



EKONOMIHÖGSKOLAN
Lunds universitet

Magisteruppsats VT 2004

Mats Bengtsson & Rasmus Rosenberg

Socialt kapital

En studie av effekterna av
relationer i företag och rekrytering

Handledare: Dan Kärreman

Sammanfattning

Titel:	Socialt kapital – En studie av effekterna av relationer i företag och rekrytering
Seminariedatum:	2004-05-17
Ämne/kurs:	Magisteruppsats i Organisation, FEK591, 10 poäng
Författare:	Mats Bengtsson & Rasmus Rosenberg
Handledare:	Dan Kärreman
Nyckelord:	Socialt kapital, humankapital, rekrytering, organisation
Syfte:	Syftet med uppsatsen är att åskådliggöra och diskutera det sociala kapitalet i två olika företag i distinkt olika branscher. Vid sidan om diskussionen kring socialt kapital kommer vi att diskutera sambandet mellan rekryteringen och socialt kapital.
Metod:	Vi har använt en kvalitativ jämförande metod där vi jämfört två olika företag. En pilotstudie har inledningsvis utförts med respondenter i ledande positioner hos de båda företagen. Ytterligare fem intervjuer på respektive företag utfördes med respondenter som befann sig nära den operativa verksamheten.
Resultat:	Vi har funnit att fallföretaget som verkar i en stabil omgivning gynnas av ett starkt socialt kapital både i relationsdimensionen och i strukturdimensionen. Detta på grund av att sådana företag sällan hamnar i turbulenta situationer. Det andra fallföretaget som verkar inom IT-branschen klarar sig med en lösare strukturdimension och ett svagare socialt kapital med relativt svagare relationer. Där fokus istället ligger på kunskap och intellektuella nätverk. Vi menar att dessa val har skett delvis medvetet vilket kan förklaras med begreppet <i>appropriable organization</i> . Där företagen har organiserat sig efter de förhållande som kan skapa mest värde i respektive bransch. Företagen följer även samma mönster när det gäller rekryteringen. Socialt kapital bör således behandlas som en resurs som kan vara värdefull. En strategi för socialt kapital kan hjälpa till att balansera resursen till att bli värdefull och organiserat. Lyckas denna strategi har det skapats en konkurrens fördel som är både unik och svårimiterbar.

Innehåll

INLEDNING	1
BAKGRUND	1
PROBLEMBAKGRUND	2
SYFTE	5
AVGRÄNSNINGAR	5
DISPOSITION	5
METOD	7
FORSKNINGSANSATS	7
TILLVÄGAGÅNGSSÄTT	9
VAL AV FALL	10
INTERVJUER	11
VALIDITET OCH GENERALISERBARHET	13
TEORI	15
SOCIALT KAPITAL	15
DIMENSIONERNA AV SOCIALT KAPITAL	17
Strukturella dimensionen	17
Kognitiva dimensionen	19
Relationsdimensionen	20
KONSEKVENSERNA AV SOCIALT KAPITAL	21
KUNSKAP	25
Tyst och explicit kunskap	26
Kunskapsspridning	27
REKRYTERING	28
FÖRETAGSPRESENTATION	31
BAKGRUND FÄRS & FROSTA SPARBANK	31
AFFÄRSIDÉ	32
BAKGRUND SHARE-A-SPACE	32
AFFÄRSIDÉ	33

EMPIRISK DISKUSSION	34
<hr/>	
INLEDNING	34
VOLATILITY OCH VIRTUALITY	34
FÄRS & FROSTA SPARBANK	34
SHARE-A-SPACE	35
REKRYTERING	36
FÄRS & FROSTA SPARBANK	36
SHARE-A-SPACE	40
SOCIALT KAPITAL	45
FÄRS & FROSTA SPARBANK	45
Strukturell dimension	45
Kognitiv dimension	47
Relationsdimension	51
SHARE-A-SPACE	54
Strukturell dimension	54
Kognitiv dimension	55
Relationsdimensionen	58
JÄMFÖRELSE	61
SLUTSATSER OCH REKOMMENDATIONER	66
<hr/>	
KÄLLFÖRTECKNING	69
<hr/>	
PUBLICERADE KÄLLOR	69
MUNTLIGA KÄLLOR	72
ELEKTRONISKA KÄLLOR	73
BILAGOR	74
<hr/>	
FRÅGEFORMULÄR CHEF FÄRS & FROSTA	74
FRÅGEFORMULÄR VD SHARE-A-SPACE	76
INTERVJU MEDARBETARE	77

Kapitel 1

Inledning

Bakgrund

Organisationer har alltid och kommer förmodligen alltid att bestå av människor men aktörernas roll inom organisationerna har förändrats i takt med att den ökande tjänstesektorn vuxit i storlek. Numera är det vida utbrett att personalen utgör en viktig resurs för företag oavsett bransch. Däremot ansågs personalen förr ha varit enbart en kostnad, där medarbetaren lätt kunde ersättas av en annan¹. Henry Ford lär ha sagt följande om sina anställda:

”Why is it that when I buy a pair of hands, I always get a human being as well?”²”

På grund av en ökande tjänste- och serviceinriktad samhällsstruktur, och i synnerhet de kunskapsorienterade företagens frammarsch, har Fords gamla synsätt förändrats till att se personalen som en tillgång vilket ledde till att begreppet humankapital föddes. Så från att arbetskraften sågs som enbart en kostnad skiftade synsättet mot att se personalen utifrån en konkurrenskraftig tillgång som inte är lättutbytbar. I takt med förändringarna där kunskap börjar ersätta land, arbetskraft och kapital som den primära källan för strategiska fördelar, blir det nödvändigt att lära sig förmågan att skapa ny kunskap, och att utbyta existerande kunskap³. Vilket förklarar orsaken till intresset för humankapital och företagens investeringar i form av exempelvis olika utbildningar för att öka det humana kapitalet. Detta klargör utvecklingen på en individuell nivå där utvecklingen av kunskap, färdigheter och kompetens gör att det humana kapitalet ökar. En ökande individuell kunskap, färdighet och kompetens gör att medarbetarna kan utföra sina arbetsuppgifter på ett bättre sätt men det behöver inte betyda att hela organisationen lär sig⁴.

¹ Tymon, Walter G. & Stumpf, Stephen A., *Social capital in the success of knowledge workers* (2003)

² Cohen, Don & Prusak, Laurence, *In good company; How social capital makes organizations work* (2001)

³ Lesser, Eric L, *Knowledge and social capital - Foundations and applications* (2000)

⁴ Cunningham, Ian, *Developing human and social capital in organisations* (2002)

Resonemanget ovan leder oss vidare mot att det vid sidan av de etablerade finans-, real- och humankapitalen har växt fram ett nytt kapitalbegrepp; socialt kapital. Socialt kapital kan på ett generellt sätt förklaras utifrån ett nätverk av aktörer vars kopplingar på något sätt knyter samman dem. Med andra ord kan socialt kapital beskrivas som de tillgängliga resurserna inom olika nätverk.⁵ Resurserna inom nätverken kan vara humankapital vilket inkluderar kunskap, expertis och erfarenhet inom organisationen. Det centrala är dock hur de olika resurserna knyts samman och hur det genom dessa kopplingar skapas värde. Begreppet härstammar inte från ekonomiämnet, vilket de etablerade kapitalbegreppen gör, utan har sina rötter inom framförallt sociologin⁶. Under det senaste årtiondet har begreppets popularitet inom företagsekonomi ökat och speciellt inom organisationsteorin. Vidare kan finansiellt och fysiskt kapital (byggnader, maskiner, etcetera) köpas, säljas eller ersättas medan socialt kapital varken kan köpas eller överföras lika enkelt. Dock är det sociala kapitalet en allt viktigare resurs för företag på grund av att den allt intensivare konkurrensen medför ökade krav på snabbhet i problemlösning och utveckling⁷. Förutom starkt individuellt humankapital beror framgången i organisationer på hur mycket större värdet är av människors kollektiva arbete än av värdet av organisationens olika delar.⁸ Den så kallade synergieffekten. Det vill säga att det är genom det sociala kapitalet det humana kapitalet kan utbytas och kombineras mellan medarbetarna. Enligt Barney finns det fyra viktiga frågor för att en organisation ska kunna få ett konkurrensövertag genom sina resurser och utvecklingsmöjligheter. De är: frågan om värde, frågan om sällsynthet, frågan om imiterbarhet och frågan om organisering.⁹ Följaktligen är problemets kärna i huruvida socialt kapital kan vara värdefullt, unikt, svårimiterbart och välorganiserat.

Problembakgrund

Förmågan att ta del av och fördela resurserna på ett effektivt sätt inom organisationer är en komplex uppgift, men likväl viktig att förstå eftersom det kan utgöra en organisatorisk fördel¹⁰. Resurserna kan naturligtvis vara olika beroende på företag och bransch men det viktiga är att de utnyttjas på optimalt sätt. För att utnyttja de humana resurserna optimalt är en gemensam förståelse av stor vikt.

⁵ Baker, Wayne, *Achieving success through social capital* (2000)

⁶ <http://www.kooperativutveckling.org/tidningen/HW3.html>

⁷ Sandberg, Jörgen & Targama, Axel, *Ledning och förståelse* (1998)

⁸ Cunningham, Ian, *Developing human and social capital in organisations* (2002)

⁹ Barney, Jay B., *Looking inside for competitive advantage* (1995)

Socialt kapital - En studie av effekterna av relationer i företag och rekrytering

Skapas en omgivning där den sociala interaktionen gör att man strävar mot samma mål, kan socialt kapital underlätta till att nya kopplingar skapas mellan aktörerna inom organisationen¹¹. Socialt kapital i organisationer kan ge fördelar enligt två grundprinciper¹². Den första grundprincipen innebär att socialt kapital ökar effektiviteten i informationsspridning genom att det minimerar överflödigt och onödigt information. Den andra grundprincipen innebär att organisationer med högt socialt kapital har bättre förutsättningar att bibehålla en hög *effektivitetsgrad*. Detta genom att det sociala kapitalet understödjer kunskapsspridning och lärdom genom att det uppmuntrar samarbete. Andra fördelar med socialt kapital är enligt Cohen & Prusak¹³ följande; det kan leda till ökat kunskapsutbyte på grund av bland annat delade värderingar och mål, lägre transaktionskostnader på grund av ökat förtroende och minskad personalomsättning vilket leder till minskade kostnader för att anställa och lära upp nya medarbetare. De menar liksom Nahapiet & Ghoshal¹⁴ att en gemensam förståelse leder till en ökad effektivitetsgrad.

Socialt kapital är dock inte enbart en god egenskap hos en organisation. En viss form av socialt kapital kan nämligen verka stödjande för vissa handlingar medan samma form kan vara onödigt eller till och med skadligt för andra handlingar. Exempelvis kan starkt socialt kapital, med dess gemensamma normer och gemensamma identitet inom organisationen, skapa en så kallad kollektiv blindhet¹⁵. Denna kollektiva blindhet begränsar öppenhet för ny information och alternativa sätt att arbeta. Förtroende är en av de viktiga grundpelarna i det sociala kapitalet och förtroendet utvecklas över tid genom återkommande interaktioner bland medarbetarna¹⁶. Därför är det upp till medarbetarna att underhålla och bygga förtroende mellan varandra. Förtroendet kan även missbrukas där vissa medarbetare kan utnyttja situationen till sin egen fördel för att avancera i hierarkin. Detta så kallade dåliga sociala kapital leder till försämring av vissa personers positioner på arbetsmarknaden¹⁷.

¹⁰ Tsai, Wenpin, *Social capital, strategic relatedness and the formation of intraorganizational linkages* (2000)

¹¹ a.a.

¹² Nahapiet, Janine & Ghoshal, Sumantra, *Social capital, intellectual capital and the organizational advantage* (1998)

¹³ Cohen, Don & Prusak, Laurence, *In good company; How social capital makes organizations work* (2001)

¹⁴ Nahapiet, Janine & Ghoshal, Sumantra, *Social capital, intellectual capital and the organizational advantage* (1998)

¹⁵ Cohen, Don & Prusak, Laurence, *In good company; How social capital makes organizations work* (2001)

¹⁶ Landry, Rejean et al, *Does social capital determine innovation? To what extent* (2001)

¹⁷ Moerbeek, Hester H.S. & Need, Ariana. *Enemies at work: can they hinder your career?* (2002)

Ovanstående diskussion skapar intresse för en jämförande undersökning där två ytterligheter undersöks. Då socialt kapital kan medföra både positiva och negativa effekter kan begreppets faktiska tillämpning diskuteras. Frågan kan ställas på vilket sätt socialt kapital kan skapa värde för olika organisationer i olika miljö. Gynnas alla företag av en hög grad av informationsspridning? Kan kollektiv blindhet vara positivt i form av konsensus? För att belysa sådana frågor bör undersökningen åskådliggöra ett spann av olika tillämpningar av socialt kapital. Därmed har valet fallit på två mycket olika företag i undersökningen, det vill säga en bank och ett IT-företag.

Då personalen utgör en viktig resurs i företagen kommer vi även att diskutera sambandet mellan rekryteringsroll och det sociala kapitalet. Vi ser rekryteringen som en viktig del när vi talar om socialt kapital. Eftersom ett nätverk eller en organisation inte alltid består av samma aktörer på grund av att vissa slutar och andra börjar, kommer det sociala kapitalet att på något sätt förbli dynamiskt¹⁸. Traditionellt sker de flesta besluten som rör rekrytering utifrån synen på humankapital då en person oftast anställs utifrån kunskapen och färdigheterna personen besitter.¹⁹ Då rekrytering ses utifrån ambitionen att skapa socialt kapital beaktas även personens kontaktnät och förmåga att skapa kontakter och relationer samtidigt som personens färdigheter och kunskaper övervägs. Emfas ligger även vid att anställa personer som passar in i företagets kultur, värderingar och engagemang istället för att anställa någon med bättre erfarenheter men som saknar dessa karaktärsdrag²⁰. Därför ser vi rekryteringen som en viktig del i formandet och skapandet av socialt kapital.

Ovan förda diskussion leder oss till att ställa följande forskningsfråga.

Hur balanserar de två fallföretagen de olika motverkande krafter socialt kapital kan ge upphov till?

¹⁸ Tsai, Wenpin, *Social capital, strategic relatedness and the formation of intraorganizational linkages* (2000)

¹⁹ Baker, Wayne, *Achieving success through social capital* (2000)

²⁰ Cohen, Don & Prusak, Laurence, *In good company; How social capital makes organizations work* (2001)

För att skapa en diskussion kring frågeställningen kommer vi att:

- Ge en förklaring till socialt kapital och de olika konsekvenser begreppet kan medföra. Vidare undersöker vi socialt kapital empiriskt.
- Beskriva generering och utveckling av socialt kapital och visa sambandet mellan rekrytering och socialt kapital. Därför undersöker vi också rekryteringen empiriskt.

Syfte

Syftet med undersökningen är att åskådliggöra och diskutera det sociala kapitalet i två olika företag i distinkt olika branscher. Vid sidan om diskussionen kring socialt kapital kommer vi att diskutera sambandet mellan rekrytering och socialt kapital.

Avgränsningar

Socialt kapital är ett vittomspännande begrepp som kan tillämpas inom många olika områden såsom exempelvis inom och mellan olika länder, inom samhällen och olika regioner. Vi har valt att avgränsa oss till att studera socialt kapital inom organisationer i näringslivet. Skälet till detta val är uppenbart, nämligen att uppsatsen författas inom företagsekonomiska institutionen. För att få skarpare fokus och för att hålla oss inom genomförbara ramar för tid och resurser har vi även valt att avgränsa oss till att studera två olika avdelningar inom respektive fallföretag.

Disposition

Kapitel 1: Inledning

Detta inledande kapitel är utformat för att läsaren ska få en övergripande bild av uppsatsen. För att underlätta förståelsen av uppsatsen kommer vi kort att beskriva upplägget och utförandet av efterföljande kapitel.

Kapitel 2: Metod

I detta kapitel förklarar vi val av ämne samt hur vi har gått tillväga när vi har gjort intervjuer samt samlat information och litteratur.

Kapitel 3: Teori

Här kommer vi att ge en förklaring vad begreppet socialt kapital är, hur det är uppbyggt och hur det används. Samtidigt kommer vi att diskutera konsekvenserna kring begreppets användning. Vid sidan av det sociala kapitalet resonerar vi teorierna kring rekrytering för att senare visa sambandet mellan socialt kapital och rekrytering i utvecklingen av socialt kapital.

Kapitel 4: Företagspresentation

Här presenterar vi de båda fallföretagen vi har haft kontakt med. Det inleds med en kort beskrivning av företagets historia och deras verksamhet. Därefter förklarar vi företagets affärsidéer och visioner. Dessa beskrivningar ligger till grund för att få en bättre inblick i analysen under nästa kapitel.

Kapitel 5: Empirisk diskussion

Kapitlet presenteras material vi har samlat in från våra respondenter på respektive företag. Samtidigt som vi presenterar denna information kommer vi att föra en diskussion kring materialet. Vi har valt att kombinera presentationen av empirin och samtidigt föra en diskussion kring detta för att vi anser att detta ger en bättre förståelse istället för att dela upp det i två kapitel. Kapitlet avslutas med en jämförande diskussion.

Kapitel 6: Slutsatser

Det avslutande kapitlet väver samman resultaten från den empiriska diskussionen och besvarar också på så vis uppsatsens frågeställning. Här presenteras också uppsatsens forskningsbidrag.

Kapitel 2

Metod

Forskningsansats

För att kunna åskådliggöra det sociala kapitalet är den kvalitativa metoden mest lämplig. Detta för att kunna komma så nära undersökningsenheterna så att det i största möjliga mån uppnås en subjekt- och subjektrelation mellan oss som forskare och personerna som utgör undersökningsenheter.²¹ Denna närhet ger oss möjlighet att sätta oss in i de olika situationer och förhållanden undersökningsenheterna befinner sig i.

Den kvalitativa forskningsprocessen bygger på de två hermeneutiska cirkelarna.²² De två cirkelarna utgörs av en kognitiv och en normativ cirkel vilka symboliserar växelspelet mellan forskare och undersökningsenhet. Den kognitiva cirkeln har sin utgångspunkt i en förförståelse. Utifrån denna förförståelse formuleras frågeställningen. Detta förklarar alltså hur vi kom fram till frågeställningen vilket i sin tur innebär ett potpurri av infall från tidigare studier inom ekonomi, informatik och media- och kommunikation samt studerande av artiklar och kontemporär press, etcetera. Förförståelsen – eller frågeställningen – ställs i relation till de undersökta personernas egna upplevelser då det första mötet inträffar. Detta ger oss som forskare efter genomgång och bearbetning av nämnda upplevelser möjlighet att forma nya frågeställningar och uppfattningar. Det första mötet utgjordes av en pilotstudie. Pilotstudien hade två mål, för det första att få en uppfattning om hur saker och ting fungerade på fallföretagen; företagskultur, retorik, processer, etcetera. För det andra ville vi få en inblick i hur rekryteringen fungerade på respektive fallföretag.

Den normativa cirkeln har sin utgångspunkt i *socialt grundade fördomar*.²³ Häri residerar alltså våra fördomar och värderingar och den påverkan vår miljö gjort på oss. I det första mötet med undersökningsenheterna ställs således utöver frågeställningen även våra egna fördomar och uppfattningar i relation till de

²¹ Holme, Idar Magne & Solvang, Bernt Krohn *Forskningsmetodik – Om kvalitativa och kvantitativa metoder* (1997)

²² a.a.

²³ a.a.

undersökta personernas upplevelser. Erkännas bör att vi har haft vissa förutfattade meningar gentemot de fallföretag vi valt. De respektive fallföretagen skiljer sig åt - i vårt tycke - till stor del. Detta är ett antagande som i sig grundas på en fördom, att banker exempelvis skulle ha ett helt annorlunda arbetssätt än IT-företag. Det råkar ha visat sig att denna fördom stämmer till stor del men det var inte tvunget att det verkligen var så. Sammantaget är vi färgade av vår bakgrund och våra val och prioriteringar görs utefter denna bakgrund. Samverkandet av ovan beskrivna cirklar påverkar resultatet av uppsatsen.

De samverkande cirkelarna bildar en hermeneutisk spiral, det vill säga man gräver sig djupare ner i ämnet genom att kontinuerligt ställa sig följdfrågor på sin egen frågeställning. Denna spiral kan samtidigt liknas vid den abduktiva förklaringsansatsen.²⁴ Likheten ligger i att abduktion utgår ifrån ytstrukturer, det vill säga redan tolkad empiri, vilka kan liknas vid en förförståelse. Vidare är det abduktiva sättet att börja i nämnda ytstruktur och sedan ta lyftet till djupstruktur vilket innebär en återgång till teorin. Därefter återgår man igen till empiriska undersökningar. Abduktion kan sägas utgöra en kombination mellan induktion och deduktion.²⁵ Induktion utgår från empiri och deduktion utgår från teori. Den induktiva ansatsen innebär att en mängd olika fall utvärderas och utefter dessa skapas en generell regel medan den deduktiva ansatsen istället utgår från en generell regel och med hjälp av den förklaras ett enskilt fall.²⁶ Vi använder oss av en variant av den deduktiva ansatsen. Teorin har på deduktivt manér använts som språngbräda men för att komma bortom endast verifiering eller falsifiering²⁷ av teoretiska belägg i empiri valde vi att ha en problemformulering där vi diskuterar en balans. Tillsammans med två undersökningsenheter i en jämförande fallstudie blir resultatet en diskussion i stället för ett fastslående. Fallstudien hjälper oss att förstå ett fenomen på djupet och i sitt sammanhang.²⁸ Detta krävs för att få ett för diskussionen tillräckligt djup i empirin medan jämförelsen gör att diskussionen inte blir allt för situationsspecifik.

²⁴ Alvesson, Mats & Sköldbäck, Kaj, *Tolkning och reflektion – Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod* (1994)

²⁵ a.a.

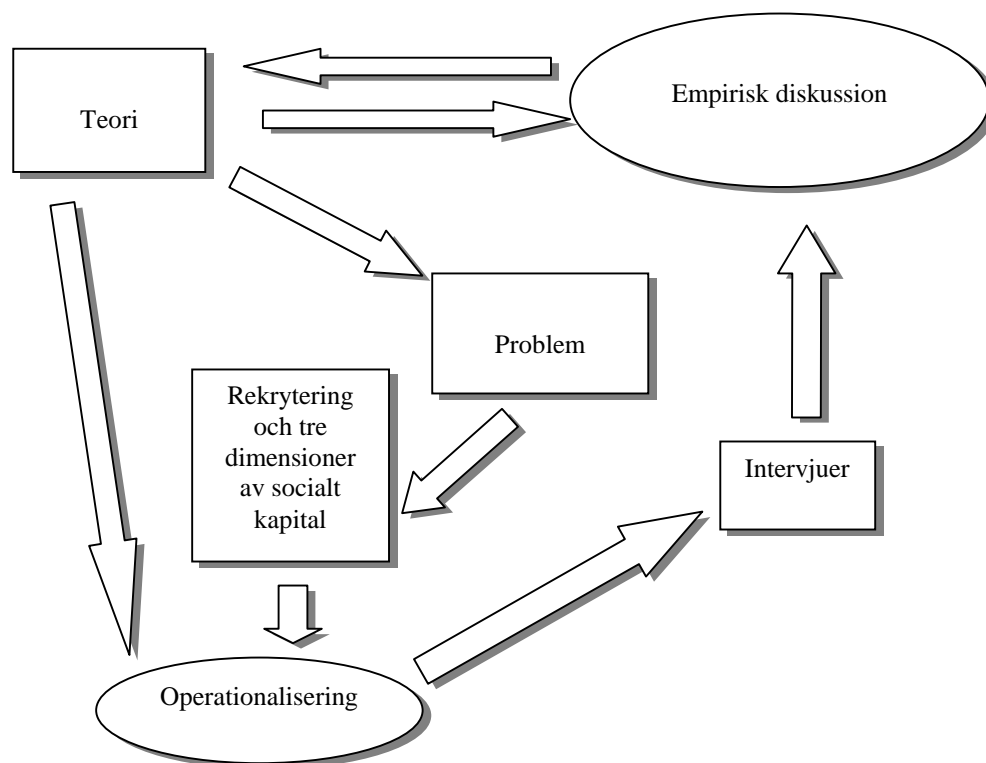
²⁶ a.a.

²⁷ a.a.

²⁸ Lundahl, Ulf & Skärvad, Per-Hugo, *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*. (1999)

Tillvägagångssätt

Figuren nedan beskriver uppsatsarbetets övergripande utformning. Utformningen är inte att se som en stegvis utförd process utan som en karta över olika mer eller mindre dynamiska moment. Med detta menar vi att moment som exempelvis diskussion har en hög grad av dynamik medan intervjuer har en lägre grad. Intervjuerna är dock dynamiska när de utförs men då de är utförda utgör de ett mer statiskt material. Viktigt är även att momenten utförs delvis parallellt och att de påverkar varandra inbördes. På så vis utgör de olika momenten delar i en hermeneutisk spiral.



Figur 1: Uppsatsarbetets övergripande utformning

Arbetet tog sin utgångspunkt i teori- och problemdelen. I detta skede utvecklades idén och problemformuleringen av uppsatsen. Idén kom vid läsning av en artikel i Harvard Business Review som hette *When social capital stifles innovation*.²⁹ Ur denna artikel tillsammans med ytterligare teori utvecklades det inledande problemet. Problemformuleringen skapades ur själva problemet vilket visar sig i form av rekrytering och tre dimensioner av socialt kapital. Detta utgör nämligen kärnan av problemet.

²⁹ Florida, R., Cushing, R., Gates, G. *When Social Capital Stifles Innovation* (2002)

För att kunna undersöka problemet empiriskt utfördes en operationalisering. Begreppet operationalisering härstammar egentligen från den kvantitativa metoden men vi har valt att använda det ändå för att symbolisera utformningen av empiriskt tillvägagångssätt. Operationaliseringen blev en smältdegel av teoretiska studier och själva problemet. Vi hämtade inspiration från en artikel av Tsai & Ghoshal i synnerhet vid operationalisering och utformning av intervjuer.³⁰ Artikeln grundade sig på en undersökning kring socialt kapital.

Därefter övergick vi till en praktisk del med intervjuer med anställda. Samtliga intervjuer utfördes inte vid samma tidpunkt då vi, vilket nämnts tidigare, utförde en pilotstudie. Intervjuerna gav oss den största delen av det empiriska materialet. Ytterligare empiriskt material bestod av tillhandahållet tryckt material från de studerade företagen samt deras hemsidor på Internet. Detta utgjorde alltså våra primärdata. Sekundärdata har i sin tur använts mycket begränsat. Det har i sådana fall utgjort delar av andra författares artiklar vilket vi istället behandlat som teori. Vi har gjort detta val då vi anser att sådana sekundärdata på grund av sin framställning av andra författare samt sitt sammanhang har haft en för stor subjektiv vinkling.

Empirin har tillsammans med teorin utgjort bränslet till det som kallas diskussion. Här har vi genom att växelvis pendla mellan teori och empiri skapat en diskussion. Detta utgör en av de avslutande delarna av uppsatsen men diskussionen har i själva verket pågått kontinuerligt i våra medvetanden under hela uppsatsarbetet. För att skapa en livlig och målande diskussion har vi valt att bygga upp den kring stycken av citat. Citaten blandas i sin tur med kommenterande text.

Val av fall

Vid valet av vilka enheter som skulle ingå i den empiriska undersökningen fanns vissa kriterier. Först och främst sökte vi två företag som var olika varandra i avseendena verksamhet, bransch/marknad och arbetssätt. Företagen skulle även sysselsätta minst femtio anställda och ha utfört någon form av rekrytering det senaste året. Ytterligare ett kriterium var att företagen själva skulle vara intresserade av att delta och lämna upplysningar av hög relevans. Vidare är det viktigt att urvalet av undersökningsenheter eller fall inte sker vare sig

³⁰ Tsai, Wenpin & Ghoshal, Sumantra, *Social capital and value creation: The role of intrafirm networks* (1998)

slumpmässigt (i statistisk bemärkelse) eller tillfälligt (i vardaglig betydelse).³¹ Detta för att resultaten av undersökningen ska bli så bra som möjligt, det vill säga ge ett gott informationsvärde och skapa grund för djupa och fullständiga uppfattningar om det studerade fenomenet. Risken att valet skulle ha skett enligt statistisk slumpmässighet är försumbar. Valet har inte heller skett tillfälligt då ovan nämnda kriterier gör sådan tillfällighet omöjlig, det vill säga varje företag som var tänkt att delta i studien var tvunget att undersökas i förhand varför valet ej var tillfälligt.

För att i enlighet med den jämförande och kvalitativa metoden göra undersökningen så innehållsrik och givande som möjligt valde vi att använda oss av två företag i den empiriska undersökningen. Vi valde just *två* företag för att kunna göra en målade jämförelse med relevans. Med detta menar vi att det krävs två företag för att göra en jämförelse, men med flera företag än två hade eventuella jämförelser lätt blivit ytliga och innehållslösa. Valet föll därför på två företag i två vitt skilda branscher. Det ena företaget är en bank medan det andra är verksam i IT-branschen.

Vidare är det viktigt att vid en fallstudie finna signifikanta aktörer. Detta innebär att det är viktigt att finna personer som är inflytelserika i förhållande till den frågeställning som studeras.³² Vi har på båda företagen intervjuat vardera fem anställda som har varit nära den operativa verksamheten. Tidigare nämnda pilotstudie gjordes med personalchefen på banken och med VD för IT-företaget. Samtliga dessa aktörer får anses vara signifikanta. Personalchefen respektive VD anses ha lämnat uppgifter av övergripande karaktär medan de anställda lämnat uppgifter på mer individuell personlig detaljnivå. Sammantaget har detta gett en komplett och bred bild av det sociala kapitalet på de två företagen.

Intervjuer

Vid den inledande pilotstudien med personalchef respektive VD användes intervjumanual vid de respondentintervjuer som utfördes. Vid en respondentintervju intervjuar man personer som själva är delaktiga i det fall som

³¹ Holme, Idar Magne & Solvang, Bernt Krohn, *Forskningsmetodik – Om kvalitativa och kvantitativa metoder* (1997)

³² Lundahl, Ulf & Skärvad, Per-Hugo, *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*. (1999)

studeras.³³ Att använda en intervjumanual innebär att en lista görs på vad som är viktigt att få fram i intervjun.³⁴ En intervjumanual har en låg grad av standardisering vilket innebär att frågorna formuleras fritt och den inbördes ordningen spelar mindre betydelse.³⁵ På så vis är det möjligt att utföra intervjun mer diskussionslikt och informellt. Detta hjälpte oss att få en djupare inblick i de intervjuades situation. Vid intervju med de anställda på de respektive företagen användes ett mer standardiserat formulär för att lättare kunna rikta in våra respondenter på specifika ämnen. Givetvis lät vi respondenterna, då de så önskade, att förtälja ytterligare än svaret på frågan.

Det är viktigt att inte bara försöka sätta sig in i och förstå hur den intervjuade upplever sin situation, utan också kunna notera och tolka icke-verbala reaktioner hos den intervjuade. Detta märktes ibland i form av undflyende blickar och korta svar från de intervjuade. Då är det viktigt att man kan vara flexibel i intervjun och försöka få svar på sin undran genom att omformulera sig och försöka något annat angreppssätt. På så vis kommer intervjumanualen till sin rätt. Då vi som intervjuare avviker från manualen bör man även som intervjuare vara beredd på att den intervjuade tar upp andra saker under diskussionen än som ursprungligen var tänkt. Detta har också sitt värde då det i sådana fall kan framkomma tidigare obehandlade detaljer.

Något som kan uppstå vid intervjuer är en så kallad intervjuareffekt, vilket är en sorts förväntanseffekt från intervjuarens sida. Effekten kan förstärka förväntningar på respondentens beteende och svar vilket kan snedvrída intervjun.³⁶ Exempel på detta är att intervjuaren förväntar sig att en person med en viss utbildning eller kön ger ett visst svar. Vi försökte undvika sådana snedvridande effekter genom att under intervjuernas gång söka förbli neutrala och inte försöka påverka den intervjuade personen. Vi är dock medvetna om vår egen bias, vilket även diskuterats ovan.

Under samtliga intervjuer användes bandspelare samtidigt som stödanteckningar togs för att registrera spontana intryck under intervjun såsom exempelvis kroppsspråk. Alla intervjuer skedde i respondentens egen miljö förutom intervjuerna med de anställda på IT-företaget vilka skedde via telefon. Detta beror främst på deras geografiska avstånd och utspriddhet. Samtliga uppsatsförfattare var närvarande vid intervjutillfällena och transkribering skedde snarast möjligt

³³ Holme, Idar Magne & Solvang, Bernt Krohn *Forskningsmetodik – Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. (1997)

³⁴ a.a.

³⁵ a.a.

³⁶ Wiedersheim-Paul, Finn & Eriksson, Lars Torsten, *Att utreda, forska och rapportera* (1997)

efter intervjun. Detta för att inga intryck skulle falla i glömska. Transkriberingen av de inspelade intervjuerna skedde på grund av praktiska skäl av en av författarna men med möjlighet för den andre författaren att tillägga sina intryck.

Validitet och generaliserbarhet

Vi har under avsnitten ovan kort diskuterat föreliggande undersöknings giltighet. Detta har förekommit i form av hur intervjuerna gått till, vår roll som forskare och urvalsprocessen. Förklaringen under de avsnitten anses vara tillräckliga för respektive område men för att ge en komplett bild av eventuella validitetsproblem i arbetet som helhet existerar detta avsnitt.

Bryman belyser bland annat ett problem som kan uppstå vid forskning i organisationer. Detta problem innebär att forskaren kan fastna mellan två åsiktmässigt skilda sidor inom organisationen.³⁷ På så vis föreligger det en risk att forskaren på grund av eventuell affektion väljer sida. Detta är av stor vikt för oss då utforskande av relationer mellan personalen påverkar vår forskning samtidigt som uppsatsen till stor del är beroende av undersökningen av relationer. Den kvalitativa metoden har påverkats av detta på så vis att vår framställning av empiriska resultat har färgats av relationerna inom de respektive företagen. Samtidigt utgör detta också en styrka i form av att det i den kvalitativa metodens anda ger ett perspektiv präglad av undersökningssubjektets egen situation.

Ett annat problem är huruvida forskaren kan anse sig säker på att ha tolkat organisationens verklighet genom respondentens ögon.³⁸ Vidare innebär problemet med forskarens närhet till forskningsobjektet en balansgång mellan att inte ta tillvara underliggande motiv och meningar och ett alltför stort engagemang i form av antropologi med för stor subjektivitet som följd.³⁹

Generalisering av kvalitativa fallstudier ifrågasätts ofta.⁴⁰ En viss generalisering inom forskningsområdets domän anses både möjlig och önskvärd.⁴¹ Forskaren är källan till vad som är relevant och viktigt i relation till domänen.⁴² En tänkbar

³⁷ Bryman, Alan, *Research Methods and Organization Studies* (1989)

³⁸ a.a.

³⁹ a.a.

⁴⁰ Alvesson, Mats & Skoldberg, Kaj, *Tolkning och reflektion – Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod* (1994)

⁴¹ a.a.

⁴² Bryman, Alan, *Research Methods and Organization Studies* (1989)

Socialt kapital -
En studie av effekterna av relationer i företag och rekrytering

generalisering är på så vis beroende av de val vi gjort i samband med utformningen av uppsatsen. De resultat uppsatsen ger kan till viss del generaliseras inom uppsatsens domän vilken är företag i tjänstesektorn.

Kapitel 3

Teori

Socialt kapital

Det finns minst två drivkrafter som kräver att individer, organisationer och till och med regeringar måste förstå den inverkan socialt kapital och dess effekter kan ha på ekonomisk utveckling eller en fungerande och framgångsrik organisation.⁴³ Det första är att förstå vikten av de kunskapsbaserade organisationerna. När kunskap börjar ersätta land, arbetskraft och finansiellt kapital som den primära källan för strategiska fördelar, blir det nödvändigt att lära sig förmågan till att skapa ny kunskap, och att utbyta existerande kunskap.⁴⁴ Den andra drivkraften för att skapa socialt kapital är när företag ingår i strategiska allianser eller joint-ventures. I sådana situationer är det viktigt att skapa ett gemensamt socialt kapital mellan de olika företagen. Det vill säga att de olika nätverk av medarbetare som finns inom respektive företag måste sammanlänkas för att delvis skapa en gemensam kultur men framförallt för att skapa en gemensam förståelse för företagets nya situation. Även om socialt kapital kan ta olika uttryck så har de två gemensamma karaktärsdrag; de utgör någon aspekt av social struktur och de underlättar individers handlingar inom strukturen. Där socialt kapital är en väsentlig del av relationerna mellan och ibland individer. Socialt kapital kan trots sitt värde för användarna inte köpas och säljas på något enkelt sätt. Relationer är något som utvecklas över tid och bygger mycket på förtroende mellan parterna. Följaktligen är det svårt att överföra vänskap och förpliktelser från person till person. Socialt kapital skapar möjlighet att uppnå de ändamål, som vore omöjliga att uppnå utan social kapital.

Studerar själva satserna i begreppet *socialt kapital*, kan man försöka bilda sig en första uppfattning av innebörden. Ordet *socialt* i begreppet beskriver att det inte är en personlig tillgång och att det därmed inte ägs av någon enskild person. På så vis går det inte heller att överföra till någon annan. Med *kapital* menas att socialt kapital är produktivt vilket gör det möjligt att skapa värde och uppfylla mål.⁴⁵ Om ekonomiskt kapital finns på folks bankkonto och humankapital återfinns i

⁴³ Lesser, Eric L, *Knowledge and social capital - Foundations and applications* (2000)

⁴⁴ a.a.

Socialt kapital - En studie av effekterna av relationer i företag och rekrytering

människors huvud så finns det sociala kapitalet i strukturerna av deras relationer⁴⁶. Coleman diskuterar också innebörden av det värde som själva kapitalet kan ge.

”Social Capital is defined by its function. It’s not a single entity, but a variety of different entities having two characteristics in common: They all consist of some aspect of social structure and they facilitate certain actions of individuals who are within the structure. Like other forms of capital, social capital is productive, making possible the achievement of certain ends that would be not attainable in its absence.”⁴⁷

Det sociala kapitalet är enligt citatet ovan inte *en* enhet utan flera olika enheter. Samtliga sådana enheter har två karaktärsdrag gemensamma, nämligen att de är en del av den sociala strukturen och de underlättar vissa aktiviteter mellan människor som befinner sig i denna struktur. Coleman kommer också in på värdet, det vill säga det produktiva i socialt kapital. Kapitalet återfinns inneslutet i nätverk av ömsesidiga bekantskaper och erkännande. Till exempel kan en persons rykte om att vara samverkande inom ett socialt nätverk ses som en sådan tillgång⁴⁸. Kärnan i begreppet socialt kapital utgår således ifrån att nätverk av relationer utgör en värdefull resurs i handhavandet av *sociala angelägenheter*. Ytterligare resurser återfinns i de kontakter eller kopplingar som ett nätverk har eller skapar. Det kan exempelvis ske genom svaga kontakter som till exempel vänner till vänner. Till sist så kan socialt kapital genom social ställning eller socialt rykte härstamma från medlemskap i specifika nätverk.

Socialt kapital kan ses utifrån två olika perspektiv, individuellt eller kollektivt⁴⁹. Det individuella perspektivet beskriver en persons förmåga att använda sig av olika sociala relationer och kontakter, vilka exempelvis kan vara en persons möjlighet att få ett visst jobb. I en sådan situation kan personens sociala nätverk av kontakter medföra vissa fördelar för personen. Det kollektiva perspektivet förklarar däremot att man jobbar för en enhet av något slag, istället för egen personlig vinning, där samverkan leder till de fördelar som det sociala kapitalet kan generera.

Utöver de två perspektiven finns det två läger av författare kring teorierna kring socialt kapital. I den första gruppen finns de som endast beaktar strukturerna i tidigare nämnda nätverk, och i den andra gruppen finns de som även inkluderar de

⁴⁵ Baker, Wayne, *Achieving success through social capital* (2000)

⁴⁶ Portes, Alejandro, *Social Capital: Its origins and applications in modern sociology* (1998)

⁴⁷ Coleman, J. S., *Foundations of social theory* (1990)

⁴⁸ Annen, K., *Social Capital, inclusive networks, and economic performance* (2001)

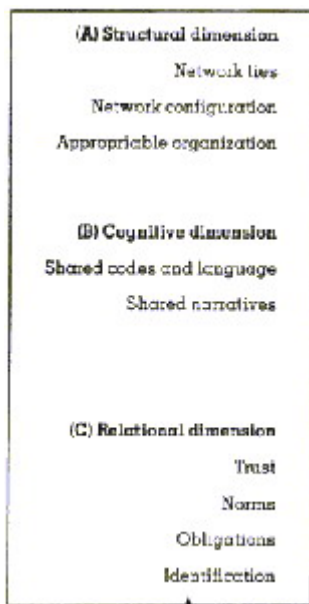
⁴⁹ Adler, Paul s & Kwon, Seok-Woo, *Social capital: the good, the bad, and the ugly* (2000)

potentiella resurserna i nätverket. Nahapiet och Ghoshal tillhör den senare gruppen, vilket återges i deras definition av begreppet⁵⁰:

”...the sum of the actual and potential resources embedded within, available through, and derived from the network of relationship possessed by an individual and social unit. Social capital thus comprises both the network and the assets that may be mobilized through that network ”

Sammanfattningsvis ser vi att socialt kapital ger kraft åt nätverk av individer. Individerna besitter ett humant kapital vilket sammanlänkas av socialt kapital. Sammanlänkningarna är relationer vilka i sin tur ägs av nätverket. Relationerna är värdefulla och de utgör på så vis en resurs. Resurserna finns i och allokeras genom nätverket. I själva verket innebär detta en effektivitet i kommunikation mellan olika enheter i nätverket vilket utgör ett värde. Utan denna kommunikation hade viss information och resursdelning mellan de olika enheterna inte förekommit i samma utsträckning eller lika effektivt.

Dimensionerna av socialt kapital



Socialt kapital kan brytas upp i tre dimensioner. De är: den strukturella dimensionen, relationsdimensionen och den kognitiva dimensionen.

Strukturella dimensionen

Dimensionen *strukturell* beskriver den icke personliga konfigurationen av länkar mellan personer eller enheter. Denna dimension av socialt kapital syftar till de övergripande mönster av kopplingar mellan aktörer i nätverket, det vill säga vem man når och hur man når dem. Genom att utforska kopplingarna kan man få information om hur det sociala kapitalet ser ut och genom att stödja dem kan socialt kapital utvecklas.⁵¹ Strukturen som nämnda mönster utgör påverkar hur lätt

Figur 2: Socialt kapital

⁵⁰ Nahapiet, Janine & Ghoshal, Sumantra, *Social capital, intellectual capital and the organizational advantage* (1998)

⁵¹ Cohen, Don & Prusak, Laurence, *In good company; How social capital makes organizations work* (2001)

man når andra aktörer både individuellt och organisatoriskt och är en nödvändighet för utvecklandet och användandet av socialt kapital⁵². Man kan se det som att förbindelserna mellan aktörerna ger tillgång till olika former av resurser, vilket styrs av tillgång till relevant information för rätt person, vid rätt tidpunkt samt till vem man kan hänvisa informationen⁵³. Genom förbindelserna mellan aktörerna sker alltså ett kommunikationsflöde.

Närvarande eller avsaknad av nätverksband mellan aktörer, det vill säga nätverkskonfigurationen, beskriver ett mönster av sammankoppling i termer som täthet, förbindelse, hierarki och *appropriable organization*⁵⁴ (*eftersom vi inte hittat någon lämplig översättning använder vi det engelska ordet*). Termerna beskriver själva strukturen i nätverket och är kopplade till hur information som utväxlas mellan aktörerna inom ett nätverk styrs av tillgängligheten mellan aktörerna. Det är förbindelserna som är det viktiga och hur de kopplas samman. Täthet beskriver vilken kontakt man har med andra personer det vill säga hur nära kopplade man är till varandra vilket kan bero på olika orsaker, till exempel kan olika avdelningar inom samma företag vara olika nära kopplade till varandra. Förbindelsen kan förklaras av hur man når varandra, det vill säga rent kommunikationsmässigt hur man når dem man vill nå och genom vilka medel. Hierarkin i olika företag kan se olika ut beroende på organisationsstruktur och det kan bidra till hinder i kontakt- och kommunikationsskapandet mellan olika nivåer i företaget. Slutligen är *appropriable organization* en viktig del av den strukturella dimensionen. Denna term innebär att socialt kapital sätts i ett sammanhang, till exempel hur delade värderingar och förtroende för varandra kan överföras från en situation till en annan. Sammantaget är personers kontaktskapande avgörande för hur stark strukturen blir. Kontaktskapande är viktigt på grund av den enkla anledningen att relationer bara kan uppstå när människor känner varandra. De lär känna varandra genom kontakt med varandra och tillit kan uppstå. Låg personalomsättning och internrekrytering ger långsiktiga relationer som byggs på tillit. Viktigt är också att underlätta anställda att mötas på samma plats vid samma tidpunkt. För detta krävs naturligtvis tid och plats, vilket innebär en typ av investering. Det är nämligen av stor vikt att personal möts ansikte mot ansikte och arbetar sida vid sida för att utveckla socialt kapital. Baker kallar detta *The Proximity Effect*, härstammande från psykologi och sociologi.⁵⁵ Detta begrepp innebär att vänskap uppstår med de personer man gör saker med, inte nödvändigtvis med de personer man har likheter med. Närhet skapar alltså grund

⁵² Hazleton, V & Kennan, W, *Social capital: reconceptualizing the bottom line* (2000)

⁵³ Nahapiet, Janine & Ghoshal, Sumantra, *Social capital, intellectual capital and the organizational advantage* (1998)

⁵⁴ a.a.

⁵⁵ Baker, Wayne, *Achieving success through social capital* (2000)

för vänskap. Denna närhet kan också ge upphov till delade attityder genom en kedja; närhet → nätverk → lika attityder och delad information⁵⁶. Följaktligen är närhet och kontaktskapande av uppenbar vikt för socialt kapital. Då relationer etablerats kan personalen arbeta på distans, så att säga *virtuellt*, via intranät och elektroniska mötesplatser. Sådana nät och mötesplatser skapar inte socialt kapital men kan hjälpa till att underhålla det. Ytterligare en aspekt av att mötas ansikte mot ansikte är av vikt för utvecklandet av socialt kapital, nämligen att de anställda även bör samtala om icke-arbetsrelaterade ämnen. För att stimulera sådana personliga konversationer är det viktigt med exempelvis kaféer, samtalsrum, bibliotek och kök. Här upptäckts eventuella ömsesidiga intressen vilka stimulerar relationer men främst sker kunskapsutbyte även på detta sätt.

Sammanfattningsvis påverkar den strukturella dimensionen social interaktion. En aktörs framgångar blir beroende av var dennes kontakter befinner sig i den sociala strukturen av interaktioner⁵⁷. Om en person har en central plats i nätverket kan det ge unika fördelar genom att få tillgång till olika aktörer eller olika former av resurser⁵⁸. De tre huvudbegreppen inom den strukturella dimensionen är nätverksband, nätverkskonfiguration och appropriable organisation.

Kognitiva dimensionen

Den andra dimensionen, termen *kognitiv*, syftar till de resurser som skapar en grund för delad återgivning, tolkningar och meningsskapande inom gruppen. Diskussionen kring denna dimension är inte lika omfattande inom teorier kring begreppet socialt kapital som de övriga. Denna andra dimension knyts närmare till det koncept som vanligtvis kallas vision⁵⁹. Företagets vision hjälper till att skapa en kognitiv dimension då en vision eller gemensamma värderingar hjälper till att skapa en gemensam kod eller ett delat paradigm. Ett delat paradigm är attribut för den kognitiva dimensionen, vilket i sin tur underlättar individuellt- och grupparbete som skapar värde för hela organisationen. Ett sådant fostrande av samarbete har som största vikt att ge medarbetare en gemensam uppfattning om företagets syfte, vilket handlar om god strategisk kommunikationsförmåga och inspirerande ledarskap.⁶⁰ Därigenom ligger emfas vid att förklara vikten av de

⁵⁶ Baker, Wayne, *Achieving success through social capital* (2000)

⁵⁷ Tsai, Wenpin & Ghoshal, Sumantra, *Social capital and value creation: The role of intrafirm networks* (1998)

⁵⁸ Tsai, Wenpin, *Social capital, strategic relatedness and the formation of intraorganizational linkages* (2000)

⁵⁹ Tsai, Wenpin & Ghoshal, Sumantra, *Social capital and value creation: The role of intrafirm networks* (1998)

⁶⁰ Cohen, Don & Prusak, Laurence, *In good company; How social capital makes organizations work* (2001)

anställdas betydelse och av deras arbete. Samarbete fostras även genom att ge medarbetare finansiell del i företaget. Detta kan ske dels genom optionsprogrammen också genom bonus där kollektivt arbete belönas. Ytterligare ett sätt att stimulera den kognitiva dimensionen är att sätta upp regler för hur specifika rutiner ska skötas, exempelvis att innan någon kontaktar en extern kontakt så måste interna resurser tillfrågas och därigenom stimuleras samarbete. Viktigt att påpeka är att olika utflyktsmål eller andra aktiviteter som picknickar och resor över veckosluten inte förbättrar eller stärker det sociala kapitalet. Det sociala kapitalet skapas eller förstärks främst genom det dagliga arbetslivet.⁶¹ Detta leder oss in på begreppet företagskultur. En kultur är ett moraliskt system. Detta system innehåller värderingar och antaganden om hur omvärlden och medmänniskor uppfattas.⁶² Kulturen hjälper alltså människan att få svar på vem de är och hur de ska agera i olika situationer. Kultur är även återskapande, det vill säga genom våra handlingar bidrar vi till kulturen samtidigt som vi tar stöd i den för samma handlingar. Detta är en form av socialisation vilket hänger intimt samman med kultur. Socialisation utgör en processaspekt på kultur. Det är genom socialisationen som människan anammar kulturen.⁶³ Företagskulturen tar sig sitt uttryck i historier, myter och legender inom organisationen.⁶⁴ På så vis är retorik en bärare av kulturen vilket också är det sätt man lättast påverkar den. Företagskulturen är ett viktigt styrinstrument, speciellt i organisationer som bygger på stort utrymme för enskilda medarbetare och grupper att välja sin egen väg mot uppsatta mål. Vidare blir en stark företagskultur en osynlig maktfaktor.⁶⁵

Den kognitiva dimensionens huvudbegrepp är således delat språk och koder och gemensamma berättelser.

Relationsdimensionen

Termen *relation* beskriver typen av personliga relationer, som har utvecklats mellan individer genom tidigare interaktioner. Begreppet fokuserar på de specifika relationer som individerna har till varandra, exempelvis respekt och vänskap, som influerar deras beteende. Det är genom dessa ständigt pågående personliga relationer till varandra som individer uppfyller sådana sociala behov såsom personligt umgänge, sympati och prestige. Dimensionen relation utgår från

⁶¹ Cohen, Don & Prusak, Laurence, *In good company; How social capital makes organizations work* (2001)

⁶² Watson, Tony J., *In search of management: culture, chaos and control in managerial work* (2001)

⁶³ Alvesson, M. (2000) *Ledning av kunskapsföretag : en studie av ett datakonsultföretag* (Stockholm : Norstedt)

⁶⁴ Watson, Tony J., *In search of management: culture, chaos and control in managerial work* (2001)

⁶⁵ Hansson, Jörgen, *Skapande personalarbete – Lärande och kompetens som strategi* (1997)

de tillgångar som skapas och gynnas av relationer. Nyckelaspekter i detta begrepp är pålitlighet och trovärdighet, normer, förpliktelser och förväntningar, identitet och identifikation. Relationsdimensionen refererar till de tillgångar som är rotade i relationerna, såsom förtroende och tillförlitlighet⁶⁶. En aktörs tillförlitlighet kan ge signaler till andra aktörer av att det kan finnas möjligheter till relationer men tillförlitligheten kan även minska kostnaderna när det gäller att hitta eller byta ut en kollega⁶⁷. Förtroende utgör ett attribut till en relation medan tillförlitlighet utgör ett attribut hos en individuell aktör som är involverad i en relation. Förtroende och tillförlitlighet kan samverka då en tillförlitlig aktör med sannolikhet får andra aktörers support i en situation där förtroende föreligger medan denna support förmodligen skulle utebliva i en situation utan förtroende. Förtroende och tillförlitlighet kan inte göras det måste visas.⁶⁸ Med detta menas att det är svårt att skapa tillit genom kurser eller övningar. Investeringar i tillit bör istället utgå från ett beteende som signalerar förtroende och tillförlitlighet, det vill säga ett ärligt uppträdande. Förtroende och tillförlitlighet skapas även genom att söka skapa en miljö där det inte finns anledning att misstro. Med detta menas en öppen organisation vilken anställda har förtroende för. Genom att flytta så mycket beslutsfattande som möjligt så långt ner som möjligt i en sådan organisation signaleras det viktigaste sättet att skapa tillit på. Nämligen att visa att man litar på de anställda själva och deras förmåga att fatta korrekta beslut.

Huvudbegreppen i relationsdimensionen är förtroende, normer, förpliktelser och identifikation.

Konsekvenserna av socialt kapital

För att övergripande åskådliggöra vikten av de konsekvenser som socialt kapital kan medföra inleder vi med att förklara de största hoten mot socialt kapital. Det finns två anledningar till att socialt kapital förstörs eller inte frodas. Prusak kallar dem *volatility* och *virtuality*.⁶⁹ Volatility betyder flyktighet och med detta menar Prusak att näringslivets miljö blir allt mer turbulent. Det frambringas ständigt nya teknologier på marknaden och verkande organisationer tvingas svara på detta genom löpande förändringar i sin struktur. Detta innebär också ett allt mer

⁶⁶ Tsai, Wenpin & Ghoshal, Sumantra, *Social capital and value creation: The role of intrafirm networks* (1998)

⁶⁷ Tsai, Wenpin, *Social capital, strategic relatedness and the formation of intraorganizational linkages* (2000)

⁶⁸ Cohen, Don & Prusak, Laurence, *In good company; How social capital makes organizations work* (2001)

⁶⁹ Prusak, Laurence, *How to invest in social capital* (2001)

omfattande strategiarbete. Virtuality, vilket innebär att det individuella (och genom det också det kollektiva) arbetet förändrats i och med användandet av nya verktyg och redskap inom IT-området. Arbetet är numera ofta inte längre förlagt mellan vissa tidpunkter (exempelvis nio till fem) eller på en speciell plats. Framsteg inom teknik och teknologi möjliggör arbete på många olika sätt, platser och tidpunkter. Dessa två begrepp, volatility och virtuality, är naturligtvis positiva för många företag – till och med många företag bygger sina affärsidéer kring dem – men de kan verka negativt för utveckling av socialt kapital då de undergräver existensen av långsiktiga relationer. Häri ligger en utmaning; att kunna utveckla socialt kapital och få det att frodas under skiftande förhållanden.

Socialt kapital kan som bekant få både positiva och negativa konsekvenser. När man undersöker konsekvenserna av socialt kapital kan man urskilja två distinkta teman enligt Nahapiet & Ghoshal⁷⁰:

- Socialt kapital ökar graden av effektivitet i handling. Till exempel, nätverk av sociala relationer, i synnerhet de som karaktäriseras av svaga sammankopplingar eller ojämnheter i strukturen, ökar effektiviteten av informationens spridning genom att minimera överflöd.
- Den andra grundprincipen avser huvudsakligen att socialt kapital understödjer en anpassningsbar effektivitet, med andra ord att en organisation som har ett högt socialt kapital har bättre förutsättningar att bibehålla en hög effektivitetsgrad. Socialt kapital understödjer också, enligt denna andra grundprincip, kreativitet och lärdom – två kärnvärden som i sig anses ligga inbakade i begreppet socialt kapital.

Värdet av det sociala kapitalet pekar på relationer mellan individerna inom företag, men även mellan olika företag⁷¹. Vidare innebär förtroende, ömsesidighet, delade värderingar, nätverk och normer faktorer som bidrar till att socialt kapital existerar. Genom dessa faktorer kan det skapas ett värde där snabbare informationshantering och utveckling av ny kunskap kan möjliggöras. Det värde som kapitalet utgör tar sin utgångspunkt kring de kunskapsbaserade teorierna kring innovation⁷². Med detta menas att innovation numera anses vara resultatet av speciella processer. Sådana processer består av interaktioner och utbyte av kunskap mellan olika aktörer som är i ömsesidigt beroende av varandra. Två konsekvenser har utvecklats ur detta. För det första anses innovation inte vara en isolerad händelse som bara rör utveckling av tekniska lösningar utan även en

⁷⁰ Nahapiet, Janine & Ghoshal, Sumantra, *Social capital, intellectual capital and the organizational advantage* (1998)

⁷¹ McElroy, Mark W, *Social innovation capital* (2002)

⁷² Landry, Rejean et al, *Does social capital determine innovation? To what extent* (2001)

process som har att göra med sociala interaktioner. För det andra är innovation inte bara en kombination av konkreta former av kapital såsom fysiskt eller finansiellt kapital, utan även en kombination av abstrakta former av kapital och socialt kapital i synnerhet. Vi ansluter oss till denna kunskapsbaserade syn på innovation. Här ligger nämligen det värde som socialt kapital kan skapa, det vill säga starkare socialt kapital ger större kunskapsutveckling vilket i sin tur resulterar i innovation vilket är värdefullt i sig. McElroy⁷³ beskriver det sociala kapitalet enligt följande;

”a collection of independent learners and communities of practice who collaborate with one another in self-organizing ways to develop and integrate shared knowledge”

Där författaren menar att ”communities of practice” är källan till kunskapen inom företagen och att det är utformningen och beteendet som utformar vad han kallar ”social innovation capital”. Även Lesser⁷⁴ diskuterar begreppet ”communities of practice” där han menar att om man samlar olika grupper av anställda i informella möten, för att dela med sig av sin kunskap och erfarenhet till andra inom organisationen, kan det hjälpa till att skapa eller forma ett gemensamt språk vilket bidrar till större förståelse för organisationens mål. Notera likheterna med de olika dimensionerna beskrivna ovan och då i synnerhet den strukturella och den kognitiva dimensionen.

Ovan nämnda kunskapsutbyte blir bättre om det finns etablerade relationer som baseras på förtroende, lika referensramar och gemensamma mål.⁷⁵ Transaktionskostnaderna kan också minskas om det finns en hög nivå av förtroende och samverkande stämning. Detta kan också leda till lägre personalomsättning, vilket kan minska anställningskostnader och utbildningskostnader. Genom att personal inte omsätts lika snabbt kan det fungera som en organisatorisk fördel. Och till sist menar de att bättre sammanhållning genom organisatorisk stabilitet och gemensamma värderingar ökar effektivitet i handling. Cohen & Prusak anser att det är förtroende som är den grundläggande funktionen till att socialt kapital kan existera. Där de påstår att samverkan och relationer inte skulle kunna existera utan en viss nivå av förtroende. De band av kontakter som knyts kan även få en förblindande effekt⁷⁶. På så vis behöver socialt kapital inte vara en fördel, istället kan nätverken mellan medarbetarna

⁷³ McElroy, Mark W, *Social innovation capital* (2002)

⁷⁴ Lesser, Eric L, *Knowledge and social capital - Foundations and applications* (2000)

⁷⁵ Cohen, Don & Prusak, Laurence, *In good company; How social capital makes organizations work* (2001)

⁷⁶ a.a.

medföra att grupperna istället blir trångsynta och isolerade. Till exempel kan man på vissa arbetsplatser utesluta människor på grund av deras bakgrund eller kön. Likriktning av de anställdas normer och värderingar kan ha en hämmande effekt på organisationens kreativitet och utvecklingspotential. Exempelvis kan starka normer och ömsesidigt igenkännande, vilket kan ge positivt inflytande på grupperns prestanda, samtidigt begränsa dess öppenhet för information och till alternativa arbetsätt. Detta kan leda till en kollektiv blindhet som kan få omfattande eller katastrofala konsekvenser.⁷⁷ Följden av detta blir att det inte finns några garantier för att gemensamma värderingar och visioner inom gruppen behöver innebära de fördelar socialt kapital kan medföra. Hansson pekar i anknytning till detta på konsekvenserna av en stark företagskultur.⁷⁸ En stark företagskultur kan förhindra att företaget ser eller kan genomföra nödvändiga förändringar. Det är inte heller bra med en svag kultur då det inte heller gynnar lärande då alltför olika uppfattningar kan motverka lärande. Detta symboliserar ett slags balansgång. Vidare får sådan trångsynthet i sociala nätverk konsekvenser för graden av objektivitet i kommunikationen.⁷⁹ Detta innebär att när affärsverksamhet och sociala relationer knyts nära till varandra minskar graden av objektivitet. Med detta menas att nätverk och relationer bara hålls öppna för de som är "the good old boys".⁸⁰ Inom dessa relationer blir kommunikationen effektiv medan kommunikationen brister mot omgivande miljö. Sådan kommunikation går inte hand i hand med objektiv kommunikation då objektivitet innebär att ge information till dem som behöver den oavsett om de är vänner eller ej. Vidare är emfas på starka relationer ett steg mot en allt för politisk organisation där *vem* du känner är viktigare än verkliga fakta.

Argyris menar att förmågan att komma överens med andra i en grupp inte alltid är en tillgång.⁸¹ Genom att anpassa sig för att undvika konflikt med medarbetare, kan chefer utlösa förödande konsekvenser för organisationen. Det är deras anpassningsförmåga som är källan till problem. Argyris artikel bygger på ett fall som exemplifierar problemet, i fallet brottas ledningen för ett företag med designen av nya strategier, problemets kärna finns i att cheferna inte säger vad de verkligen menar eller testar de antagande som kan sägas styra dem. Deras färdigheter blir därför ett hinder i utvecklandet av en ny strategi. Vidare säger Argyris att detta beteende inte är typiskt för personer i ledande befattning, utan är genomgående för alla inom organisationen. Med andra ord det händer i alla typer

⁷⁷ Nahapiet, Janine & Ghoshal, Sumantra, *Social capital, intellectual capital and the organizational advantage* (1998)

⁷⁸ Hansson, Jörgen, *Skapande personalarbete – Lärande och kompetens som strategi* (1997)

⁷⁹ Locke, Edwin A, *Some reservations about social capital.*(1999)

⁸⁰ a.a.

⁸¹ Starkey, Ken, *How organizations learn* (1996)

av organisationer och det händer alla typer av individer oavsett ålder, kön, och utbildningsbakgrund.

Parallellt med McElroy argumenterar Nahapiet och Ghoshal för betydelsen av socialt kapital i utvecklandet av intellektuellt kapital. Nahapiet & Ghoshal menar att det sociala kapitalet i kombination och utbyte med befintligt intellektuellt kapital bidrar till att nytt intellektuellt kapital kan skapas. Författarna definierar begreppet intellektuellt utifrån den kunskap och kunnande som finns inom ett socialt kollektiv⁸². Om kombinationen mellan socialt- och intellektuellt kapital bidrar till att ny kunskap utvecklas kan det även ha stor betydelse för innovationen inom organisationen. Det vill säga att kunskapsutbytet är av stor vikt för innovation. Kunskapsutveckling är på så vis en konsekvens av ett fungerande socialt kapital.

Kunskap

När det sker ett utbyte mellan strukturerna av socialt kapital och individernas intellektuella kapital betyder det att ny kunskap kan utvecklas. Nedan redogörs det för hur kunskapsutbyte sker och hur det kombineras med socialt kapital. För att förstå bildandet av ny kunskap kommer vi först att förklara och definiera begreppet kunskap. Enligt Davenport & Prusaks⁸³ definierar kunskap följande;

”knowledge is a fluid mix of framed experience, values, contextual information, and expert insight that provides a framework for evaluating and incorporating new experiences and information. It originates and is applied in the minds of knowers. In organizations, it often becomes embedded not only in documents or repositories but also in organizational routines, processes, practices, and norms”

Deras definition av kunskap visar att begreppet är omfattande. Definitionen hjälper oss att förstå hur kunskapen inom organisationer kommuniceras, det vill säga hur kunskapen kan överföras mellan individer inom organisationen. Precis som socialt kapital är svårt att överföra kan även kunskap vara svårt att överföra, speciellt eftersom kunskap kan förekomma i olika former. Om företag lär sig att

⁸² Nahapiet, Janine & Ghoshal, Sumantra, *Social capital, intellectual capital and the organizational advantage* (1998)

⁸³ Davenport, Thomas H. & Prusak, Laurence, *Working knowledge: How organizations manage what they know* (1998)

förstå hur utbytet av kunskap kan det leda till att man kan fatta bättre beslut om strategier, konkurrenter, kunder, distributionskanaler, och produkt/tjänste cykler⁸⁴.

Kunskap och kunnande existerar i två olika nivåer⁸⁵. I en första nivå existerar kunskapen på en individuell nivå, vilket exemplifieras av Simon⁸⁶:

"All organizational learning takes place inside human heads; an organization learns in two ways: (a) by the learning of its members, or (b) by ingesting new members who have knowledge the organization didn't previously have"

Nahapiet och Ghoshal sällar sig med sin definition av intellektuellt kapital till det andra perspektivet på kunskap, som tar sitt fokus på en kollektiv nivå, vilket återspeglas i författarnas definition:

"We use the term "intellectual capital" to refer to the knowledge and knowing capability of a social collectivity, such as an organization, intellectual community or professional practice"

I denna definition av intellektuellt kapital sätts gruppens gemensamma kunskap och kunnande i fokus i kontrast till Simon, som sätter individens roll i centrum. Det skapar ett kollektivt synsätt med fokus på interaktion och utbyte i skapandet av kunskap.

Tyst och explicit kunskap

Förutom skillnaderna mellan individuell och kollektiv kunskap definieras det två olika slags kunskapsformer i diskussion kring begreppet kunskap. Antingen kan det uttryckas genom det formella språket, explicit kunskap, eller kunskap som är svårt att uttrycka genom det formella språket, tyst kunskap⁸⁷. Den tysta kunskapen är svårare att strukturera, sprida och lagra. Vi vill här ge ett exempel för att förtydliga skillnaden mellan tyst och explicit kunskap. För att slå en perfekt golfsving krävs det att du besitter tyst kunskap om hela utförandet av rörelsen in i minsta detalj. Denna kunskap har byggts upp genom övning, instruktion och observation av andra på banan. Överföringen av denna kunskap till någon annan

⁸⁴ Davenport, Thomas H. & Prusak, Laurence, *Working knowledge: How organizations manage what they know* (1998)

⁸⁵ Nahapiet, Janine & Ghoshal, Sumantra, *Social capital, intellectual capital and the organizational advantage* (1998)

⁸⁶ a.a.

⁸⁷ Davenport, Thomas H. & Prusak, Laurence, *Working knowledge: How organizations manage what they know* (1998)

individ innebär överföring från tyst till explicit kunskap, genom att på olika sätt uttrycka den tysta kunskapen i handling och mening. Detta leder i sin tur till skapandet av tyst kunskap hos den andra individen. Interaktionen mellan de två begreppen tyst och explicit kunskap skapar en dynamik inom organisationen som ligger till grund för kunskapsskapandet i organisationen⁸⁸.

Kunskapsspridning

Nahapiet & Ghoshal menar att kunskap skapas utifrån processerna kombination och utbyte.⁸⁹ De menar att dessa begrepp är nyckelfunktioner speciellt när det gäller att skapa kollektiv kunskap. Det finns två olika sätt att skapa ny kunskap, för det första kan ny kunskap bildas genom stegvis förändring och utveckling av existerande kunskap eller så kan det ske genom radikal förändring av kunskapen till exempel genom innovativa förändringar. Oavsett om förändringen sker stegvis eller radikalt så är det genom olika former av kombinationer som ny kunskap skapas. Möjligheten av att kunskapen kan utbytas mellan olika parter beror på många olika faktorer. Men för att utbytet av kunskap ska kunna ske krävs det någon form av social förbindelse mellan två eller flera aktörer. Det måste finnas någon form av gemensam förståelse för att utbytet ska kunna ske.⁹⁰ Genom att kombinera kunskapen och erfarenheten olika människor besitter skapas det som kallas intellektuellt kapital. För att kombinationen ska kunna utnyttjas krävs det att det sker någon form av utbyte mellan de olika aktörerna. På så vis är socialt kapital av stor vikt då det utgör de kopplingarna mellan aktörerna som i sin tur möjliggör utbyte.

Det finns ytterligare en aspekt på kunskap och spridningen av denna. Detta synsätt skiljer sig något från den kunskapssyn där man ser organisationen som bärare av kunskap, så kallad kollektiv kunskap.⁹¹ Det centrala i denna aspekt är att kunskap måste upptäckas genom sinnlig observation samt att ge observationerna innebörd innan kunskapen kan kombineras och utbytas. Detta innebär att vid varje situation av kunskapsutbyte måste mentalt arbete hos mottagaren föreligga. Kollektiv kunskap i organisationer är endast en metafor för kunskap som delas av ett antal individer i organisationen. Vidare innebär denna kunskapssyn att kausaliteten mellan socialt kapital och intellektuellt kapital inte är idealiskt. Det idealiska vore istället att denna kausalitet skulle vara omvänd med ständig nytt upptäckande av

⁸⁸ Nonaka, I. & Takeuchi, H., *The knowledge-creating company* (1995)

⁸⁹ Nahapiet, Janine & Ghoshal, Sumantra, *Social capital, intellectual capital and the organizational advantage* (1998)

⁹⁰ Cohen, Don & Prusak, Laurence, *In good company; How social capital makes organizations work* (2001)

⁹¹ Locke, Edwin A, *Some reservations about social capital.*(1999)

ny kunskap och genom automatisering och användande av denna kunskap skapas sociala relationer. Istället för sociala nätverk byggs istället intellektuella nätverk.

Rekrytering

Ytterligare ett sätt att bygga socialt kapital är rekrytering med inriktning på att finna personer som passar in i företagets kultur.⁹² Även Baker tar upp vikten av rekrytering. Han menar att det är av största vikt att kunna föreställa sig den sökandes relationer och kontaktnät⁹³. Teorierna kring rekrytering på strategisk nivå kan delas upp i tre dimensioner. Den första dimensionen, som vi valt kalla den, präglas av att hitta rätt person till rätt plats. Denna dimension sträcker sig tillbaka till tiden för *scientific management* och lägger starkt fokus på att finna den person med egenskaper som passar bäst till beskrivningen av det arbete som behöver tillsättas.⁹⁴ Dessa egenskaper benämns även som KSA, vilket står för knowledge, skills, och abilities.⁹⁵ Rekrytering går alltså i detta fallet ut på att hitta personer med KSA som är mest överensstämmande med de KSA som definierats för jobbet. Organisationen utökas på detta sätt med nya ”händer” eller ”huvuden”, det vill säga delar av människor. För att uppnå detta mål används långt utvecklade vetenskapliga metoder, härstammande främst från psykologin, för att utvärdera de arbetssökande.⁹⁶ Rekrytering ses som en investering som bör genomföras enligt rationella principer.

Den andra dimensionen av rekrytering tar i sin tur sitt ursprung i det framväxta begreppet företagskultur. I takt med ökad inriktning på service- och konsultverksamhet hos företagen har en attraktiv och stark företagskultur blivit allt mer viktig för att attrahera och behålla lämplig personal. Rekrytering anses vara avgörande för att skapa och bibehålla en sådan företagskultur.⁹⁷ Vikten ligger vid att hitta personer som har lämpliga KSA för de kritiska kraven för jobbet och en lämplig samlad personlighet - exempelvis behov, intressen, värderingar - som passar in i klimatet eller kulturen i organisationen.⁹⁸ Detta kallas ”person-organisation-fit”. Denna andra dimension är på detta vis en utveckling av den

⁹² Prusak, Laurence, *How to invest in social capital* (2001)

⁹³ Baker, Wayne, *Achieving success through social capital* (2000)

⁹⁴ Bergström, Ola, *Att passa in – Rekryteringsarbete i ett kunskapsintensivt företag* (1998)

⁹⁵ Bowen, David E. & Ledford, Gerald E. & Nathan, Barry R. *Hiring for the organisation, not the job*. (1991)

⁹⁶ Bergström, Ola, *Att passa in – Rekryteringsarbete i ett kunskapsintensivt företag* (1998)

⁹⁷ a.a.

⁹⁸ Bowen, David E. & Ledford, Gerald E. & Nathan, Barry R. *Hiring for the organisation, not the job*. (1991)

första dimensionen. Fokus är alltså fortfarande starkt på urval, medan det i denna dimension läggs på ännu en variabel, nämligen den sökandes ”personliga egenskaper, typ läggning och förhållningssätt till tillvaron”.⁹⁹ Med detta menas med andra ord hur väl personen anses passa in i företagets kultur.

Den tredje dimensionen skiljer sig mycket från de andra två. Där ses rekryteringen som en social process. I denna sociala process sker en ömsesidig matchning där den ansökande väljer företag och företaget väljer person.¹⁰⁰ Starkt fokus är på ömsesidighet och rekryteringen får en informativ karaktär. Den utvecklade urvalsprocessen som präglar de andra två dimensionerna frångås i stor utsträckning till förmån för ett annat synsätt. Detta synsätt innebär istället att arbetsgivare inte anses kunna kontrollera urvalet till den grad att en precis urvalsprocess blir nödvändig och möjlig att använda. Detta på grund av att blivande arbetstagare själva väljer i vilken organisation de vill arbeta. På detta sätt kan man sägas överlåta beslutet till den sökande. Därför ökar vikten av den informativa karaktären vid rekryteringen; den sökande måste få tillräcklig information för att kunna göra ett rationellt val.¹⁰¹ Vidare metoder har utvecklats för att underlätta detta val såsom provanställningar och rundvandringar på arbetsplatsen.¹⁰² Bergström menar vidare att rekrytering som en social process är ett tillfälle för social interaktion.¹⁰³ I denna interaktion försöker de olika deltagarna göra sitt bästa för att uppnå sina målsättningar. För det anställande företaget innebär detta att utvärdera individen för att eventuellt släppa in denne i organisationen medan det för den arbetssökande innebär att presentera de olika aktiviteter denne utfört (exempelvis utbildningar, praktiktjänsten, kurser) på ett så attraktivt sätt som möjligt. Detta för att organisationen i sin tur ska släppa in individen. På detta vis uppstår en relation mellan deltagarna i rekryteringssituationen. Det finns en risk med användning av mer informella kriterier vid rekrytering och den är att stark subjektivitet i rekryteringssituationen kan leda till likriktning och konformitet. En sådan stark subjektivitet är en form av översocialisation.¹⁰⁴ Översocialisation innebär att en allt för kraftfull socialisation kan försvåra en organisations fungerande om detta leder till att alla nyanställda anammar givna mönster så starkt att detta leder till konformism och att intet nytt tillförs. Detta kan betecknas som översocialisation och kan ytterst leda till organisatorisk förstelning.¹⁰⁵

⁹⁹ Alvesson, Mats, *Ledning av kunskapsföretag: exemplet Enator* (1989)

¹⁰⁰ Bergström, Ola, *Att passa in – Rekryteringsarbete i ett kunskapsintensivt företag* (1998)

¹⁰¹ Wanous (1991) refererad i Bergström, Ola, *Att passa in – Rekryteringsarbete i ett kunskapsintensivt företag* (1998)

¹⁰² Bergström, Ola, *Att passa in – Rekryteringsarbete i ett kunskapsintensivt företag* (1998)

¹⁰³ a.a.

¹⁰⁴ Alvesson, Mats, *Ledning av kunskapsföretag : en studie av ett datakonsultföretag* (2000)

¹⁰⁵ a.a.

Ovan beskrivna rekryteringsprocess är tänkt att rendera i ett *psykologiskt kontrakt* mellan anställd och företag.¹⁰⁶ Det psykologiska kontraktet skapas i en ömsesidig relation mellan de två parterna vilka utgör ett system. Föreliggande system bygger på ömsesidigt tillgodoseende av respektive parts behov. Företagets behov tillfredsställes då det är i behov av den anställdes tjänster. Den anställda ställer i sin tur upp på att tillgodose företagets behov då denne själv får sina behov tillfredsställda i form av personliga behov och förväntningar. Prusak kallar i sin tur detta kontrakt för *socialt kontrakt* vilket innehåller många av de förväntningar som gör en anställning värdefull och som binder anställda till organisationen¹⁰⁷. Sådana förväntningar kan vara erkännande och möjlighet till avancemang inom organisationen, en miljö präglad av samarbete, respekt, möjlighet till att fatta egna beslut och starta projekt, etc. Tydligt är att i dessa kontrakt - vilka behandlar angelägenheter som inte behandlas i ett formellt, skriftligt anställningskontrakt – behandlar saker som är av stor vikt för det sociala kapitalet, med emphasis på relationsdimensionen och den kognitiva dimensionen.

¹⁰⁶ Prien, Lars, *Rekrytering och urval* (1992)

¹⁰⁷ Cohen, Don & Prusak, Laurence, *In good company; How social capital makes organizations work* (2001)

Kapitel 4

Företagspresentation

Bakgrund Färs & Frosta sparbank

Färs & Frosta Sparbank är ett resultat av en sammanslagning mellan Färs Härads Sparbank och Frosta Härads Sparbank vilka båda har anor tillbaka till år 1839. Sammanslagningen skedde 1989. Nio år senare förvärvade Sparbanken Sverige Föreningsbanken och i och med detta erbjöds Färs & Frosta Sparbank att köpa ett antal kontor inom sitt verksamhetsområde. Verksamhetsområdet är fokuserat på mellersta och västra Skåne. 1999 ombildades banken till aktiebolag för att göra det möjligt att förvärva ytterligare kontor. Aktiebolaget Färs & Frosta Sparbank ägs till 70 procent av Sparbanksstiftelsen Färs & Frosta och till 30 procent av Föreningssparbanken.¹⁰⁸

Banken expanderar ständigt med öppnande av nya kontor och utökning av kundstocken. Man satsar även i stor grad på kompetensutveckling av personalen. Detta på grund av att man menar att yrkesrollerna har förändrats i och med bankens förändrade roll i samhället. Denna förändring är till stor del en konsekvens av det ökande användandet av Internettjänster. Under 2002 genomfördes en organisationsförändring vilket innebar att verksamheten blev mer lokalanpassad. Detta ses som en styrka med snabba beslutsvägar, kompetens och lokal förankring.¹⁰⁹ Färs & Frosta Sparbank har som mål att skapa en bank med stor handlingsfrihet och ett starkt marknads- och humankapital. Vidare prioriteras nöjda kunder, tillväxt, kostnadseffektivitet och kompetens. Vad gäller kostnadseffektivitet siktar företaget på att bland annat skapa effektivare administration och rutiner, strukturerat och effektivt arbetssätt. På kompetensområdet vill man ha bland annat fortsatt utveckling av medarbetare i respektive yrkesroll, ledarutveckling och att vara en attraktiv arbetsgivare.

¹⁰⁸ Färs & Frosta Sparbank årsredovisning 2002

¹⁰⁹ a.a.

Affärsidé

Färs & Frosta Sparbanks verksamhetsidé lyder enligt följande¹¹⁰:

- Med trygghet och tradition som grundläggande värderingar ska vi ständigt utveckla oss och vår verksamhet.
- Vi ska attrahera våra kunder med individuella helhets- lösningar.
- Vi ska med korta beslutsvägar verka på vår lokala marknad.
- Vi ska arbeta för en långsiktig och personlig relation med våra kunder.
- Vi ska tillsammans skapa glädje och stimulans i arbetet.
- Långsiktig lönsamhet för oss och våra kunder är viktig.

Bankens vision är:

Vår vision är att vara den enda bank du behöver.

Bakgrund Share-A-Space

Eurostep Group grundades 1994 och är privatägt. Inom gruppen finns Eurostep Commercial Solutions AB vilket startades i januari 2000. Detta skedde främst för att utveckla Share-A-space vilket är den världsledande lösningen för engineering supply chain. Eurostep är verksamt i Finland, Storbritannien, Sverige, Tyskland och USA. Företaget arbetar med olika framstående organisationer inom bilindustrin, rymd- och flygindustrin, försvarsindustrin, bygg och anläggning, läkemedel, olja och gas och telekom. En del av kundkretsen består av företag som Volvo, SAAB, Daimler-Chrysler, Scania, NASA, Boeing, AstraZeneca, Shell, Nokia och Ericsson.

Share-A-Space levererar lösningar som möjliggör strömlinjeformning av sina klienters delning och utbyte av produktdata, inom och mellan företag. Målet för deras klienter är att förbättra företagens förmåga att vinna marknadsandelar¹¹¹. För att företagen ska kunna nå dit krävs det att de kan utveckla, tillverka och underhålla komplicerade produkter på kortare tid, med mindre kostnad och med högre kvalitet¹¹². Det är här Share-A-Space kommer in i bilden. De jobbar ute på fältet i nära interaktion med kunderna för att tillgodose deras behov. Genom en

¹¹⁰ <http://www.farsofrostasparbank.se/sst/frameset/1,1722,31990,00.html>

¹¹¹ www.Share-A-Space.com

¹¹² a.a.

kombination av kunskap kring industribranscherna, deras färdigheter inom IT området och ett världsomfattande erkännande och förståelse av informationsstandarder kan Share-A-Space leverera det till sina kunder.

Genom Share-A-Spaces unika informationssystem får kunderna möjligheten till att kommunicera produktinformation med sina leverantörer, partners och kunder. Share-A-Space kan tillgodose dessa behov genom att använda sig av olika informationsstandarder som till exempel; STEP, XML och IFC. Komplicerade produkter i dagens värld är ofta inte bara tillverkade utav ett företag, utan ofta är flera olika företag involverade i framställningen av produkten. För det mesta förekommer det inte ett gemensamt datorsystem som kan sammankoppla de olika enheterna, utan istället använder sig oftast varje företag sig av olika program. Överföringen av data från ett system till ett annat är både tidskrävande och kostnadskrävande och även olika kvalitetsproblem kan uppstå. Med hjälp av Share-A-Space och deras partners kan detta undvikas med hjälp av ett gemensamt system mellan sina kompanjoner, leverantörer och kunder.

Affärsidé

Share-A-Spaces vision är att vara ledande leverantör av kompetens inom strategisk planering, design och implementering av öppna system, att fungera som support till medarbetarna inom organisationerna. Vid samarbete med Share-A-Space kommer kunden få hjälp med att matcha sina visioner och idéer med olika metoder och teknologi för att få fördelar på marknaden¹¹³.

¹¹³ www.Share-A-Space.com

Kapitel 5

Empirisk diskussion

Inledning

Den empiriska diskussionen tar sin utgångspunkt i de två begreppen volatility och virtuality där begreppen hjälper oss att visualisera fallföretagens situation och arbetsmiljö. Efter detta åskådliggörs och diskuteras fallföretagens respektive rekryteringsstrategier. Vi menar att rekryteringen bestämmer hur det sociala kapitalet ser ut och hur det kommer att se ut i framtiden, vilket leder oss till en diskussion kring socialt kapital. Vi har valt att åskådliggöra socialt kapital genom att diskutera det utifrån de tre dimensionerna; strukturell, kognitiv och relation. Fallen beskrivs var för sig för att avslutningsvis rendera i en jämförande och avslutande diskussion.

Volatility och virtuality

Färs & Frosta Sparbank

Bankvärlden är av tradition relativt stabil. Färs & Frosta Sparbank har också en uttalad affärsidé som bygger på stabilitet, nämligen trygghet, tradition och långsiktiga relationer.

”Ja, ja, det tror jag, många är ju uppfostrade i den här traditionella bankvärlden, bankvärlden är ju väldigt konservativ. Och har man då jobbat här i trettio år så ifrågasätter man ju inte sådär jättemycket.”¹¹⁴

Banken befinner sig i en omvärld som präglas av hög stabilitet. En stabil miljö ger anledning till att skapa rutiner. På så vis kan man anta att bankens volatility är låg. Bankens rutiner är till stor del datoriserade. Arbetet på banken sker genom diverse

¹¹⁴ Intervju med Ann Hermansson Färs & Frosta Sparbank

informationssystem och intranät. Dock arbetar personal på samma ställe och kommunicerar relativt mycket ansikte mot ansikte, förutom när det gäller kontakten mellan de olika kontoren där det ofta förekommer telefon och mailkontakt. Sammanfattningsvis har banken låg virtuality.

Share-A-Space

Share-A-Space består av självständigt arbetande högproducerande individer, som har handplockats av VD eller av nära kontakter till VD, för att arbeta i ett specifikt projekt för utvecklande av en produkt. VD för Share-A-Space Per Brorson säger vid en intervju:

*"[...] när man startar upp en sådan här grej så finns det inte egentligen en struktur, det finns ingen som kan gå in och berätta precis, här är din plats, här är din ansvarsuppgift och du jobbar på det här sättet. Vid starten fanns inget sånt, vi visste vad vi skulle göra, vi måste ha folk som kommer in som skapar den här produkten, som inte väntar på att någon berättar vad de ska göra, utan som faktiskt ser målet och tillsammans kan mejsla ut organisationen."*¹¹⁵

Share-A-Space befinner sig i IT-branschen vilken generellt anses vara relativt turbulent. Företaget arbetar med högaktuell teknik och en unik produkt på marknaden. På Share-A-Space arbetar konsulter till största delen ute hos sina klienter. De samverkar via telefon- och email-kontakt, medan personlig kontakt, det vill säga ansikte-mot-ansikte, sker mer sällan. Arbetet är självständigt med hög individuell innovativ förmåga. VD beskriver detta genom ett exempel med en tidigare anställd:

*"Han som slutade frivilligt, problemet han hade var att han ville veta när han kom vad som förväntades att han skulle göra för någonting och så ville han att någon skulle kolla att det var gjort. Det är jättebra att ha sådana, fast inte när man gör det vi gör." "Det ska vara personer som drivs av det här, man vet ju aldrig vad det är som triggat folk."*¹¹⁶

Hög volatilitet och virtuality kräver som nämnts en flexibel organisation. Detta medför i sin tur att verksamheten blir mindre bunden vid rutiner. Anställda kan

¹¹⁵ Intervju med Per Brorson, Share-A-Space

¹¹⁶ a.a.

alltså inte ta stöd i rutiner och gammal praxis. Detta är en utveckling som skett på grund av att företaget befinner sig i en bransch som präglas av hög volatilitet.

Rekrytering

Färs & Frosta Sparbank

Banken har genomgått två fusioner sedan 1999 vilket har inneburit att personalstyrkan minskat med cirka 100 personer. Av den orsaken har Färs & Frosta Sparbank inte rekryterat i någon större omfattning under de senaste åren. I de fall när det har varit aktuellt med nyanställningar har det för det mesta skett i form av rekrytering av vissa specialister för att klara naturlig avgång. Men när det gäller nyrekrytering har banken framförallt velat anställa nytutexaminerade civilekonomer för att på så vis få in ”nytt blod” till organisationen.¹¹⁷ Där bankens tanke är att få in unga akademiker som kan bidra med ett nytt tankesätt och påverkan. Denna påverkan ska ”smitta av” sig till de andra anställda när de kommer i kontakt med de nyanställda. Vidare var det viktigt med unga nytutexaminerade studenter eftersom banken...

”...ville också ha människor som var så pass unga att man kunde ha tålamodet att lära sig jobbet. De skulle inte vara påverkade av andra arbetsplatser.” ”Företagsekonomi var det vi formellt sökte. Sen är det ju mycket känsla. Och för oss är det bra om man har någon sorts lokal anknytning.”¹¹⁸

På så vis söker banken inte specifik spetskompetens hos sina nyanställda utan en grundkompetens i form av ekonomexamen. Därefter vill banken själv lära upp den nya personalen. För att detta ska kunna ske så enkelt som möjligt vill de att de nyanställda har så snäv referensram som möjligt, det vill säga en kort tidigare arbetslivserfarenhet. Tillsammans med att banken söker personer med lokal anknytning kan detta tolkas som om de vill finna personer med så lika grundförutsättningar som möjligt för att passa in i bankens kultur. För att sedan assimileras ytterligare genom ett fadderprogram på tre månader i inledningen av anställningen. Det kan också tolkas som om banken söker unga människor som

¹¹⁷ Intervju med Ann Hermansson Färs & Frosta Sparbank

¹¹⁸ a.a.

har möjlighet att stanna länge hos företaget. Detta värderas nämligen högt vid rekryteringen:

”Om man på något sätt kan göra troligt att man inte har avsikt att jobba i London om tre år. Då blir vi en plantskola och sen blir det inte mer.”¹¹⁹

De allra högsta betygen värderas dock inte så högt då ett långsiktigt engagemang prioriteras högre. Idrottsligt engagemang med fokus på lagsporter värderas också högt. Det viktigaste är dock:

”Ehm, sen kan man ju säga att den viktigaste egenskapen när man rekryterar måste ju bli social kompetens. Det är klart att sånt kan andas i ett brev också.”¹²⁰

Social kompetens hos den sökande anses viktigt. Begreppet social kompetens är väldigt subjektivt. Vem som anses passa in bra i en social grupp är naturligtvis beroende på den rådande sociala kompetensen i den respektive gruppen. Vi tolkar det som att banken har en subjektiv inställning vid rekryteringen. Detta innebär i sin tur att de eftersöker personer med liknande koder, språk och värderingar. Här kan man göra jämförelsen med kulturbegreppet. Den sociala kompetensen ses som ett individuellt uttryck för hur man uppfattar den kontext och kultur man själv befinner sig i. Värderingarna hos den sökande uttrycks också som viktigt:

”Utan man får ju ha lite..., det handlar ju om att värderingarna hos den som vi rekryterar också ska stämma överens med vad vi kan erbjuda.”¹²¹

Här överlåter man ansvaret till den sökande att göra valet till banken. Ett sådant förfarande anspelar på ambitioner att följa den tredje dimensionen av rekrytering. Frågan är dock hur pass informativ intervjun egentligen är. För att den sökande ska kunna göra ett val till banken är det viktigt att banken noggrant kommunicerar vad den står för till den sökande. Citatet nedan får illustrera karaktären på intervjun:

”jag hade en rolig upplevelse från den här företagsmarknadschefen. Han är 60 och väldigt trygg i sig själv, och han kände då att ååhh vad jag är trött på de här samma gamla frågorna, så han valde lite andra vägar. Det var emellanåt kanske lite överrumplande för de som råkade ut för det. För han började med att säga till de flesta...ja vad sa han för nåt... han frågade nog

¹¹⁹ Intervju med Ann Hermansson Färs & Frosta Sparbank

¹²⁰ a.a.

¹²¹ a.a.

om omsättningen. Det var någon fråga som var tagen ur årsredovisningen och plötsligt så frågar han om de kan det. Det blev ju en lite annorlunda stämning, hehe... Men det är klart de som HADE varit inne och tittat och läst på vår hemsida som vi kände att de vet lite grann vad det är för företag de söker till, det är ju starkt.”¹²²

Intervjupersonen använder här orden ”samma gamla frågorna” vilket tyder på att rekryteringsprocessen skulle ha blivit standardiserad. På detta vis går det i så fall miste om samtalsinriktningen på intervjun. Företagsmarknadschefen försöker överraska genom att gå utanför ramarna. Sådana ”överraskningar” borde möjligen istället vara en del av samtalet för att den sökande även ska kunna göra sitt val. Intervjun verkar istället ha karaktären av kontroll av den sökande. Ska den sökande göra valet till banken borde det vara en självklarhet att denne har tittat på hemsidan och försökt tillgodogöra sig så mycket information om banken som möjligt. På så vis försvinner överraskningsmomentet.

På den andra anställningsintervjun hårdnar klimatet något med mer provocerande frågor men också uppmuntras ett resonemang där den anställde berättar vad denne förväntar sig av anställningen och hur denne vill lägga upp jobbet. Så här beskriver personalchefen situationen:

”Man kräver kanske lite mer av dig än bara dina personliga egenskaper. Då är också facket med så då blir vi så pass många också, tre fyra stycken så det blir begränsat med tid också. Det är ingen angenäm situation att bli betraktad...”¹²³

Här är alltså även en facklig representant närvarande. Intervjun verkar ta karaktären av ett test av den sökandes kunskaper och färdigheter. Fokus är också på ”betraktande”. Efter denna andra intervju har antalet tilltänkt anställda gallrats ner till två eller tre stycken. De skickas då till ett samarbetande företag för ett psykologisk test och ett personlighetstest med påföljande djupintervju. Banken träffar inte den sökande igen utan valet faller efter testen. Anställningen inleds med en tre månader lång faddertid. Under denna tid får den nyanställde arbeta på ett kontor och lära sig de olika delarna av banken.

”Och faddertiden är då att man är på kontor och uppgiften är att komma in i banken, att lära sig vad banken är, man får grundläggande kunskap i systemen... Eh man få lära sig kassan. Det är trots allt så i bankvärlden att

¹²² Intervju med Ann Hermansson Färs & Frosta Sparbank

¹²³ a.a.

om man inte kan kassan så kan man egentligen ingenting. Så man måste kunna lite granna men man ska inte stå där och tröska i ett år som man kanske fick för några år sedan.”¹²⁴

Här verkar det finnas ett motsatsförhållande. Banken uttalar tydligt att de önskar få in människor från den akademiska världen med dess synsätt som inte är påverkat av arbetslivet. Samtidigt har man ett omfattande fadderprogram där man framhåller vikten av bankvärldens kanske mest klassiska uppgift, nämligen kassafunktionen. Detta kan få resultatet av att banken förlorar den nya influens de sökte i utgångsläget.

Rekryteringsprocessen inom banken påminner till stor del om den andra dimensionen inom rekrytering. Detta innebär att formella krav kombineras med att den sökande måste passa in i företagets kultur. Det faktum att banken använder personlighetstest styrker också det antagandet att den andra dimensionen skulle vara aktuell. Intervjuerna förefaller inte heller vara inriktade på samtal utan en faktisk intervju. Den sökande ges tio minuters ”presentation” av företaget. Den intervjuande använder också ord som ”betraktad” i beskrivningen av den andra intervjun. På så vis anses de intervjuande ha en väldigt stark position i intervjusituationen och det finns risk för att ambitionen att ha en samtalskaraktär på intervjuerna går förlorad. Det finns dock indikationer på att den tredje dimensionen skulle vara aktuell då det är upp till den sökande att göra valet till banken. Dock anser vi att banken har en syn på rekrytering som en process som bör utföras enligt rationella principer. Den ”mjuka” delen av rekryteringen, det vill säga då social kompetens och överrensstämmande värderingar utvärderas, utgör endast ett steg i rekryteringen. Även denna del utförs rationellt genom en avstämning mellan sökande och uppsatta mål för rekryteringen.

Den nyanställde ska sätta sig in i företagskulturen under en tre månader lång kulturlärperiod.

”Du ska känna dig på något sätt besjälad med vår verksamhetsidé och känna till det och sedan komma in i kulturen och det är inget man gör på två veckor. Det är en tanke man har med de tre månaderna. Därefter ska vi kunna säga att du är en färsofrosting och vad det står för.”¹²⁵

Sammantaget söker banken unga civilekonomer som både känner sig besjälade med bankens verksamhetsidé och som inte är påverkade av andra arbetsplatser.

¹²⁴ Intervju med Ann Hermansson Färs & Frosta Sparbank
¹²⁵ a.a.

De ska formas in i företagskulturen genom tremånadersperioden. Vidare bör de ha en lokal anknytning och ambition att stanna länge i banken. Banken söker efter personer som kan passa in i den existerande kulturen. Det primära är inte att få in ny kunskap utan istället hitta någon som kan passa in i den rådande kulturen. Självklart söker man de grundläggande kraven som krävs för tjänsten det vill säga akademisk utbildning och troligtvis besitter de som söker tjänsten dessa krav. Utifrån de grundläggande kraven vill man därefter skola in personalen i bankens kultur. Men det bör dock tilläggas att deras syn på rekrytering innebär att man möjligen inte tar vara på olikheter. Tidigare nämndes att man ville få in nytt blod i organisationen vilket sker genom rekrytering. Men risken finns att "det nya blodet" kanske kan hämmas på grund av att personen formas till att tänka som en färsofrosting. Vilket kan bidra till att tanken med nya idéer och ny kunskap istället leder till ett liktänkande inom organisationen. Frågan är om det är ett medvetet val eftersom banken uttrycker i sin affärsidé att de vill vara en stabil och traditionsrik organisation. Kulturen utvecklas inte med de nyanställda, utan de nyanställda formas in i den redan rådande kulturen i banken.

Share-A-Space

Rekryteringen på Share-A-Space utgår till stor del från ett brett kontaktnät. Detta beror framförallt på att det har efterfrågats människor med en speciell inriktning. De personer som rekryterats på senare tid har sökts till ett stort projekt, nämligen utvecklingen och implementeringen av produkten Share-A-Space. Förutom detta projekt så finns det även en institution på KTH som forskar inom närliggande ämnen och som även använder sig av produkten. Vid starten av projektet anställdes först VD av koncernledningen på Eurostep. Därefter var det upp till honom att anställa personal som var lämplig för projektet. VD förklarar det så här:

*"Sättet vi valde folk var att vi anställde först på oss en kille, en nyckel person, en systemarkitekt, navet i produktutvecklingen. Och sedan så plockade han in de som han ville ha, vi tog också nya, i princip färska civilingenjörer från KTH. Han plockade en som forskar. Han kom ju också, vi tog ju honom direkt från KTH, han skulle precis avsluta sin doktorsexamen."*¹²⁶

På grund av att det handlar om ett nystartat bolag sker inte rekryteringen utifrån att få någon att passa in i kulturen, då det inte existerar någon direkt kultur. Det

¹²⁶ Intervju med Per Brorson, Share-A-Space

handlar mest om att få in människor med rätt kompetens till att utföra uppgiften och med en inställning som kan skapa en kultur. Uppgiften bestod av utveckling av produkten Share-A-Space vilken är förlagd i Stockholm. Utöver denna uppgift behövdes även konsulter som kunde arbeta på kundens arbetsplats med den utvecklade produkten. Utifrån detta anställdes en nyckelperson med ett stort kontaktnät. Detta var ett strategiskt val eftersom personen hade förmågan att dra till sig en viss typ av människor och då speciellt personer med den efterfrågade utbildning och kompetens som var önskvärd.

”Han visste ju, han höll i kurserna och han kände eleverna, så han plockade ut de som han tyckte var bäst, det var de första, en fyra stycken. Och sen fungerade det så att när vi kontaktade dem så ville de väldigt gärna jobba med honom, så de struntade egentligen i vad han gjorde. De visste är han där, så är det något jävligt kul. De kom direkt, pang så hade jag mitt första gäng.”¹²⁷

Detta val av rekryteringsförfarande kan liknas vid den tredje dimensionen inom rekrytering. Det vill säga att rekryteringen kan liknas vid en social process. Huvudargumentet i dimensionen innebär att det sker en ömsesidig matchning där företaget väljer person och den ansökande väljer företaget. Det val Share-A-Space gjorde när man anställde en nyckelperson bidrog till att locka personer med rätt kompetens till företaget. Nyckelpersonens närvaro gjorde att de personer som blev tillfrågade om arbete ville direkt komma och jobba på Share-A-Space. På grund av att Share-A-Space sökte upp potentiella medarbetare och erbjöd dem jobb så ligger det avgörande beslutet både hos arbetstagaren och blivande arbetsgivaren. Men genom nyckelpersonen underlättades bådas val eftersom de arbetsökande hade kännedom om personen och gärna ville jobba med honom. Arbetsgivarens val underlättades på så vis att en inledande gallring av de arbetssökande skedde genom nyckelpersonen. Denna person ger också en viss garanti för ett riktigt val. Detta gör att man kan få in den efterfrågade kompetensen som krävs för att klara arbetsuppgiften. Förutom att få denna efterfrågade kompetens får man även personal som känner varandra och tidigare har arbetat tillsammans. Här föreligger på så vis ett socialt nätverk och rekryteringen sker genom interaktion inom detta nätverk.

Detta val av rekrytering kan bero på att det eftersöktes personer till en relativt liten och nystartad grupp. Det var nödvändigt att rekrytera individer med en viss inställning som har förmågan att skapa en effektiv grupp. Vad som är klart är att

¹²⁷ Intervju med Per Brorson, Share-A-Space

det ställs höga krav på medarbetarna inte bara från ledningens håll utan även från andra medarbetares.

”Det som krävs för att bli accepterad i den här gruppen, det finns en nackdel med den här gruppen. Det är ju svårt att komma in i den, de är jävligt hårt knutna, det de accepterar, kravet de har är det är extremt hög kompetens, inte på kanske samma grejer som dom, men de ser att han är jävligt, han är superbra på att göra det här. Men det är ju också det som får gruppen att bli väldigt bra.”¹²⁸

Återigen kan vi se att målet med rekryteringen är att anställa personer med hög prestationsnivå och med hög individuell problemlösningsförmåga samt att kunna arbeta under eget ansvar. Men det vittnar även om att kompetensen är viktig för att bli accepterad inom gruppen. Gruppdynamiken upplevs alltså som viktig och det är då också lika viktigt att finna personer som kan passa in i gruppen. Även om arbetet kännetecknas av hög individuell kompetens så bedöms ändå gruppdynamiken som viktig. På Share-A-Space är det främst den arbetsmässiga kompetensen som är det primära kravet. Och det är kompetensen som avgör hur väl någon lyckas fungera i gruppen.

”Ja, precis, det de respekterar är kompetens. Det går inte att komma med något annat, du ska vara produktiv och kompetent. Då är det jättebra om det är någon som tillför något, så det finns inte det att det liksom måste vara samma bakgrund.”¹²⁹

Att vara produktiv och kompetent är alltså grundstenarna för att bli accepterad inom gruppen. De olika gruppmedlemmarnas respektive bakgrunder verkar inte spela lika stor roll för att bli accepterade. Det kan bero på att konsulterna jobbar utspridda på geografiskt olika platser vilket gör att den personliga kontakten, det vill säga ansikte mot ansikte, inte sker på daglig basis. Konsekvensen innebär att de dagliga personliga kontakterna inte blir lika viktiga och det kan vara det som är anledningen till att den höga kompetensen efterfrågas och blir det primära i sammanhanget. Det beror troligtvis också på att man utbyter information mellan varandra i olika projekt och då krävs det att man kan lita på sin kollegas kompetens. Den eftersökta karaktären hos de sökande beskrivs enligt följande vis:

¹²⁸ Intervju med Per Brorson, Share-A-Space

¹²⁹ a.a.

”Vet du vad de ska ha? En nyutexaminerad, i alla fall en civilare, har en känsla av odödlighet när han kommer ut. Och dem ska man ha, det är skit bra.”¹³⁰

De senaste teoretiska kunskaperna värderas inte lika högt som känslan av odödlighet vilket kan tyckas märkligt eftersom det ovan har diskuterats hur viktig kompetensen är. Grundkompetensen är alltså att vara civilingenjör. Samtliga är också civilingenjörer förutom en. Denna personens bakgrund är istället inom pedagogik och media. Då hans prestationsnivå upplevs vara lika hög som de övrigas så lyckas han passa in och även vinna gruppens respekt. Dock kan han känna sig utanför på grund av sin bakgrund;

”Däremot känner han ibland, vet jag, att han är inte civilingenjör.”¹³¹

Även om rekryteringsprocessen sker genom kontakter och att personer handplockas så finns det naturligtvis även en form av intervjuer för att ha möjlighet att gallra och veta vilken person som ska väljas. VD anser att det är av stor vikt att informera den sökande om vilken arbetssituation som råder inom företaget. Detta menar han är viktigt att förklara redan vid intervjun så att personen som söker anställning är medveten om vilka krav som ställs och hur arbetssituationen ser ut. Klargörs detta redan från början så är det mindre risk att felaktiga rekryteringsbeslut tas. Intervjuerna sker inledningsvis med VD på företaget och de beskrivs inte som direkt formella vilket gör att intervjun kan ses som kommunikativa och inte av informativ karaktär.

”Det är en viktig sak är att vi alltid varit väldigt tydliga med vad det innebär att jobba här. Det är inte bara guld och gröna skogar, utan det är ju tuffa krav också. Mycket du kan få och tuffa krav det är det ju. Det är viktigt som fan att båda parter förstår vad det är man ger sig in i.”¹³²

I övrigt är intervjusituationen informell. Den sökande träffar VD om intervjupersonen är i Göteborg men om den ansökande råkar befinna sig i Stockholm träffar denne delar av produktutvecklingsgruppen först. Då de träffar produktutvecklarna får de också testa produkten och få en inblick i hur den fungerar. VD uttrycker sig på följande vis angående intervjuerna:

¹³⁰ Intervju med Per Brorson, Share-A-Space

¹³¹ a.a.

¹³² a.a.

”Det är inte speciellt formellt, det är mycket en känsla, vi kör inga speciella intervjuetekniker. Vi kör inga sådana här vad heter det, man skickar i väg dem där man fyller i personlighetstester, det gör vi inte alls.”¹³³

Intervjumomentet styrker våra antagande om att rekryteringen sker utifrån den tredje dimensionen då företaget inte använder sig av personlighetstester. Detta beror nog mycket på att de intervjuade redan innan har blivit rekommenderade till tjänsten. Vilket även gör att intervjuerna inte anses vara formella utan mer som ett samtal mellan parterna för att se om personen ifråga är passande för jobbet. Efter den andra intervjun samtalar de båda intervjupersonerna och diskuterar om den intervjuade skulle kunna passa in i organisationen. Diskussionen bygger på känslan man fick under intervjuerna, VD förklarar hur man får en känsla för om en person passar in så här:

”Man pratar, man ser mycket, om man träffar personen för första gången kommer jag att se hur han bemöter mig, då tänker man kan man skicka ut den killen någon månad till en kund, själv. Det gäller att vara aktiv och att vara kommunikativ. Så jag försöker att se dem i olika situationer, jag ska kunna skicka dit honom utan att känna att jag har ont i magen.”¹³⁴

Här beskriver VD hur rekryteringen verkligen handlar om magkänsla. Magkänsla är i sig subjektivt vilket innebär att rekryteringssituationen blir mycket subjektiv. Dessutom träffar den sökande endast ytterligare en intervjuare. Detta innebär att en eventuell anställning är beroende av två subjektiva utvärderingar. Dessa två subjektiva utvärderingar är i sin tur beroende av hur väl socialiseringsprocessen gått vid själva intervjutillfället. Det psykologiska och det sociala kontraktets utformning utgör på detta vis en socialiseringsprocess. Vid utformningen av dessa två kontrakt verkar dock arbetsgivaren ha ett övertag, på grund av företagets och produktens höga attraktivitet. Dock kan övertaget, för en attraktiv sökande, neutraliseras eftersom en sådan attraktiv sökande också ställer krav i form av personens sociala kontrakt. Med detta menas att persons förväntningar och behov (vilka ingår i det sociala kontraktet) kan få stark genomslagskraft på grund av den sökandes attraktivitet. På så vis tror vi att vid en så kallad optimal rekryteringssituation där båda parter har en hög upplevd attraktivitet tillgodoses båda parter respektive kontrakt optimalt. Detta kan låta som en självklarhet eller tautologiskt men vi anser inte det då rekryteringssituationen innefattar en *upplevd* attraktivitet samt att beslutet är subjektivt.

¹³³ Intervju med Per Brorson, Share-A-Space

Socialt kapital

Färs & Frosta Sparbank

Strukturell dimension

Kontorslandskapet på Färs & Frosta Sparbank är uppbyggt på så vis att de olika personliga kontoren är placerade runt en stor samlingslokal bestående av kök, matplats och konferensbord. De olika kontoren har i sin tur glasväggar ut mot samlingslokalen vilket gör att alla kan se om de olika anställda är på sina kontor eller inte. Detta skapar en plattform för informella möten. Vilket också är något som verkligen sker. Några anställda uttrycker det på följande sätt:

”I informella möten byter vi mycket information, man går till varandra, om jag har ett visst ärende frågar jag om de har haft något liknande..”¹³⁵

”På denna avdelningen har vi mycket sånt (informella möten) eftersom vår avdelning, personalavdelningen, inte har en speciell tidpunkt när vi har våra möten utan vi tar när det dyker upp och det är ganska ofta.”¹³⁶

Den strukturella dimensionen upprätthålls till stor del av informella möten. Detta innebär att strukturens utformning är beroende av hur viktigt det upplevs bland personalen att kommunicera med varandra. Det vill säga hur lätt personalen kontaktar varandra och genom vilka kommunikationskanaler. Kommunikation är arbetsrelaterad och enligt personalen är det viktigt att dela med sig av viktig information som rör arbetet så fort som möjligt. Av den orsaken att viktiga beslut ofta är något som rör hela företaget och därför bör samtliga ta del av informationen för att alla ska vara införstådda med besluten som tas. På så vis underhålls strukturen genom ständig arbetsrelaterad kommunikation. Strukturen kan sägas vara beroende dels på individen och dels på tätheten i kommunikationen på arbetet, hur nära och ofta bankens medarbetare jobbar tillsammans. Detta gäller för dem som arbetar inom samma avdelning. En anställd uttrycker spontana informella möten på följande vis:

¹³⁴ Intervju med Per Brorson, Share-A-Space

¹³⁵ Intervju med anställd inom avd, Redovisning/Ekonomi

¹³⁶ Intervju med anställd inom Personalavdelningen

”Emellanåt har vi inom redovisningen, som jag tillhör, möte. Men där är det inte så strukturerat, vi gör det när vi känner att vi har något att ta upp som gäller hela gruppen.”¹³⁷

Telefon eller e-mail är de kommunikationsmedel som används då de som arbetar på samma kontor inte är anträffbara. Annars sker den mesta kontakten inom kontoret via samtal ansikte mot ansikte. Förutom kontakten inom respektive kontor är det oftast förekommande att man använder sig av telefon och e-mail då man vill ta kontakt med någon från ett annat kontor. Personliga besök förekommer dock fast det är inte lika vanligt förekommande. Den strukturella dimensionen beskriver inte bara hur man når varandra utan även vem man når. I banken kan det skilja sig, beroende på vem man kontaktar hierarkiskt sett, hur man når varandra. Det visar sig att en del av de anställda hellre kontaktar sin chef via telefon eller e-mail, och oftast då genom en sekreterare, i stället för via personlig direktkontakt. Detta beror enligt medarbetarna på antingen svårigheter att nå personen eller att kontakter med chefen inte förekommer lika frekvent som med övriga medarbetare.

”Viss hierarki är det, vill jag prata med min chef så går jag till henne. Är det kreditchefen eller bankchefen så är det antingen via telefon eller e-mail, via sekreterare oftast.”¹³⁸ [...] ja kontaktar jag VD så kör jag mail för han är svår att få tag på, sen har vi ju då nästa led där vi har rörelsecheferna som ju ofta är tillgängliga på mobiltelefon, de är ju alltid på väg någonstans. Det är det sättet man lättast får besked där.”¹³⁹

Här kan man se att hierarkin påverkar strukturen. Strukturen är inte lika beroende av personliga kontakter utan mer beroende av tekniska hjälpmedel och en mellanhand i egenskap av en sekreterare. Vi anser att tillgängligheten mellan de anställda är hög inom undersökt avdelning men att tillgängligheten sjunker med hierarkin och till geografiskt avstånd, det vill säga andra kontor. Istället borde kanske banken sträva efter att skapa bättre tillgänglighet mellan de olika kontoren men även hierarkiskt på de olika nivåerna inom företaget. Den främsta fördelen med ökad tillgänglighet är att informationsspridningen och beslutsfattandet kan bli åtkomligt för fler personer vilket kan leda till ökad tillit mellan både avdelningar och mellan medarbetare. Vilket även är viktigt för relationsdimensionen där begreppet tillit är centralt förankrat. Tidigare påpekades det att personalen anser att det är väsentligt att viktig information sprids snabbt. Men eftersom det verkar finnas vissa hinder i tillgängligheten tyder det kanske på

¹³⁷ Intervju F&F avdelningen Redovisning/Ekonomi

¹³⁸ Intervju F&F kreditförvaltningsavdelningen

¹³⁹ Intervju F&F avdelningen Redovisning/Ekonomi

att informationen inte sprids och utbyts lika snabbt hierarkiskt som den gör inom samma avdelning. Det är genom kontakten mellan bankens personal som strukturen kan bli stark och är den inte lika stark överallt på grund av eventuell brist i kontakt kan det få konsekvenser på det sociala kapitalet. Såvida inte de hierarkiska problemen eller bristen på kontakt med andra kontor blir för stor så finns förutsättningarna till att skapa ett starkt socialt kapital. Detta beror framförallt på den stora dagliga kontakten mellan de anställda.

Förutom informella möten finns det formella möten. Dessa är affärsstödsmöte var fjortonde dag på morgonen. Sådana formella möten utgör också en struktur även om de till största del är av informativ karaktär.

Sammanfattningsvis kan bankens strukturella dimension ses som ett relativt starkt konfigurerat nätverk av medarbetare. På grund av ett relativt öppet kontorslandskap skapas det utrymme för kontaktskapande mellan de anställda och då speciellt när det gäller arbetsrelaterad information. Genom kommunikation utbyts information och det verkar finnas en ganska stor tillgänglighet i kommunikationen. Emellertid så verkar inte tillgängligheten vara lika stark beroende på vem som kontaktas i företaget. Detta kan ses som ett hinder för informationsspridning och skapandet av gemensamma värderingar. Istället för att det finns hinder mellan olika hierarkier och olika avdelningar borde tillgängligheten dem emellan stärkas för att få en starkare kultur. Vilket leder oss in på nästa dimension där det viktiga är gemensam vision och delade värderingar.

Kognitiv dimension

Skapande av gemensamma värderingar och mål är viktigt för företag och det kan göras genom en stark företagskultur. Gemensamma värderingar hjälper till att skapa en gemensam kod eller ett delat paradigm. Inom Färs & Frosta Sparbank värderas ett delat paradigm högt. Detta symboliseras av vad som kallas *en färsofrosting*. En färsofrosting innebär:

”... står för tradition och relationer. För oss är den lokala närvaron väldigt viktig. Det betyder oerhört mycket. Det tyder också på relationer. Långsiktiga relationer.”¹⁴⁰

Ett delat paradigm är ett attribut för den kognitiva dimensionen. Ett sådant paradigm skapas genom en stark vision. På banken har det förekommit ett tydligt

¹⁴⁰ Intervju med Ann Hermansson Färs & Frosta Sparbank

och ganska nyligen kommunicerat visionsarbete. Det är märkbart på många av de uttalanden vi fått vid intervjuer. Exempelvis:

”Vi har gått igenom det för inte så länge sedan med hur våra mål ska vara. Vi är överens om hur vi vill att det ska vara. Så att där är vi överens.”¹⁴¹
”Ja [gemensamma mål] tycker jag nog vi har, alla har olika arbetsuppgifter med lite individuella mål så att det är ju var och en för sig eftersom vi har olika arbetsvillkor...men överlag tror jag att det stämmer överens”¹⁴²

Det verkar dock som om mål och vision söker kommuniceras genom informationsspridning och möten för att skapa en gemensam förståelse av företagets mål. Som vi tidigare nämnde befinner sig banken i en relativt stabil och traditionell miljö vilket även deras affärsidé beskriver utifrån termer som tradition och skapandet av långsiktiga relationer. Därför anser vi att man kan se bankens visioner och mål som relativt långsiktiga. Vilket leder oss till argumentet att genom långsiktiga relationer skapas också gemensamma värderingar. Sådana värderingar uppnås förmodligen inte genom att enbart kommunicera målsättningar vilket banken verkar göra. Utan vi anser att de långsiktiga relationerna är det viktigaste sättet att skapa en stark kognitiv dimension av socialt kapital. Genom sådana relationer närmar sig de anställda varandra via språk, koder och delade berättelser. De anställda uttrycker det så här:

”...det är ren svenska som gäller och inte något speciellt bankspråk så att säga...”¹⁴³ ”...det är ett enkelt språk...”¹⁴⁴ ” Det är ett rakt språk. [Chefen] är väldigt rak. Det går igenom tycker jag. Är man rak och tydlig så är det mycket lättare för alla parter. Så att det är inget tillkrånglat språk. I avtal däremot använder man juridiskt språk och det är lätt att tro att vi också har ett sådant språk men sinsemellan har vi ett vanligt språk.”¹⁴⁵

Språket anses alltså vara relativt ordinärt och i synnerhet i relation till det så kallade bankspråket. Vidare menar de anställda att deras chef kommunicerar på ett ”rakt” sätt vilket i sin tur sprider sig i organisationen. Att ett gemensamt språk präglar banken ser vi som positivt. Råder det ett delat språk så är möjligheterna bättre till att sprida organisationens mål. Vid våra besök på banken upptäckte vi inte några direkta egenheter i språkbehandling varför vi till stor del kan verifiera de intervjuades utsagor. Språket är i detta fall inte en oviktig bärare av den

¹⁴¹ Intervju F&F kreditförvaltningsavdelningen

¹⁴² Intervju 2 F&F avdelningen Redovisning/Ekonomi

¹⁴³ a.a.

¹⁴⁴ Intervju F&F personalavdelningen

¹⁴⁵ Intervju 1 F&F avdelningen Redovisning/Ekonomi

kognitiva dimensionen. Gällande koder och ritualer är de viktigaste sådana själva pauserna.

”...man ser när folk börjar gå och då vet man att det är dags för fika och då följer vi med ...det är en sådan ritual man har varje dag ...på förmiddagen sitter man i köket och på eftermiddagen är det lite finare och då sitter man i ett annat rum”¹⁴⁶

Precis som diskussionen kring kontorets uppbyggnad i den strukturella dimensionen spelar återigen uppbyggnaden en avgörande roll. De anställda ser när övriga går och fikar och följer med. Sådana möten kan utgöra en socialisationsprocess där kontakter knyts och där kulturen återskapas. En anställd beskriver vikten av raster och hur de har förändrats på följande vis:

”Vad är det som är roligt med skolan? Jo rast, hehe, fika på förmiddagen, en liten ritual, tidigare åt vi lunch på banken vilket var en väldig social bit där det kanske var lättare att knyta kontakter och sociala relationer vilket underlättades när vi hade en intern matsal”¹⁴⁷

Relationer underhålls på så vis genom pauserna men att det kanske har fått mindre effekt på socialisationen sedan den interna restaurangen försvann. Det behöver inte spela någon större roll eftersom man fortfarande har möjlighet att träffas under andra raster. Man bör ha i åtanke att socialt kapital främst byggs genom arbetsrelaterade kontakter och relationer. Vidare kan antas att den kognitiva dimensionen inte är av avgörande karaktär i banken på grund av bankens miljö. Miljön präglas nämligen av låg volatilitet, som vi tidigare diskuterat, vilket ger anledning till att arbetet blir rutinbaserat till hög grad. På så vis minskar graden av handlingsfrihet för de anställda. Företagskultur utgör ju som bekant också ett viktigt styrinstrument, speciellt i organisationer som bygger på stort utrymme för enskilda medarbetare och grupper att välja sin egen väg mot uppsatta mål. I Färs & Frosta Sparbank menar vi att detta får en minskad betydelse. Här är nämligen möjligheten att välja egen väg mot uppsatta mål mindre just på grund av den stabilare miljön och därmed också högre graden av rutinbetonat arbete. På så vis får en stark företagskultur som styrmedel minskad betydelse. Vi anser att det också kan vara därför banken nöjer sig med att kommunicera företagets affärsidé och inte arbetar mer genomtänkt strategiskt för att skapa en stark kognitiv dimension av socialt kapital. En anställd kritiserar också begreppet vision på följande vis:

¹⁴⁶ Intervju F&F personalavdelningen

¹⁴⁷ Intervju F&F inköpsavdelningen

”[visionen] är inget jag har uppklustrat framför ögonen utan det jag tycker är att man får göra sitt jobb och på bästa möjliga sätt...det kan vara bra att ha en vision som man kan samlas kring men för min del är det inte det väsentliga...jag ska inte behöva ha en vision för att jag ska jobba och göra ett bra jobb.”¹⁴⁸

På detta vis verkar det vara själva arbetsuppgiften som är det mest primära och inte någon problemlösande typ av arbete. Återigen talar detta för rutinbetonat arbete, det vill säga stöd för utförande av arbete finns beskrivet i dokument och arbetsbeskrivningar. Visionen som styrinstrument får på så vis underordnad betydelse i skapandet av ett delat paradigmen vilket i sin tur påverkar utvecklandet av den kognitiva dimensionen. Tidigare förklarades personalens arbete som rutinbaserat och inte direkt problemlösande. Detta kan förklara det låga antalet konflikter som förekommer på banken. Ju fler rutiner och mindre problemlösning desto mindre grund för konflikter i alla fall av arbetsrelaterad natur. De konflikter som uppstår upplevs inte som allvarliga utan löses internt med personliga samtal. Om inte samtalen räcker till får man alltså ta till andra metoder och en tredje part.

”ofta beror konflikter på missuppfattningar men det brukar ofta lösa sig genom att man pratar igenom situationen...men det kan ju bli att det inte går att lösa så och då slutar det med att det hamnar hos personalavdelningen och kanske till och med att facket blir inkopplat...”¹⁴⁹

Konflikter är något som bör undvikas eftersom det både kan vara otrevligt för dem som är inblandade men även för övriga anställda inom banken. Samtidigt som det kan upplevas som otrevligt kan konflikter även skada bankens kultur vilken kan bli splittrad i olika läger då kulturen styrs utifrån personalens handlingar. En sargad kultur kan leda till mindre samarbete vilket kan leda till ineffektivare arbete. Påpekas bör att man inte kan lägga lock för personalens möjligheter att uttrycka sina åsikter. Olika åsikter måste få möjlighet att ventileras. Även om inte banken hindrar personalen från att uttrycka sig så kan det ändå uppstå problem vilket citatet nedan visar:

”Det kan bli ett sådant klimat där chefen inte vill tala om för medarbetaren att du inte har riktigt gjort vad vi förväntar oss, det är inte bra. Så du får

¹⁴⁸ Intervju F&F inköpsavdelningen

¹⁴⁹ a.a.

både goda sidor och dåliga sidor av detta höga sociala klimatet som är väldigt bra och väldigt omhändertagande.”¹⁵⁰

Citatet ovan får utgöra ett exempel på ett utfall av haltande kommunikation. En möjlighet till att det har blivit så här är att de flesta inom Färs & Frosta Sparbank har jobbat länge tillsammans. När personalen har jobbat länge tillsammans kan det utvecklas till en situation där kopplingen mellan medarbetarna innebär nära vänskap. Banken själva anser att på grund av deras långa relationer så finns det ett högt socialt klimat inom organisationen. Men trots de långa relationerna kan det få dålig inverkan på det sociala kapitalet. Speciellt i fallet där cheferna har svårt att berätta för de anställda att de inte har presterat vad de egentligen skulle. Detta kan skada banken på flera olika sätt dels kan det ge fel signaler till de anställda om vad de egentligen ska prestera, men det kan även bidra till att ledningens uppsatta mål och visioner inte förmedlas på ett rätt sätt till de anställda. Till exempel kan cheferna ha uppfattningen om vad visionen är och hur den ska se ut men inte ha förmågan att förmedla den till de anställda på grund av rädslan att sära eller stöta sig med personalen på grund av banden som knyter dem samman. Förutom detta kan ledningens förtroende inför personalen bli lidande om det inte finns någon stark beslutsfattare.

Relationsdimension

Denna dimension beskriver de personliga relationer mellan olika individer som har utvecklats genom tidigare interaktioner. Långsiktighet bygger på förtroende och förtroende bygger på tidigare erfarenheter. Genom personalen kan och har banken skapat långsiktiga relationer där bankens låga personalomsättning är en orsak till detta. Den låga personalomsättningen beror delvis på att personalen har tilltro till varandra vilket har gjort att förtroendet mellan varandra har skapat starka band och långa relationer. Personer vi intervjuat uttrycker också sig om de starka banden:

”Det är också ett företag med mycket låg personalomsättning. Det innebär att de allra flesta har varit här i 20 år. Och det gör ju att man har oerhört starka band emellan sig och så. Jag har aldrig jobbat på ett ställe där man tar så väl hand om varandra. På gott och på ont.”¹⁵¹

¹⁵⁰ Intervju med Ann Hermansson Färs & Frosta Sparbank

¹⁵¹ Intervju F&F inköpsavdelningen

Det har alltså utvecklats relationer över tid i och med den låga personalomsättningen. Den låga personalomsättningen kan alltså ses som en organisatorisk fördel. Men precis som i citatet ovan kan det vara både på gott och ont. Vi menar att precis som diskussionen under den kognitiva dimensionen där vi argumenterar effekterna kring de täta banden mellan personalen möter vi det igen när vi diskuterar relationsdimensionen. Det är i och för sig inte konstigt eftersom dimensionerna tenderar att smälta samman ibland. På samma sätt som den täta sammanhållningen kan ge kommunikationshinder, kan även den täta sammanhållningen i samband med låg personalomsättning skapa problem och då menar vi i form av att det kan skapas en så kallad kollektiv blindhet. Alltså att banden och kontakterna inom nätverken inte får positiva effekter utan istället blir isolerade och trångsynta. Bankens starka band innebär att man tar väl hand om varandra vilket kan betyda att ny personal behandlas på ett annat sätt eftersom de starka banden och vänskapen inte finns där. När det gäller relationer inom banken beskriver en anställd det så här:

”Det gänget man jobbar ihop med har ju jobbat ganska länge på denna avdelning. Där vet man ju var man har varandra. Och det flyter ju liksom ut till de man har runt omkring sig. Sen blir det ju svårare, det andra blir ju genom telefon, till kontoren. Visst har man ju en form av relation till andra kontor.”¹⁵²

Relationsbanden kan sägas vara starka inom respektive kontor men det finns även en relation till andra kontor som dock inte är lika stark. Återigen påpekas de starka relationerna på grund av att man har jobbat tillsammans länge. Sammanhållningen tenderar att vara stark och en stark sammanhållning kan leda till en stabil organisation där följderna är en ökad effektivitet inom organisationen. Den starka sammanhållningen kan även innebära att det inte är vanligt med konflikter inom banken. Detta förklarar också kanske den höga nivån av tillit som finns i banken. Genomgående anser intervjupersonerna att de kan lita på sina kollegor mycket väl. Även löften hålls till stor del mot varandra dock med reservation för kommunikation med andra kontor. Då kan det uppstå en viss fördröjning i och med att kontoren prioriterar sitt respektive egna kontor först och andra kontor sedan. En anställd uttrycker det så här:

”... Vi som jobbar internt vi tycker att vi blir lite nonchalerade, de tar inte hänsyn till oss eftersom de inte tycker att vi jobbar med kunder...men de är ju våra kunder...”¹⁵³

¹⁵² Intervju F&F avdelningen Redovisning/Ekonomi

¹⁵³ Intervju F&F personalavdelningen

Vidare upplevs det som viktigt med en fungerande personkemi i interaktion med andra kollegor.

”Jag tycker det är viktigt... jag har jobbat på flera banker innan och det finns inga som är som vi...vi är nere på jorden och här är ingen som är högt över alla andra, oavsett vilken ställning de har så är vi lika här... Alla som kommer till banken, alltså nyanställningar, de lär vi ju känna på så vis att de är uppe på vår avdelning en hel dag”¹⁵⁴

Vi ställer oss dock frågande till att det skulle utvecklas relationer på endast en dag vid nyanställningar. Relationer utvecklas över betydligt längre tid speciellt om de ska kunna ge fördelar i form av effektivare kommunikation. Anställda på banken upplever det inte heller som viktigt med ett långt tidigare samarbete för att interaktion ska fungera. Återigen upplevs det som viktigare att det finns en relation som bygger på fungerande personkemi.

”Nej, det tycker jag inte. Stämmer det bara med personkemin och att man jobbar mot samma mål så spelar det egentligen ingen roll vem det är.”¹⁵⁵

”Nä [tidigare samarbete] är [inte viktigt] kommer man överens kan man samarbeta med vem som helst...”¹⁵⁶ ”Stämmer det bara med personkemin och att man jobbar mot samma mål så spelar det egentligen ingen roll vem det är.”¹⁵⁷

Det kan tolkas som att de anställda inte riktigt inser vikten av tidigare interaktion för att skapa relationer i och med att de är så vana vid att omgivningen är mycket känd för dem. Vi vill åter påpeka att det under en dag med en nyanställd förmodligen inte utforskas någon ömsesidig personkemi. Då de anställdas utsagor går emot våra antaganden kan bero på att de möjligen saknar ett genuint intresse för de anställda då de inte kommer att arbeta med dem på samma avdelning.

¹⁵⁴ Intervju F&F personalavdelningen

¹⁵⁵ Intervju 1 F&F avdelningen Redovisning/Ekonomi

¹⁵⁶ Intervju 2 F&F avdelningen Redovisning/Ekonomi

¹⁵⁷ Intervju F&F kreditförvaltningsavdelningen

Share-A-Space

Strukturell dimension

Medarbetarna på Share-A-Space är utspridda både över olika länder och över olika delar av Sverige. Majoriteten av de anställda är placerade i Stockholm medan en del finns i Göteborg och en person i Helsingborg. På grund av att de anställda är spridda mellan olika kontor så är ansikte-mot-ansikte-kontakten begränsad. Men även inom de olika kontoren så kan ansikte mot ansikte kontakten vara begränsad på grund av mycket konsultuppdrag förlagda hos kunder. I sådana fall sker kontakten mest via telefon och email.

”På grund av min situation krävs det att det sker främst genom telefon eller mail men det är beroende av min geografiska situation.”¹⁵⁸”

Share-A-Space har inget formellt kommunikationsforum eller speciellt utformade kanaler för kommunikation. I stället förlitar man sig på telefon- och email-kontakter. Främst kommuniceras det via e-mail. VD Per Brorson uttrycker det så här:

”[...] mycket är ju e-mail som skickas fram och tillbaks, och sen har vi ju så att man kan komma åt våra centrala grejer över nätet. Man frågar något, och så kan det hända att man rätt fort, ofta under en dag, kan man ha ungefär en femton inlägg, alla sitter hela tiden och sprutar ut.” “[...] jag läser ingen papperspost.”¹⁵⁹”

På grund av den geografiska spridningen av personal så sker den mesta kontakten via mail eller telefon. Telefonkonferenser används en gång i veckan där alla tar del av informationen. Förutom dessa regelbundna möten tar man kontakt med varandra om man behöver diskutera något problem eller något annat som berör arbetssituationen. Kontakten mellan de anställda skiljer sig inte nämnvärt beroende på vem man kontaktar inom hierarkin, men det beror enligt en anställd mest på att företaget är ganska litet med en liten och homogen grupp anställda. Då Share-A-Space främst är ett kunskapsföretag som är inriktat på konsultverksamhet så är hierarkin inom företaget på så vis naturligt låg.

”Nej inte i våran organisation, jag tror att det mest hänger på att vi är så få anställda, så det har mest med frågans karaktär att göra om man slår en

¹⁵⁸ Intervju Share-A-Space Helsingborg

¹⁵⁹ Intervju med Per Brorson, Share-A-Space

signal eller lägger ett mail...plus att man kanske vill nå mer än en person då är mail ypperligt om man vill nå flera stycken samtidigt.¹⁶⁰ ”Nej det som skiljer sig är rent geografiskt vi sitter utspridda på vårt företag och vissa får man inte tag på varje dag, på kontoret är det mellan fyra ögon.”¹⁶¹

Det verkar förekomma en regelbunden och ganska omfattande kontakt mellan de anställda trots de geografiska avstånden. På grund av avstånden så får man en annan form av kommunikation där det mesta som ventileras rör frågor kring arbetssituationen. I en mer traditionell arbetsmiljö rör kommunikationen mellan medarbetarna ibland andra saker än arbetssituationen. Förmodligen förekommer det att de anställda på Share-A-Space diskuterar andra saker än arbetet men att det inte sker lika regelbundet eftersom mycket av kontakten mellan de anställda sker via email.

Förutom de regelbundna mötena tar man kontakt med varandra om man behöver diskutera något problem eller något annat som berör arbetssituationen. I och med att Share-A-Space delvis genom sin geografiska utspriddhet har en hög virtuality och volatility så förekommer denna höga grad av kommunikation genom verktyg i stället för ansikte- mot ansikte. För att en sådan kommunikation ska kunna fungera på bästa sätt krävs att det finns en stabil relation sedan tidigare, det vill säga ett befintligt socialt kapital. Då de nyanställda endast tillbringar en månad med utvecklingsteamet och därefter skickas ut på konsultuppdrag är det tveksamt om det etableras ett tillräckligt starkt socialt kapital för ovan nämnda kommunikation. De närmaste tre månaderna efter månaden med utvecklingsgruppen arbetar de nyanställda tillsammans med en projektledare. Här blir det viktigt vem projektledaren är då den personen och dess kontakter blir avgörande för den nyanställdes utveckling av sina egna kontakter. Det kan te sig på det viset att kommunikationen endast går genom denna personen och den nyanställda får svårt att kommunicera och utbyta erfarenheter samt lösa problem med de andra konsulterna. Möjligen skulle den inledande månaden förlängts med ytterligare kontakt med de konsulter som arbetar mycket utanför kontoret.

Kognitiv dimension

När vi undersöker huruvida de intervjuades egna visioner stämmer överens med de andra anställdas får vi varierande svar. De anställda verkar tycka att de har ungefär samma visioner, det som skiljer dem åt är olika tidsperspektiv.

¹⁶⁰ Intervju Share-A-Space Göteborg

”Tror att vi har relativt överensstämmande ambitioner när det gäller ...ah där är jag lite tveksam faktiskt jag är inte säker på att vi ligger...framförallt tror jag inte vi har samma horisont rent tidsmässigt men ambitions- och målmässigt tror jag det kan överensstämma...relativt bra”¹⁶²

Andra anställda menar att det råder samma visioner inom deras grupp och att de jobbar mot samma mål med lika höga ambitioner, till skillnad från de övriga grupperna inom företaget. En del menar att det är svårt att tala om mål och visioner just nu eftersom marknaden ser ut som den gör just nu.

”Organisationens kortsiktiga mål är vi ganska införstådda med tror jag... långsiktiga mål så kan man väl...kan det finnas kanske en skillnad eller snarare en oklarhet vart ambitionen är på väg långsiktigt från organisationens sida så att säga... vi vet ganska väl vad vi själva vill men det innebär ju inte att det är samma överensstämmande med organisationens eller ledningens ambitioner för organisationen på lång sikt...”¹⁶³

Enligt citaten ovan är visionen förmodligen inte spriden i någon stor omfattning inom organisationen. Detta kan bero på den höga graden av konsultuppdrag med dess geografiska utspriddhet. På så vis sprids kanske främst frågor som rör den operationella verksamheten och kommunikation av vision rationaliseras bort. Även om en del av de anställda anser att det finns vissa skillnader bland de anställda i fråga om ambitioner och mål så tror de ändå att företagets vision hjälper dem att samarbeta.

”Ja det ger ju i alla fall en viss förklaring till vissa beslut helt klart...jag tror att det är en förutsättning för att alla medarbetare är medvetna varför vissa beslut tas...så att man kan relatera dem till de kortsiktiga målsättningarna”¹⁶⁴

Här ger visionen enligt den intervjuade konkreta svar på varför vissa beslut fattas. Visionen hjälper i detta fall inte till att skapa en kognitiv dimension utan utgör mer en förklarande variabel. Vi tror att detta är en konsekvens av arbetssättet inom organisationen, det vill säga att de anställda själv är närmast den operativa verksamheten och besitter störst kunskap om densamma. Visionen ger på så vis inte stöd åt individen i organisationen utan gäller företagets övergripande kurs.

¹⁶¹ Intervju Share-A-Space Helsingborg

¹⁶² Intervju Share-A-Space Göteborg

¹⁶³ Intervju Share-A-Space Helsingborg

¹⁶⁴ Intervju Share-A-Space Stockholm

Den kognitiva dimensionen – med dess delade paradig - tror vi har skapats genom de anställdas initialt lika förhållningssätt. Återigen spelar här den första rekryterade nyckelpersonen roll. Denne person rekryterade personer han kände vilka i sin tur hade ett delat paradig. Ett sådant delat paradig kan vara grunden till den låga frekvensen av konflikter. Det har funnits konflikter men de flesta menar istället att det förekommer diskussioner;

”Nej inga konflikter ...det förekommer diskussioner och olika tyckande...men vi har ganska så högt i tak...”¹⁶⁵

Andra anställda menar att de sitter så mycket på konsultuppdrag och inte så tätt med kollegor att det är svårt att bedöma huruvida det förekommer konflikter. Men att det förekommer eller har förekommit konflikter eller egentligen vill de inte kalla det för konflikter utan olika tyckande;

”Jag sitter 90% på konsultuppdrag och jobbar inte så tätt med kollegor...men det finns konflikter och det har funnits konflikter...men min bedömning är att de har behandlats relativt öppet i hela gruppen så att säga”¹⁶⁶ ”det har ju diskuterats ganska öppet inom gruppen och då definierar jag dem egentligen inte som konflikt eftersom de kan tas från alla håll och diskuteras vilket kan ha att göra med att organisationen är ganska liten”¹⁶⁷

Detta är också ett uttryck för företagets kultur. Konflikter kan upplevas som heta diskussioner. I detta innefattas naturligtvis också hur en konflikt uppfattas, en het diskussion är i sig en konflikt men bara då den uppfattas så. Vad det gäller företagets språk och koder anser de själva att det är ganska informellt inom gruppen men tekniskt eftersom de är ett IT-företag.

”ganska informellt, utifrån sett ganska nördigt eftersom vi är ganska tekniskt företag” ”det är ganska rått men det är något alla är med på”¹⁶⁸

På grund av att personalen finns utspridd i olika delar av landet finns det inte några speciella ritualer eller rutiner för hur personalen träffas eller umgås. I andra organisationer kanske det fungerar som att man alltid tar eftermiddagsfikan

¹⁶⁵ Intervju Share-A-Space Stockholm

¹⁶⁶ Intervju Share-A-Space Helsingborg

¹⁶⁷ Intervju Share-A-Space Stockholm

¹⁶⁸ a.a.

samtidigt och på samma plats. Men för Share-A-Space verkar inte detta förekomma.

”Nej inga typiska ritualer...det har ordnats skidresor och så har vi de olika mötena både fysiska och telefonmöten men inga speciella rutiner eller ritualer”¹⁶⁹ ”Vi brukar elda lite kyckling och så...ha ha...nej inget speciellt lite ölkvällar och sånt men inget speciellt”¹⁷⁰

Fika och raster har inte så stor innebörd. Ritualer eller rutiner för möten existerar inte och värderas inte i speciellt hög grad heller.

Relationsdimensionen

Oavsett företag så är det viktigt att relationerna mellan de anställda fungerar på ett tillfredställande sätt. Vid utbrett arbetande i projekt är det viktigt att känna förtroende och respekt från sina medarbetare. De anställda på Share-A-Space anser att de har starka relationer till varandra trots olika hinder i den dagliga kommunikationen;

”Ja jag tycker att vi är ganska sammansvetsade och det kanske är lite märkligt eftersom jag inte träffar dem så ofta, jag befinner mig i Göteborg och övriga gänget befinner sig i Stockholm. Jag är i och för sig inte lika sammansvetsad som utvecklingsgänget i Stockholm men jag tycker att under omständigheterna har vi en ganska sammansvetsad relation.”¹⁷¹

Trots långa avstånd mellan de olika kontoren och trots relativt liten personlig kontakt så anser de anställda att de har en god social sammanhållning på företaget med starka relationsband. Återigen påpekar en anställd att det på grund av företagets storlek gör att de sociala banden är starka.

”Vi är en liten grupp så det gör det lätt att fungera...Cheferna ska göra så att den biten stärks eftersom det är viktigt...Det kan ske genom skidresor eller andra tillställningar.”¹⁷²

Här anser intervjupersonen att gruppens sociala band stärks genom resor och liknande utanför arbetstid. Detta skiljer sig klart mot vår mening då vi anser att socialt kapital stärks främst i arbetsituationer. Det kan dock vara så att genom

¹⁶⁹ Intervju Share-A-Space Helsingborg

¹⁷⁰ Intervju Share-A-Space Stockholm

¹⁷¹ Intervju Share-A-Space Göteborg

¹⁷² Intervju Share-A-Space Stockholm

resor skapas en fylligare relation vilken kan skapa en grund för att i sin tur skapa en arbetsrelaterad relation. Enligt VD är sådana resor till för att sprida information om verksamheten och utgöra en slags kommunikation inom företaget;

”De här gruppkonferenserna är väldigt viktiga ju, för ju längre tiden går ju mer gnisslar det mellan bolagen ju, det finns en liten misstro, som rör lite: ’- jävla dårar vad gör de för något’ och den får man bort genom att man träffas ju. I Sverige träffas vi inom bolaget en gång varje månad har vi, när vi brukar hitta på något.”¹⁷³

Dock verkar resorna vara av informationsspridande karaktär. På så vis ligger det en betoning på en arbetsrelaterad relation. På resorna utomlands blir det nämligen mer arbete än nöje;

”Ja, varje år kör vi väl, eller just nu så kör vi varje år, då träffas hela bolaget. Senast var vi i Frankrike och åkte skidor, i Morzin. Det blev inte så mycket skidåkning, vi jobbade mycket.”¹⁷⁴

Resorna utgör, enligt citatet ovan, mer en konferens. På detta vis handlar det om en arbetssituation. Genom att företaget bjuder på resorna signaleras en välvilja från dess sida att det uppskattas samarbete. Det visar också att företaget vill hålla organisationen öppen. På grund av fungerande relationer känner även de anställda att de kan lita på varandra. Denna tillit kan förklaras av att de är få anställda som jobbar mycket i projekt och där tillit är viktigt för att få arbetet att fungera. Förutom tillit så ansåg de anställda att löften hålls mellan varandra. Enligt dessa utsagor föreligger både förtroende och tillförlitlighet.

Vidare så anses personkemin ha betydelse i kontakten mellan kollegerna. Dock är det inte bara mellan kollegerna som personkemin har någon betydelse. Eftersom de anställda ofta jobbar på konsultbasis ute hos kunderna måste även personkemin till kunderna fungera på ett tillfredställande sätt. En anställd uttrycker det enligt följande;

”Jag tror att det är rätt viktigt framförallt är det lättare att förstå varandra utan att bli så formell man kan slänga ur sig en tanke och bolla den ganska fritt...så visst är kemin viktig framförallt då för att våga diskutera öppet så att säga”¹⁷⁵

¹⁷³ Intervju med Per Brorson, Share-A-Space

¹⁷⁴ a.a.

¹⁷⁵ Intervju Share-A-Space Göteborg

Som det framgår anser personalen att det är viktigt att personkemin fungerar för som en anställd uttrycker det så kan det även gå fel;

”Känner man att man jobbar ihop med någon där man inte känner att man blir bemött på det sätt man vill så gör det att man måste underbygga sina åsikter och förbereda dem ganska ordentligt innan man vågar föra fram dem.”¹⁷⁶

Citatet ovan kan tolkas som att det i den beskrivna situationen föreligger förtroende men att situationen brister i tillförlitlighet. Här får nämligen inte den ena parten någon support utan måste som intervjupersonen uttrycker det underbygga sina åsikter på ett grundligare sätt. Det är också på detta vis tillförlitlighet byggs upp; genom erfarenhet av tidigare interaktioner med varandra. På så vis visas också förtroende och tillförlitlighet. Trots det faktum att personalen anser att personkemin är viktig så menar de att den inte nödvändigtvis är avgörande för huruvida interaktionen ska fungera men att det ändå är en viktig del i interaktionen speciellt den mellan de anställda och kunden.

”Nej det kanske inte är avgörande utan det förekommer en viss professionalism inom våra yrkesgrupper...man kan väl säga att det fungerar inom vissa ramar inom en arbetsituation...även samma utbildning kan få det att fungera...men det underlättar betydligt om personkemin fungerar.”¹⁷⁷

Här menar intervjupersonen att det bör finnas en viss grundrelation att bygga på och hänvisar till yrkesgruppens praxis. Vidare anses det inte som viktigt att samarbete har förekommit tidigare för att det ska bli lyckat. Det förekommer lite skilda åsikter angående vikten av tidigare samarbete; en del ansåg det viktigt medan andra ansåg att det inte är avgörande utan att det istället förekommer någon form av grundförståelse.

”Nej det tror jag inte...jag tror att det är viktigare att man delar någon form av grundförståelse eller bakgrund som gör att man kan hitta varandra då tror jag att man har stora möjligheter att lyckas...men sen kan det vara ännu bättre om man har jobbat ihop tidigare för då vet man var svaga och starka punkter finns någonstans”¹⁷⁸

¹⁷⁶ Intervju Share-A-Space Stockholm

¹⁷⁷ Intervju Share-A-Space Göteborg

¹⁷⁸ Intervju Share-A-Space Helsingborg

Detta citat understryker vikten av grundförståelsen men även styrkan av att ha arbetat tillsammans tidigare. Sammantaget antar vi att Share-A-Space befinner sig i en arbetssituation präglad av högt förtroende men möjligen önskemål om högre tillförlitlighet. Det förtroende som existerar finns delvis i grundförståelsen eller i branschpraxis.

Jämförelse

Jämförelsevis kan det diskuteras huruvida det sociala kapitalet är högt eller lågt inom de respektive fallföretagen. Det är svårt att göra ett sådant ställningstagande och det är inte en ambition vi har heller då frågeställningen för uppsatsen behandlar balanseringen av det sociala kapitalet. En sådan balans är beroende av företagets prioriteringar för att uppnå framgång. Balansen nås alltså då det sociala kapitalets konsekvenser är optimala för just den situationen och tidpunkten företaget befinner sig. Det är detta begreppet *appropriable organisation* egentligen handlar om, det vill säga att socialt kapital är situationsspecifikt. På så vis kan man inte påstå att ett starkt socialt kapital i ett företag skulle vara bättre eller sämre än motsvarande i ett annat företag. I stället bör det betonas att vikten ligger vid hur det sociala kapitalet behandlas inom organisationen. Detta får konsekvenser för vår diskussion. Vår jämförelse utgör ett åskådliggörande av två fall av socialt kapital i organisationer.

Rekryteringen speglar till stor del vilka prioriteringar som existerar i en organisation. På Share-A-Space prioriteras en känsla av odödlighet, höga ambitioner och ett högt arbetstempo medan det på Färs & Frosta Sparbank prioriteras en kontakt med lokala bygden, möjligheten att stanna länge i företaget och odla långa relationer. Dessa prioriteringar stärker tydligt de antaganden vi gjort angående virtuality och volatility. De är medvetna prioriteringar som görs för att på bästa sätt uppfylla företagets mål och visioner. Detta låter naturligtvis självklart men de konsekvenser sådana val i rekryteringen får för det sociala kapitalet är dock inte lika självklart. Detta på grund av att det är svårt att uttala sig om eventuella konsekvensers utkomst. Frågan är om det råder en långsiktig medvetenhet om val och konsekvenser.

Både Share-A-Space och Färs & Frosta Sparbank är mycket måna om att rekryterade personer ska kunna passa in i organisationen. Share-A-Space verkar dock ha en inställning som mer riktar sig mot att den sökande ska kunna skapa goda resultat. Vägen till goda resultat är i sin tur att den rekryterade passar in i den befintliga gruppen och klarar av tempot. Detta gäller även konsulterna då de i

detta fall behöver ha en viss inställning och ett visst sätt för att hantera konsultuppgiften. Banken i sin tur kallar detta för en form av social kompetens, det vill säga att den rekryterade har en förmåga att passa in och tala samma språk. Detta gäller antagligen främst vid själva rekryteringstillfällena eftersom det är då valet faller.

Banken söker balansera sin rekrytering mellan omfattande tester och samtalsinriktning. Resultatet av testerna, det vill säga personlighetstest och intervju med psykolog, väger tungt i rekryterarnas beslut. Beslutet är avsevärt mindre subjektivt jämfört med rekryteringsbeslutet på Share-A-Space där beslut fattas av endast två representanter för företaget. Share-A-Space *söker* inte personer utan har själv funnit blivande anställda genom kontakter. Företaget erkänner själv att rekryteringsprocessen är subjektiv och lämnar till stor del valet upp till den sökande. Detta efter de har funnit den lämpliga kandidaten. På detta sätt löper Share-A-Space större risk att råka ut för en kollektiv blindhet då båda parterna har en något okritisk inställning. Det kan förekomma en situation präglad av "*the good old boys*". I en sådan situation uppstår något som kan uppfattas som starkt socialt kapital, med betoning på relationsdimensionen, då relationerna uppstår eller är befintliga redan innan själva rekryteringssituationen. Banken däremot *eftersöker* istället rekryter och behöver på så vis en rigidare gallringsapparat. Färs & Frosta Sparbank börjar istället bygga det sociala kapitalet med den nyanställda efter rekryteringen. Till skillnad från Share-A-Space som genom en nyckelperson känner den sökande. På banken överlättes det slutgiltiga beslutet till en utomstående firma.

Eftersom den nyrekryterade på banken inte inledningsvis har ett lika högt ansvar som en nyrekryterad på Share-A-Space så finns det också möjlighet att bygga ett starkt socialt kapital efter rekryteringen. På Share-A-Space är motivet att den nyrekryterade ska kunna arbeta på konsultbasis så snart som möjligt efter anställningen. Här anser vi att Share-A-Space kan behöva en längre introduktionsperiod för den nyanställda att skapa starka relationer. Det gäller även det omvända, det vill säga att företaget får en möjlighet att utveckla en stark relation till den anställda. På så vis kan även företaget vinna på detta genom högre gemensamt förtroende.

Gällande problemet med begreppet volatility har Share-A-Space angripit det genom att låta sin informationsdatabas ligga centralt på Internet för tillgång för samtliga anställda. Vidare kommuniceras det via Mali angående löpande uppdateringar. På så vis är det upp till individen att hålla sig tillgänglig för denna information. Större uppdateringar och informationsspridning sker genom de konferensbetonade resorna samt att de har regelbunden telefonkonferens en gång i

veckan. Resorna och telefonkonferenserna blir obligatoriska. Detta är också en lösning till problemet med virtuality, det vill säga att man på sätt och vis tvingas till att interagera med varandra vid vissa tillfällen. Här ligger en balans, det vill säga att det är upp till båda parter, den anställda och arbetsgivaren, att engagera sig i lösningen till problemet med virtuality. Ett sådant system hade förmodligen inte fungerat i banken då bankens organisation är mer rutinbetonad med ett invariant rutinbetonat arbete hos medarbetarna.

Båda företagen är intresserade av att deras organisationer ska kunna fungera på ett effektivt sätt där det sociala kapitalet kan skapa gynnsammare förutsättningar för att tillmötesgå företagets mål och visioner. Vilket gör att företagets olika situation bidrar till att det sociala kapitalet ser olika ut. På banken sker arbetet till största del genom personlig kontakt där arbetet innebär att man träffas ansikte mot ansikte. Till skillnad från Share-A-Space där arbetet i stor utsträckning bedrivs på konsultbasis. Det intressanta är att i teorierna kring socialt kapital påpekas det hur viktigt det är att personalen möts ansikte mot ansikte i utvecklandet av socialt kapital, den så kallade *The Proximity Effect*. Enligt denna teori skulle det vara lättare för Färs & Frosta Sparbank att utveckla sitt sociala kapital eftersom den fysiska kontakten mellan medarbetarna sker dagligen. Närheten till varandra innebär att en vänskap kan bildas. Enligt utsaga finns det stark vänskap inom banken vilket kan ersätta visionen som grund till att skapa ett delat paradigm. Share-A-Space sammansättning har inte samma förutsättningar för att utveckla socialt kapital enligt denna teori. Det finns likheter mellan personalen från början men det är inte likheterna som utvecklar socialt kapital utan arbetet tillsammans. Personalen på Share-A-Space har relationer till varandra sedan tidigare vilket innebär att det kan fungera att jobba virtuellt. De tidigare relationerna är en fördel och underlättar arbetet genom intranät och elektroniska mötesplatser.

I båda fallföretagen anses begreppet vision vara av mindre vikt för framgång och lyckat samarbete. Enligt teorierna kring socialt kapital är visionen ett redskap för att skapa ett gemensamt paradigm. De intervjuade på fallföretagen anser istället att en gemensam personkemi är det primära för att arbetet ska fungera bra. Denna personkemi ligger till grund för vad som kan beskrivas som ett delat språk och koder. De intervjuade på bägge företagen påpekar, med vissa undantag, även att ett tidigare samarbete inte är av stor vikt men vi anser att personkemi väldigt sällan är individuellt befintligt utan att det utvecklas genom samarbete. Personkemi förväxlas förmodligen i detta fall med god vänskap. Detta gäller framförallt inom banken med sina långa relationer. Vi tror vidare också att det istället för vision är viktigare att skapa en konkret gemensam bakgrund bland de anställda. Med detta menas nödvändigtvis inte att rekryteringen ska ske med gemensam bakgrund som mål. Bakgrund baseras istället på tidigare samarbete och

gemensam problemlösning. Detta kan liknas vid *communities of practice* vilket i sig är en början till byggandet av ett intellektuellt nätverk. I sådana intellektuella nätverk, vilka beskrevs i teorikapitlet, upptäckts löpande ny kunskap och genom automatisering och användande av denna kunskap skapas sociala relationer. På så vis emanerar de sociala relationerna ur kunskapen i stället för det omvända då kunskapen transporteras genom de sociala relationerna med en eventuell kollektiv blindhet som följd. Gemensamma värderingar och visioner är på så vis inte garanterat positivt. Skillnaden mellan de två fallföretagen blir nu tydlig. Färs & Frosta Sparbank antas ha ett starkt socialt nätverk medan Share-A-Space antas ha ett starkt intellektuellt nätverk. På så vis representerar de två fallföretagen två olika typer av socialt kapital. Det intellektuella nätverket hos Share-A-Space sträcker sig utanför företaget in i universitetet. Relationerna mellan anställda och eventuellt blivande anställda är alltså befintliga innan en eventuell anställning. Dessa relationer bygger också på en gemensam kunskapsgrund vilket rättfärdigar det intellektuella nätverket. På banken däremot börjar det sociala nätverket att byggas vid rekryteringen. I själva rekryteringen eftersöks också liknande sociala förhållanden vilket i sin tur rättfärdigar det sociala nätverket. Genom detta sociala nätverk byggs sedermera kunskap.

Färs & Frosta Sparbanks konfiguration av socialt kapital ger ett exempel på negativa effekter socialt kapital kan medföra. Effekterna utgör ett kommunikationshinder på så vis att de starka relationerna hindrar en del chefer att uttrycka vissa speciella önskemål av känslig karaktär. Det är svårt att ge negativ kritik och även i hierarkiskt nedstigande led vilket kan förefalla extraordinärt. Kommunikationshindren kan vara anledningen till att visionen blir verkningslös då det inte kan skapas en gemensam förståelse kring visionen. Det kan råda olika uppfattningar om visionens betydelse i de olika ändarna av hierarkin. För starka relationer med hämmad kommunikation som följd kan på så vis ge konsekvenser för samtliga dimensioner av socialt kapital. Kommunikation och närhet blir på så vis mycket viktiga bärare av socialt kapital. Banken har inte funnit någon lösning till detta problem. Det kan därmed antas att banken inte ser detta som ett stort problem. På så vis kan antas att en inre effektivitet har prioriterats framför förändringsbenägenhet och intern utveckling. Några sådana tendenser har vi däremot inte upptäckt på Share-A-Space. Eventuella kommunikationshinder i Share-A-Space skulle kunna vara på grund av geografisk spridning och därigenom också för få möten ansikte mot ansikte. En kollektiv blindhet beror i fallet Share-A-Space på beslut i rekryteringen medan det i fallet Färs & Frosta beror på långa och starka relationer. Hierarkiskt är de två företagen olika, det vill säga banken har en stark hierarki med fler steg medan IT-företaget har en svagare hierarki med färre steg. Här skulle kunna antas att begreppet vision och ett eventuellt påföljande delat paradigms ha en stor betydelse som styrinstrument i fallet för

Socialt kapital - En studie av effekterna av relationer i företag och rekrytering

Share-A-Space. Båda företagen ger dock indikationer på att visionen är av underordnad betydelse. Bankpersonalen menar att visionen inte hjälper dem på grund av att deras arbetsuppgifter är välformulerade medan på IT-bolaget har medarbetarna störst kunskap om den operativa verksamheten och är mest lämpade att fatta beslut rörande densamma. Här finns en stor skillnad mellan företagen, det vill säga att medarbetarna på båda företagen egentligen är nära den operativa verksamheten men har inte samma delaktighet i beslutsfattande. Visionen får en mer förklarande roll för beslut som fattas på högre nivå.

Kapitel 6

Slutsatser och rekommendationer

I föreliggande kapitel diskuteras frågeställningens besvarande och uppsatsens bidrag. Vilket rubriken antyder lämnas också rekommendationer. Dessa är inte i form av någon punktlista till framgång utan mer tänkvärda förslag vid formandet av en strategi över socialt kapital. Frågeställningen berörde som bekant hur det sociala kapitalet balanserades inom de två fallföretagen. Vi har funnit två huvuddrag i vår undersökning;

- Vi har funnit att fallföretaget som verkar i en stabil omgivning gynnas av ett starkt socialt kapital både i relationsdimensionen och i strukturdimensionen. Detta på grund av att sådana företag sällan hamnar i turbulenta situationer.
- Det andra fallföretaget som verkar inom IT-branschen klarar sig med en lösare strukturdimension och ett svagare socialt kapital med relativt svagare relationer. Där fokus istället ligger på kunskap och intellektuella nätverk.

Vi menar att dessa val har skett delvis medvetet vilket kan förklaras med begreppet *appropriable organization*, där företagen har organiserat sig efter de förhållande som kan skapa mest värde i respektive bransch. Företagen följer även samma mönster när det gäller rekryteringen.

En annan slutsats är att visionen inte spelar lika stor roll för det sociala kapitalet i respektive företag. I undersökningen har vi kommit fram till att en delad vision inte är avgörande för företagen utan istället efterfrågas en gemensam personkemi. Vi delar alltså inte samma synsätt som teorierna inom socialt kapital gällande den kognitiva dimensionen. Enligt våra studier är vikten av företagets vision i byggandet av ett gemensamt paradigm överdriven. Visionen fyller naturligtvis en funktion men den skapar inte delade värderingar och en fungerande personkemi. Delat språk och koder har större betydelse för den kognitiva dimensionen. De skapas i sin tur genom tidigare arbetsrelaterade interaktioner. Vilket vi påpekar i teoriavsnittet är den kognitiva dimensionen inom socialt kapital den som är minst utforskad. Vi vill låta resultaten av vår studie vara ett led i en fortsatt forskning inom denna dimension.

Den i inledningen beskrivna förskjutningen av värdet hos olika typer av kapital där socialt kapital får ett högt värde jämfört med traditionella typer av kapital ger konsekvenser för företags beslut gällande rekrytering och personalens arbetssätt. I rekryteringssituationen är det av stor vikt att ha företagets primära värdeskapande aktivitet i åtanke då det är för denna aktivitet den rekryterade bör vara anpassad till. Då menar vi att en sådan anpassning går utöver att enbart se till det humana kapitalet hos den sökande och hur denna person kan "passa in" i organisationen utan även hur personen kommer att påverka och påverkas av det sociala kapitalet i företaget. Därmed blir det viktigt att vara medveten om företagets befintliga sociala kapital. Aktiviteter för att forma socialt kapital bör således inte ske per automatik utan det bör finnas en genomtänkt strategi för detta. Genom att forma en strategi där det inte finns en rädsla för att låta det sociala kapitalet utvecklas stimuleras även utveckling och tillväxt i organisationen. När det gäller att hitta personer som kan "passa in" bör det beaktas att det är lämpligt att finna en balans där man kan finna personer med oliktankande som kan passa in i företagets sociala kapital. Annars riskerar det sociala kapitalet förlora de värdeskapande effekter det besitter och istället kan organisationen hindras i sin utveckling vilket kan innebära att en så kallad kollektiv blindhet kan uppstå. Dock kan detta få olika konsekvenser beroende av vilken bransch företaget är verksam inom. Om ett företag befinner sig i en kreativ bransch där utvecklingen är fortlöpande i ett högt tempo kan det innebära att en kollektiv blindhet kan få större konsekvenser än för ett företag i en relativt stabil bransch. Socialt kapital bör således behandlas som en resurs som kan vara värdefull. En strategi för socialt kapital kan hjälpa till att balansera resursen till att bli värdefull och organiserad. Lyckas denna strategi har det skapats en konkurrensfördel som är både unik och svårimiterbar.

För ett företag i en stabil omgivning kan ett starkt socialt kapital enligt vår diskussion ge stöd i form av en hög inre effektivitet. Detta uppnås genom en låg personalomsättning och en effektiv *arbetsuppgiftsrelaterad* kommunikation. Med en sådan kommunikation menar vi att den är god för lösande av specifika arbetsuppgifter men kan verka hämmande vid förändringar i organisationsstrukturen. Detta bidrar också till lägre transaktionskostnader genom effektiviteten som beskrivits ovan. Samma starka sociala kapital kan ge begränsningar i form av en trögrörlig organisation, både internt och externt. Detta beror på ett hämmat kommunikationsflöde vid förändringar på marknaden. På så vis blir det svårt att följa yttre förändringar genom inre förändringar. Starka relationer kan ge konflikträdsla vid sådana inre förändringar.

För ett företag i turbulent omgivning är ett starkt socialt kapital i form av ett intellektuellt nätverk att föredra. På så vis enas anställda kring en gemensam kunskapsbas och ett gemensamt utvecklande av denna. Där ligger det främsta

Socialt kapital - En studie av effekterna av relationer i företag och rekrytering

stödet för ett företag i turbulent omgivning, det vill säga att företaget blir öppet mot marknaden och förändringar på denna. Enandet kring en gemensam kunskapsbas ger en öppen arbetsrelaterad kommunikation vilken grundar sig på problemlösning och utveckling. Genom de intellektuella nätverken bör ett socialt kapital i sin tur utvecklas för att utveckla relationer och ge möjlighet att arbeta virtuellt. Det kan även finnas en begränsning med intellektuella nätverk om de inte underhålls och utsätts för konfrontation med nya influenser. Att rekrytera från en och samma skola kan ge ett ensidigt intellektuellt nätverk med stark inbördes beundran. I sin tur kan ett sådant nätverk ge motsatt effekt.

Källförteckning

Publicerade källor

Adler, Paul & Kwon, Seok-Woo (2000) "Social capital: the good, the bad, and the ugly" i boken Lesser, Eric (2000) *Knowledge and social capital- Foundations and Applications* Butterworth-Heinemann

Alvesson, Mats. (1989) *Ledning av kunskapsföretag: exemplet Enator*. Norstedt, Stockholm.

Alvesson, Mats. (2000) *Ledning av kunskapsföretag: en studie av ett datakonsultföretag*. Norstedt, Stockholm.

Alvesson, Mats. & Sköldbberg, Kaj. (1994) *Tolkning och reflektion – Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Studentlitteratur, Lund.

Annen, Kurt. (2001) "Social Capital, inclusive networks, and economic performance" *Journal of economic behavior & organization* vol. 50

Baker, Wayne. (2000) *Achieving Success Through Social Capital*. University of Michigan Business School Management Series.

Barney, Jay B. "Looking inside for competitive advantage" *Academy of Management Executive*, 1995 Vol. 9 No.4

Bergström, Ola. (1998) *Att passa in – Rekryteringsarbete i ett kunskapsintensivt företag*, Bokförlaget BAS, Göteborg.

Bowen, David E. & Ledford, Gerald E. & Nathan, Barry R. (1991) "Hiring for the organization, not the job" *Academy of Management Executive*, Vol. 5 No. 4.

Bryman, Alan. (1989) *Research Methods and Organizations Studies*. Routledge London and New York

Socialt kapital -
En studie av effekterna av relationer i företag och rekrytering

Cohen, Don & Prusak, Laurence (2001) *In good company - How Social Capital Makes Organizations Work*. Harvard business school press, Boston, Massachusetts.

Coleman, J. S. (1990) *Foundations of social theory*. Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge

Cunningham, Ian (2002) "Developing human and social capital in organizations" *Industrial and Commercial Training, vol 34, No 3*.

Davenport, Thomas H. & Prusak, Laurence. (1998) *Working knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Harvard business school press, Boston, Massachusetts.

Florida, R., Cushing, R., Gates, G. (2002) "When Social Capital Stifles Innovation" *Harvard Business Review. Vol 80, issue 8, page 20*.

Hansson, Jörgen (1997) *Skapande personalarbete – Lärande och kompetens som strategi*. Rabén Prisma, Stockholm.

Hazleton, V & Kennan, W (2000) "Social capital: reconceptualizing the bottom line". *Corporate Communications Vol. 5 Iss. 2*.

Holme, Idar & Solvang Bengt Krohn (1997) *Forskningsmetodik – Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Studentlitteratur, Lund.

Landry, Rejean et al (2001) "Does Social Capital Determine Innovation? To what Extent?" *Technological Forecasting And Social Change. Nr 69 (2002) 681-701*.

Lesser, Eric L. (2000) *Knowledge and social capital - Foundations and applications*. Butterworth-Heinemann.

Locke, Edwin A (1999) "Some reservations about social capital" *The Academy of Management Review*

Lundahl, Ulf & Skärvad, Per-Hugo (1999) *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*. Studentlitteratur, Lund.

McElroy, Mark W. (2002) "Social Innovation Capital" *Journal of Intellectual Capital, vol.3 no.1*.

Socialt kapital -
En studie av effekterna av relationer i företag och rekrytering

Moerbeek, Hester H.S. & Need, Ariana. (2002) "Enemies at work: can they hinder your career?" *Social Networks*

Nahapiet, Janine. & Ghoshal, Sumantra. (1998) "Social Capital, Intellectual Capital And The Organizational Advantage" *Academy of Management Review* vol. 23 no. 2.

Nonaka, I & H, Takeuchi (1995) *The knowledge creating company*. Oxford university press, New York.

Portes, Alejandro. (1998) "Social Capital: Its origins and applications in modern sociology" *Annual Review of sociology* vol. 24.

Prien, Lars (1992) *Rekrytering och urval*. Studentlitteratur, Lund.

Prusak, Laurence. (1997) *Knowledge in organizations*. Butterworth-Heinemann.

Prusak, Laurence (2001) "How to invest in social capital" *Harvard Business Review*.

Sandberg, Jörgen & Targama, Axel (1998) *Ledning och förståelse: ett kompetensperspektiv på organisationer*. Studentlitteratur.

Starkey, Ken. (1996) *How organizations learn*. International Thomson Business Press, London.

Tsai, Wenpin (2000) "Social Capital, Strategic Relatedness and the Formation of Intraorganizational Linkages" *Strategic Management Journal*.

Tsai, Wenpin & Ghoshal, Sumantra (1998) "Social capital and value creation: The role of intrafirm networks" *Academy of management journal*.

Tymon, Walter G & Stumpf, Stephen A (2003) "Social Capital In the Success of Knowledge Workers". *Career Development International*. 8/1 2003 s 12-20.

Watson, Tony J. (2001) *In search of management: culture, chaos and control in managerial work*. Thomson Learning, London.

Wiedersheim-Paul, Finn & Eriksson, Lars Torsten (1997) *Att utreda, forska och rapportera*. Liber ekonomi, Stockholm.

Muntliga källor

Brorson, Per, VD Share-A-Space. Personlig intervju den 9 maj 2003.

Hermansson, Ann, Personalchef och Administrativ chef Färs & Frosta Sparbank. Personlig intervju den 7 maj 2003.

Anonym intervju med anställd på kreditförvaltningsavdelningen Färs & Frosta Sparbank. Personlig intervju den 14 november 2003.

Anonym intervju med anställd på avdelningen Redovisning/Ekonomi Färs & Frosta Sparbank. Personlig intervju den 14 november 2003.

Anonym intervju med anställd på avdelningen Personalavdelningen Färs & Frosta Sparbank. Personlig intervju den 14 november 2003.

Anonym intervju med anställd på avdelningen Inköp Färs & Frosta Sparbank. Personlig intervju den 14 november 2003.

Anonym intervju med anställd på avdelningen Redovisning/Ekonomi Färs & Frosta Sparbank. Personlig intervju den 14 november 2003.

Anonym intervju med anställd på Share-A-Space Göteborg 20 november 2003.

Anonym intervju med anställd på Share-A-Space Helsingborg 24 november 2003.

Anonym intervju med anställd på Share-A-Space Stockholm 25 november 2003.

Anonym intervju med anställd på Share-A-Space Göteborg 20 november 2003.

Anonym intervju med anställd på Share-A-Space Stockholm 25 november 2003.

Elektroniska källor

<http://www.eurostep.com/>

<http://www.farsofrostasparbank.se/>

<http://www.kooperativutveckling.org/tidningen/HW3.html>

<http://www.share-a-space.com/>

Bilagor

Frågeformulär Chef färs & frosta

Frågor Rekrytering

- Vilken utbildning har du
- Beskriv dina arbetsuppgifter
- Vilka egenskaper gör dig till en bra rekryterare
- Arbetsökande objekt eller subjekt

Kommunikation

- Studentafton, arbetsmarknadsdag, information eller kommunikation, hur ser du på er roll vid denna typ av evenemang
- Push eller Pull strategi med kommunikationen, varför
- Attraktionskraft, vilka fördelar hos färs o frosta, som arbetsgivare vill du framhäva

Gallring och urval

- Beskriv er anställningsprocess?
- Vilka olika steg innefattar processen och vilka personer är involverade i den?
- Vilka kriterier finns för att komma till intervju?
- Hur fastställs dessa kriterier, lokalt eller centralt?
- Finns en urvalsmall?
- Formella respektive informella kriterier?
- Hur rangordnar ni de olika sökande? (Vilken betydelse har exempelvis följande: betyg, arbetslivserfarenhet, engagemang utanför studier, personligt brev)

Intervju

- Beskriv intervjuens upplägg?
- Vad är målet med intervjun?
- Hur formuleras frågorna? Ge exempel!
- Vem driver intervjun?
- Vem talar mest i intervjusituationen? Varför?
- Vilka bedömningskriterier har ni? Ge exempel!
- (Dialog, var ligger initiativet, öppenhet i frågornas karaktär)
- använder ni er av tester i samband med rekryteringen, i så fall hur är de utformade, vad mäter de, huvudsakliga syftet?

Anställning

- Berätta om Trainee-programmet?
- Vilken är målsättningen med det?
- Hur blir man placerad efter programmet?
- Hur sköts internutbildningen?
- Beskriv den närmaste tiden efter anställning! Vad händer för en nyanställd?
- Hur ser ni på den nyanställda, målsättning

Färs o Frosta som Arbetsplats

- Beskriv, ex sammanhållning, relationer
- Aktiviteter utanför arbetet, aktiviteter med andra kontor
- Formell/informell stil. Klädsel. Förväntat beteende(?)

Kunskapshantering

- Syn på kunskap inom företaget
- Organisatoriska förutsättningar
- Informations kanaler inom företaget
- Var och hur söker man upp kunskap inom företaget, hur fungerar anknytningen till föreningssparbanken i detta avseende
- Hur tillvaratas kunskap inom företaget

Frågeformulär VD Share-A-Space

Personliga frågor

- Beskriv dig själv, din bakgrund och utbildning
- Dina arbetsuppgifter
- Vilka egenskaper gör dig till en bra rekryterare

Företaget

- Kortfattat berätta om företaget, historia, verksamhet, framtid
- Vision, affärs ide

Kommunikation med potentiell arbetskraft

- Studentafton, arbetsmarknadsdagar
- Er roll vid denna typ av evenemang/kommunikation
- Informatör eller kommunikatör
- Attraktionskraft som arbetsgivare

Gallring och urval

- Beskriv er anställningsprocess stegvis
- Vilka personer är involverade i de olika stegen
- Vilka kriterier rangordnar ni inkomna ansökningar efter, vilken betydelse vill du tillskriva betyg från gymnasium och universitet, arbetslivserfarenhet, engagemang utanför studier, personligt brev
- Beskriv betydelsen av innehållet i det personliga brevet

Intervjun

- Beskriv intervju upplägg och innehåll, finns skillnader mellan upplägg och innehåll i första och andra intervju (struktur)
- Målsättning med intervju
- Hur ser du på din roll i intervjun
- Hur vill du beskriva intervjun (samtal, dialog)
- Tanken bakom formuleringen av frågorna

Tester som gallringsmetod

- Använder ni er av tester i samband med urval
- Beskriv syftet
- Utformning
- Vad vill ni mäta

Anställning

- Beskriv den närmaste tiden efter anställning
- Utbildning och utveckling

Share-A-Space som arbetsplats

- Beskriv arbetsklimat
- Relationer
- Gemensamma aktiviteter utanför arbetet
- Klädstil, formell eller ledig

Knowledge Management

- Kunskapssyn inom företaget
- Organisatoriska förutsättningar
- Informations kanaler inom företaget
- Var och hur söker man upp kunskap inom företaget,
- Hur tillvaratas kunskap inom företaget

Intervju medarbetare

Social interaktion:

1. Hur mycket tid spenderar du med andra anställda vid sociala tillfällen (alltså: informella möten)?
2. Anser du att ni har starka sociala relationer på företaget?
3. Hur når man/kontaktar man andra i organisationen?
4. Hur skiljer sig sättet (beskrivet ovan) beroende på *vem* man kontaktar? (hierarkiskt)
6. Finns det rutiner för hur kommunikation sker?(morgonmöte/intranät)

Socialt kapital -
En studie av effekterna av relationer i företag och rekrytering

Relation/Förtroende och tillförlitlighet:

1. Hur väl tror du kan lita på dina medarbetare utan rädsla av att de kommer att utnyttja dig även om tillfället dyker upp?
2. Överlag, håller andra medarbetare alltid sina löften mot dig? Gäller detta oavsett hierarkisk placering?
3. Hur viktigt är personkemi/vänskap i interaktionen med kollegor/andra i organisationen?
4. Är det avgörande? Måste det finnas en god relation/vänskap för att man ska kunna interagera?
5. Är det viktigt att ni har samarbetat tidigare för att samarbetet ska bli lyckat?

Kognitiv/Delad vision:

1. Hur väl tycker du att dina ambitioner och mål överensstämmer med andra medarbetares?
2. Hur väl tycker du att dina och de medarbetare som är närmast dig har överensstämmande mål och visioner med de som uttryckligen gäller för hela organisationen?
3. Anser du att företagets vision hjälper er att samarbeta?
5. Har ni många konflikter (personliga)?
6. Hur hanteras konflikter?
7. Beskriv språket i organisationen?
8. Har ni några typiska ritualer? Beskriv dessa?

Resursutbyte och -kombination.

1. Hur ofta utbyter du viktig information med andra medarbetare?
2. Hur ofta förekommer det att medarbetare "lånas ut" för att arbeta med andra projekt eller gemensamma projekt?
3. *(Känner du en speciell plikt att stödja då det går dåligt; d v s till vilka enheter skulle er enhet ge support?)*