs i en speciell situation. (Med uppgift avser Sandberg vad en viss enhet eller individ inom en organisation ska utföra, och med situation menar han det speciella sammanhang som uppgiften utförs i.) I Sandbergs kompetensmodell ingår 5 komponenter. De är *kunskap, nätverk, färdighet, kapacitet och uppfattning*. När det gäller kunskap är det viktigt att se skillnaden mellan *potentiell* och *aktuell kunskap*. Potentiell kunskap är kunskap som vi en gång lärt oss men

¹⁰⁶ Lindsay, P.R., Stuart, R., *Reconstructing competence*, s. 326

¹⁰⁷ Norstedts, *Ord för ord – svenska synonymer och uttryck*, 1992

¹⁰⁸ Katzenbach-Smith, J.D, *Wisdom of teams*, s. 47-49

inte ständigt har aktuella. Komponenten färdighet är något som sitter i ryggmärgen, en viss *know-how* av teorier som individen måste känna till för att kunna handla kompetent. Nätverk är det nödvändiga externa och interna kontaktnät som en individ har tillgång till. Komponenten kapacitet innefattar hur stor *kvantitet* med *kvalitet* individen klarar av att hantera under en viss *tidsperiod*. Sandberg definierar slutligen uppfattning:

”Den komponent som håller samman de övriga är uppfattning. Den påverkar vår inriktning på vilken kunskap vi söker, vilka personer i vårt nätverk vi tar kontakt med, vilka färdigheter vi prioriterar och vilken kapacitet vi anser oss behöva.”¹⁰⁹

Förändringar

Kompetens har i stor utsträckning ur ett historiskt perspektiv beskrivits som en egenskap som kan förvärfvas genom studier (kunskap). I den föränderliga värld vi lever i är kunskap en färskvara som måste förnyas med tätare intervall än tidigare. Ett begrepp som har förknippats med kunskap i bl.a. rekryteringssammanhang är IQ (intelligenskvot). Är det då säkert att man når framgång genom att ha en hög IQ? Cooper och Sawf menar att IQ endast är direkt relaterat till fyra procent av verklig framgång, medan mer än 90 procent kan tillskrivas någon annan typ av intelligens.¹¹⁰ Det är m.a.o. svårare att finna det direkta svaret i kunskapskompetens. Det blir allt viktigare att ha en väl utvecklad EQ (emotionell intelligenskvot). I detta begrepp innefattas egenskaper som *självkänedom*, *självbehärskning*, *motivation*, *empati* och *social kompetens*.¹¹¹ Dessa egenskaper är en förutsättning för att skapa en trygg miljö med större öppenhet och förståelse vid arbete i team. I takt med att globaliseringen har ökat och det ställts större krav på individer att arbeta med människor från andra kulturer, har mångfaldsbegreppet blivit mer aktuellt. Samtidigt har IQ har kommit i skymundan för EQ som är ett mer komplext begrepp.

Sammanfattning

Mångfaldsbegreppet har många dimensioner och kan inte bestämmas i korthet. Vi har dessa teoretiska reflektioner med oss då vi studerar mångfalden i fallföretagen. Det ger oss en ökad förståelse för varför man handlar på det ena eller andra sättet. Begreppet är föränderligt och skapar en dynamisk miljö att arbeta vidare från.

¹⁰⁹ Sandberg ur Hultgren-Tauson, H-M, *Syner på kompetens vid rekrytering*

¹¹⁰ Cooper och Sawf ur Alm, D., *Fördel mångfald – en tankeväckare om mångfald i organisationer*, s. 61

¹¹¹ Alm, D., *Fördel mångfald – en tankeväckare om mångfald i organisationer*, s. 62-63

3.6 Organisationsteoretiska perspektiv

Bowen, Ledford och Nathan, "Hiring for the organization, not the job" har underlättat vår analys av fallföretagen. Då konsultbranschen består av komplexa nätverk av individer, kunskap och kompetenser vilka kontinuerligt utvecklas och förändras kan även metaforer underlätta förståelsen av företagens organisationsstruktur. I teorikapitlet beskriver vi den teoretiska bakgrunden till metaforerna, för att i analyskapitlet applicera metaforerna till våra fallföretag och syfte.

Hiring for the organization, not the job

Vi avser att utveckla Bowen, Ledford och Nathans resonemang som vi endast kort berörde under rekryteringskapitlet.

Vad Bowen, Ledford och Nathan vill föra fram är att ett företag inte bara behöver dessa "händer" och "hjärnor" utan snarare ett helhetskoncept, den hela personen. Det gäller att inte bara se på förhållandet KSA – arbete, utan även till den viktiga faktorn personlighet – företagskultur. Det gäller inte bara för extrema typer av organisationer utan även för mer traditionella företag som jobbar i team. Den typ av organisation som Bowen, Ledford och Nathan använder som exempel är *high involvement organizations* (HIO). Dessa är skapade för att generera en hög engagemangsnivå hos den anställde, beslut fattas på lägre nivåer och information delas i hög grad i organisationen. Arbetet sker ofta i självständiga team vilket leder till att beslutsfattandet naturligt delas mellan medarbetarna. Generellt kan sägas att denna typ av organisation attraherar personer som uppskattar att arbeta i grupp och söker en hög grad av personlig utveckling.

Genom att skapa nya, mer förfinade rekryteringsprocesser kan man underlätta i sökandet efter "rätt" personal. Om en person finner en plats i en organisation som delar värderingar och mål finns det större chans att grupp känslan blir starkare. Det blir lättare att känna sig "hemma" i en sådan organisation. HIO skapar även möjlighet att attrahera personer som är intresserade av att lära sig, anta utmaningar och känner stort ansvar inför uppgifter vilket i sin tur medför en högre prestationsnivå. Man skall skapa en arbetssituation där uppgifterna får medarbetarna att prestera sitt maximala och känna stor personlig tillfredställelse i detta.

Nackdelen med att använda avancerade rekryteringsprocesser är att det kostar mycket pengar. Artikeln visar på att det kan kosta lika mycket att anställa en fabriksarbetare som en VD för Mazda i USA. Fokus får inte hamna bortom det som organisationen verkligen behöver i form av tekniskt kunnande, alla delar är viktiga. Arbetssituationen kan uppfattas som alltför krävande ibland vilket leder till att medarbetarna blir stressade och inte känner sig så motiverade som man önskat. Bowen, Ledford och Nathan menar att det inte är lätt att implementera ett helt nytt sätt att förhålla sig till rekryteringen och det är inte alltid som man hittar "rätt personer".

Det finns både för och nackdelar enligt författarna men de menar att det blir allt viktigare att hitta anställda som kan lära sig med tiden och finner det personligt intressant att göra så för att kunna passa organisationen. Genom att produktlivscyklar blir allt kortare,

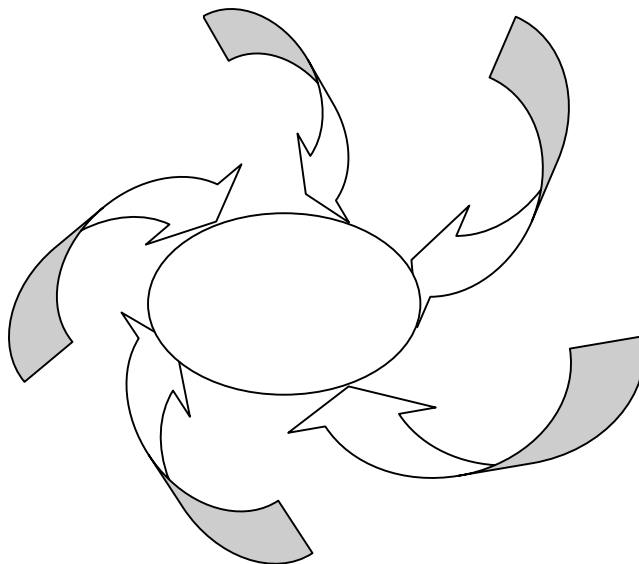
globaliseringen ökar och graden av teknologi blir större, kommer det att krävas mer av organisationen, av den enskilde individen.¹¹²

Holografisk metafor

Ur tankarna om cybernetiska processer utvecklade Gareth Morgan en organisatorisk metafor som utgår från den mänskliga hjärnan. Hjärnmetaforens tankar om hur företag kan utvecklas till lärande organisationer har påverkat och inspirerat ett antal företagsledare och författare inom organisationslitteraturen. Inom den svenska delen av forskningen framträder ekonomidoktorerna Kjell A. Nordström och Jonas Riddarstråle som några av hjärnmetaforens tydligaste förespråkare. Även Peter Drucker beskriver den ”nya kunskapsekonomin” med företag som ingår i hjärnliknande strukturer där människans intelligens, kreativitet och kunskap utgör den huvudsakliga resursen.¹¹³ Hjärnmetaforen med dess holografiska tänkande och principer ger oss en teoretisk vägledning om vilka förutsättningar som krävs för att uppnå en lärande organisation. Meningen med de fem holografiska principerna är att skapa en kontext som företag i ständig förändring kan verka och utvecklas inom.

Principer för holografisk utformning

Nedan beskrivs Morgans fem principer för en holografisk organisation. Vi avser i vår analys diskutera om och hur våra fallföretag kan vara exempel på ”lärande organisationer” och således exemplifiera Morgans principer.



Figur 3.7 Morgans principer

¹¹² Bowen, D.E., Ledford Jr, G.E., Nathan, B.R., *Hiring for the organization, not the job*

¹¹³ Morgan, G., *Organisationsmetaforer*, s. 131

Princip 1: Bygg in helheten i samtliga delar

Principen att helheten eller företags DNA ska vara möjlig att spåra i organisationens samtliga delar är en av utgångspunkterna inom den holografiska organisationsprincipen. Helheten kan spåras inom organisationens struktur, roller och företagskultur.¹¹⁴ Inom begreppet företagskultur kan rymmas en vision som kan vara vägledande för samtliga av företagets anställda trots geografiska och kulturella skillnader. Röda korsets vision är t.ex. att ”*hjälpa de mest utsatta*”, Nike använde under 1960-talet visionen ”*Krossa Adidas*” och Disney stävar efter att ”*göra människor lyckliga*”.¹¹⁵ Visioner, värderingar och kulturella koder skapar gemenskap som kan hålla samman en organisation eller ett team.

Inom den holografiska organisationen kan företags vision och värderingar spåras inom företagets olika processer och hos anställda. Ett tydligt exempel på ovanstående princip där företags vision och värderingar påverkar organisationens ledning och anställda är företaget Apple Computer i mitten av 1980-talet. Företagets grundare Steve Jobs vision, var att skapa ett kreativt konstverk istället för den stela pc:n och gick klädd i shorts och t-shirt. Den kreativa visionen och ledningens informella klädsel gav en informell atmosfär och entreprenörstämning som kunde spåras i företagets reklam, hos de anställda, på presskonferenser och fester, i sånger och inredning.

Ytterligare exempel på den holografiska principen om att *bygga in helheten i samtliga delar* är skapandet av *holografiska team med diversifierade roller*. Team i en holografisk organisation ansvarar för en komplett process och inte en speciell funktion. Teamen utför uppgifter som inom en centraliserad byråkratisk organisation skulle kräva resurser från ett antal divisioner som planering, teknik, kvalitet och logistik. Teamet i den holografiska organisationen arbetar med helheten och ansvarar således för den slutliga produkten.¹¹⁶ Vidare kan företag *bygga in helheten i samtliga delar* genom skapandet av nätverksintelligens inom organisationen. Målet med en nätverksintelligens är att skapa informationsstrukturer där samtliga anställda kan bidra till företagets gemensamma kunskapsbas.¹¹⁷ Givetvis kan modern informationsteknik användas för syftet, men även grundläggande informationsstrukturer som måndagsmöte med frukost fyller samma funktion. Tanken är att varje anställd ska känna sig delaktig i företagets utveckling och ha möjlighet att delge övriga anställda sina åsikter och kunskapsbidrag.

Princip 2: Vikten av redundans

I den mänskliga hjärnan pågår kontinuerligt ett antal parallella processer vilka samspelar i samband med kreativ problemlösning. Ett nätverk i hjärnan med 10 miljarder neuroner möjliggör fantastiska möjligheter till informationsbearbetning och problemlösning. Holografiska företag fungerar på liknande sätt genom en arbetsstruktur som är baserad på ”parallell-processande”. Parallell-processande innebär att man delar med sig av kunskap och information vilket resulterar i ökad kreativitet och en gemensam förståelse. Precis som hjärnans olika neuroner samverkar för att skapa sig en bild av verkligheten, kan

¹¹⁴ Morgan, G., *Organisationsmetaforer*, s.116

¹¹⁵ Nordström, K.A., Ridderstråle, J., *Funky Business – talang får kapitalet att dansa*, s.189

¹¹⁶ Morgan, G., op cit, s.121

¹¹⁷ Ibid, s.118

anställda genom diskussion och informationsutbyte gemensamt öka sin förståelse och finna kreativa lösningar.¹¹⁸

Princip 3: Tillräcklig variation

Principen om tillräcklig variation innebär att organisationens inre mångfald måste överensstämma med omgivningens variation och komplexitet.¹¹⁹ Det är vanligt att chefer minskar mångfalden inom t.ex. ett planeringsteam för att öka konsensus när man egentligen borde leta efter individer med olika intressen som kan representera den komplexitet som råder. Morgan menar att principen om tillräcklig variation är en tydlig ledningsprincip för holografiska organisationer. Ett team som inte hanterar den komplexitet uppgiften rymmer kommer inte att utvecklas eller överleva som grupp.¹²⁰

Princip 4: Ett minimum av specifikationer

De tre inledande principerna möjliggör utveckling för en organisation eller ett team, men varje system behöver möjlighet att utvecklas utan att hindras av detaljerade specifikationer. Ledningens uppgift blir således att endast kontrollera de *kritiska variablerna* som behöver specificeras, och lämna övriga mål och handlingsplaner till gruppen att självständigt utveckla. Morgan illustrerar med chefen som istället för att skapa en vision och beskriva det förväntade resultatet, började specificera detaljerade regler och delmål. Resultatet blev minskad variation, redundans och innovativ personal, vilken kraftigt minskar en enhets produktivitet.¹²¹

Princip 5: Att lära att lära

Den viktigaste grundregeln för att skapa en lärande organisation är att normer och handlingsplaner ändras i takt med förändringar i omvärlden. De holografiska principerna skapar förutsättningar för en lärande organisation men måste implementeras i samband med en ledningsfilosofi som uppmuntrar kontinuerligt lärande. De olika principerna är precis som hjärnans processer parallella och visar på hur hjärnans holografiska egenskaper kan appliceras inom ett organisatoriskt sammanhang.¹²²

¹¹⁸ Morgan, G., *Organisationsmetaforer*, s.125

¹¹⁹ Ibid, s.127

¹²⁰ Ibid, s.128

¹²¹ Ibid, s.129

¹²² Ibid, s.130

3.7 Organisationen som konkurrensfördel

Som avslutning av vårt teorikapitel ämnar vi föra en diskussion kring hur företag genom sin organisation skapar uthålliga konkurrensfördelar. Då våra fallföretag utnyttjar kompetens och mångfald i syfte att skapa konkurrensfördelar upplevde vi ett behov att öka vår kunskap om organisationen som en väg till konkurrensfördelar. Pfeffers resonemang kring ”Producing sustainable competitive advantage through effective management of people” har ökat vår kunskap om individens betydelse för organisationens framgång.

Pfeffers principer för effektiv management

Vi har ovan beskrivit olika metoder att rekrytera och integrera kompetens genom olika typer av team samt beskrivit nya perspektiv på lärande organisationer genom metaforer. Men samtidigt står relevansen av teorierna ur näringslivets synpunkt i korrelation med i vilken omfattning dess implementering skapar konkurrensfördelar. Än en gång ställer vi därför frågan ”Does it matter?”. Spelar det någon roll om organisationen är lärande? Spelar det någon roll om man integrerar kunskap från olika individer genom rollintegrerade team? Spelar det någon roll om rekrytering tar två dagar eller en månad?

Det finns ett antal ekonomer som under de senaste 10 åren beskrivit de fördelar som investeringar i personalen medför. Pfeffer vidareutvecklade tankarna 1994 i Harvard Business Review, där han formaliserade 13 principer för hur man skapar uthålliga konkurrensfördelar genom att effektivt hantera arbetsstyrkan. Vi avser inte redogöra för varje princip i sig men beskriva huvuddragen i hans resonemang. En av förutsättningarna för att skapa en strategisk fördel genom sin organisation är att vara mycket selektiv och noggrann i sin rekryteringsprocess. Rätt person på rätt plats är en grundförutsättning för en lyckad rekrytering, men samtidigt spelar rekryteringsprocessen en mer omfattande roll utöver det funktionella behovet. En selektiv och noggrann rekryteringsprocess där rekryten upplever att olika typer av kompetenser och kunskaper undersöks skapar höga förväntningar på rekryten.¹²³ Höga förväntningar kopplat med olika former av bonussystem brukar resultera i en ökad produktivitet och motivation hos de anställda, då nyanställda är angelägna om att motsvara förväntningarna.

När rekryten sedan är anställd bör företag som anser sin arbetsstyrka vara deras huvudsakliga resurs försöka skapa strukturer som uppmuntrar till informationsutbyte. Utan tillgång till relevant information och kunskap om vad som händer inom företaget saknas förutsättningar för det engagemang och deltagande som är nödvändigt inom kunskapsintensiva företag. Utöver tillräckliga informationsstrukturer krävs även omfattande *training* och *skill development* för att arbetsstyrkan kontinuerligt ska kunna utveckla sina kunskaper.¹²⁴ Ett vanligt misstag inom vidareutveckling är att de anställda inte får utnyttja sina nyförvärvade kunskaper praktiskt inom sitt arbetsområde. Om de anställda inte får använda sina nya kunskaper avtar nyttan med träningen och de positiva resultaten uteblir. Organisationer som har en selektiv rekrytering kopplat med omfattande kompetensutveckling har möjlighet att använda sina anställdas kompetens på flera olika

¹²³ Pfeffer, J., *Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people*, s.59

¹²⁴ Ibid, s.61

områden. Företagen kan organisera sig i team och projektgrupper, vilket dels ökar produktiviteten men även skapar en mer utmanande och intressant arbetssituation. Man skapar då generalister som kan fungera på olika positioner med olika arbetsuppgifter och kontinuerligt växla samarbetspartners inom ett nätverk av kunskapsresurser. Pfeffer illustrerar idén med exemplet från Levi Strauss där ”*assets are people*” och ”*doers must also be thinkers.*”¹²⁵

Pfeffers principer om att skapa uthålliga konkurrensfördelar genom att effektivt hantera sin personal liknar på flera punkter Morgans holografiska metafor som syftar till att *lära att lära*. Precis som hos Morgans redundans och parallellprocessande är tanken att de olika principerna kontinuerligt samverkar med varandra. Pfeffers tankar om vikten av *Cross-Utilization* och *multiskilling* kan även som spåras hos Lind-Skärvads rollkompletterade och rollintegrerade teamformer.

¹²⁵ Pfeffer, J., *Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people*, s.67

4 Empiri

I kapitel 4 visar vi det empiriska material som vi via intervjuer har samlat in. De olika fallföretagen presenteras i korthet och det intervjumaterial som vi fått in sammanställs till mindre case. Casen är en metod att sammanställa informationen så att den blir jämförbar mellan de olika fallföretagen.

4.1 Carta Booz•Allen & Hamilton AB

Ingemar Bengtson, Byråchef, Malmö, 20 november 2001

Företagsfakta

Antal anställda på kontoret i Malmö är 13 st och könsfördelningen är 85 % män och 15% kvinnor. Carta Booz•Allen & Hamilton AB ingår i en global organisation med flera kontor runt om i världen. I Sverige har Carta Booz•Allen & Hamilton AB kontor i Stockholm, Göteborg och Malmö.

Carta gick under 1999 ihop med Booz•Allen & Hamilton och skapade det nya Carta Booz•Allen & Hamilton AB som det ser ut idag. Carta Booz•Allen & Hamilton AB arbetar som affärs-, strategi- och organisationskonsulter. Av totalt ett hundratal konsulter i den svenska delen har ungefär tio helt eller delvis bakgrund i det som traditionellt kallas kommunikation. Företaget arbetar på en internationell basis och det var en av vinsterna man gjorde vid sammanslagningen.

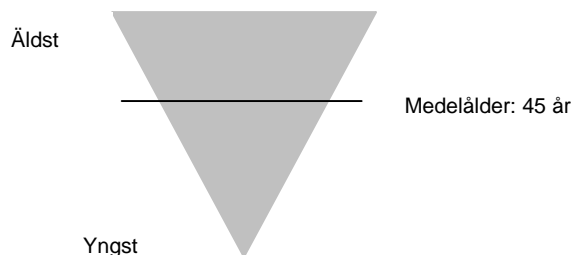
På företaget arbetar man utifrån en matrisorganisation där kompetenser (personer) skiftar arbetsgrupp vartefter som uppgiften kräver detta, vilket illustreras i figur 4.1.

	Automotive, aerospace & Industrial	Communication, media & Technology	Financial Services	Energy	Consumer & Health	Public Sector & Infrastructure
Strategy	→					
Corporate Finance	→					
Organization & Strategic Leadership	→					
IT	→					
Operations	→					

Figur 4.1 Market Facing Teams på Carta Booz•Allen & Hamilton AB ¹²⁶

Dessa team baseras på uppgiften som tas in från kunden och sedan sätter Carta Booz•Allen & Hamilton AB ihop en arbetsgrupp. Det finns inte några geografiska hinder att flytta mellan olika länder för att kunna bidra till ett projekt.

Företaget har en annorlunda åldersfördelning i förhållande till andra konsultföretag i branschen, se figur 4.2. Det är snarast en uppochnervänd pyramid. Detta är dock inte något som avspeglas i den internationella organisationen, utan där är det snarare den mer traditionella pyramiden som är gällande.



Figur 4.2 Åldersfördelning på Carta Booz•Allen & Hamilton AB ¹²⁷

Detta är emellertid inte den bild som Carta Booz•Allen & Hamilton AB aktivt har strävat efter att uppnå. Det är snarare ett resultat av att rekryteringen inte enbart sker i de yngre åldersgrupperna och att företaget även rekryterar äldre, mer erfarna personer. Trenden är att man går mot en något bredare bas och smalare topp.

Rekrytering

På vilket sätt anställer företaget nya medarbetare och vilka egenskaper värderas?

Rekryteringsprocessen

Carta Booz•Allen & Hamilton AB har viss formalia inblandad i rekryteringsprocessen men förfarandet är inte helt standardiserat. Yngre medarbetare som kommer direkt från universitet rekryteras därifrån medan andra tas in via nätverk. I något fall har man använt sig av en rekryteringsfirma för att finna rätt person. Rekryteringen sker på både central och lokal nivå. Inom varje enhet har man personalansvar och är noga med vilka man anställer.

Intervjuperioden karakteriseras av att man träffar många personer. Det innebär att vid en färdig anställning kan man ha träffat ca 7-8 personer och det är då både överordnade chefer samt kommande medarbetare. Detta leder till att berörda parter kan säga sitt innan en person kommer in i organisationen. På kontorsnivå i Malmö har tre personer veto vad det gäller nyanställning.

Det är stor skillnad mellan den amerikanska marknaden och den europeisk/nordiska. I USA är det mycket mer standardprocesser som är aktuella och man anställer nästan bara folk direkt från högskolan. Skillnaden leder till att ålderspyramiden ser olika ut och att det

¹²⁶ Företagsintern källa: Carta Booz•Allen & Hamilton AB

¹²⁷ Intervju: I. Bengtson 2001-11-20

i USA går ett större antal juniors per antalet seniors. Man får då en större analytisk förmåga men den problemlösande biten kommer att bli eftersatt och det är den styrkan som finns i Europa.

KSA vs social kompetens

Generellt sett kan man säga att Carta Booz•Allen & Hamilton AB söker både yngre och äldre personer.

De *unga* personer som de söker är högpresterande (höga betyg) och har en god social förmåga. Företaget ser till kompetensen och inte till de yttre attribut som en person har. Det kvittar om personen är svart, vit, gul eller röd, bara man har rätt kunskap och social förmåga. Främst söker Carta Booz•Allen & Hamilton AB ekonomer med utbildning inom finans och strategi. De vill ha en person som kan vidareutvecklas.

Äldre personer plockas via personliga nätverk och skall ha god erfarenhet från industrin. Det är inte givet att en person med VD-erfarenhet kommer att vara en bra konsult då det är andra egenskaper som eftersöks. De äldre rekryteras främst för sin specialistkompetens från ett område.

Det är svårt att hitta rätt personal, det är inte någon skillnad nu eller i en mer gynnsam konjunktur. Det svåra är att hitta den rätta kombinationen i samma person. Det har inte att göra med om man är man eller kvinna, svart eller vit det är generellt svårt bara.

Teamdesign

Hur strukturerar Carta Booz•Allen & Hamilton AB sina team och hur styrs dessa då de är ute i verksamheten?

Teamarkitekten

Den modell som Carta Booz•Allen & Hamilton AB arbetar med är beskriven i figur C1.1 och den innebär att man blandar individer för att kunna möta och lösa den uppgift som företaget ställs inför.

På Carta Booz•Allen & Hamilton AB arbetar man i team som sätts samman för att lösa uppgiften och man arbetar oftast 100 % med ett projekt och sedan går man över till nästa. I sällfall kan man ha arbeta med två projekt men det hör inte till de vanliga rutinerna.

Teamroller

På Carta Booz•Allen & Hamilton AB är det viktigt att man kommer igång och jobbar. De nyanställda blir en i teamet genom att arbeta. Företaget försöker att blanda in unga personer med mer erfarna för att det skall ske ett lärande i arbetet. Genom detta får man en korrekt uppfattning av vad jobbet innebär och med vilka personer man skall jobba. Detta anses mer effektivt än att skicka iväg folk på små kurser eftersom de ändå lägger mycket tid på jobbet.

Carta Booz•Allen & Hamilton AB strävar efter att ha en bred sammansättning i teamet vad gäller *kompetens* och *graden av erfarenhet*. Detta är även något som kunden kan ha önskemål om men det är inte så vanligt. Företaget strävar som sagt inte efter att få det största eller minsta teamet utan man vill ha det bästa utifrån de kriterier som kunden har satt upp och så mycket som kunden är villig att betala.

Mångfaldsintegration

Hur använder sig Carta Booz•Allen & Hamilton AB av mångfald?

Carta Booz•Allen & Hamilton AB: s definition av mångfald

Carta Booz•Allen & Hamilton AB har lyft fram *kompetensen och åldersfördelningen* som viktiga delar för att få mångfald.

Integration av mångfald

Det som företaget ser som mångfald: kompetens och åldersfördelning, integreras genom att man arbetar tillsammans direkt från början. Det finns inte gemensamma, sociala aktiviteter i form av att paddla kanot eller att gå och bowla.

När det gäller att få in kvinnor så arbetar Carta Booz•Allen & Hamilton AB inte aktivt med detta då det skall vara kompetensen som styr. Det är ett problem för kvinnorna att de är borta från arbetsmarknaden under ett par år då männen är mycket aktiva. Bengtson för fram att det inte finns någon direkt lösning på detta i dagsläget och så länge vi har den familjesociala bilden som idag kommer det att bli svårt att ändra på detta.

4.2 CIA Kommunikation

Katarina Carlfalk, Byråchef CIA-Malmö, Malmö, 26 november 2001

Företagsfakta

CIA Sweden är en del av CIA - Media Networks via Tempusgruppen som i sin tur nyligen blev uppköpta av WPP. Inom den svenska delen arbetar cirka 100 medarbetare varav 50 personer arbetar i Stockholm, 40 i Göteborg och 10 i Malmö. Företaget arbetade fram till 1997 under namnet Media Marketing Group som var ett privat företag. CIA:s kunder består främst av större företag som söker en strategisk partner vid utformande av kommunikationsbudskap och reklam. Merparten av intäkterna kommer från detaljhandeln och läkemedelsindustrin. I större projekt sker samarbetet med kunden, reklambyrå och CIA Sweden. I texten nedan står CIA för CIA-Malmö. Åldersfördelningen på kontoret är i dagsläget relativt jämn då 30 % är mellan 25 - 40 år, 30 % mellan 40 - 50 år och 30 % över 50 år. Könsfördelningen på kontoret i Malmö är till övervägande del kvinnor.

Carlfalk har arbetat på företaget sedan 1997 och är idag byråchef med ekonomi- och rekryteringsansvar. Sedan 1997 har CIA gått ifrån ostrukturerat ledarskap utan tydliga roller och ansvarsuppgifter samt mycket informell kommunikation. Den lösa strukturen och den kreativa miljön var en viktig faktor till företagets framgång och utveckling. Efterhand som företaget utvecklades och intäkterna ökade krävdes nya former av organisation. Den tidigare individualiserade arbetsformen innebar stora problem när medarbetare lämnade företaget eftersom kundrelationen var baserad på individ - företag och inte företag - företag. Inom det nya CIA har man en tydligare struktur där teamarbetet

har övertagit den individualistiska prägeln. I dag är det ett team med en projektledare som arbetar med kunden och inte enbart 1 - 2 individer. Arbetsformerna har även formaliserats genom införandet av måndags- och fredagsmöten där respektive teammedlem redovisar sitt arbete och problem/framgång. Kommunikationen är idag mer formell med rapporter och debriefing även om atmosfären fortfarande är mycket avspänd.

Tilläggs kan att Carl Falk slutade som byråchef för CIA i december 2001. Hon slutade i protest mot neddragningar i organisationen. Efter neddragningarna försvinner större delen av teammedlemmarna i Malmö och kontoret blir ett representationskontor. Innan hade varje team och kontor ett självständigt resultatansvar mot Stockholm.

Rekrytering

På vilket sätt anställer företaget nya medarbetare och vilka egenskaper värderas?

Rekryteringsprocessen

CIA är idag inte i behov av nya anställda men rekryterade aktivt under år 2000 då omsättningen låg på rekordnivåer och omfattande nyrekryteringar skedde. I februari 2001 märkte man nedgången i konjunkturen och under augusti månad tvingades 5 personer lämna företaget.

CIA saknar en tydlig standardiserad rekryteringspolicy med olika formella tester, även om casesdiskussioner kan förekomma. Under 1999 använde CIA-Stockholm sig av tidningsreklam då kontoret sökte 20 nya konsulter. Annonsering är dock ett undantag eftersom merparten rekryteras direkt från högskolorna eller via informella nätverk. Under det senaste året har CIA rekryterat studenter från Ekonomihögskolan i Lund. Läraren som Carl Falk hade kontakt med valde ut fem studenter som erbjöds anställningsintervju på CIA tillsammans med Carl Falk och företagets marknadsanalytiker. Två utvalda fick sedan diskutera ett konkret företagsproblem som CIA arbetade med och analytikern lämnade sedan en rekommendation. Det slutgiltiga beslutet avgjordes på "magkänsla". Vanligtvis sker diskussioner även med byråchefen och mellanchefer innan man fattar beslut kring en anställning

KSA vs social kompetens

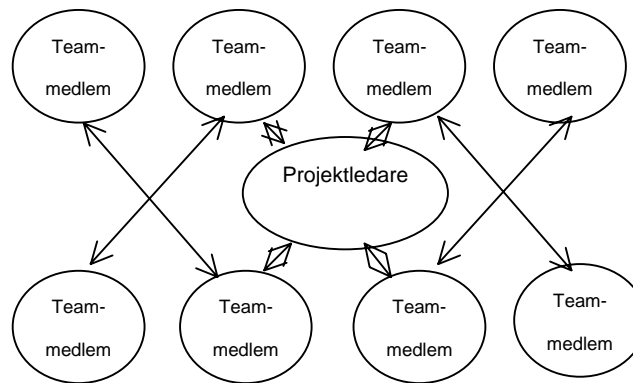
Både generalister och specialister verkar i organisationen beroende på personens arbetsuppgifter. En projektledare behöver vara generalist vilket dels betyder god människokännedom och ledaregenskaper men samtidigt vara väl insatt inom projektets delområden. En projektledare ska vara kunnig inom reklam och PR och veta vilket medium som bör användas i kundens situation. Däremot är det mindre viktigt att besitta kompetens i hur man utformar eller tillverkar en tv-spot. Under Media Marketing-tiden kunde man arbeta sig upp från sekreterare till projektledare, men idag efterfrågar man någon form av akademisk examen. CIA markerar tydligare vikten av personkemi och social kompetens än KSA. Detta eftersom en stor del av teamets arbetsuppgifter är att representera vid olika officiella tillställningar samt att arbetet hela tiden innebär en nära relation med kunden.

Vid nyrekrytering av studenter ser CIA mycket på akademiska meriter och stor vikt läggs vid en magisterexamen. Strategin med ekonomistudentrekrytering är att utveckla unga medarbetare till projektledare eller analytiker. Vid rekrytering av specialister som programmerare eller grafiker ställs högre krav på meriter vid anställningen. En specialist

förväntas omgående fungera i organisationen utan längre inskolning där en generalist ges längre tid att anpassa sig. Vid rekrytering till högre positioner krävs erfarenhet från marknadsföring eller media i kombination med examen från RMI-Berghs eller från Ekonomihögskolan. Under produktionstoppar används bemanningsföretag som Manpower som hanterar administrativa ärenden eller teknisk produktion. Utnyttjandet av bemanningsföretag är inte en central del av CIA:s rekryteringsstrategi utan mer en nödvändighet.

Teamdesign

Hur strukturerar CIA sina team och hur styrs dessa då de är ute i verksamheten?



Figur 4.3 Teamens struktur hos CIA

Teamarkitekten

CIA har valt att strukturera sina anställda som *ett* team. Anledningen till att Carlfolk inte valt CIA-Göteborgs modell med tremanna-team är risken för splittring och bristande teamkänsla. Större projekt och klienter kräver dessutom oftast merparten av kontorets kompetens och resurser samt specialistkompetens från Göteborg och Stockholm. De faktorer som vägs in när team formeras påverkas dels av vilken typ av uppgift och kompetens kunden söker men även vilken personkemi som passar för uppdraget. CIA har en matris som beskriver vilken kompetens man har tillgänglig på kontoret. Samspelen mellan de olika kontorens team trots geografisk åtskillnad visar på den utpräglade teamkulturen inom CIA. Strategin bakom formering av arbetsteam utgår alltså från kompetens och behov och är starkt influerat av beteendevetenskapliga tankar. Ett tydligt exempel på att företaget aktivt arbetar med att analysera sina teamstrukturer är att de hyrde in en beteendekonsult. Konsulten gjorde intervjuer med teammedlemmar i Malmö där teamstrukturen och arbetsprocessen analyserades utifrån en energimatris. Matrisens mål är att utnyttja latent kraft hos företaget och omsätta dem i affärs mål. Konsultens resultat visade att teammedlemmarna var mycket sociala men saknade entreprenörsanda och initiativförmåga. Det behövdes fler aktiva och drivande teammedlemmar. Slutsatserna upplevdes med blandade känslor av personalen där några med besvikelse uppfattade sig som ineffektiva.

Teamarbete och teamaktiviteter är väldigt viktiga och Carlfolk arbetade därför mycket med teamfrämjande aktiviteter som resor, pubkvällar, månadens drink, julfest och blomma på födelsedagen. De sociala inslagen från ledningens sida är institutionaliserade

på CIA-Sweden med återkommande spontana fester och inslag. Då företagen satsar mycket på gemensamma aktiviteter löper man inte risken att ett antal anställda bildar subgrupper inom teamet.

Teamroller

Varje team består av generalister och specialister och leds av en projektledare.

Mångfaldsintegration

Hur använder sig CIA av mångfald?

CIA: s definition av mångfald

Mångfald definieras som olika kompetens, ålder och kön. Även kulturell bakgrund nämndes.

Integration av mångfald

CIA: s konsulter kommer i kontakt med allt från konservativa ekonomichefer till ”hippa” programdirektörer och tekniska inköpschefer. För att hantera de olika kundrelationerna krävs därför en stor mångfald hos personalen. Hos CIA råder viss homogenitet inom gruppen med gemensam grund och intresse för kommunikation, men med stor heterogenitet och mångfald kunskapsmässigt och åldersmässigt. Detta är något som Carl Falk arbetat aktivt med. Som tidigare nämnts gjorde en beteendekonsult en energimatrix för CIA. Resultatet, att CIA behövde fler aktiva och drivande teammedlemmar, resulterade i en förändring av rekryteringspolicyn. CIA har även ansträngt sig för att rekrytera yngre män då företaget till stor del bestod av medelålders kvinnor. Detta för att en blandad grupp ger synergieffekter och produktivitetshöjningar. Mångfalden kan även spåras i den omfattande teamkulturen som råder inom företaget med starkt fokus på sociala aktiviteter trots skillnader i ålder och bakgrund.

4.3 Wildell kommunikation

Urban Rosell, Byråchef/Projektledare, Wildell Gruppen Malmö, Malmö, 7 december 2001

Företagsfakta

Wildell Gruppen Malmö ingår i *Wildell Gruppen*, en koncern med kontor i Stockholm och Malmö. Koncernen grundades för 31 år sedan av Ann-Marie Wildell och idag omsätter den ca 80 miljoner med 70 anställda. På Malmökontoret är de idag 13 personer, expansionsplanerna säger att en utökning till 20 medarbetare kommer att ske inom kort. Wildell ingår i två internationella nätverk: The New Edge Network inom reklam och Fleishman-Hillard inom PR. Företaget har nyligen inlett ett samarbete med en dansk reklambyrå vid namn Lyhne + Company.

I enlighet med företagets affärsidé specialiserar de sig på långsiktig marknadsstrategi, kreativ reklam och integrerade kommunikationslösningar. Det strategiska tänkandet har en framskjutande plats i organisationen och ett starkt engagemang i kundens verksamhet

för att nå långsiktigt samarbete eftersträvas. De typiska kunderna är i tillväxtsektorn vars behov är mediala helhetslösningar. Wildell Gruppen satsar på seriositet och erfarenhet när de förmedlar sina strategiska och kreativa idéer, de eftersträvar *inte* att vara en "hipp" byrå. Den interna strävan är att alltid "bli bättre" och att ha en demokratisk och icke-hierarkisk organisation.

Åldersspannet bland projektledarna på Wildell Gruppen Malmö ligger mellan 30 - 63 år vilket skapar en bred samlad erfarenhetsbas och en strategisk fördel. För närvarande finns det en viss övervikt av kvinnor på företaget, en obalans som Rosell är uppmärksam på. Det är en medveten strategi att könsbalans i så stor mån som möjligt ska råda men av underordnad betydelse i förhållande till kompetens och erfarenhet vid rekrytering.

Organisationen är helt teambaserad och arbetet sker i projektteam med 5 - 8 teammedlemmar och projektledaren i spetsen. Byråchefen och/eller projektledaren ansvarar för kundkontakten och projektens genomförande.

Rekrytering

På vilket sätt anställer företaget nya medarbetare och vilka egenskaper värderas?

Rekryteringsprocessen

Vid intervjutillfället var Wildell Gruppen Malmö inne i en expansions- och rekryteringsprocess och en färsk bild av företagets tillvägagångssätt kunde presenteras.

Företaget tillämpar ingen standardiserad rekryteringsprocess utan låter tjänsten, tidpunkten och den specifika situationen styra processen. Wildell Gruppen Malmö använder sig inte heller av case i rekryteringsprocessen. Det anses vara en alltför fabricerad situation och därmed inte rättvis och relevant. Rekryteringskonsulter kan ibland ha bristande förståelse för företagets kultur och behov och anlitas därför inte så länge företaget själv kan sköta förfarandet.

Kriterierna skiljer sig, som vi ovan nämnt, från tjänst till tjänst. Det ställs få specifika utbildningskrav på rekryten utan bedömningen görs individuellt och stor vikt läggs vid erfarenheten från tidigare jobb och övrig erfarenhet. Det kanske viktigaste kriteriet (hand i hand med kompetensen) utgör den sociala förmågan. Det är mycket viktigt att "passa in" i gänget och med företagets kultur, vilket underlättar teamarbetet såväl som det sociala klimatet. Detta innebär inte att det är stereotypa medarbetare som rekryteras.

I rekryteringsprocessen ingår att de eventuella framtida teammedarbetarna intervjuar rekryten och därefter görs en gemensam bedömning. Att ha djup specialistkunskap eller bred akademisk utbildning men bristande samarbetsförmåga innebär "icke-anställning" och det är här de övriga medarbetarnas känsla och synpunkter för rekryten kommer in. Rosell använde sig av receptionistens förstaintryck av den jobbsökande. "Alla kan fjäska för chefen men hur beter de sig vid ankomsten och mot receptionisten?" Det är helhetsbedömningen av den jobbsökande som är avgörande och att den görs av det befintliga teamet i företaget.

Till skillnad från företag som tillämpar standardiserade rekryteringsprocesser avgörs på Wildell Gruppen Group en persons lämplighet med intuition, personkännedom och magkänsla. Processen bör göras relativt kort eftersom en långdragen process kan grumla

omdömet. Det är en ytterst medveten strategi att anlita personer som ska passa in i organisationen och inte bara för jobbet.

KSA vs social kompetens

Beroende på vilken tjänst som skall tillsättas värderas olika kriterier olika tungt. Det är en kombination av teoretisk kunskap, praktisk branschfarenhet och social kompetens som värderas. Företaget är uppbyggt av medarbetare som kan karaktäriseras som *specialister* (exempelvis originalare, factors, copywriters m.fl.) som ”kan mycket om lite” och *generalister* (projektledarna) som ”kan lite om mycket”.

”Generalisttjänsten”, dvs. projektledaren måste ha bred branschkunskap, både teoretisk/akademisk och praktisk erfarenhet, vara strategiskt kunnande och icke minst driftig. En annan viktig egenskap hos projektledaren är den sociala kompetensen och förmågan att hantera kunden – i kombination med goda ledaregenskaper och lyhördhet. Detta innebär att Wildell Gruppen Malmö ställer höga krav på denna tjänst och att projektledaren ofta är ”lite till åldern kommen”, det är sällan som han/hon är under 30 år.

De övriga tjänsterna är specialisttjänster och personerna som innehar dessa bedöms snarare efter djupkunskapen och praktisk färdighet än på teoretisk kunskapsgrund. Detta måste dock kombineras med social kompetens och förmåga att arbeta i team. Tjänsterna får dock inte bli alltför specialiserade. Alla måste ha förståelse för helheten och ha ett visst mått av strategisk förståelse.

Som nämndes ovan är den sociala kompetensen en mycket viktig faktor vid bedömningen av en jobbsökande. Att vara socialt kompetent på Wildell Gruppen Malmö innebär både att vara en lagspelare men även att ha förmåga att kommunicera med kunderna. Att ”kemin ska fungera” mellan projektledare och kund är direkt relaterat till företagets lönsamhet och förmåga att behålla kunder. Det ska dock inte förringas att den kreativa, tekniska och strategiska kompetensen är den prioriterade.

Teamdesign

Hur strukturerar Wildell Gruppen Malmö sina team och hur styrs dessa då de är ute i verksamheten?

Teamarkitekten

De 13 anställda på Wildell Gruppen Malmö utgör idag ett enda storteam och ett internt nätverk där de anställda kan, och har rätt att, använda sig av varandras kunskap och erfarenhet i det kreativa arbetet. Arbetet utförs dock i mindre projektteam som består av 5 till 8 personer med en projektledare i spetsen för varje team. Vid varje nytt kunduppdrag samlas alla på företaget i konferensrummet för briefing, där syfte och problemställningar med projektet diskuteras. Detta innebär att alla har möjlighet att komma med inledande förslag och synpunkter. Att hela byrån samlas medför också att fler potentiella målgrupper för projektet representeras och på så vis kan förslag ”testas”. Denna grupp kallas för *initialgrupp*. Därefter fördelas arbetet på speciella *projektteam* utifrån uppgiften/uppgifterna. Denna fördelning sker i samråd mellan byråchefen och projektledarna, som alltså agerar teamarkitekter. De anställda arbetar i olika team beroende på uppdrag, och teamen kan byggas på eller minskas ner allt efter ändrade

förhållanden i kundens önskemål etc. Denna flexibilitet är viktig både för kunden och internt.

Teamroller

När det gäller teamdesign görs det största arbetet redan vid rekryteringen. Genom att alla (eller de flesta) är med på att anställa en viss person välkomnas denna lättare i teamet. Det underlättar också att så mycket vikt lagts på att personen ska vara en lagspelare och passa in i det sociala livet på kontoret. Det är viktigt att ”rätt projektledare för uppdraget” sätts i kontakt med kunden och att den kommunikationen fungerar, men det interna arbetet förväntas fungera vid detta laget. I sin roll som ”teamchef” bör projektledaren ha goda ledaregenskaper och förmåga att styra sitt team så att det interna arbetet får kundvärde och avkastning.

På Wildell Gruppen Malmö ingår alla i det kreativa arbetet. Alltför fasta funktioner som inte tillåter överlappning skulle hindra denna kreativitet. En annan viktig aspekt vad gäller teamroller är att alla på Wildell Gruppen Malmö förväntas ha åsikter och engagemang. Det är inte är kreativt eller drivande att endast omge sig med ja-sägare.

Två gånger om året anlitar byrån en psykolog och beteendevetare från Lund. Denne samlar alla Wildell Gruppen Malmös medarbetare i konferensrummet för gemensamma kreativa övningar i syfte att öka teamkänslan på Malmökontoret. Det ska också underlätta för gruppen att se interna brister i arbetet och därefter kommer psykologen med råd och förslag om hur man kan förbättra arbetet. Ett resultat av gruppövningarna är bl.a. den så kallade initialgruppen som nämndes tidigare. Ett annat är den samlade bilden av rekryter vid anställningsintervjuer. Dessa åtgärder har tillsammans underlättat samarbetet och känslan av demokrati i organisationen.

Synen på teamarbete är att ”det samlade resultatet av teamarbete alltid är bättre än det individuella”. De positiva aspekterna med teamarbete överskuggar de negativa såsom konflikter och revirtänkande.

Mångfaldsintegration

Hur använder sig Wildell Gruppen Malmö av mångfald?

Wildell Gruppen Malmös definition av mångfald

Wildell Gruppen Malmö signalerar genom sitt rekryteringsförfarande att mångfald medvetet ska uppnås vad gäller *ålder och kön* – såvida hänsyn först tagits till individens kompetens och erfarenhet. Företaget bedömer individens färdighet utan att lägga särskilda värderingar vare sig vid etnisk minoritetstillhörighet, olika kulturella eller religiösa bakgrunder, handikapp eller dylikt.

Integration av mångfald

Som nämndes inledningsvis är Wildell Gruppen Malmö ingen ung, hipp byrå utan snarare en mogen och seriös sådan. Åldersspannet för projektledarna ligger som ovan nämnts mellan 30 – 63 år och den breda erfarenhetsbasen är viktig för företaget. Företaget anställer gärna människor med skilda kompetenser och värderar all möjlig erfarenhet. Att diskutera sexualitet, etnicitet eller annan kulturell tillhörighet är inte relevant då det

varken påverkar eller utgör hinder för rekryteringsprocessen i realiteten. Att hålla en bra balans mellan könen och ett brett spann i ålder för att skapa bred erfarenhetsbas är positivt för verksamheten i helhet och även för lärandeprocessen i företaget och de anställda emellan. Dessa aspekter kommer utöver den samlade kunskap de olika medarbetarna bidrar till genom olika utbildning och bransch erfarenhet. Det är extremt viktigt att ha bredd i personalen för att möta kundens olika krav och kundernas personligheter samtidigt som ett fungerande inre klimat utgör grunden för arbetet. Social homogenitet men heterogenitet i kunskap och uppgifter är verkligheten på Wildell Gruppen Malmö.

4.4 JKL

Ulrika Loinder, JKL Stockholm, Stockholm, 6 december 2001

Företagsfakta

JKL är en av Sveriges ledande kommunikationskonsulter med kontor i Stockholm, Göteborg, Helsingfors och Köpenhamn. JKL har 83 anställda varav 63 finns lokaliserade till Stockholmkontoret.

Rekrytering

På vilket sätt anställer företaget nya medarbetare och vilka egenskaper värderas?

Rekryteringsprocessen

Rekryteringsprocessen består av 5 steg och tar maximalt cirka tre veckor att genomföra. Under den senaste rekryteringsprocessen valde man av cirka 100-150 ansökningar ut 10-15 individer till en inledande intervju. Den inledande intervjun genomförs med Loinder vars syfte är att etablera en relation och undersöka attityden hos rekryten. Under detta samtal beskriver man arbetsformerna som mycket individuella med stort inslag av personligt ansvar. Man diskuterar även ansökningsbrevet. Om rekryten t.ex. uppgivit flytande franska genomförs intervjun på franska, om man uppgivit 15 års erfarenhet av segling kan man räkna med att förklara vad ett bokstäv eller durk betyder. JKL vill ha ansökningsbrevet och CV:t korta, formella och koncisa utan medföljande foto eller detaljerade beskrivningar om olika studentengagemang, såtillvida de inte är relevanta för arbetsuppgiften. Efter den inledande intervjun sker en individuell casediskussion tillsammans med en konsult på JKL. Casets syfte är att undersöka rekrytens analytiska och kreativa förmåga. Caset är hämtad från en tidigare arbetssituation som JKL genomfört och rekryten ges möjlighet att ge förslag på lösningar samt beskriva hur han/hon ser på problemet. Casediskussioner är mycket vanliga inom JKL även efter det att rekryteringsprocessen är klar då formen lämpar sig väl för diskussion och kreativitet. När konsulten redovisat sina resultat för Loinder, sammanställer de personlighetsprofilen med den analytiska kompetensen. De personer som anses vara lämpade för vidare anställning får träffa två av företagets partners som är involverade i nyrekryteringen. Att träffa partners är inte ovanligt inom företagsrekrytering, men eftersom JKL bara har fem partners motsvarar kontakten 40 % av alla ägare. Partnerdiskussionens syfte är en sista avstämning kring rekrytens inställning och attityd i förhållande till JKL och omvärlden. De personer som klarat av intervju, case och partnerdiskussion genomgår sedan en fyra

timmar lång djupintervju med en rekryteringskonsult som är psykolog. Psykologen är inte anställd på JKL och möter rekryten "blankt" dvs. tar inte del av JKL tidigare resultat inför mötet. Då psykologen saknar tidigare information kan vederbörande ge en objektiv bild av rekryten utan förutfattade meningar. Efter den fyra timmar långa psykologiska intervjun jämför man psykologens resultat med JKL:s personlighetsanalys och väljer ut personer att anställa.

JKL rekryterar främst nyutexaminerade studenter i samband med företagspresentationer, skolbesök, samt genom spontana ansökningar via e-mail från deras hemsida. Under fjärde kvartalet sker ingen aktiv nyrekrytering men senast i september 2001 anställdes 10 nyexaminerade studenter på företagets Stockholmkontor. En av anledningarna till den minskade rekrytering är försiktighet p.g.a. konjunkturläget. JKL:s huvudsakliga nyrekrytering har historiskt sett skett direkt från högskolor och universitet. Idag ökar dock antalet seniora rekryteringar. Vid nyrekrytering från högskolor och universitet rangordnar JKL inte olika utbildningar och kompetenser. Det spelar det ingen roll om den sökande är journaliststudent från Växjö, ekonomistudent eller läkare från Umeå. Det centrala är rekrytens personliga kompetens samt hur väl personkemin överensstämmer med anställda inom företaget. Även om examen är en grundförutsättning för att bli kallad till intervju spelar inte betyget en avgörande roll.

KSA vs social kompetens

Begreppet kompetens rymmer olika förmågor såsom social kompetens, drivande kompetens, teknisk kompetens osv. Anledningen till JKL:s vidsynhet är deras uttalade policy att rekrytera olikheter och designa rollkompletterade team. Listan på anställda visar på bredden i arbetsstyrkan med anställda journalister, tekniker, jurister, ekonomer, media folk, före detta politiker, läkare etc. JKL ser tydligt fördelarna som uppnås genom att blanda teamens kompetenser och kön.

JKL förlitar sig på en noggrant utformad rekryteringsprocess där rekrytens attityd och kreativa, sociala och analytiska förmågor utvärderas. Rekryteringsprocessen är mycket krävande och tar stora resurser i anspråk. Anledningen till att man är så noga med att varje person passar inom företag beror på att man ser sin rekryteringsprocess som en investering. Arbetsformerna, tempot, de olika kompetenserna och skillnaden på arbetsuppgifter, innebär att kraven på att finna rätt person är mycket stora. De olika stegen visar att företaget inte bara studerar betyg och val av universitet utan "hela" personen. Processen visar ett institutionaliserat och professionellt synsätt om hur man utvärderar social och analytisk kompetens. Det är inte en person ensam, eller en enda intervju som avgör rekrytens förmåga och kompetenser.

JKL:s tydliga betoning på hur väl personen interagerar med organisationen innebär att företaget värdesätter att varje individ delar företagets värderingar och kultur. Ingen KSA kan ersätta de sociala förmågorna och en god relation företag - individ. JKL anställer till sin organisation och inte nödvändigtvis till en speciell post eller tjänst. Anledningen till den generalistiska betoningen på rekrytering är de kraftigt växlande arbetsuppgifterna som präglas av kreativt kaos. Efter rekryteringsprocessen genomgår varje individ en gemensam introduktionsutbildning för att ge varje nyanställd en gemensam syn på JKL. Inom utbildningen har man dagar med casesdiskussioner och "on the job training" där de nyanställda lär sig sina nya funktioner. Man kommer tidigt i kontakt med sina medarbetare på en social nivå vilket är viktigt för teamkänslan och motivationen. De sociala aktiviteterna är viktiga inom JKL och flera av inslagen är institutionaliserade. De

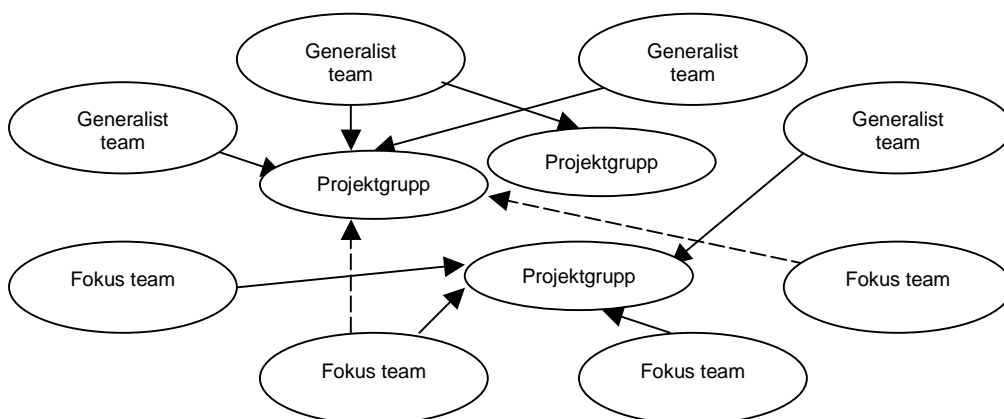
har fem stora fester varje år, skidresa, fredagspub, måndagsmöte med frukost, teammöten, kick-off, teater etc.

Teamdesign

Hur strukturerar JKL sina team och hur styrs dessa då de är ute i verksamheten?

Teamarkitekten

Loinder med sin erfarenhet från konsultbranschen har som uppgift att samarbeta med projektledare och designa JKL:s arbetsteam och projektgrupper. JKL blandar teoretisk och praktisk kunskap vid teamdesignprocessen. De 63 anställda på JKL är uppdelade i åtta olika team (se figur 4.4). De åtta teamen är varje anställds grundtrygghet inom en hektisk bransch med flexibla arbetstider och uppgifter. Inom teamen har man en stark personlig lojalitet med flera sociala aktiviteter utöver de dagliga arbetsuppgifterna. Teamen fungerar som en social enhet (familj) med sina närmaste medarbetare där man går tillbaka efter olika projektuppdrag på olika företag. Av de åtta olika teamen finns det fyra utpräglade generalistteam som kan arbeta var/när/hur och med vem som helst och fyra team som är mer fokuserade (dock ej smala specialistteam).



Figur 4.4 JKL:s teamstruktur

Inom varje generalistteam finns t.ex. ekonomer, journalister, ekonomer, mediefolk tekniker, f.d. politiker och läkare. Flexibiliteten av kompetens gör att man kan lösa komplexa problem på en mängd olika företag och ge kreativa lösningar. Det har ingen betydelse om man arbetar med en politisk organisation, ett industriföretag eller ett nystartat IT-bolag eftersom teamets breda kompetens kan lösa de flesta problem. De övriga fyra teamen är mer fokuserade inom t.ex. politik, teknik eller finansiering där man samlar en smalare kompetens inom sitt ämne. Däremot är teamen inte specialistteam utan innefattar en bred kompetens inom flera olika områden. Fokuseringen är smalare än inom de fyra generalistteamen samtidigt som de är flexibla nog att hantera problem utanför sitt fokusområde. I speciella fall använder man sig av "projektteam" eller ett "task-force" där man samlar ett handplockat specialistteam efter kundens behov. Man plockar då kompetens inom de åtta grundteamen för ett tidsbestämt, uppdragsbetonat projekt, där medlemmarna efter avslutande återgår till sina grundteam. Inom projektgrupperna finns inga krav på formell karriärnivå vilket krävs för att leda de större grundteamen. En ny

medlem med kunskap inom politik kan leda en del av ett lobbyprojekt baserat på sin egen kompetens oavsett ålder. Arbetet växlar således mellan flexibelt och föränderligt arbete inom projektteam och arbeten inom sitt eget stabila grundteam.

En central och viktig detalj kring arbetsfördelningen inom teamen är att ingen teammedlem på JKL blir tilldelad arbetsuppgifter, utan tar själv på sig nya ansvarområden. Det innebär att man kan arbeta dygnet runt om man så önskar, samtidigt som andra anställda arbetar 30 timmar/vecka. Allt arbete är frivilligt och det finns inga formella krav på att man ska delta i olika task-force projektteam eller arbeta med olika företag. Även om den individuella arbetsordningen utan arbetsfördelning innebär att rekryter teoretiskt sätt inte behöver arbeta en enda timme finns det givetvis en gräns som inte får understigas. Företaget ser gärna att man själv tar på sig mycket arbete och ansvar vilket är en av anledningarna till den långa rekryteringsprocessen. JKL söker inte personer som gör vad de blir tillsagda och fördelade, utan individer som i team tar på sig ansvar och driver processer. Belöningen för det hårda arbetet blir en beföring från associate till team manager efter ett antal år inom företaget.

Teamroller

Vad gäller avvägningen mellan stora team med ett stort antal medlemmar med stor bredd och kompetens, och flexibla projektteam med tre medlemmar, ligger avgörandet hos teamledaren. Några teamledare vill inte arbeta med team större än fem medlemmar vilket gör deras team snabba, flexibla och lättroliga. Andra teamledare önskar stora men mindre lättroliga projektteam med stor kompetens som slipper komplettera vid behov. Projektledarens och teamledarens roll blir mycket central inom JKL då vederbörande bygger sitt team med Loinder och dagligen motiverar sina medlemmar. En teamledare ska vara en drivande, inspirerande person utan tydlig specialisering, med stor kunskap om sociala processer. Loinder skämtar om att Leonardo da Vinci är förebilden för en teamledare hos JKL. Men trots teamledarens sociala profil måste man ha förmåga att fatta svåra beslut.

Mångfaldsintegration

Hur använder sig JKL av mångfald?

JKL:s definition av mångfald

JKL:s medarbetare har olika bakgrunder. Vi tror att en blandning av erfarenheter och kunskaper är det som bäst gagnar våra kunder. Det gör att det inte är någon särskild skola eller bakgrund som räknas mer än någon annan när vi söker medarbetare.

Integration av mångfald

Mångfald och kompetens är tydligt integrerade inom både rekryteringsprocessen och teamdesignen genom att aktivt arbeta för att uppnå en stor mix av kompetens inom företaget. Könstilldelningen inom företags konsulter är 50 % män och 50 % kvinnor, samtidigt som en mängd olika yrken och kompetenser finns tillgängliga inom teamen. Ekonomer, mediefolk, jurister, grafiker, f.d. politiker, läkare och lärare, är bara några av de yrken som finns representerade inom JKL. Man lägger ner stor tid på att skapa rollkompletterade team eftersom man anser att den flexibla teamformen skapar möjlighet att anpassa sig efter kundens behov och marknadens förändring. Inom rekryteringen

ligger mångfalden på bedömning och avvägning mellan personlig kompetens och klassisk formaliakunskap. JKL ser på helheten och inte endast vilken skola och vilken utbildning individer kommer från. Helhetssynen inom rekryteringen och den stora kompetensmixen på teamen är ett tydligt exempel på hur mångfalden styr både rekrytering och teamdesign. JKL anställer med både teamet och organisationen i tankarna.

4.5 Trivector Information AB

Inger Linderholm, VD Trivector Information AB, Lund, 13 december 2001

Företagsfakta

Trivector Information AB ingår i koncernen *Trivector AB*, en koncern bestående av fyra bolag (Trivector Information AB, Trivector Traffic AB, Trivector System AB och Trivector LogiQ AB). I Trivectorgruppen arbetar totalt 45 personer varav fyra på Trivector Information. Detta systerbolag, som är den minsta delen av koncernen, startades 1998. Sedan dess har tre stycken medarbetare anställts av VD:n Inger Linderholm.

Trots att koncernen består av fyra bolag har de gemensamma arbetsätt och en gemensam företagskultur. En del av verksamheten är också överlappande (se www.trivector.se för information om deras forskningsarbete och hur de integrerar detta i sitt arbete) vilket gör att vi i denna sammanställning delvis beskriver koncernens synsätt och policys. Personalomsättningen i koncernen är mycket låg – på 13 år har endast tre personer slutat på företaget. Följande statistik säger en del om fördelning i ålder, kön och utbildningsgrad hos de anställda:

78% har högskoleutbildning, varav 13 % doktors- eller licentiatsgrad. I konsultbolagen blir siffrorna 100 % respektive 23 %. 81 % har övervägande teknisk utbildning. 27 % är kvinnor. Medelåldern är 35 år.¹²⁸

På Trivector Information AB arbetar tre kvinnor och en man, tre av dem har kommunikationsutbildning. Här ligger åldersspannet på ca 20 år från yngsta till äldsta medarbetare. Trivector Information AB:s specialistkunskap ligger i målgruppsanalys, budskapsutformning, kommunikationsplanering och medieval. Oavsett vilket uppdrag de får följer de en standardiserad arbetsgång för att vara säkra på ett bra genomförande (se nedan).

- Informationsinhämtning och analys.
- Åtgärdsförslag: Strategi och mätmetod.
- Taktik: Idé och angreppssätt.
- Operativ fas: Genomförande.
- Mätning, utvärdering och processanalys.

Rekrytering

¹²⁸ Trivector www.trivector.se

På vilket sätt anställer företaget nya medarbetare och vilka egenskaper värderas?

Rekryteringsprocessen

Tre medarbetare har anställts sedan 1998. Den senast anställde blev utvald av 120 sökande, tio stycken blev kallade till intervju.

Vid det första intervjutillfället hos Trivector Information deltar Linderholm, en medarbetare och en från ledningsgruppen. Vid det andra tillfället träffar den sökande först bara Linderholm och sen bara medarbetaren. Bedömningen av rekryten baseras på den teoretiska utbildningsbakgrunden (företaget kräver som regel minst filosofie kandidatexamen) och eventuell arbetserfarenhet. Social förmåga och personens förmåga att förmedla sig är också föremål för bedömning. Trivector Information låter alltid den sökande beskriva hur han/hon skulle genomföra ett uppdrag från A till Ö. Gruppen som behandlar ansökningarna gör bedömningen av rekryterna utifrån de teoretiska kunskaperna och intuition avseende social kompetens, verbal förmåga etc. Lång erfarenhet och personkännedom räcker långt i denna typ av förfarande. Linderholm, som för övrigt har socialpsykologisk bakgrund, påpekade att det ibland kan vara svårt att bedöma personer. Hon menade att i de fallen är det skönt att ha stöd från övriga medlemmar i ”rekryteringsgruppen”, särskilt då dessa känner varandra och varandras behov väl. Det gäller också att varje person som ska bedöma en annan har god självinsikt och vet varför han/hon föredrar vissa egenskaper hos en jobsökande.

KSA vs social kompetens

De som arbetar på Trivector Information är alla *generalister* som kan överlappa och komplettera varandras arbeten. Konsulternas arbete skiftar karaktär beroende på uppdragens utseende och de intar roller som exempelvis analytiker, strateger, projektledare eller utbildare. Dessa skiftande uppdrag innebär alltså att den anställde måste ha förmågan att arbeta flexibelt samt att hela tiden vidareutvecklas och fortbildas. På Trivector Information fördelar medarbetarna sitt arbete mellan självständigt arbete och teamarbete. Största delen av arbetet som utförs är dock integrerat och goda relationer i teamet är viktigt. Detta, i kombination med konsulternas ständiga kundkontakt, innebär att den sociala kompetensen och samarbetsförmågan prioriteras högt vid anställningen. Den starka företagskulturen och ett gott arbetsklimate kräver också att nyanställda har social förmåga att smälta in och anpassa sig till den gemensamma värdegrunden i företaget.

Samspelet mellan Knowledge, Skill och Ability och den sociala förmågan är en svår bedömningssak. Situationen och jobbet karaktär kan avgöra huruvida det ena eller det andra bör vara prioriterat men en bra balans är naturligtvis alltid eftersträvansvärt. Om det gäller att viss specifik kunskap saknas hos den arbetssökande, trots att personen i fråga verkar vara mycket kompetent i övrigt, kan företaget eller handledaren alltid förmedla det efter anställning. Det gäller också för arbetsgivaren att vara överens med sig själv gällande sin kravspecifikation för att valet ska bli korrekt. Vad och vem är det vi behöver i organisationen?

Teamdesign

Hur strukturerar Trivector Information sina team och hur styrs dessa då de är ute i verksamheten?

Teamarkitekten

De fyra arbetar tillsammans – eller individuellt. Allt beror på uppgiftens karaktär och konsultens roll i situationen. Linderholm menade att det är inte alltid odelat positivt att arbeta i team. Ibland kräver en uppgift individuellt arbete, och att varva teamarbete med individuellt arbete är mest fördelaktigt på Trivector Information. En nackdel med det individuella arbetet, menar Linderholm, kan dock innebära att de internt inte alltid maximalt utnyttjar varandras kompetenser.

Teamroller

Den enda tydliga teamrollen är teamledaren dvs. VD:n. Linderholm ser sig själv som handledare, ”...en som leder vid handen”. Att finnas till med råd och stöd och se till att de anställda utvecklas är hennes roll.

Mångfaldsintegration

Hur använder sig företaget av mångfald?

Trivector Informations definition av mångfald

Diskussionen om mångfald handlade främst om kompetens, ålder och kön i verksamheten. Vikten av att de som anställs ”skriver under” på den gemensamma värdegrunden innebär att heterogenitet i kunskap, men homogenitet i sociala frågor blir resultatet. Det finns dock till viss del även homogenitet i kunskap, åtminstone sett till Trivector Information som består av en grupp generalister. Linderholm tycker att det är intressant och viktigt att diskutera etnicitet, skillnad i värdegrunder och konkurrensfördelarna som kan uppstå av att ha anställda med olika kulturell bakgrund – precis som kunderna många gånger har.

Integration av mångfald

Åldersdiskrepansen inom företaget är stor vilket innebär att integration av äldre medarbetares erfarenhet med nyutexaminerade konsulter. Konsultföretag söker ofta yngre generalister som medarbetare i de fall man rekryterar direkt från högskolan. Vid rekrytering av specialistkompetens efterfrågas erfarenhet och andra meriter vilket oftast följer med en högre ålder. Mångfald inom åldrar noteras även i de sociala strukturerna. Företaget har en familjär struktur där exempelvis konsulternas barn går luciatåg men även via aktiviteter som julfest och ”kick-off”.

En av styrkorna med Trivector är integreringen av företagens forskningsavdelning inom konsultföretaget. Även om Trivector Traffic och Trivector Information är separata företag delar de på tekniska forskningsresultat och övrig relevant information.

5 Analys

I kapitel 5 analyserar vi företagen med utgångspunkt från det teoretiska och empiriska material som vi har samlat in. De olika delarna av analysen känns igen från teorikapitlet men med det undantaget att den helhetsbild vi målade upp i kapitel 1 kommer att vara mer tydligt närvarande, då mångfalden genomsyrar de olika momenten: rekrytering, team och även företagskultur.

Mångfaldsintegrationens betydelse avseende:

5.1 Rekrytering

I detta avsnitt analyserar vi hur företagens olika rekryteringsprocesser påverkar och eventuellt bidrar eller hämmar mångfaldsintegration. Vi diskuterar vidare vilka anställningskriterier som värderas av fallföretagen och därmed vilken potentiell mångfald som knyts till organisationerna.

Processen

Företagen har olika rekryteringsprocesser för att säkerställa att rätt kompetens anställs. JKL är det enda av fallföretagen som har en utpräglat standardiserad rekryteringsprocess. JKL:s process är en sofistikerad metod som innebär omfattande professionell personlighets- och kompetensanalys. Detta innebär att företaget till stor del tillämpar det förfarande som Prien beskriver; ”måste-krav” och ”önskas-krav” specificeras och personlighetsanalysen som görs av den arbetssökande sätts i relation till dessa. Alla steg i rekryteringsprocessen är utformade med det framtida arbetet i tankarna, dvs. team- och konsultarbete. JKL:s urvalsprocess sker, precis som Englund beskriver, i olika steg, där de som inte uppfyller ”måste-kraven” selekteras ut ur förfarandet. Det psykologiska testet som utförs betraktar vi som trovärdigt då det utförs av en legitimerad psykolog. Resultaten används sedan som rekommendation – ej som direkt beslutsmaterial. Detta är ett förfarande som Björkman rekommenderar, dvs. att man använder resultaten som komplement till övriga bedömningar. Vad denna process kan göra för mångfaldsintegrationen i företagen är, enligt oss, att den subjektiva bedömningen får stöd av en mer objektiv och mångfacetterad syn. Praktiska tester i kombination med att bedömningen görs av flera intervjuare vid olika tillfällen, minskar risken att en enskild attraktion (tankegångar förmedlade av Omfors) två personer emellan, blir avgörande. Således minskar också risken för att företaget endast anställer personer med vissa drag, vilket enligt Björkman kan få skadliga effekter för företagets utveckling. JKL är uppenbarligen det fallföretag som lägger mest resurser på rekryteringen och detta har, enligt vår bedömning, sin förklaring i företagets storlek och ekonomiska resurser. Behovet av en standardiserad process torde växa med företagets storlek.

Motpolen till JKL:s anställningsförfarande och den ovan nämnda metoden är Wildell Gruppen. Wildell Gruppen utgår från i stort sett samma utbildningskrav men lägger större vikt vid det personliga samtalet/intervjun. Byråchefen på Wildell Gruppen Malmö

förklarade att de inte använder tester som case då de i många fall är irrelevanta och fabricerade. De vill inte heller lägga ut rekryteringen på utomstående då detta kan misslyckas på grund av felaktiga bedömningar av företagets behov. Detta är en risk som poängteras av Englund, tillsammans med andra risker som exempelvis *avsaknad av systematik*. Denna avsaknad av systematik medför bl.a. att de personliga egenskaperna ökar i förhållande till KSA vid anställningsförfarandet. Wildell Gruppen och de övriga företagen förutom JKL, har till stor del lika förfaranden där den teoretiska och praktiska erfarenheten bedöms i kombination med hur väl intervjun faller ut. En intressant iakttagelse är att arbetsgivaren i dessa fall främst går på ”magkänsla” och till och med intuition vid urvalet. Det handlar alltså mycket om ”hur det känns” vid intervjun och små detaljer som handslag, intresserade frågor och ett tydligt språk är viktiga. Vi menar att detta förfarande är förståeligt i mindre företag men även att det bakom detta förfarande finns en vilja att behålla en viss kultur och ”familjeanda” som kan generera en stark homogenitet i företaget. Huruvida olika typer av homogenitet är positivt eller negativt för teamarbete diskuteras längre fram. En tendens vi ser är oavsett detta att den totala mångfalden i företag som gör alltför subjektiva bedömningar kan riskera att hämmas, enligt det mönster som Björkman beskriver.

Kompetens

Med utgångspunkt i den definition av kompetens som Katzenbach-Smith erbjuder finner vi att den *teknisk - funktionella kompetensen* alltid har prioriterad betydelse för rekryteringen i de företag vi studerat. Övriga kriterier som social kompetens och övriga kriterier som ryms inom EQ-begreppet visade sig i och för sig ha en förvånansvärt hög utslagskraft men endast i de fall då den sökande innehar den *grundläggande teknisk - funktionella kompetensen*. Vi kommer att utveckla detta längre fram i vår analys men kan konstatera att detta stämmer överens med de teoretiska modeller som finns avseende rekrytering och rekrytering till team. Lind-Skärvad och Katzenbach-Smith menar exempelvis att då det är uppgiftens natur som främst styr teamformeringen måste man redan vid rekryteringen knyta rätt teknisk - funktionella kompetens till organisationen. Det är också av stor betydelse att rekryten har en *problemlösande förmåga*, vilken ofta tränas i en akademisk utbildning. De grundläggande utbildningskraven som ställs är gemensamma för våra fallföretag. Samtliga kräver akademisk examen, några accepterar dock likvärdiga examina från erkända bransutbildningar (ett exempel är RMI Berghs School of Communications). Ur ett mångfaldsperspektiv funderar vi över betydelsen av den eventuella *begränsning* som detta kan innebära, dvs. att endast den population som är representerad på universiteten är potentiella anställda. Den snedvridning som finns i samhället och därmed i den akademiska världen påverkar mångfalden i företagsvärlden. Å andra sidan ifrågasätter vi inte kraven på akademisk utbildning då de anställningar vi studerat torde kräva en teoretisk bas och ”know-how” för att konsultbyråerna ska kunna behålla sin konkurrenskraft. För rättvisans skull bör vi nämna att Wildell Gruppen Malmö i undantagsfall rekryterar personer med lägre grad av teoretisk utbildning, men då bör personen ha starka kompletterande kunskaper förvärvade genom arbetslivserfarenhet.

Leijon-Omanovic tydliggör att den *demografiska förändring* som sker i det svenska samhället, där 30 % av arbetskraften år 2020 kommer att ha utländsk bakgrund, kommer att leda till nya förhållningssätt till den tillgängliga arbetskraften. Det borde redan idag finnas utrymme för fler anställningar av personer med *utländsk akademisk examen*. Trivector Information förmedlade just en sådan aspekt gällande den ökande invandringen

i Malmö med omnejd. VD:n ansåg att eftersom en större andel av *rekryterna* och *kunderna* också kommer att ha utländsk bakgrund borde detta vara en naturlig utveckling. Vi menar att detta borde vara den mest naturliga utvecklingen för de flesta företag i Sverige i framtiden, dvs. att i större utsträckning anpassa sin personalstyrka efter kundgruppen som kommer att bestå av allt fler personer med utländsk bakgrund.

Generalist- och specialistvariation

Den bredd eller det djup av kunskap en människa besitter kan vara parametrar som avgör anställning eller ej. I branschen vi studerat finns det tydliga mönster som visar att en kombination av specialistkunskap och generalistkunskap är strategiskt fördelaktigt – både internt och externt. Ett tydligt exempel är *projektledarna* som i samtliga organisationer karaktäriseras som *generalister*, personer med bred branschkunskap som i sin tur använder *specialister* som detaljkunniga. Som vi beskrivit i vår empirisammanställning ställs annorlunda krav beroende på vilken kunskap man söker. Eftersom rekryteringen till de teambaserade företagen bör ske med det framtida teamarbetet i åtanke gör, enligt våra intervjuade fallföretag, rekryteraren bedömningen huruvida en viss personlighet och/eller kunskap behövs för teamets maximala prestation. Det behövs olika kompetenser och egenskaper i organisationen och den som är ansvarig för anställandet måste se till att företaget ”laddas” med användbara egenskaper. När formeringen av rollintegrerade team sedan sker ska lämpliga personer finnas att tillgå.

Trivector Information, bestående av endast fyra medarbetare, har naturligtvis inte de personella resurser som krävs för att de ska kunna formera team bestående av olika kompetenser för olika uppgifter. Deras svar på mångfald i teamet är att tillsammans ha en så bred kompetens som möjligt – de är alla generalister. I de fall specialistkunskap krävs har de två möjligheter: att anlita extern hjälp eller tillgå den hjälp som kan finnas i övriga delar av koncernen, såsom forskningsavdelningen. Ytterligare två faktorer gör att Trivector Information lyckas hålla flera bollar i luften samtidigt, trots sin ringa storlek. De blandar teamarbete med individuellt arbete och har utformat en standardiserad arbetsprocess, steg för steg.

Ålderns betydelse för mångfalden

I nära anknytning till diskussionen om olika egenskaper och kompetens finner vi erfarenhet och därmed *ålder*. I resonemanget om generalister och specialister har vi i vår empiriska undersökning funnit ett intressant samband mellan denna generalist-/specialistkunskap och ålder. Vi återkommer till detta samband nedan.

Enligt Loden och Rosener tillhör *ålder* de primära och ”svårföränderliga olikheterna” som finns människor emellan. Frågan är huruvida åldersaspekten har betydelse vid rekryteringen och om det anses eftersträvansvärt för våra fallföretag att ha ”mångfald i ålder”? Medelåldern på Carta Booz•Allen & Hamilton AB är den högsta bland fallföretagen, nämligen 45 år. Detta är en naturlig följd av att företaget ofta rekryterar äldre och mer erfarna personer för att skapa en bred erfarenhetsbas. Att blanda äldre och yngre skapar också en lärandeprocess i företaget, en medveten strategi av Carta Booz•Allen & Hamilton AB. Eftersom företagets kunder till stor del representeras av äldre personer, främst män, vill Carta Booz•Allen & Hamilton AB gärna ”matcha” dessa kunder med lämpliga anställda för vilka de har förtroende. Motpolen till Carta

Booz•Allen & Hamilton AB anser vi vara JKL, vars nyanställda oftast är nyutexaminerade ambitiösa studenter. Vad JKL vill åstadkomma med en ung medelålder är en formbar personalstyrka med *potential skill* som kan internutbildas och vidareutvecklas till rätt position inom organisationen.

Wildell Gruppen, CIA och Trivector Information uttryckte alla i vår undersökning att det är eftersträvansvärt med blandade åldrar, så länge personen i fråga har rätt grundkompetens. Morgans holografiska metafor delger några intressanta kopplingar mellan *organisationens inre variation* (såsom åldersvariation) och *parallellprocessande* och de tillstånd som våra fallföretag försöker uppnå. Vi är av uppfattningen att en blandad ålder i organisationen och därmed teamen bör vara fördelaktigt främst ur tre perspektiv: *större möjlighet till erfarenhetsutbyte, god representation för kund samt ökad trivsel genom heterogenitet på arbetsplatsen*. En annan positiv konsekvens och ett tydligt samband med Morgans principer är den *”målgruppsrepresentation”* Wildell Gruppen tillämpar genom sin initialgrupp. Ju fler i organisationen som kan representera en potentiell målgrupp desto större uppgiftsförståelse.

Det samband mellan ålder och generalist- /specialistsyndromet vi inledde detta avsnitt med ligger i *avsikten med rekryteringen*. En tendens vi noterat i den empiriska undersökningen är att arbetsgivare som vill ha *möjlighet att forma* en nyanställd enligt vissa mönster eller efter vissa uppgifter väljer yngre personer med generella kunskaper. Detta kräver inledande internutbildning och en ”inkörsperiod” som är lite längre. Söker företaget å andra sidan en specialist är denna ofta till åren kommen och har hunnit skaffa sig mycket *djup specialistkunskap* inom ett område. Till denna ”regel” ska undantag som IT-specialister nämnas eftersom de inte sällan kan vara fullfjädrade specialister vid ung ålder. För övrigt förväntas specialisterna ofta kunna börja arbeta relativt omgående med sina arbetsuppgifter. JKL anlitar, som vi tidigare nämnt, personer med olika akademisk examen och anpassar dem därefter till sina speciella arbetsätt och sina kundgrupper. Detta borde i sig skapa en synergieffekt av den anställdes unika kompetens tillsammans med det som erbjuds av företaget, plus att JKL inom sin organisation har representation för en bredare del av samhället och därmed en konkurrensfördel.

5.2 Team

Vi avser inom vårt teamkapitel diskutera och analysera vilken typ av team som används inom kommunikationskonsultbranschen utifrån modeller och metaforer tidigare beskrivna i vårt teorikapitel. Centrala begrepp är hur kompetens och mångfald integreras inom teamstrukturen samt hur beteendepsykologiska modeller används i syfte att analysera rollerna inom teamet.

Vilka faktorer styr teamdesign?

Under våra empiriska studier har vi haft möjlighet att studera ett stort antal team och teamuppsättningar av kompetens. Då samtliga av våra fallföretag tar del av frontlinjen inom den organisatoriska forskningen var det mycket intressant att studera i vilken omfattning och i vilka situationer teamteorin applicerades. Våra empiriska studiers inledande ämne tog upp frågan om vilka faktorer och variabler som styr sammansättningen inom arbetsteam. Då vår uppsats fokuserar på integration av

kunskap, kompetens och mångfald inom teamen sökte vi även empiriska bevis på hur mångfaldsarbetet bedrivs.

Våra teoretiska utgångspunkter för design av team har varit Lind-Skärvads modell för teamdesign och Katzenbach-Smiths resonemang kring kompletterande kompetenser. Författarna beskriver uppgiftens natur som den enskilt viktigaste faktorn för design av teamen. Vi har funnit att författarnas utgångspunkter väl bekräftas inom våra empiriska studier. Carta Booz•Allen & Hamilton AB:s teammodell bygger på *market facing teams* som konstrueras med utgångspunkt från uppgiftens komplexitet och företagets behov. JKL använder sig av fokuserade projektteam som designas efter varje klients uppdragsspecifikation. Wildell Gruppen och Trivector Information betonar hur uppgiftens grad av komplexitet styr vilka kompetenser och resurser som teamet blir tilldelat.

Den sekundära faktorn som påverkar sammansättningen av teamen beskriver Lind-Skärvad som *rollstrukturen* vilket inkluderar personligheter och grundbeteende. Även Katzenbach-Smith menar att när den tekniska och funktionella expertisen är knuten till teamet blir personer med problemlösande och interpersonella egenskaper relevanta för teamdesignen. Uppgiften för dessa individer är att identifiera problem och lösningar men även skapa en social atmosfär inom teamstrukturen. Under våra intervjuer upplevde vi att företagen medvetet eller omedvetet följer Lind-Skärvad och Katzenbach-Smiths rangordning vid design av team. Tydligast betoning på social kompetens inom teamen har JKL och vi finner att den personlighetsintensiva rekryteringsprocessen tydligt visar på betydelsen av individens sociala förmåga.

Uppfattningen att sociala aktiviteter utanför arbetsplatsen leder till en ökad teamkänsla och resulterar i ökad produktivitet är genomgående för samtliga företag. Däremot skiljer sig synen på hur omfattande och institutionaliserade aktiviteterna är. CIA och Trivector Informations omfattande sociala aktiviteter är institutionaliserade med aktiviteter som julfester, fredagspub och resor, där JKL utöver institutionaliserade aktiviteter har fler inslag av spontana sociala händelser. Vi ser det som ett resultat av JKL:s omfattande arbete med att integrera teammedlemmarna på det sociala planet. JKL använder sig precis som andra företag av projektteam men har samtidigt åtta separata grundteam som varje teammedlem återvänder till efter utfört arbete. Grundteamet fungerar som "familjen" inom företaget och kännetecknas av en hög socialt integrerad enhet. Grundteamet representerar trygghet och stabilitet där projektteamet är flexibelt och föränderligt. När kommunikationskonsulterna byggt in grundläggande teknisk och social kompetens övergår man till mångfaldsperspektivet på teamdesignen. Synen på betydelsen av mångfald avseende ålder, kompetens och bakgrund inom teamet skiljer sig åt mellan företagen. En del av företagen är tydliga med att påpeka principen om att summan är större än delarna och har uttalade policys och mål att uppnå jämlik könsfördelning på kontoret. Andra företag ser mer företagets könsfördelning och graden av skilda bakgrunder som en spegling av samhällsstrukturen. Hos JKL och Wildell Gruppen strävar man efter att uppnå en stor spridning av individer med olika bakgrunder och kompetenser. Spridningen uppenbaras i deras teamstruktur där läkare och jurister ingår i samma grundteam som mediefolk, ekonomer och f.d. politiker. Vi upplever att branschen ser integrering av mångfald som en positiv trend som kommer att förstärkas då uppgifternas komplexitet ökar kontinuerligt. Däremot finns det en skillnad i huruvida man behöver driva utvecklingen eller endast svara på marknadens uppenbara behov. När marknaden i mitten av 1990-talet i liten omfattning efterfrågade kommunikationsstrategier baserade på informationsteknologi kunde enbart ett fåtal möta behovet. Idag erbjuder samtliga

konsulter Internetstrategier då kunderna kräver sådan kompetens. Exemplet visar på hur makromiljön i stor omfattning påverkar behovet av mångfald inom teamen, men graden av snabbhet man svarar på förändringarna skiljer sig åt.

En av metoderna för att kartlägga mångfalden och spridningen på kompetens inom teamet är utnyttjandet av externa beteendekonsulter. Vi upplevde användandet av socialpsykologiska modeller som vanligt inom konsultbranschen. Vi förde en intressant diskussion med CIA när de beskrev hur beteendevetaren Mikael Asplund analyserat företaget och funnit en koncentration av en specifik kompetens. Resultaten resulterade i en ändrad rekryteringspolicy där man sökte den kompetens som enligt den psykologiska analysen saknades. Utöver CIA använder sig både Wildell Gruppen och JKL av psykologi och beteendevetenskap i syfte att förbättra sina arbetsprocesser och att analysera eventuella brister i organisationen. Utnyttjandet av psykologer och beteendevetare anser vi leder till en ökad insikt och vi kan även konstatera att det i några av fallföretagen lett till ökad mångfald av kompetens och därmed en konkurrensfördel i den föränderliga omvärldsstrukturen.

Vilka team arbetar inom branschen?

Med utgångspunkt från Skärvad-Linds tre teamtyper (beskrivna i teorikapitlet) finner vi att en kraftigt övervägande del av teamen är rollintegrerade. De olika processerna inom teamet sker parallellt och är totalt beroende av respektive teammedlems arbetsprestation, samtidigt som teamet upplever en känsla av kollektivt ansvar vad gäller slutprodukten. Styrkan med rollintegrerade team är en kombination av flexibilitet och snabbhet med möjlighet att svara på förändringar av uppgiftens problembild. De rollintegrerade teamen inom konsultbranschen kan liknas vid ett fotbollslag där varje spelare har sin roll och uppgift men samtidigt krävs ett nära samarbete för att uppnå ett bra resultat. Teamledarens roll inom konsultbranschen blir precis som lagkaptenens: att samordna alla processerna och ansvara för att teamkänslan och arbetstempot upprätthålls. Då samtliga team vi träffat känner att de arbetar mot tydliga mål och väl integrerar teammedlemmarnas kunskap kan de även definieras som *real teams* enligt Katzenbach-Smiths *team performance curve*. Huruvida teamen faller under Katzenbach-Smiths definition *high performance teams* är svårare att avgöra. I *high performance teams* är medlemmarna djup engagerade och hängivna i varandras personliga utveckling och en stark känsla av lojalitet råder. Då tiden för vårt empiriska arbete inte tillåter djupintervjuer med samtliga teammedlemmar i fem företag, kan vi inte vetenskapligt fastställa vilka företag som är *high performance team*-baserade. Vi nöjer oss därför med att konstatera att den höga graden av HR-tänkande ger bra förutsättningar för *realteams* att utvecklas till *high performance teams* och att de på ett bra sätt sammanfogar olika kompetenser till väl fungerande och effektiva team.

Beträffande teamstrukturen och dess integration av mångfald och kompetens finner vi tydliga drag av holografiskt tänkande (se teorikapitel om principer för holografisk organisation). Teamen hanterar i de flesta fall hela processer från budgetering och personalpolitik till implementering och ansvar för slutprodukten. Teamen bli miniorganisationer med diversifierade roller som inom byråkratiska strukturer kräver separata divisioner. De olika diversifierade rollerna och kompetenserna interagerar då precis som hjärnans parallellprocessande där samverkan mellan olika funktioner underlättar problemlösningen. Genom att de olika funktionerna av teamet/hjärnan bidrar med kunskap och erfarenhet lyckas helheten bli större än summan av delarna. Exempelvis

använder sig Wildell Gruppen Malmö av ett system där 13 individer med olika bakgrund och kompetenser blir konfronterade med ett problem eller ett förslag till lösning. Varje individ ger sina kommentarer utifrån respektive medlems referensramar. Det slutgiltiga förslaget till lösning eller den slutgiltiga analysen av problemet är således baserad på 13 olika individers integrerade kunskap och kompetens. Morgan uttrycker fenomenet som vikten av redundans och vi anser oss funnit flera liknande exempel på hur våra fallföretag integrerar mångfald av olika kompetenser inom teamstrukturen och dess arbetsprocesser. En av förutsättningarna för att uppnå en tillräckligt hög grad av redundans är kravet på tillräcklig variation och mångfald inom teamet. Om inte teamets variation överensstämmer med uppgiftens komplexitet saknas förutsättningar för de synergieffekter parallellprocessandet ger upphov till.

Vad är då syftet med att formera teamstrukturen efter en rollintegrerad förebild med prägel av holografiska inslag? *Why does it matter?* Svaret blir att sammantaget skapas förutsättningar för en lärande organisation som arbetar efter principen ”att lära att lära”. Lärande organisationer/team utnyttjar vad Katzenbach-Smith kallar *potential skills* hos varje teammedlem, vilket skapar en enorm konkurrensfördel gentemot icke-lärande organisationer. Det betyder att det utöver arbetsmiljöskäl även finns ekonomiska och produktiva incitament att implementera en lärande organisation. Vår bedömning är att våra fallföretag ligger inom den organisatoriska frontlinjen då samtliga aktivt arbetar med att öka de holografiska inslagen inom sina teamstrukturer. Carta Booz•Allen & Hamilton AB har ett mycket intressant system som baseras på kunskapsöverföring från erfarna till nyanställda konsulter. Man integrerar de äldre konsulternas erfarenhet med yngre anställdas öppna sinne för nya lösningar efter klar holografisk modell. JKL:s formering av fyra generalistteam och fyra fokusteam som i sin tur kan skapa tidsbestämda projektteam, visar även på hur kunskap synliggörs inom deras organisation och kan användas vid behov. Man arbetar aktivt med att bredda kunskapsbasen vilket ger förutsättningar att lösa än mer komplexa problem. På samma sätt menar Rosell på Wildell Gruppen Malmö och Carl Falk på CIA att deras organisationer kontinuerligt både utvecklas och förbättras. Genom Wildell Gruppen Malmös utnyttjande av beteendevetare och psykologer några gånger om året stärks den kreativa problemlösningsförmågan. Även Trivector Information, med sin i relation till övriga fallföretags begränsade arbetsstyrka, integrerar kompetens och mångfald genom kreativa metoder. Trivector Information kan integrera kunskap och forskning i sitt konsultarbete från övriga delar av Trivectorkoncernen. Exempel på en sådan kunskap är fallet med citytunneln där Trivector Informations konsulter tog del av forskning från dotterbolaget Trivector Traffic. Vi har tidigare nämnt att Trivector Information består av fyra generalister som med bred samlad kompetens klarar komplexa uppgifter trots sin ringa storlek, genom att dessutom använda sig av ovan nämnda koncerninterna hjälp visar de kunden att de har ytterligare kapacitet att tillgå.

Vi vill här visa på hur kommunikationskonsulternas rollintegrerade team aktivt arbetar med att integrera kunskap och mångfald inom sina team efter de holografiska principerna. Vi anser att våra fallföretag tydligt visar på empiriska exempel där teorin omsätts i praktiken.

5.3 Företagskultur

Företag måste genom medarbetare, arbetsprocess, organisationsstruktur, marknadsföring, kontorets inredning med mera, utstråla ett gemensamt budskap som stämmer överens med företagets syn på sig själva och hur de vill uppfattas av sin omvärld. Gemensamt för våra fallföretag är den vikt de lägger vid att genom rekrytering av personal och teamdesign skapa en unik kultur som i sig är en konkurrensfördel. Vad medför denna strävan efter gemenskap och konsensus för mångfalden?

KSA vs social kompetens

Samtliga fallföretag involverar ett flertal av de redan anställda samt partners i rekryteringsprocessen genom att rekryten träffar flera personer vid olika intervjuer. Eftersom rekryten innan intervjun genom sitt CV klargjort sina kompetenser, är huvudsyftet med intervjun att kontrollera den sociala kompetensen hos den sökande. Företagen vill se att rekrytens egenskaper, värderingar och synsätt överensstämmer med företagskulturen. Hos Wildell Gruppen Malmö kan känslan av att den sökande inte passar in i organisationen väga tyngre än akademiska meriter, och fel känsla leder till icke-anställning. Enligt Omfors visar många undersökningar att interpersonell attraktion är av större betydelse än hög kompetens vid rekrytering. Genom analys med hjälp av beteendevetare kom CIA till insikt om att de saknade drivande personer i sin organisation vilket hade lett till en sänkning av effektiviteten. De ändrade således sin rekryteringsprocess för att anställa mer engagerade individer som kunde driva fram organisationen och på så vis förändra företagets kultur och utveckling. Denna framsynta åtgärd tycker vi är kännetecknande för en lärande organisation som förstår betydelsen av mångfald i egenskaper och kompetens samt vad detta innebär för företagets överlevnad.

Katzenbach-Smith och Lind-Skärvad hävdar den funktionella expertisens respektive uppgiftens betydelse *före* de interpersonella egenskaperna och detta tillvägagångssätt stämmer överens med företagets rekryteringsprocess. Utan de obligatoriska kvalifikationerna i meritförteckningen blir du inte kallad till intervju, men väl där är den sociala kompetensen och värderingarna av större betydelse. Företagens delade fokus på teknisk-/funktionell expertis och personlighet, alltså *hela* personen är i överensstämmande med Bowen, Ledford och Nathans synsätt på hur en organisation bör rekrytera. Enligt Bowen, Ledford och Nathan skapar detta dubbla fokus en stark företagskultur med gemensam värdegrund vilket betonats som viktigt av våra företag. Enligt oss kan den ökade betydelsen av anställdas personligheter samt företagets kultur leda till en smalare mall av eventuellt blivande anställda. Å andra sidan finns det en risk med att inte gynna en väl fungerande företagskultur då denna ofta leder till positivt arbetsklimat och solidaritetskänsla. En (kanske svårfunnen) kombination av personligheter med olika kön, ålder, bakgrund och kompetens men med väl utvecklad EQ och samarbetsförmåga borde vara det mest gynnsamma för det kreativa och sociala klimatet i organisationen.

Att vid intervjuerna fokusera på den sociala kompetensen och personligheten kan enligt Bergström eventuellt leda till likriktning och ökad fokus på informella urvalskriterier. Enligt oss borde detta i sin tur leda till en norm som blir allmängiltig. Normen minskar mångfald genom att de som inte har rätt nätverk eller intressen inte passar in i företagskulturen. Den eventuellt minskade mångfalden kan motverkas av systemet genom att rekryten träffar flera inom företaget innan de anställs. Detta bör även leda till en ökad mångfald då flera personligheter och kompetenser kan påverka beslutet. Som nämnts

tidigare finns det skillnader i rekryteringsprocesserna, företagen emellan. JKL:s process med bl.a. ett test hos en extern psykolog minskar betydelsen av de informella urvalskriterierna, och Wildell Gruppen Malmö som i sin tur betonar intuition, personkännedom och magkänsla förstärker kriterierna. Båda anser dock att inga högskolepoäng kan ersätta de sociala förmågorna.

Katzenbach-Smiths karaktärer i ett *real team* kan appliceras på företagskulturen. Personligt engagemang genomsyrar företagen och vid rekryteringsprocessen hos JKL betonas t.ex. det stora personliga ansvar som krävs och att man söker självständiga och driftiga personer. Dessa egenskaper är "måste-krav" hos JKL och kraven kan enligt Bergström leda till identifiering med dessa egenskaper samt objektivisering om anställning sker. Om företaget redan innan anställning lyckas få rekryten att beskriva sig själv med de egenskaper företaget eftertraktar kommer den nyanställda lättare acceptera företagskulturen. Objektiveringen genomsyras och förstärks i JKL:s arbetsprocess där ingen rekryt tilldelas uppgifter men förväntas att självständigt välja projekt. Vidare kan Katzenbach-Smith teamkaraktärer liknas vid företagskulturen hos CIA, Trivector Information och Wildell Gruppen Malmö eftersom hela företaget är *ett* team. Har du väl rekryterats till företaget förutsätts du fungera perfekt i alla team.

Morgans holografiska princip om att bygga in helheten i samtliga delar måste genomsyra företagskulturen. Visionen, värderingar och kultur är exempel på företagets DNA. Vad kulturen symboliserar ska även genomsyra konkreta saker som företagets inredning samt arbetsprocessen. Hos Carta Booz•Allen & Hamilton AB anser vi att en mycket strikt och sober inredning utstrålar erfarenhet och seriositet. Även synen på sociala aktiviteter som överflödiga, skapar en företagskultur som är en direkt motpol till övriga fallföretag. Resterande företag har institutionaliserade sociala aktiviteter som hos JKL i princip är obligatoriska. Företagets arbetsprocess måste symbolisera de värden företaget står för. Wildell Gruppen Malmös arbetsprocess med initialgruppen, bestående av samtliga anställda, som träffas vid varje nytt projekt stärker den demokratiska företagskultur de eftersträvar. Även det faktum att de vid rekryteringen tar hjälp av receptionistens intryck ökar den familjära känslan och vikten av en icke-hierarkisk organisation. Enligt Morgan är en platt struktur där alla vågar säga vad de tycker en förutsättning för företag som arbetar i team.

Vi anser att de undersökta företagen är homogena beträffande social värdegrund inom företaget men heterogena vad det gäller KSA. Att ha en stark gemensam företagskultur och hög social kompetens underlättar teamarbete samt minskar risken för konflikter och kulturkrockar. Som vi nämnt i teorin är social kompetens en del av begreppet EQ. Fokus på EQ framför IQ skapar en större acceptans för olika personligheter, nya sätt att lösa problem samt varierande synsätt. Så samtidigt som företagskulturen och den ökade betydelsen av människor kan bidra till minskad mångfald kan fokuseringen på social kompetens, motivation och empati, som alla är delar av EQ, leda till större mångfald.

5.4 Konkurrens fördelar

Vi har under våra fallstudier kommit i kontakt med ett stort antal företag som alla verkar inom en mycket flexibel bransch med hög omsättning av personal. Vi har noterat att samtliga företag kontinuerligt arbetar aktivt med att förbättra sina arbetsprocesser i syfte att skapa konkurrensfördelar. Vi upplevde att företagen anser sina kostsamma

rekryteringsprocesser vara investeringar som säkerställer kunskapsbasen inom organisationen. Vägarna till att skapa en strategisk fördel genom sin rekryteringsprocess har både särskiljande och gemensamma drag. Gemensamt är att man utnyttjar sina nätverk för att finna en efterfrågad kompetens eller individ, men genom att man samtidigt utnyttjar ett fåtal informella kontakter med högskolor/universitet där individer på institutionerna fungerar som *headhunters* eller *scouts*. De företag som har en nära relation till meriterande universitet kan tillgodogöra sig en klar och uppenbar konkurrensfördel avseende rekrytering. Bakgrunden till konkurrensfördelen är att företag som kartlägger studenters kompetens på ett tidigt stadium kan utnyttja de omfattande *potential skills* som en snart utexaminerad student besitter. De flesta studenter i företagsekonomi är efter slutförd kandidatexamen klara civilekonomer, trots det väljer ett flertal att läsa vidare. Att rekrytera en civilekonom eller civilingenjör efter utexamineringen är däremot avsevärt dyrare än studenttidsrekrytering. De företag som väljer att utveckla formella/informella relationer med högskolan kan då rekrytera kompetens tidigare samt märker förändrade trender och önskemål hos studenterna. Exempel på trender är Human Resource (HR) tänkandet där fokus ligger på personlig utveckling. En betydande del av utbildningen genomförs i teamarbete med stora inslag av datorunderstödda presentationer. De nya salarna på ekonomihögskolan i Lund är konstruerade i form av halvcirkelformade amfibi-teatrar vilket understryker vikten av diskussion och presentation. Sammantaget skapar det studenter som är inriktade på temaarbete, muntlig presentation och eget ansvar. Företag som inte symboliserar dessa värderingar blir därför mindre intressanta, vilken skapar en negativ konkurrensfördel. Sammantaget ser vi att företagen behandlar rekryteringsprocessen olika men samtliga inser att en effektiv rekryteringsprocess ger företag tydliga konkurrensfördelar.

Vidare har vi tydligt noterat hur våra fallföretag använder sig av rollintegrerade team med olika kompetenser i syfte att skapa uthålliga konkurrensfördelar. Vi anser att Carta Booz•Allen & Hamilton AB har lyckats med att integrera erfarenhet och nytänkande inom sina team vilket deras kunder uppskattar och efterfrågar. Carta Booz•Allen & Hamilton AB har genom sitt fokus på erfarenhet och effektiv teamdesign skapat en konkurrensfördel som inte är enkel att imitera. Trivector Information har genom sin teamdesign lyckats integrera den samlade koncernens forskning inom sin konsultdel. Omfattningen på den tekniska forskningen inom logistik gör att Trivector Information har en konkurrensfördel som är mycket svår (om inte omöjlig) att imitera. CIA:s tydliga holografiska teamtänkande och skapandet av en lärande organisation med exempelvis utnyttjandet av beteendekonsulter ger en uppenbar konkurrensfördel. Vidare utgörs en av CIA:s konkurrensfördelar av sin historia och kultur som går tillbaka till den gamla kreativa Media Marketing-tiden. En kreativ kultur och en välkänd historia blir uthålliga konkurrensfördelar som är svåra att efterlikna. Historia och kultur blir även en konkurrensfördel hos Wildell Gruppen Malmö genom sin legendariska grundare Ann-Marie Wildell. Wildell Gruppen Malmös aktiva arbetade med att integrera kunskap, och skapandet av en personlig och familjär organisation är även de fördelar som inte enkelt kan imiteras. Wildell Gruppen Malmös starka företagskultur med hög grad av personligt engagemang är en produkt av en långsiktig strategi. Även företagets teamdesign, där ett stort antal personer med olika referensramar analyserar resultatet eller problemet, är i sig en konkurrensfördel. I fallet med JKL skapar man genom sina generalister och fokusteam en bra mix av flexibel kompetens som kan utnyttjas i komplexa problemställningar. JKL:s breda kompetens och flexibla teamdesign är ett tydligt exempel på hur man genom sin organisation lyckats skapa fördelar som särskiljer företaget mot sin konkurrenter.

Vi vill här visa på hur våra fallföretag genom sin rekrytering och teamdesign skapar uthålliga konkurrensfördelar som inte enkelt kan imiteras. Företagens styrkor kommer inte från nyare teknologi utan individuella processer som utvecklats under en längre tid. Vi finner även att företagen trots sina konkurrensfördelar inte nöjer sig med att vara bra utan önskar hela tiden förbättras. Genom att använda sig av externa beteendekonsulter, noggrann utvärdering av teamarbetet och omfattande kompetensutveckling bibehåller man sina fördelar. Pfeffers principer om att "*doers must also be thinkers*" och "*assets are people*" är således applicerade inom våra fallföretag och utbredda inom konsultbranschen.

5.5 Trender

Vart går trenderna framöver? Som vi har sett i kapitel 3 har det skett en förändring från att företagen arbetar med rena jämställdhetsfrågor till att de numera är mångfaldsorienterade i ett vidare perspektiv. I USA har trenden de senare åren gått mot att man tillämpar *managing diversity* för att skapa konkurrensfördelar. Det som rörde mångfaldens utveckling i samhället avseende etnicitet på arbetsplatser (kapitel 3) och det tydliga exemplet med folktandvården, är inte något som vi har sett tendenser till i vår studie. De företag som vi har valt att studera beaktar den formella och den sociala kompetens som en person har och inte etniciteten eller den sexuella läggningen. Detta är ett genomgående drag hos alla våra fallföretag.

Det är inte ett utslag av kvotering eller socialt tänkande att använda sig av etniska minoriteter, utan snarare en fråga om konkurrensfördelar där det är aktuellt. Hos våra fallföretag har det inte funnits några tendenser till att arbeta i dessa termer utan det handlar mer om *personen*, inte något socialt engagemang. För ett företag är det viktigt att kunna kommunicera med sina kunder och genom att ha "rätt" medarbetare blir kommunikationen möjlig, fast på olika sätt i olika miljöer. Med tanke på att miljön vi lever i blir alltmer globaliserad och kulturer blandas på många olika sätt, är tanken om *managing diversity* eller att *hantera mångfald* mer aktuell även inom området för kommunikationskonsulter. Kunden kommer med stor sannolikhet att ändras över tiden och då måste företaget göra det med, vilket är något som både Trivector Information och Carta Booz•Allen & Hamilton AB tydligt har pekat på.

6 Slutsatser

I kapitel 6 drar vi våra egna slutsatser av arbetet och svarar på den viktiga frågan i kapitel 1: Does it matter? med Did it matter?

Did it matter?

Vilka former av mångfald var mest framträdande?

Under vår studie av fallföretagens mångfaldsintegration har det tydligt visat sig att det är *olika kompetenser* som utgör mångfalden och att detta i sin tur skapar konkurrensfördelar. Företagen knyter kompetens i form av *utbildning, generalist-/specialistkunskap, ålder/erfarenhet och social förmåga* till sig och låter dessa samverka i team. Det visade sig också att flera av företagen har uttalade policys för en *jämn könsfördelning*. Vi kan konstatera att de egenskaper som var mest beaktade vid rekrytering var den *teknisk/funktionella expertisen i kombination med social kompetens*. Samtliga fallföretag strävar efter mångfald i teknisk/funktionell expertis för att hålla så bred kompetensbas som möjligt för uppdragen. Andra egenskaper (såsom ålder/erfarenhet och social förmåga) fungerar delvis som kitt mellan teammedlemmarna och även mellan relationen företag - kund. Exempelvis så utnyttjas åldersdiskrepansen inom företaget för den interna lärandeprocessen och högre kreativitet, men även då kundernas ålder varierar skapas ett slags "igenkännande" vid representation. När det gäller den sociala kompetensen tycks det, enligt vår bedömning, vara eftersträvansvärt med en så homogen miljö som möjligt. Intervjuerna indikerade att företagskulturen inom organisationen mår bäst av en viss likriktning i värderingar, åtminstone är det positivt att skapa gemensamma värdegrunder och därmed en enad front.

Vi konstaterar också att den form av mångfald som delvis diskuteras i kapitel 3 rörande minoriteter (exempelvis kulturell bakgrund och sexuell läggning) inte i vidare utsträckning diskuterades av företagen. Det tycks dock finnas en medvetenhet om att dessa andra former av mångfald kommer att öka i aktualitet och att det i inom en relativt snar framtid kommer att krävas nya mångfaldsstrategier för att skapa konkurrensfördelar, inte minst på grund av den ökade invandringen. Det kommer m.a.o. att leda till en större grad av *diversity management* i framtiden.

Integrerade fallföretagen mångfald genom sin rekrytering och teamdesign?

Vi anser oss ha funnit att företagen inom konsultbranschen både genom sin rekrytering och sina arbetsprocesser lyckades integrera mångfald i sina arbetsprocesser. Mångfalden tog sitt huvudsakliga uttryck i form av kompetens, ålder och lön. Genom sitt tydliga fokus på individens samlade kompetens i samband med rekryteringen skickade företagen signaler som uppmuntrar mångfald och diversifiering till rekryterna. Idag är det inte endast akademiska meriter samt val av universitet som avgör anställningen utan de sociala kompetenserna. Även om vi inledningsvis var medvetna om betydelsen av social kompetens blev vi överraskade av hur lite en akademisk utbildning väger i förhållande till

ett fast handslag och tydlig artikulering. Akademisk utbildning blev således en inträdesbiljett till intervjun. Huruvida det sen blir fråga om anställning avgörs av hur väl rekryten interagerar med partner, eventuellt blivande arbetskamrater och intervjuare.

Då rekryteringsprocesserna ger en mångfald inom företagen skapas även förutsättningar för rollintegrerade team och lärande organisationer. Vi finner att företagen genom rollintegrerade team och redundans integrerade medarbetarnas kunskap i mycket stor omfattning. JKL:s olika generalistteam med politiker, läkare, jurister, ekonomer och medieproducenter illustrerar väl hur företagen genom att skapa mångfald i teamen integrerar kompetens och kunskap från individer med olika bakgrunder. Vi anser att samtliga företag inser behovet av mångfald inom sina arbetsprocesser och att Morgans princip om *att lära att lära* aktivt appliceras. Det finns således ett tydligt samband där mångfaldstänkande i rekryteringsprocessen skapar förutsättningar för rollintegrerade team och lärande organisationer.

I vilken utsträckning skapade mångfaldsintegrationen konkurrensfördelar?

Vi anser att företagen genom att implementera mångfaldstanken inom rekrytering och teamdesign skapade konkurrensfördelar mot företag som väljer ökad konsensus framför ökad mångfald. Flertalet av våra fallföretag betonade att en jämn fördelning av personer med olika bakgrund och kön bidrog till att företagen arbetade mer kreativt. Genom att diversifiera företagets resursbas med olika kompetenser har man möjlighet att hantera en mer komplex problemställning. Vi upplevde att Pfeffers tankar om att skapa uthålliga konkurrensfördelar genom att utnyttja sin personal tydligt var implementerade. Genomgående upplevde vi att användandet av generalister med möjlighet att arbeta inom ett större antal områden skapade konkurrensfördelar och principen om att *”doers must also be thinkers”* i stor omfattning illustrerar företagets syn på mångfald. Gemensamt för samtliga företags strategiska fördelar (se analys och empiri) är deras komplexa natur samt hur svåra de är att imitera. JKL beskriver deras syn på hur mångfald skapar konkurrensfördelar: *”JKL:s medarbetare har olika bakgrunder. Vi tror att en blandning av erfarenheter och kunskaper är det som bäst gagnar våra kunder. Det gör att det inte är någon särskild skola eller bakgrund som räknas mer än någon annan när vi söker medarbetare.”*

Vilka trender utgör ett möjligt framtidsscenario?

En framåtblickande slutsats är att det blir allt viktigare att vara medveten om mångfald inom företagen då dessa är verksamma i en föränderlig omvärld med många nya inslag av kulturer. Genom att vara beredd på den ”nya” kundgrupp som företagen möter blir det av större vikt att kunna möta den diversifierade miljön. Sättet som man kan rusta sig för de nya uppgifterna på är genom att vara bred i sin anställning av nya medarbetare och ha mångfald i åtanke redan vid rekryteringen. Helhetstanken som innebär att integrera mångfalden i alla delar av företaget spelar större roll i en mer varierande och komplex miljö än den omgivning som är stabil och långsamt föränderlig.

Mångfalden i dagens kommunikationskonsultföretag är fortfarande smal vad det gäller tankar om vikten av etnicitet eller andra kulturella bakgrunder. I dagsläget är det inte av avgörande betydelse att skaffa sig en personal som speglar samhället, då kunderna inte heller gör detta, men med större integration av främmande kulturer och större andel invandrare i samhället kommer även betydelsen att öka för att kunna kommunicera med

dessa. Genom att ha kunskap om kunden inifrån organisationen blir det avsevärt lättare att utforma sitt budskap. Detta kan i framtiden ske med större tonvikt på mångkulturella grunder då invandringen kommer att öka samtidigt som globaliseringen blir allt mer påtaglig. Mångfalden har betydelse för företagen idag och i morgon.

Källförteckning

Tryckta källor

Refererat material

- Alm, D., *Fördel mångfald – En tankeväckare om mångfald i organisationer*, Konsultförlaget (Uppsala Publishing House AB), 1999
- Alvesson, M., Sköldbberg, K *Tolkning och reflektion – vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*, Studentlitteratur, 1994
- Belbin, R. M., *Management Teams – Så skapas framgångsrika team*, IHM Förlag AB, 1993
- Bergström, O., *Att passa in – Rekryteringsarbete i ett kunskapsintensivt arbete*, Bokförlaget BAS 1998
- Björkman, B., *Skulle du våga anställa dig själv*, Norden Malmö 1988
- Börjesson, L., *Utveckla teamet – en bok om gruppens utveckling*, Kjellis Offset, 2001
- Bowen, D.E., Ledford Jr, G.E., Nathan, B.R., "Hiring for the organization, not the job", *Academy of Management Executive*, 1991 Vol. 5 No. 4 s. 36-51
- Cleland, D., *Projekt Management – strategic design and implementation 3rd ed*, McGraw-Hill Publishing Company 1999
- Dass, P., Parker, B., "Strategies for managing human resource diversity: From resistance to learning", *Academy of Management Executive*, 1999 Vol. 13 No. 2 s 68-80
- Drucker, P. F., *Management Challenges for the 21st Century*, Harper Business, New York, 1999
- Englund, T., *Rekrytering*, Hogia Förlag 1999
- Hogedal, L., *Två och Två blir Fem – om Teambildning och Teamarbete*, Skogs Grafiska AB, 1996
- Holme, I-M, Solvang, B-K *Forskningsmetodik - Om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Studentlitteratur 1997
- Hultgren M, Tauson H "Synen på kompetens vid rekrytering", *C-uppsats*, Lunds Universitet, Pedagogiska institutionen, 1997
- Humphries, M., Grice, S., "Equal employment opportunity and the management of diversity", *Journal of Organizational Change Management*, 1995 Vol. 8 No. 5 s. 17-32
- Katzenbach, J., Smith, D., *The Wisdom of teams*, McGraw-Hill Publishing Company, 1993

- Kersten, A., "Diversity management – Dialogue, dialectics and diversion", *Journal of Organizational Change Management*, 2000 Vol. 13 No. 3 s. 235-248
- Kristoffersson, M., Werbert, M., "Rekrytering för lärande: en uppsats om lärande organisationer, kvalifikationskrav och rekrytering", *C-uppsats*, Lunds Universitet Pedagogiska institutionen, 1998
- Leijon, S., Omanovic, V., "Mångfaldens mångfald – olika sätt att se på och leda olikheter", *FE-rapport 2001-381*, Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet Företagsekonomiska institutionen, 2001
- Liff, S., "Two routes to managing diversity: individual differences or social group characteristics", *Employee Relations*, 1997 Vol. 19 No. 1 s. 11-26
- Lind, J-I, Skärvad, P-H, *Nya Team i organisationens värld*, Liber Ekonomi, 1998
- Lindsay, P.R., Stuart, R., "Reconstructing competence", *Journal of European Industrial Training*, 1997 21/9 s. 326-332
- Lundén, B., *Rekrytering, handbok för arbetsgivare*, Björn Lundén Information AB 2000
- Morgan, G., *Organisationsmetaforer*, Studentlitteratur, 1999
- Nordström, K.A., Ridderstråle, J., *Funky Business – talang får kapitalet att dansa*, BookHouse Publishing, 2000
- Omfors, H., Ulver, S., "En undersökning av personlighetslikhet- och kompetenseffekter i en simulerad rekryteringssituation", *C-uppsats*, Lunds Universitet Psykologiska institutionen, 1996
- Pfeffer, J., "Producing sustainable advantage through the effective management of people", *Academy of Management Executive*, 1995 Vol. 9 No. 1
- Pirisi, A., "The Downside of Diversity", *Psychology Today*, 1999 Vol. 32 Issue 6 s. 18
- Prien, L., *Rekrytering och urval*, Studentlitteratur 1992
- Prismas engelska ordbok, Bokförlaget Prisma, 1993
- Scahry, P.B., Skjøtt-Larsen, T, *Managing the Global Supply Chain*, Köpenhamn, Handelshögskolens Forlag, 2000
- Smith, M.B. Jr, "Are traditional management tools sufficient for diverse teams?", *Team Performance Management*, 1997 Vol 3. No 1 s. 3-11
- Werner, M., "Chefen som har nått framgång genom mångfald", *Sydsvenska Dagbladet*, 2001-12-28 s. A12

Orefererat material

Ahrnborg Swenson S., *Rekrytering i fokus – konsten att välja nya medarbetare*, Svenska förlaget 1997

Chang, R. Y., *Högpresterande Team – Hur skapar man dem?*, ISL Förlag, 1994

Hugerth C., Daxberg S., *Aldrig mer det företaget – om hur man skaffar sig största möjliga badwill i samband med rekrytering*, Kellerman & Öqvist AB, 1992

Maxwell, G.A., Blair, S., McDougall, M., “Edging towards managing diversity in practice”, *Employee Relations*, 2001 Vol. 23 No 5 s 468-482

Munteanu, I., ”Låt oss krydda med lite mångfald”, Stockholm, 2000

Stumpf., S.A., Tymon Jr, W.G., “Consultant or entrepreneur? Demystifying the “war for talent” “, *Career Development International*, 2001 6/1 s. 48-55

Tzu, S., *Om krigets konst*, Nerenius & Santèrus förlag, 1996

Woodhamns, C., Danieli, A., “Disability and diversity – a difference too far?”, *Personnel review*, 2000 Vol. 29 No 3 s 402-416

Företagsexterna källor

Informationsskrift Carta Booz•Allen & Hamilton AB

Informationsskrift Trivector Information AB

Företagsinterna källor

Personaltidning (december 2001) Trivector Information AB

Elektroniska källor

Carta Booz•Allen & Hamilton AB, www.carta.se 2001-11-25

CIA, www.cia.se 2001-11-25

JKL, www.jkl.se 2001-11-20

Konsultguiden, www.konsultguiden.se 2001-11-15

Svenska Akademien och Språkdata, g3.spraakdata.gu.se 2001-11-25

Trivector, www.trivector.se 2001-12-01

Wildell, www.wildell.se 2001-11-25

Muntliga källor

Ingemar Bengtson, Byråchef, *Carta Booz•Allen & Hamilton AB*, Malmö 2001-11-20 (personlig intervju)

Urban Rosell, Byråchef/Projektledare, *Wildell Malmö*, Malmö 2001-12-07 (personlig intervju)

Katarina Carlfalk, Byråchef, *CIA-Malmö*, Malmö 2001-11-26 (personlig intervju)

Ulrika Loinder, *JKL*, Stockholm 2001-12-06 (personlig intervju)

Inger Linderholm, VD, *Trivector Information AB*, Lund, 2001-12-13 (personlig intervju)

Bilaga

Diskussionsunderlag för fallintervjuer

1 Kompetens / Mångfald

- I vilken omfattning skiljer sig medarbetarnas kompetenser och utbildning inom ett projektteam?
- Har alla medarbetare inom ett projektteam en tydlig uppgift (ex: teknikerns uppgift är att:...) eller används olika medarbetares kompetenser inom flera delar av projektet?
- Vad är mångfald för er (Hur definierar ni mångfald)?
- Hur sker integrationen av denna (mångfalden) i organisationen?

2 Rekrytering (*ansökningsprocess, urvalskriterier och anställningsintervju*)

- Hur sker rekryteringen och vilka grupper riktar ni er mot? (rekryteringspolicy)
 - Ligger rekryteringskriterierna på KSA (knowledge, skill, ability) eller fokuserar ni på hur personen förhåller sig till er organisation? Var ligger tonvikten?
 - Söker ni generalister eller specialister?
 - Anställer ni för jobbet eller till organisationen?
 - Hur beskrivs företagskulturen, organisationen och arbetsformerna för blivande anställda?

2.1 Värderingar (*hur skapar man sig en bild av rekryten*)

- Kan ni anställa en person med hög KSA (knowledge, skill ability) men som inte delar er företagskultur och era värderingar?
- Har ni upplevt en motsättning mellan hög KSA och social kompetens?
- Anser ni att den anställdes intressen har betydelse för hur väl individen anpassar sig i företaget och arbetar i team?

2.2 Intern påverkan (*övriga anställdas syn på rekryten*)

- I vilken omfattning styr och påverkar redan anställda i företaget den pågående nyrekryteringsprocessen?
- Vem eller vilka har det slutgiltiga beslutsansvaret i anställningsprocessen?

3 Frågor kring ämnet teambildning

- Vilka faktorer väger ni in när ni strukturerar och formerar ett arbetsteam?
- När använder ni teamarbete och vilka styrkor/svagheter har arbetsformen?
- Gör ni en avvägning mellan "effektivitet" och "flexibilitet" när team formeras?

- Hur viktig är personkemin för att teamet ska fungera effektivt och vilka instrument använder ni för att skapa en bättre personkemi inom teamet? (aktiviteter, möten)
- Hur tydlig är arbetsrollen för en ny teammedlem?
- Vilka krav ställer ni på en bra teamledare och vilka egenskaper besitter han/hon?
- Hur integrerar ni praktiskt olika medarbetares kunskaper i era projektarbeten?
- Har ni några praktiska eller teoretiska förebilder vid teamformering. (andra företag, managementlitteratur, metaforer, företagsledare etcetera)

4 Frågor kring ämnet arbetsprocesser

- I vilken omfattning ser ni era arbetsformer och er organisation som en konkurrensfördel?