



LUNDS UNIVERSITET
Ekonomihögskolan

Examensarbete magisternivå
Mars 2009

Kunskapsöverföring av företagsvärderingar

**– en fallstudie av ett företags utvärderingsprogram och tyst
kunskap**

Författare:
Kristina Norrman
Mina Sigurdson

Handledare:
Jan-Inge Lind

Sammanfattning

- Titel:** Kunskapsöverföring av företagsvärderingar – en fallstudie av ett företags utvärderingsprogram och tyst kunskap
- Seminariedatum:** 2009-06-05
- Ämne/kurs:** FEKP01 Examensarbete magisternivå, organisation, 15 hp
- Författare:** Kristina Norrman och Mina Sigurdson
- Handledare:** Jan-Inge Lind
- Fem nyckelord:** Feedback, kunskap, kunskapsöverföring, gemensam förståelse, utvärderingsprogram
- Syfte:** Syftet med denna magisteruppsats är att kritiskt granska Alumnis utvärderingsprogram som instrument utifrån företagets kärnvärderingar (professionalism, långsiktighet, innovation och kollegialitet) och undersöka i vilken utsträckning det faktiskt bidrar till kunskapsöverföring. Vi vill förstå hur detta går till i praktiken, om man med utvärderingsprogrammet som verktyg lyckas förmedla värderingar och om dessa förstärks i belöningsystemet.
- Metod:** Kvalitativ fallstudie med semistrukturerade intervjuer med abduktiv ansats.
- Teoretiska perspektiv:** Huvudsakligen Sandbergs och Targamas teori om gemensam förståelse, samt feedback- och belönningsteori.
- Empiri:** Kvalitativa intervjuer (tre platsintervjuer och nio telefonintervjuer) med åtta personer från ett fallföretag.
- Slutsatser:** Generellt förstärker utvärderingsprogrammet företagets kärnvärderingar och synliggör förebilder. Innovation förstärks inte av utvärderingsprogrammet och kollegialitet efterlevs inte på Malmökontoret.

Abstract

- Title:** Knowledge sharing of organizational values – a case study of a company's appraisal programme and tacit knowledge
- Seminar date:** 6/5/2009
- Course:** FEKP01 Master thesis in business administration (organization) 15 ECTS
- Authors:** Kristina Norrman and Mina Sigurdson
- Advisor:** Jan-Inge Lind
- Five key words:** Feedback, knowledge, knowledge sharing, shared understanding, appraisal programme
- Purpose:** The purpose is to critically review Alumni's appraisal programme as an instrument for spreading the company's four core values (excellence, long-term focus, pioneering and collegiality) and to what extent it actually contributes to knowledge sharing. We want to understand how this works in practice, if the company through the appraisal system as a tool succeeds in mediating the core values and if it is reinforced in the reward system.
- Methodology:** Qualitative case study with semi-structured interviews with an abductive approach.
- Theoretical perspectives:** Mainly Sandberg's and Targama's theory about shared understanding, and feedback and reward theories.
- Empirical foundation:** Qualitative interviews (three spot interviews and nine telephone interviews) with eight people from one case company.
- Conclusions:** Generally, the appraisal programme reinforces the company core values and makes role models visible. Innovation is not reinforced through the appraisal programme and collegiality is not observed at the Malmö office.

Vi tackar vår handledare, Jan-Inge Lind, för mycket värdefull handledning och goda råd under resans gång.

Tack, Jan-Inge!

/Kristina och Mina

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. Inledning	7
1.1 Bakgrund	7
1.2 Problemdiskussion och frågeställning	8
1.3 Syfte	10
1.4 Avgränsningar	10
2. Metod	11
2.1 Forskningsambition	11
2.1.1 Abduktiv ansats	11
2.1.2 Fallstudie	11
2.2 Kvalitativ forskningsstrategi	12
2.2.1 Intervjumetod	12
2.3 Tillvägagångssätt	13
2.3.1 Intervjusituationen	14
2.4 Från intervjuer till empiri	15
2.5 Val av företag och intervjupersoner	16
2.6 Val av teoretisk referensram	17
2.7 Analysmetod	17
2.8 Kritik mot metod	19
3. Teori	21
3.1 Kunskapsbegreppet	21
3.2 Kunskapsöverföringens olika aspekter	23
3.3 Gemensam förståelse	25
3.4 Feedback	27
3.5 Organisationskultur och företagsvärderingar	28
3.6 Sammankoppling av teorier	29
4. Empiri	31
4.1 Alumni	31
4.2 Alumnis sätt att arbeta	31
4.3 Utvärderingsprogrammet	32
4.4 Belöningssystemet	33
4.5 Respondenternas syn på utvärderingsprogrammet	34
4.6 Övriga kunskapsöverföringsverktyg och socialiseringsprocesser	37
4.7 Företagskultur	39
4.8 Kärnvärderingarna	41
4.8.1 Professionalism	41
4.8.2 Långsiktighet	43
4.8.3 Innovation	46
4.8.4 Kollegialitet	48
4.9 Summering av kärnvärderingarna	50
5. Analys	51
5.1 Kärnvärderingarna	51
5.1.1 Professionalism	51
5.1.2 Långsiktighet	54
5.1.3 Innovation	56
5.1.4 Kollegialitet	59
5.1.5 Belöningssystemets påverkan	62

5.1.6 Sammanfattning av utvärderingsprogrammet	63
5.2 Utvärderingsprogrammet som kunskapsöverföringsverktyg	63
6. Slutsatser	69
6.1 Förslag på vidare diskussion	71
Referenslista	73
Bilaga 1: Intervjuguider	76
Bilaga 2: Alumnis fyra kärnvärderingar	81
Bilaga 3: Alumnis utvärderingsmall för kärnvärderingarna	82

1. INLEDNING

I detta inledande kapitel presenteras bakgrund och problematisering av det som denna magisteruppsats syftar till att undersöka. Vi presenterar de avgränsningar som har gjorts för att skapa ett tydligt fokus.

1.1 Bakgrund

Allt fler företag skapar konkurrensfördelar utifrån sitt humankapital, dvs. att de anställdas kunskap¹ och erfarenheter utgör själva produktionsinsatsen (bl.a. Styhre, 2003)(Nahapiet och Ghoshal, 1998, Teece, 1998, Thurow, 1999 i De Long och Fahey, 2000). Man talar i detta sammanhang om s.k. kunskapsintensiva företag (t.ex. managementkonsultföretag, reklambyråer och företag i forsknings- och utvecklingsbranschen), vars arbete karaktäriseras av ”en tonvikt på teoretisk kunskap, kreativitet och användandet av analytiska och sociala färdigheter” (Newell et al., 2002:18). Dessa företag kännetecknas också av att kunskapsarbetet² kräver stor autonomi, relativt låg standardisering av tjänster, förhållandevis platt organisationsstruktur samt att arbetsuppgifterna ofta till hög grad är tvetydiga (Alvesson, 2004), vilket till stor del beror på att kunskapens natur är mycket komplex.

För kunskapsintensiva företag blir kunskapsöverföring helt avgörande för överlevnaden, eftersom kunskapen i sig inte är mycket värd om den inte kan spridas och appliceras (bl.a. Newell et al., 2002)(King et al., 2008). Kunskapsskapande och kunskapsöverföring ger värde för organisationer och kan alltså vara en källa till konkurrensfördelar (Bryant, 2005). Knowledge Management behandlar den strategiska frågan hur kunskapsintensiva företag bör hantera kunskapsarbetare³ och kunskapsarbetet. Teorin inbegriper processer för hur kunskap skapas, överförs och exploateras (Bryant, 2005) där interaktion mellan människor för att komma åt tyst kunskap är avgörande (Karkoulian et al., 2008)(Nonaka, 1994)(Newell et al., 2002). Argote och Ingram (2008) menar att fokus för att skapa konkurrensfördelar utifrån kunskap har legat på att identifiera den kunskap man ska basera konkurrensfördelen på istället för utveckling och överföring av kunskapen. “Många organisationer är rimligtvis duktiga på att förvärva kunskap, men de slösar med denna resurs genom att inte sprida den effektivt. Studier visar att

¹ Kunskap delas in i tyst kunskap och explicit kunskap. Med tyst kunskap avses kunskap som existerar inuti individen, kunskap som är mycket svår att kommunicera. Explicit kunskap är kunskap som lätt kan kodifieras och kommuniceras till andra människor (Newell et al., 2002).

² Med kunskapsarbete (från den engelska termen ’knowledge work’) avses här det huvudsakliga arbete som bedrivs inom kunskapsintensiva företag. Det arbete som utgör produktionsinsats.

³ Med kunskapsarbetare avses de anställda på ett kunskapsintensivt företag

kunskapsöverföring vanligtvis är den svagaste länken i Knowledge Management” (O’Dell och Grayson, 1998, Ruggels, 1998, Richards och Goh, 1995, i McShane och Von Glinow, 2005:24). Vidare menar en del forskare inom området att det är en svår utmaning att överföra kunskap i praktiken (Szulanski, 1996 i Renzl, 2008). Det finns framför allt en övertro till möjligheten att kunna överföra kunskap genom informations- och kommunikationstekniska system – medel som används för att överföra s.k. explicit kunskap, däremot inte tyst kunskap. Synergieffekter skapas när den tysta kunskapen som finns hos organisationens anställda utnyttjas för att finna nya lösningar och innovationer. Därför torde det vara överföringen av just tyst kunskap som är den mest intressanta för kunskapsintensiva företag ur konkurrenssynpunkt och man bör därför fokusera på att skapa möjligheter för att tyst kunskap överförs mellan medarbetarna i en organisation.

1.2 Problemdiskussion och frågeställning

I kunskapsintensiva företag, som kännetecknas av hög autonomi och låg grad av kontroll, är det främsta redskapet att styra medarbetarna genom normativ kontroll. Normativ kontroll är kontroll genom normer, vilket definieras som ”det vartill man bör anpassa sig; det godtagna” (www.ne.se). Det godtagna förstår vi som, i organisationssammanhang, är det som av företaget anses vara önskvärt beteende, vilket i sin tur är något som en organisations kultur formar. Av denna anledning får värderingar en betydande roll, eftersom värderingar också kan beskrivas som organisationskulturens kärna (Bang, 1994). De anger riktning för de anställdas beteende och tydliggör vad organisationen värdesätter (Bang, 1994)(Alvesson, 2000). Däremot räcker det inte att någon berättar vilka värderingar som är viktiga, utan den process som gör att människan tar till sig nya värderingar är mycket komplicerad (Bang, 1994). Alvesson skriver att ”nyanställda bär med sig förväntningar, värderingar och målsättningar som sällan från början överensstämmer med villkoren på den nya arbetsplatsen” (Alvesson, 2000:53). Detta medför att ”det sociala och kulturella mönster i sätt att bedriva arbete på som utmärker en generation i en organisation måste kunna överföras till en yngre generation på ett snabbt och väloljat sätt” (Alvesson, 2000:53). Alvesson antyder att kultur och däribland värderingar är något som måste överföras.

Socialiseringens betydelse för överföring av tyst kunskap, som kunskapen om värderingar kan antas vara, belyses även av forskare som Nonaka (1994) och Sandberg och Targama (2007). Eftersom alla människor i grund och botten tolkar världen olika, är det av stor vikt att en nyanställd socialiseras in i den gemensamma förståelsen på företaget. En av huvudpoängerna

som Sandberg och Targama (2007) vill förmedla är att ledare med hjälp av olika metoder och verktyg kan påverka medarbetarnas förståelse i önskvärd riktning och därigenom skapa konkurrensfördelar. Möjliggörandet av dialog och vardagskommunikation är en viktig del i detta utvecklande av en gemensam förståelse för arbetet på företaget (Sandberg och Targama, 2007).

Vår ovan nämnda diskussion kan sammanfattas till att både värderingar och överföring av kunskap har en betydande roll för kunskapsintensiva företag. *Eftersom det är den tysta kunskapen som enligt litteraturen sägs bidra till ett företags konkurrensfördelar, ligger denna i fokus för vår studie.* Detta konstaterande leder oss in på frågan hur man på ett kunskapsintensivt företag kan överföra kunskap om värderingar. Mot bakgrund av föregående diskussion om styrning av kunskapsintensiva företag, anser vi att kunskap om värderingar är av relevans, då värderingarna också ligger till grund för de anställdas beteende och vilken typ av kunskap dessa kommer att utveckla (Sandberg och Targama, 2007). För ett kunskapsintensivt företags framgång, menar vi, är detta avgörande på framför allt två plan; dels för att utveckla rätt kunskaper och för att kunna överföra dem i syfte att skapa synergieffekter av den tysta kunskap som de anställda bär på. Dels för att få de anställda att bete sig och tänka på ett för företaget fördelaktigt sätt, eftersom detta är ett, och kanske det enda, sätt att styra kunskapsintensiva företag. Vi har vidare inte funnit någon tidigare forskning som talar om hur kunskap om värderingar kan överföras. Dessa två olika ämnesområden kopplas oftast inte samman då värderingar oftast talas om i termer av styrning.

För att förstå problemet hur ett företag kan överföra kunskap av tyst karaktär i form av värderingar har vi valt att använda oss av chefsrekryteringsföretaget Alumni. Alumni, som är ett kunskapsintensivt företag, visade sig ha ett intressant och omfattande feedbacksystem (hädanefter kallat utvärderingsprogrammet), där företagets fyra kärnvärderingar (professionalism, långsiktighet, innovation och kollegialitet) är fyra parametrar som de anställda utvärderas efter. Vi bestämde oss därför i vår uppsats att fokusera på kunskapsöverföringen av Alumnis fyra kärnvärderingar mellan olika medarbetare och hur dessa eventuellt efterlevs med hjälp av utvärderingsprogrammet och belöningssystemet. Vi anser att kunskapen om Alumnis värderingar är av relevans, då värderingarna ligger till grund för de anställdas beteende och vilken typ av kunskap dessa kommer att utveckla (Sandberg och Targama, 2007).

Feedback och utvärdering är en process som stimulerar dialog, men som inte tas upp som exempel av tidigare nämnda forskare när man tittat på sätt att överföra kunskap om värderingar till de anställda och att socialisera in dem i en gemensam förståelse. Med avstamp från denna diskussion leder det oss fram till frågan hur feedback, i form av Alumnis utvärderingsprogram, bidrar till att överföra värderingar till de anställda i en kunskapsintensiv organisation.

Resonemanget leder oss alltså fram till två frågeställningar:

1. Hur förstärks och efterlevs värderingarna med hjälp av utvärderingssystemet och belöningssystemet?
2. I vilken utsträckning bidrar utvärderingssystemet till kunskapsöverföringen på Alumni?

1.3 Syfte

Syftet med denna magisteruppsats är att kritiskt granska Alumnis utvärderingsprogram som instrument utifrån företagets kärnvärderingar (professionalism, långsiktighet, innovation och kollegialitet) och i vilken utsträckning det faktiskt bidrar till kunskapsöverföring. Vi vill förstå hur detta går till i praktiken, ifall man med utvärderingsprogrammet som verktyg lyckas förmedla värderingar och hur det förstärks i belöningssystemet.

1.4 Avgränsningar

Överföring av kunskap om värderingarna i Alumni sker på flera sätt. En avgränsning som vi har valt att göra är att endast närmare studera hur just utvärderingsprogrammet fungerar som kunskapsöverföringsverktyg av företagets kärnvärderingar. Vi tar dock även hänsyn till övriga processer, även om vi inte har valt att utförligt analysera dessa. Denna avgränsning motiveras delvis p.g.a. tidsbrist, men främst med att vi har uppfattat Alumnis utvärderingsprogram som av det mer ovanliga slaget och därför tyckt att det varit mest intressant att fokusera på och lägga störst vikt vid det.

Ytterligare en avgränsning som gjorts är att vi endast valt att studera kunskapsöverföring av Alumnis *kärnvärderingar*. Denna avvägning har gjorts p.g.a. att vårt intresse under de första intervjuerna fångades av företagets starka organisationskultur.

2. METOD

I detta kapitel motiverar vi val av metod och teoretisk referensram samt hur vi har gått till väga när vi genomfört vår studie.

2.1 Forskningsambition

Vår forskningsambition är av hermeneutisk karaktär. Hermeneutik kan sägas vara tolkning av texter som bygger på en cirkulär process mellan delen och helheten (Kvale, 1997). ”Förståelsen av en text sker genom en process i vilken de enskilda delarnas mening bestäms av textens helhetliga mening” (Kvale, 1997:50). Genom att förstå hur delarna (värderingarna) hänger samman med helheten (utvärderingsprogrammet) och vice versa har vi försökt komma fram till en enhetlig tolkning och mening av intervjutexterna.

2.1.1 Abduktiv ansats

Vi har valt att använda oss av en abduktiv metod som är en mellanform av induktiv och deduktiv metod. Innan vi kom i kontakt med vårt fallföretag visste vi att vi ville skriva om kunskapsöverföring och vi var väl inlästa på området. Vid kontakten med vårt fallföretag fick vi reda på en del aspekter som skulle kunna vara intressanta att undersöka inom området kunskapsöverföring. I vår första intervjurunda grundades frågorna både utifrån det teoretiska ramverket och utifrån det vi kände till om företaget. Vi har alltså inte genomfört vår intervjuundersökning utan förförståelse som den induktiva metoden förutsätter och vi har heller inte enbart valt att ställa frågor utifrån teorin, vilket är sedvanligt vid användning av en renodlad deduktiv metod (Bryman och Bell, 2005).

2.1.2 Fallstudie

Ett fall förknippas oftast med en plats eller en organisation. En fallstudie innebär ett intensivt studium av en miljö eller en situation och skillnaden från andra tillvägagångssätt är intresset att studera och illuminera ett alldeles särskilt fall (Bryman och Bell, 2005). Då vi ville förstå kunskapsöverföring i praktiken, ansåg vi det lämpligt att använda oss av ett kunskapsintensivt företag för att kunna undersöka och begripa detta fenomen. Efter en del diskussioner kom vi fram till att det var Alumnis utvärderingsprogram vi ville studera och bestämde oss då för att endast använda oss av *ett* fallföretag och inte flera i syfte att göra en jämförelse. Detta val grundar sig delvis i att vi ansåg Alumnis utvärderingsprogram som relativt unikt, delvis eftersom det var

specifikt kunskapsöverföringen av Alumnis kärnvärderingar som vi fastnade för i detta program. Vi resonerade att det skulle ha varit svårt att hitta ett lämpligt jämförelseobjekt utan att samtidigt förlora fokus på Alumnis särskilda metod. Utvärderingsprogrammet som vi studerat bedömer vi vara av sådan unik karaktär och alltså specifikt för det företaget att det hade varit svårt att hitta ett företag med ett någorlunda jämförbart system. Att inkludera ytterligare ett eller flera fallföretag skulle kunna orsaka en alltför spretig uppsatstext. Samtidigt är vi medvetna att vi inte har uppnått det ”djup” som kan förväntas av en fallstudie med endast ett studieobjekt.

2.2 Kvalitativ forskningsstrategi

Vi har valt att använda oss av en kvalitativ forskningsstrategi, vilket vi anser är relevant då vi avser att öka förståelsen kring fenomenet kunskapsöverföring. En kvalitativ forskningsstrategi karaktäriseras av att på djupet granska ett fenomen, se en mening i och förstå det som sker, samt generera teorier, snarare än att pröva dem, vilket är typiskt för kvantitativ forskning (Bryman och Bell, 2005). Vi anser att vi genom användandet av en kvalitativ forskningsstrategi kan bidra till att förstå mekanismerna i Alumnis utvärderingsprogram och hur det medverkar till att värderingarna efterlevs. Det är intressant, tycker vi, att få ta del av tankarna kring programmet och dess effekt på individ- och organisationsnivå.

2.2.1 Intervjumetod

Då vi valt en kvalitativ ansats har vi, inte helt förvånande, också valt att använda oss av en kvalitativ intervjumetod med semistrukturerade intervjufrågor. Anledningen till valet att genomföra kvalitativa intervjuer är vårt intresse att komma åt intervjupersonernas egna uppfattningar, då det innebär ett relativt friare tillvägagångssätt som ger möjligheter att undersöka något på djupet. Det kan dock ifrågasättas hur djupgående intervjuerna egentligen har varit - något vi diskuterar senare i metodkapitlet.

Motiveringen till att vi först valde att genomföra semistrukturerade intervjuer och på förhand valda teman beror på att det är enklare att jämföra svaren mellan olika respondenter än vid användning av ostrukturerade intervjuer (Bryman och Bell, 2005). Det bör dock framhållas att vi i vår andra intervjurunda frångick den semistrukturerade intervjuguiden och använde oss av ett mer friare tillvägagångssätt. Frågorna ställdes inte utifrån teoretiska teman, utan istället utifrån vad vi funnit intressant i den första intervjurundan och ville veta mer om. Dessutom anpassade vi

frågorna efter respondentens roll. Grundaren fick därför inte samma frågor som de andra. Bilaga 1 innehåller en sammanställning av de frågor vi ställt till respondenterna.

2.3 Tillvägagångssätt

Tämligen snabbt bestämde vi oss för att studera något inom området kunskapsintensiva företag och kunskapsstyrning, då vi hade fattat intresse för ämnet under Mats Alvessons kurs Knowledge Work and Organization. Efter diskussion med vår handledare blev vi tipsade om att prata med Anna Jonsson som har skrivit en avhandling om kunskapsöverföring på IKEA. Under två veckors tid hade vi skummat artiklar och böcker om kunskapsintensiva företag och kunskapsstyrning utan att egentligen komma vidare – ju mer vi läste desto mer insåg vi graden av komplexitet i vårt valda forskningsområde. I samtalet med Anna blev det tydligt att vi hade fastnat i en viss teoretisk referensram, vilket låste oss och försvårade processen att komma igång. Efterhand framkom att vårt intresse egentligen bestod i att undersöka hur kunskapsöverföring fungerar i praktiken, snarare än den filosofiska diskussionen om vad kunskap och kunskapsstyrning egentligen är.

Vi läste in oss på den mer praktiska litteraturen och kontaktade därefter tre olika företag och fick klartecken från ett av dessa, nämligen chefsrekryteringsföretaget Alumni. Genom vår kontaktperson Martin Sigurdson fick vi en inblick i företaget och vi kunde med hans hjälp urskilja vissa relevanta teman. Till exempel fick vi reda på att Alumni nyligen hade startat ett mentorprogram. Efter sökningar i artikeldatabasen Elin fann vi begränsad forskning kring mentorskap som kunskapsöverföringsverktyg, vilket gav oss en ny infallsvinkel. Vi fortsatte att fördjupa oss i litteraturen om mentorskap och kunskapsöverföring med syftet att hitta olika dimensioner inom respektive begrepp. Nästa steg var att utforma en intervjuguide med hjälp av relevanta teman som vi kunde urskilja från kunskapsöverföringslitteraturen.

Efter de två första intervjuerna kom vi till insikt att mentorsprogrammet inte alls hade den betydelse som vi på förhand hade trott. Det medförde, inte helt förvånande, att vi fick byta syfte. Vår upptäckt fick dock inga katastrofala konsekvenser, eftersom vi i intervjuerna hade fått reda på andra intressanta och relevanta teman som skulle gå att undersöka. Vi började intressera oss för möjligheten att kombinera teorin i Sandbergs och Targamas bok Managing Understanding med teorier som har primärt fokus på kunskapsöverföring.

Vid handledarmötet efter jul blev det tydligt att vi återigen hade förhastat oss och skrivit alldeles för många sidor utan något fokus. I diskussionen med vår handledare kom vi fram till att vi behövde hitta ett bättre och tydligare syfte och vi bestämde oss för att analysera utvärderingsprogrammet som ett kunskapsöverföringsverktyg, något vi fann mycket intressant i vårt empiriska material. Vårt nya syfte medförde att vi behövde komplettera med ett antal intervjuer för att fylla i luckor i empirin. Detta ledde till omstrukturering av empirin. Dessutom var vi tvungna att läsa in oss på ny litteratur och en del av det redan skrivna teoriavsnittet togs bort.

2.3.1 Intervjusituationen

Vi har sammanlagt genomfört tolv intervjuer med åtta olika personer. Under första intervjurundan genomförde vi tre platsintervjuer och två telefonintervjuer med fem olika personer. Andra intervjurundan genomförde vi sju telefonintervjuer med sex olika personer. För att vi båda skulle kunna delta vid telefonintervjuerna användes en telefonkonferenstjänst. Vi genomförde alla telefonintervjuerna tillsammans utom tre stycken p.g.a. praktiska skäl. De tre platsintervjuerna är genomförda på Alumnis kontor i Malmö.

Bakgrunden till att vi genomförde telefonintervjuer beror främst på begränsade möjligheter att kunna åka till Stockholm där många av respondenterna arbetar. Telefonintervjuer har givetvis både för- och nackdelar. Genom telefonintervjuer minskas påverkan av respondentens gester och ansiktsuttryck och kan på ett sätt därför tolka informationen mer objektivt. Samtidigt går dessa detaljer – som ofta kan berätta mycket mer än ord – om intet. Vi kan i efterhand se en klar fördel med att genomföra intervjuer på plats. Vi upplevde att respondenterna var mer stressade i telefon och mer benägna att ge kortfattade svar.

Vad gäller de resterande intervjuerna som genomförts med anställda på Malmökontoret bedömde vi att dessa kunde genomföras per telefon, eftersom vi då redan träffat de intervjuade en gång och bildat oss en uppfattning om personerna och stämningen på kontoret.

Utöver intervjuer har vi kompletterat med frågor via mail för att förtydliga vissa oklarheter i empirimaterialet.

Samtliga intervjuer var av varierande längd, mellan 20-55 min. De flesta varade dock i omkring 45 min. Vi följde den på förhand utformade intervjuguiden, men det fanns även plats för spontana följdfrågor.

Vi kan sammanfattningsvis säga att vi uppfattat många av intervjupersonerna som stressade, vilket vi tror har bidragit till att intervjusvaren inte har blivit så djupgående som vi kanske hade önskat. Att genomföra intervjuer är en konst och vi hade säkert kunnat utforma frågorna annorlunda, ställa fler följdfrågor och tillåta mer tystnad för att locka fram mer utförliga och nyanserade svar.

2.4 Från intervju till empiri

Efter varje intervju diskuterade vi vår primära tolkning av intervjusvaren. Vi hade ofta liknande uppfattning om svarens innebörd och dess betydelse för vår undersökning. Renskrivning av intervjusvaren skedde direkt efter intervjun, då vi, bortsett från de första två intervjuerna, inte hade möjlighet att använda oss av inspelningsband. Vi fick istället förlita oss på vårt goda minne samt utförliga anteckningar. Intervjuerna som genomfördes med hjälp av inspelningsband transkriberades, dock endast de delar vi ansåg vara av betydelse för uppsatsen.

För att gallra bland intervjutexterna använde vi oss av de på förhand valda teman i intervjuguiden (kunskapsöverföring, organisationskultur/struktur, tillit/öppenhet, mentorprogram, utvärderingsprogram, arbetsrotation). Vi gick igenom varje intervjutext och klippte ut relevanta stycken under respektive rubrik. Därefter sammanfattades intervjutexterna till en sammanhängande berättelse under varje tema. Nackdelen med metoden att klippa ut relevanta delar av intervjuerna kan få konsekvensen att man medvetet eller omedvetet vinklar informationen. Vid skrivandet av empirikapitlet är detta dock något som vi har funderat mycket kring och vi har medvetet sett till att tolka våra respondenters intervjusvar på ett så objektiva sätt som möjligt. Vi har också försökt att undvika att peka ut någon anställds åsikter.

Som beskrivits ovan insåg vi, när vi träffade vår handledare efter jul, att vi inte hade något bra syfte för den ditintills nedskrivna empirin. Med hjälp av ett nytt syfte ändrade vi rubrikerna i empirin och tog bort irrelevant material. Efter genomförandet av intervjurunda nummer två, som gick till på samma sätt som den förra, skrev vi ihop det som var kvar av den gamla empirin med den nytillkomna informationen.

Empirin har skrivits ihop till en löpande text baserad på intervjupersonernas svar, samt på information från Alumnis hemsida. Även om företagsvärderingarna går mycket in i varandra har vi valt att dela upp empirin efter de fyra kärnvärderingarna. Detta har delvis gjorts för att läsarens skall kunna följa med i texten och resonemanget, men också för vår egen skull för att på ett enkelt och smidigt sätt kunna analysera empirin.

Nämnas bör att vi har valt att använda svenska termer för Alumnis kärnvärderingar för att förenkla texten för läsaren. Professionalism istället för excellence, långsiktighet istället för long-term focus, innovation istället för pioneering samt kollegialitet istället för collegiality. I bilaga 3 finns värderingarna med närmare beskrivning.

2.5 Val av företag och intervjupersoner

För att hitta ett lämpligt kunskapsintensivt företag utgick vi från våra egna kontaktnätverk. Till slut fastnade vi för Alumni, där Minas bror, Martin, arbetar. De var villiga att ställa upp i vår fallstudie.

Alumni är ett kunskapsintensivt företag med utgångspunkt i de kriterier Mats Alvessons ställer upp för den här typen av företag (Alvesson, 2004). Företaget karaktäriseras av högutbildade anställda med erfarenhet inom sitt område, där arbetet kräver analytisk förmåga. Arbetet är definitivt situationsanpassat då det ju handlar om att rekrytera personer till ledande toppositioner inom olika organisationer, och med det följer en osäkerhetsgrad – man kan inte helt säkert veta ifall man verkligen lyckas rekrytera den ”optimala chefen” för en specifik post. Till syende och sist spelar den mänskliga faktorn en avgörande roll, där bedömningen, som handlar om att använda sig av ett yrkesmässigt omdöme och avgöra vem som faktiskt är rätt person för uppdraget, ligger hos Alumnis konsulter. Med andra ord finns här en stor grad av subjektivitet. Organisationsstrukturen är organisk och karaktäriseras av ad hoc-lösningar, samt att medarbetarna har stor autonomi. Vidare finns det en informations- och maktasymmetri mellan konsulterna på Alumni och deras klienter. Klientföretag sitter ofta inne på värdefull information och det är dessutom de som betalar för tjänsten, samtidigt som konsulter har ett övertag genom att de i sammanhanget är betraktade som experter på att hjälpa företag (Alvesson, 2004). Detta stämmer väl överens med Alumnis verksamhet.

Martin Sigurdson, som har arbetat på Alumni i ungefär fem år, tipsade oss i ett tidigt skede om fem personer som kunde vara intressanta att intervjua för vår undersökning. Dessa var Suzanna Malmgren, konsult, Malmö, Pernille Slott, researcher, Malmö, Tanja Jibrandt, konsult och kontorschef, Malmö, Eva Warnander, researchchef, Stockholm, Catharina Mannerfelt, Chief Operating Officer, Harvey Nash, Storbritannien, Peter Landström, HR-chef, Stockholm, Magnus Tegborg, VD och medgrundare (fortsättningsvis kallad grundaren), Stockholm, samt Martin Sigurdson, konsult, Stockholm.

2.6 Val av teoretisk referensram

Mycket lite av litteraturen inom området feedback och kunskapsöverföring tycks göra kopplingar mellan just kunskapsöverföring om värderingar. Vi anser det vara tämligen utforskat. På grund av detta har vi valt att använda angränsande litteratur som traditionellt inte används vid studier om kunskapsöverföring. Feedback, belöningsystem samt teorier om gemensam förståelse, diskuteras normalt sett inte i dessa sammanhang. Vidare har vi valt att endast använda oss av de delar av teorin som belyser relevanta aspekter i vårt empiriska material.

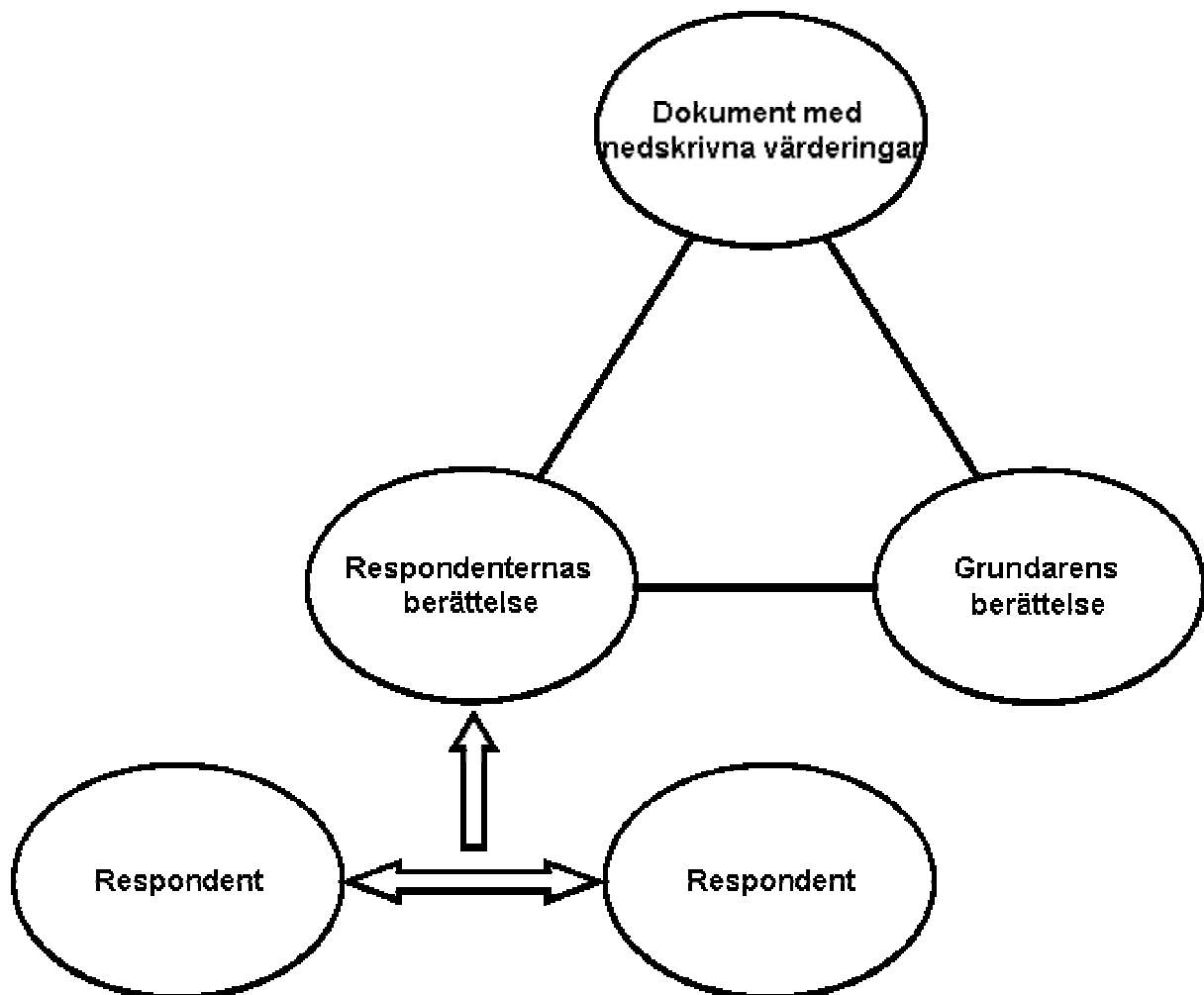
Inledningsvis har vi valt att förklara kunskapens innebörd, då vi anser att läsaren behöver förstå uppdelningen mellan tyst och explicit kunskap som får anses vara grundläggande i en uppsats om kunskapsöverföring.

Då vår studie handlar om ett utvärderingsprogram som kunskapsöverföringsverktyg ansåg vi det relevant att beskriva feedback, som är nära förknippat med utvärdering. Likaså har vi valt att ta med teorier om belöningsystem eftersom belöningsystemet på vårt fallföretag är kopplade till utvärderingen. Vi menar dessutom att teorin om gemensam förståelse (Sandberg och Targama, 2007) binder ihop feedback och teorier som talar om faktorer som påverkar kunskapsöverföring. Vikten av öppen dialog och kommunikation samt reflektion för effektiv kunskapsöverföring kan här ses som länken mellan dessa teorier då feedback är en form av öppen dialog.

Bortsett från belöningsystem som tas upp som en motivationsfaktor, har vi valt att inte fördjupa oss i teorier som rör motivation och kunskapsöverföring, eftersom vi anser att dessa teorier rör sig utanför vårt syfte.

2.7 Analysmetod

I analysen har vi analyserat graden av överensstämmelsen mellan olika respondenters svar och deras tolkning av värderingarna. Vi har analyserat graden av överensstämmelse mellan dokumentet med de nedskrivna värderingarna (kollegialitet, professionalism, långsiktighet och innovation), respondenternas berättelse samt grundarens berättelse. Vår analysmetod illustreras nedan i en modell.



2.8 Kritik mot metod

I det här stycket vill vi visa att vi kritiskt har reflekterat över våra val och försökt se hur dessa påverkat resultatet.

Uppenbarligen kan det faktum att Martin Sigurdson har varit vår kontaktperson ha påverkat vår studie. Det var Martin som inför den första intervjurundan valde ut de människor som han ansåg var lämpliga att intervjua. Däremot, under arbetets gång och inför de kompletterande intervjuerna, styrde vi valet av intervjupersonerna själva. Därmed anser vi att vårt val av intervjupersoner trots allt representerar relevanta personer.

Eftersom merparten av intervjuerna har bestått av telefonintervjuer via en telefonkonferenstjänst har vi inte kunnat ta upp dessa intervjuer på band. Detta kan givetvis anses vara en nackdel, då det inte går att utesluta att vi kan ha missat någon detalj. Dock anser vi oss ha minimerat den risken då vi båda har deltagit och flitigt fört anteckningar vid nästintill samtliga intervjuer. Dessutom har vi i efterhand kunnat komplettera med information via mail i de fall oklarheter kring något uppstått. Vad vi däremot hade kunna göra är att efter intervjuerna skicka en sammanställning av våra egna intervjuanteckningar till respondenten, för att därmed försäkra oss om att allt uppfattats på ett korrekt sätt. Något som hade ökat tillförlitligheten i materialet.

Kritik som riktas mot användandet av en kvalitativ forskningsstrategi är bl.a. forskarens subjektivitet vid genomförandet av intervjuer (Bryman och Bell, 2005)(Kvale, 1997). I empirikapitlet har vi dock noga tänkt på att förhålla oss så objektivt som möjligt till det vi har ansett är relevant att ta med i kapitlet och vi har vävt in kommentarer från alla respondenters svar i den löpande texten. Vi vill påstå att vi gått in rätt förutsättningslöst och granskat utvärderingsprogrammet kritiskt – vi kände inte till det när vi påbörjade intervjuerna och har inte heller tidigare hört talas om sådana här typer av utvärderingssystem, d.v.s. där alla de anställda får utvärdera varandra. Det har gjort att vi har kunnat vara relativt ofärgade vid vår utformning av intervjuguiden samt under intervjuerna. Eftersom vi har varit två stycken har det varit en fördel när det gäller just ens egna fördomar, något som vi finner stöd i från Lazidou (2008) kommentarer om intervjusituationer vid fallstudier av organisationsvärderingar.

En annan punkt som också rör intervjuerna är svårigheten i att undersöka värderingar med kvalitativa intervjuer som metod, då det på företag ofta finns uttalade respektive outtalade

värderingar (bl.a. Bang, 1994). Även Lazidou (2008) menar att det är vanligt vid forskning om värderingar att man tror att det endast råder en enande kultur, vilket forskning visar ofta inte är fallet. En del av respondenterna har höga befattningar inom organisationen och helt naturligt kanske alla dessa personer inte gärna ställer sig kritiska till organisationen och huruvida värderingarna efterlevs. Likaså är det svårt att med hjälp av enbart intervjuer få fram de eventuellt uttalade värderingar som finns i organisationen. Dessa är ju omedvetna, vilket gör det svårt att få kännedom om dem i en intervjusituation. Det mest lämpliga hade varit att kombinera intervjuerna med observationsstudier (Lazidou, 2008). Vi är medvetna om att en observation på Alumnis kontor hade kunnat bidra till att vi med större sannolikhet hade kunnat upptäcka omedvetna och uttalade värderingar. Insikten om behovet av att genomföra en observationsstudie kom vi dock fram till för sent för att tidsmässigt vara rimlig att genomföra.

Kritik kan riktas mot våra val av teorier. Då kunskapsöverföring är ett svårt, men också brett ämnesområde har det kanske varit en nackdel att inte mer djupt beröra exempelvis motivation och motivationsfaktorer, framför allt eftersom dessa samverkar med belöningsteori. Å andra sidan har vi inte ansett att Alumnis belöningsystem är det absolut primära i studien, varför det heller inte känts nödvändigt att göra mer omfattande djupdykningar inom just motivationsteori.

Till sist är vi medvetna om när det gäller vår använda metod att det inte går att göra en generalisering av vår undersökning, dvs. att kunna överföra våra slutsatser till t.ex. andra företags utvärderingsprogram som kunskapsöverföringsverktyg (Bryman och Bell, 2005). Enligt författarna är en fallstudie inte representativ ur denna synvinkel och det är inte heller tanken. Istället bör denna forskningsstrategis resultat ”generaliseras till teorin” (Bryman och Bell, 2005). Vi kan heller inte generalisera fullt ut de svar som vi fått in från åtta anställda till att gälla för det totalt ca 50 anställda på Alumni.

Väldigt få personer har dessutom uttalat sig kritiskt under intervjuerna, vilket tyder på lojalitet gentemot företaget, men givetvis utgör en nackdel för oss som önskar undersöka ett fenomen kritiskt och djupgående. Detta hade kunnat avhjälpas genom att göra just observationsstudier.

3. TEORI

I detta kapitel diskuterar vi först kort begreppet kunskap. Därefter presenteras en sammanfattning om vad som gjorts inom forskningsområdena kunskapsöverföring och kunskapsöverföringsverktyg. Läsaren får sen ta del av de teorier vi avser att analysera vårt material utifrån.

3.1 Kunskapsbegreppet

Det finns nog lika många definitioner av kunskap som det finns forskare inom området. En entydig begreppsförklaring av vad kunskap är för något går inte att finna i litteraturen. Däremot förekommer en frekvent indelning efter kategorierna explicit och tyst kunskap. Explicit kunskap är den sortens kunskap som enkelt kan kommuniceras till andra människor och kodifieras, t.ex. i databaser (Alvesson, 2004). Tyst kunskap däremot, är betydligt svårare att överföra till någon annan. Ett exempel på denna typ av kunskap är att cykla; det är inte lätt att förklara för någon som aldrig har cyklat hur detta går till, det är ingen aktivitet man kan lära sig utifrån att enbart läsa instruktioner (Newell et al., 2002). Kunskap kan vidare betraktas utifrån ett processuellt perspektiv, där kunskap är dynamiskt och uppstår vid interaktion mellan människor, eller kunskap som något statiskt, något som en individ eller en organisation äger – det strukturella perspektivet (Newell et al., 2002). Kunskap finns dessutom på olika nivåer inom en organisation; det talas om kunskap på individ-, grupp- och organisationsnivå (De Long och Fahey, 2000).

Då kunskap till sin natur är ett mycket komplext fenomen blir det också svårt att särskilja kunskap från det angränsande begreppet information, som i sin tur är nära sammankopplat med data. Kunskap kan ses som en bas för att kunna förstå information och data (Newell et al., 2002). Även t.ex. Alvesson (2004) anser att ”kunskap betyder ett ramverk och en kapacitet att resonera och skapa mening av information. Kunskap inkluderar utövande av bedömning och förmågan att göra tolkningar” (Alvesson, 2004:43). Sandberg och Targama (2007) ser kunskap som en del av kompetens; ”kompetens refererar till de kunskaper och färdigheter människor använder i sitt arbete” (Sandberg och Targama, 2007:52).

En forskare som har haft stor genomslagskraft inom kunskapslitteraturen är Nonaka. Nonaka (1994) utgår från det processuella perspektivet. Han belyser därmed kunskapsöverföringens sociala dimension, att kunskap är beroende av kontexten och det sociala sammanhanget som en individ befinner sig i. Nonakas bidrag till forskningen är hans försök att förklara den process

genom vilken kunskap skapas (Newell et al., 2002). Nonaka menar att kunskap skapas genom omvandling mellan tyst och explicit kunskap. I det första steget, socialisering, som är den del av modellen som vi intresserar oss för, omvandlas tyst kunskap till tyst kunskap. Detta sker genom interaktion med andra människor (Nonaka, 1994). Nonaka poängterar här att språket inte bör ses som det enda medlet för att tillgodogöra sig tyst kunskap då kunskap och yrkesskicklighet kan förvärfvas genom att en nyanställd imiterar och observerar en mer erfaren medarbetare, samt lär sig genom erfarenhet. Nonaka menar också att explicit kunskap och tyst kunskap kompletterar varandra och att dessa kan utvecklas genom en process av ömsesidig interaktion (Nonaka, 1994). Att tyst kunskap och explicit kunskap kan ses som komplement förstår vi genom att låta cykelexemplet återigen få tjäna som illustration. För att lära sig att cykla är det bra att få instruktioner (explicit kunskap) från någon som redan kan cykla. Genom att nybörjaren kombinerar denna explicita kunskap med den tysta kunskapen som han redan besitter, utvecklar individen kunskap om hur man cyklar (Newell et al., 2002).

Inom Knowledge Management-litteraturen brukar det talas om två olika strategier för att hantera kunskap (Alvesson, 2004)(Newell et al., 2002). Beroende på författare har dessa strategier olika namn. Man talar dels om den kognitiva strategin som kopplas samman med explicit kunskap och dels om communitystrategin, som syftar till att överföra tyst kunskap (Newell et al., 2002). Då anhängare av den kognitiva strategin ser kunskap som något som ägs av individen menar istället förespråkare av den sistnämnda strategin att kunskap konstrueras genom erfarenhet och social interaktion med andra människor. Denna syn på kunskap leder följande till en tro på att kunskap kan och bör överföras genom sociala nätverk och att kunskap är en produkt av social interaktion (Newell et al., 2002). Medan den kognitiva strategin kan sägas ha fokus på IT-lösningar, fokuserar communitystrategin på dialog och aktivt nätverkande. (Swan et al., 1999 i Alvesson, 2004) Denna strategi kopplas också samman med det som i litteraturen kallas för communities of practice. Communities of practice är små grupper av individer, tillhörande samma yrkesroll, som utbyter information och kunskap som de stöter på i sina vardagliga arbetsuppgifter (Newell et al., 2002)(Sandberg och Targama, 2007). Grupperna är ofta högst informella nätverk som växer fram underifrån och upp, vilket medför att de varken har eller erkänner någon chef - av den anledningen är de svåra att kontrollera (Newell et al., 2002). Communityn utvecklar efter hand en gemenskap och en social identitet, vilket spelar en stor roll för kunskapsöverföringen (Sandberg och Targama, 2007). Detta eftersom en delad gemensam förståelse samt homogena gruppmedlemmar gör det lättare att överföra kunskap (Newell et al., 2002).

Forskning har visat att communities of practice kan ha en positiv effekt för kunskapsöverföringen i en organisation. Bland andra skriver Dibella och Nevis (1988 i Newell et al., 2002) att en community of practice kan bidra med ”att nya färdigheter, attityder, värderingar och beteenden kan skapas och erhållas efter en tid” (Dibella och Nevis, 1988 i Newell et al., 2002:121). Men trots att forskning har visat att communities of practice kan ha positiv inverkan på kunskapsöverföring, är det få organisationer som har lyckats utveckla denna strategi. Newell et al. (2002) skriver att detta till viss del bottnar i att ”den kognitiva strategin verkar passa bättre ihop med etablerade managementpraktiker” (Newell et al., 2002). Hur en community of practice kan fungera och främja kunskapsöverföring, illustreras med hjälp av Orrs studie (1990 i Newell et al., 2002). Orr studerade anställda vid Xerox kundservicecenter vars uppgift var att reparera kopieringmaskiner. Trots att deras arbete var självständigt, arbetade de i själva verket tillsammans. De anställda samarbetade på ett informellt plan vid möten, såsom frukost-, lunch- och kaffepauser. Vid dessa tillfällen fick de möjlighet att ställa frågor, ge varandra lösningar på problem och skratta åt misstag. Orr kom fram till att dessa möten var värda mer än timmar som skulle ha spenderats på utbildning. Han visade därmed hur dessa informella nätverk bidrog till att kunskap delades och till att svåra problem som inte kunde lösas på egen hand löstes.

Newell et al. (2002) vill dock belysa att det även finns negativa aspekter med communities of practice. Bland annat finns det en risk för grupptänkande och att en community motsätter sig nya idéer och andra externa grupper. Ett annat problem är att en community of practice kan utveckla nya typer av normer och värderingar som motverkar den etablerade företagskulturen (Newell et al., 2002).

3.2 Kunskapsöverföringens olika aspekter

Kunskapsöverföring är en svår och komplex fråga (Ahmed et al., 2002)(Alvesson, 2004), vilket till stor del får anses bero på att kunskap till sin natur är svårtbegriplig och att det inte finns ett klart avgränsat och väldefinierat begrepp. Kalling och Styhre (2003) menar att olika former av motivation driver människors kunskapsöverföring – ”människor är inte programmerade robotar” (Kalling och Styhre, 2003:106). Med andra ord delar människor inte med sig av kunskap om de inte upplever att de får något tillbaka eller blir stimulerade till att göra det.

Faktorer som har visat sig ha positiv inverkan på kunskapsöverföring är öppen kommunikation, möjliggörandet och uppmuntrandet av dialog mellan alla medarbetare på alla nivåer, samt uppmuntrandet av feedback (Ahmed et al., 2002). Feedback och dess koppling till kunskapsöverföring går vi närmare in på senare i detta kapitel.

Även monetär och icke-monetär belöning som konkreta motivationsincitament uppmuntrar till kunskapsöverföring (Ahmed et al., 2002). Belöningssystem kan fungera som en metod för att styra medarbetarnas förståelse genom sammankoppling av belöning med önskad förståelse (Sandberg och Targama, 2007). Också Cabrera och Cabrera understryker att ”den sociala miljön kan främja eller hindra framgångsrik kunskapsöverföring. För att komma över individers ovillighet till att dela kunskap, måste belönings- och utvecklingspolicys anpassas i enlighet” (Cabrera och Cabrera, 2002 i Renzl, 2008:216).

Många forskare hävdar att kommunikation är ett sätt att förmedla kunskap (bl.a. Sandberg och Targama, 2007)(Ahmed et al., 2002)(Alvesson, 2004). Kommunikation kan alltså ses som ett kunskapsöverföringsverktyg. ”Organisationer behöver bli bättre på kommunikation för att kunna förbättra kunskapsöverföringen” (O’Dell och Grayson, 1998, Ruggels, 1998, Richards och Goh, 1995 i McShane och Von Glinow, 2005:24). Ett exempel där vikten av kommunikation mellan medarbetare speglas hämtar vi från en studie som Sandberg och Targama (2007) skriver om. Studien genomfördes på ett sjukhus där man observerade att avsaknaden av dialog mellan sjuksköterskor, läkare och chefer var ett signifikant hinder för att utveckla mer effektiva operationsrutiner. Det förekom varken småprat under kaffepauser eller luncher där personliga åsikter kunde utbytas. Det fanns inte heller några organiserade forum för dialog.

Sandberg och Targama (2007) talar om vikten av att förändra den gemensamma förståelsen för arbetet. Gemensam förståelse angränsar till kunskapsöverföring, eftersom den är en förutsättning för att kunskap ska kunna överföras. “Kunskapsöverföring inom ett team kan endast bli framgångsrikt om det finns gemensam förståelse eller kunskapsöverflöd bland teammedlemmarna” (Newell et al., 2002:65). Som framgår av citatet är effektiv kunskapsöverföring beroende av att det finns en delad förståelse, att avsändaren och mottagaren har samma förståelse för uppgiften. Liksom att en gemensam förståelse är viktigt för kunskapsöverföringen ses den som en förutsättning för att kunna utveckla människors kompetens

på arbetsplatsen; att vara kompetent är att förstå företaget tillräckligt väl för att kunna bidra (Sandberg och Targama, 2007).

3.3 Gemensam förståelse

Sandberg och Targama (2007) utgår från ett tolkningsperspektiv, vilket innebär en tro på att världen är socialt konstruerad och att vår förståelse av verkligheten uppstår genom interaktion och kommunikation med andra människor. Vår förförståelse av verkligheten får sedan konsekvenser för hur vi tolkar information och ligger till grund för våra handlingar. Redan från födseln socialiseras människan in i den föreställningsvärld som sedan utgör grunden för hennes förståelse samt tolkning av verkligheten. Denna förståelse får konsekvenser för hur en individ kommer att tolka information samt handla. Tolkningsperspektiv utgår från att människors kunskap och förmåga att utföra en viss arbetsuppgift är beroende av deras förståelse för arbetsuppgiften (som i sin tur kräver viss förförståelse). Tillskillnad från det rationalistiska förhållningssättet menar anhängare av detta perspektiv att människors kunskap och färdigheter inte är något som kan utvecklas i isolation från sin omgivning eller separeras från arbetet. Förförståelsen, som ligger till grund för individens kompetensutveckling är inte något som dyker upp från insidan utan internaliseras genom interaktion med andra människor (Sandberg och Targama, 2007).

Sandbergs och Targamas budskap är att ”chefer generellt sett ska överge principerna att styra genom att tillhandahålla detaljerade instruktioner som begränsar människors handlingsfrihet. Istället ska de leda genom att få folk att internalisera visioner och idéer” (Sandberg och Targama, 2007:159). De menar att fokus måste flyttas från ”*design och innehåll* av styrstrukturer, system, processer och metoder till hur dessa *förstås* av människor i organisationen” (Sandberg och Targama, 2007:160). Först då uppnås effektivitet (Sandberg och Targama, 2007). Det författarna i huvudsak argumenterar för är att ledningen och andra chefer ska skapa situationer som leder till att de anställda börjar reflektera över sin förståelse och ökar sin insikt. ”Experiment visar att aktiv handling har en inverkan på hur människor bedömer och värderar sin värld” snarare än passivt lyssnande när det kommer till att förändra förståelse (Sandberg och Targama, 2007:115). Detta resulterar i en medvetenhet om det etablerade beteendet och upptäckten att det finns andra sätt att utföra en viss arbetsuppgift på. En ledare kan bättre styra och utveckla medarbetarnas kompetens genom att göra de medvetna om deras förståelse då en människas förståelse får konsekvenser för hur han eller hon kommer att tolka samt förstå explicit kunskap. Förståelsen

utgör inte bara grunden för en medarbetares kompetens utan också vilken kompetens medarbetaren kommer att utveckla samt använda för att utföra sitt arbete (Sandberg och Targama, 2007).

En gemensam förståelse för arbetet uppstår genom kommunikation med de andra medarbetarna och kan betraktas som själva klistret i den kollektiva kompetensen, som enligt författarna definieras som "när en grupp av individer interagerar för att utföra en specifik arbetsuppgift som är omöjlig att utföra på egen hand" (Sandberg och Targama, 2007:89). Medarbetarnas gemensamma förståelse utvecklas, renodlas och bibehålls i en kontinuerlig meningsskapande process genom att människor ständigt interagerar med varandra. Inom tolkningsperspektivet ses medarbetarnas gemensamma förståelse som grunden till ett företags framgång (Sandberg och Targama, 2007).

Sandberg och Targama (2007) illustrerar skapandet av en kollektiv kompetens genom symboler med ett exempel från Ikea. De nio teserna i 'En möbelhandlares testamente', som bygger på Ingvar Kamprads värderingar, menar Sandberg och Targama förmedlar en bild till de anställda hur Ikea vill att de anställda ska se på möbelbranschen. Detta får konsekvenser för hur man ska tänka när möblerna skapas, där kostnadsmedvetenhet och funktionalitet är två grundbultar. Vid uppstart av nya Ikeavaruhus skickas alltid svenskar ut, tänkta att förmedla Ikeakulturen och vara bra förebilder. Genom att kommunicera ut de gemensamma symbolerna skapas en delad förståelse för vad Ikea står för (Sandberg och Targama, 2007).

Kopplingen mellan kunskapsöverföring och gemensam förståelse, som förklarats ovan, gör att vi kan se de metoder som Sandberg och Targama (2007) tar upp som olika sorters kunskapsöverföringsverktyg. Metoderna, som har ett ledarperspektiv, involverar bl.a. aktiv dialog, vardagskommunikation med de anställda, som förfinar den gemensamma förståelsen, medan metoder som baseras på erfarenhet, exempelvis "learning by doing" och problemlösning, syftar till att förändra den gemensamma förståelsen. De senare har alltså större chans att leda till reflektion av den egna förståelsen och därmed till en förbättring eller förändring av den existerande förståelsen (Sandberg och Targama, 2007). Enligt författarna kan en ny förståelse för arbetet utvecklas genom personliga och konkreta händelser, vilket har en kraftfullare påverkan än det vi upplever genom böcker och annan media. Likaså är det större chans att personliga och

emotionellt laddade upplevelser snarare än mer strikta intellektuella, leder till en ny förståelse (Sandberg och Targama, 2007).

3.4 Feedback

Feedback betyder återkoppling (ne.se). Det innebär ”överföringen av utvärderande eller korrigerande information om någon sorts handling, händelse eller process” (London och Sessa, 2006:304). ”Feedback guidar, motiverar och förstärker effektiva beteenden samt reducerar eller stoppar icke effektiva beteenden” (London, 2003 i London och Sessa, 2006:304).

Feedback anses vara en viktig källa till både individuell och organisatorisk utveckling (Ashford och Cummings, 1983 i Pousette, 2001)(Nilsson, 2004). Feedback ger värdefull information till gruppmedlemmarnas om vad som fungerar och vad som inte fungerar, vad som bör förändras och vad som bör upphöra (London och Sessa, 2006). För individen kan feedback reducera osäkerheten kring vilket beteende som leder till önskvärt resultat (Ashford och Cummings, 1983 i Pousette, 2001) och på så vis bidrar feedback till individens förbättringsarbete sett till att utföra sina arbetsuppgifter på bästa sätt (Pousette, 2001). Feedback kan också medföra att nyanställda i en organisation lär sig snabbare och blir mer värdefulla på kortare tid. London och Sessa (2006) menar vidare att feedback kan hjälpa en grupp i utvecklandet av en *gemensam mental modell*. Detta innebär, bland annat, att gruppmedlemmarna får en liknande förståelse för uppgiften och målet, upplever samma förväntningar vad gäller kunskap, färdigheter och beteenden, samt att de tolkar gemensamma händelser på ett liknande sätt (London och Sessa, 2006).

Feedback är en personlig upplevelse som ger ett bra underlag till ökad reflektion som leder till att tidigare föreställningar förändras (Nilsson, 2004). Metoden tydliggör människors starka och svaga sidor och medvetandegör vilka beteenden som bör korrigeras med syftet att förbättra arbetsprestationen (Nilsson, 2004)(McShane och Von Glinow, 2005). Feedback betyder också att man lär sig genom att reflektera över tidigare erfarenheter. Vi tolkar det som att feedback kan vara ett exempel på en metod att överföra kunskap, då feedback bidrar till ökad kunskap genom att medvetenhet om sitt handlande och beteende och lärdom av andras och de egna erfarenheterna (Nilsson, 2004).

Ett viktigt begrepp i samband med utvärdering är *validitet*. Med validitet menas att man mäter det som man har tänkt sig att mäta (Nilsson, 2004). Det är essentiellt att en överrensstämmelse fås mellan det som mäts och hur detta definieras.

3.5 Organisationskultur och företagsvärderingar

”Framgångsrika företag har ofta starka kulturer. Att bygga och utveckla en organisationskultur kan därför vara ett kraftfullt sätt att påverka en organisations effektivitet, vitalitet och innovationsförmåga” (Bruzelius och Skärvad, 2000:309). Värderingar kan dessutom anses vara extra viktigt i kunskapsintensiva företag där ledningen inte kan styra i traditionell mening p.g.a. arbetets karaktär. Istället bör ledningen styra genom normativ/kulturell kontroll (Alvesson, 2004)(Mintzberg, 1979, Løwendahl, 1997 i Newell et al., 2002). Värderingar har både en vägledande och en motiverande funktion för medarbetarna (Rokeach, 1976 i Bang, 1994)(Alvesson, 2004).

Vidare kan organisationskulturen kopplas samman med tyst kunskap då vissa författare menar att ”tyst kunskap också inkluderar organisationskulturen och gruppens uttalade normer. Människor vet att dessa värderingar och regler existerar, men de är svåra att beskriva och dokumentera” (McShane och Von Glinow, 2005:94).

Litteraturen om företagsvärderingar delas ofta in värderingar efter uttalade och outtalade (beroende på författare varierar benämningarna) (Bang, 1994)(McShane och Von Glinow, 2005). De uttalade värderingarna är de som är formulerade av företaget, medan outtalade värderingar är omedvetna, de värderingar som egentligen följs (Bang, 1994)(McShane och Von Glinow, 2005).

Att skapa eller att förändra en företagskultur är en komplicerad process och mycket svårare än att rama in ett antal värderingar och hänga upp dem på väggen i hopp om en förändring (Bang, 1994). Svårigheten med organisationskultur i kunskapsföretag ligger i att p.g.a. medarbetarnas olika bakgrund, erfarenheter och kompetens få tillstånd en organisationskultur som alla ställer upp på och som dessutom överensstämmer med den individuella identiteten och de personliga värderingarna (Newell et al., 2002). För att värderingarna ska få genomslagskraft måste ledningen först och främst leva som de lär och visa att de menar allvar med värderingarna (Bang, 1994). I likhet med Bang menar Schein (1985) att grundare tack vare sin klara uppfattning om

affärsidén är de viktigaste kulturskaparna i en organisation. Företagsledningen kan påverka organisationskulturen på bland annat följande tre olika sätt:

1. Beroende på vilka områden inom företaget som chefer riktar sin uppmärksamhet mot, förmedlar de sina värderingar. Det som mäts, kontrolleras och belönas visar för de anställda vad som är viktigt i organisationen.
2. Det synliga beteendet hos ledarna som uppenbarar sig i deras dagliga arbetsuppgifter, samt hur de förhåller sig till kollegor och underordnade, förmedlar värderingar till resten av organisationens anställda.
3. Ledarna förmedlar vad som är viktigt i organisationen genom att koppla värderingar till belöning och straff. De anställda lär sig vad som värdesätts och vad som bestraffas genom både genom informella och formella belöningsystem. Medarbetarna lär sig vilket beteende som belönas när de ser och får höra om vilka som fått ros respektive ris för sina prestationer (Schein, 1985).

3.6 Sammankoppling av teorier

I detta avslutande teorikapitel vill vi tydliggöra kopplingen mellan de olika teoriavsnitten.

Till att börja med kan kunskap om kulturen, som därmed också innefattar värderingar, ses som tyst kunskap, eftersom det handlar om varför man beter och agerar på ett visst sätt, något som finns rotat inom människan. Författare som Sandberg och Targama (2007) och Nonaka (1994) använder inte samma språkbruk, men syftar ändå på samma sak när de talar om exempelvis hur en nyanställd kan tillgodogöra sig tyst kunskap genom socialisering. Dessa författare belyser att det talade språket inte är det enda sättet att tillgodogöra sig tyst kunskap på, utan att mer oerfarna medarbetare internaliserar tyst kunskap också genom observation och imitation (Nonaka, 1994)(Sandberg och Targama, 2007). På detta sätt växer de gradvis in i sin roll (Sandberg och Targama, 2007).

Kunskapsöverföring av tyst kunskap handlar mycket och mycket om att på olika sätt underlätta kunskapsutbyte genom att möjliggöra ansikte mot ansikte-kontakt mellan olika medarbetare, något som teorin om communities of practice tydliggör. Communitystrategin kan kopplas till

Sandbergs och Targamas (2007) teori, då båda dessa skolor förespråkar vikten av en delad gemensam förståelse för att lättare kunna överföra kunskap mellan individerna (Sandberg och Targama, 2007)(Newell et al., 2002).

Både Sandberg och Targama (2007) och förespråkare av communities of practice, framhäver betydelsen av interaktion och kommunikation för att kunna överföra tyst kunskap. Just kommunikation, dialog och reflektion nämns som en faktor som har positiv inverkan på kunskapsöverföring (Ahmed et al., 2002)(Sandberg och Targama, 2007). Då feedback är en metod som syftar till att förbättra kommunikation, dialog och reflektion kan feedback ses som ett instrument som påverkar kunskapsöverföringen på ett positivt sätt.

I denna uppsats diskuterar vi kunskapsöverföring i termer av värderingar och för att förstärka värderingarna i en organisation bör ledare följa upp med sanktioner, dvs. belöna dem som följer värderingarna och bestraffa dem som inte gör det (Bang, 1994). Belöning fungerar som ett konkret motivationsincitament som uppmuntrar till kunskapsöverföring (Ahmed et al., 2002). Likaså tolkar vi det som att feedback kan ses som ett instrument som kopplar värderingar till belöning och bestraffning, eftersom feedback tydliggör för de anställda vad som värdesätts och vad som bestraffas inom organisationen.

4. EMPIRI

I detta kapitel vill vi förmedla en bred bild av Alumni. Först ges en kort bakgrundsbeskrivning till företaget och sedan beskrivs deras sätt att arbeta. Fokus ligger sen på att redogöra för utvärderingsprogrammets funktion, samt respondenternas och en av grundarnas syn på kärnvärderingarna.

4.1 Alumni

Alumni är ett svenskt konsultföretag inriktat på rekrytering till ledarpositioner och strategisk rådgivning inom Human Resources. Företaget, som grundades 1990, har kontor i Stockholm, Göteborg, Malmö samt Köpenhamn med totalt cirka 60 anställda. Alumni har branschkompetens inom områdena bank & finans, konsumentvaror och detaljhandel, industri, IT & telekommunikation, life science, tjänstesektor och offentlig sektor (www.alumni.se).

I maj 2007 gick Alumni ihop med det globala, brittiska rekryteringsföretaget och IT-outsourcingleverantören Harvey Nash, i syfte för det sistnämnda att nå ut även till den nordiska marknaden. Harvey Nash har med sina 30 kontor och cirka 3500 medarbetare en närvaro i USA, Asien och Europa (www.harveynash.com).

4.2 Alumnis sätt att arbeta

Merparten av Alumnis projekt är rekryteringsprojekt, varför vår beskrivning av arbetssätt speglar detta arbete.

Alumni arbetar i team⁴ som ofta består av en client manager (klientansvarig), vars roll är att sälja in uppdragen och att ansvara för kvaliteten, en projektledare, som leder uppdraget, ansvarar för arbetsfördelningen internt och huvuddelen av interaktion mot kund, samt alltid en researcher och ibland ytterligare en konsult om det rör sig om ett större projekt.

Mycket förenklat kan arbetsprocessen på Alumni beskrivas på följande sätt: när projektet drar igång börjar researchern att gå igenom Alumnis befintliga nätverk för att leta fram kandidater som stämmer överens med klientens profil och önskemål. Researchern tar därefter kontakt per telefon och stämmer av det aktuella uppdraget med relevanta kandidater. Sedan tar en konsult vid

⁴ Mer korrekt är att säga att Alumni arbetar i s.k. rolldifferentierade team, vilket innebär att man arbetar ”seriellt, oberoende och differentierat” (Lind och Skärvad, 2004: 96).

och genomför intervjuer med de kandidater som valts ut för att till sist presentera de mest lämpliga av dessa för klienten. I inledningen av ett projekt lämnar client managern och den som sålt in uppdraget över befintlig kunskap om kunden och uppdraget till projektteamet. Vid detta tillfälle diskuterar teamet igenom utmaningarna i projektet, hur arbetsfördelningen ska se ut samt förslag på projektplanering. I ett analysmöte hos kund går projektledare och researcher igenom arbetsprocessen och sätter en sök-/kravprofil tillsammans med uppdragsgivare, samt specificerar arbetsinnehåll och ansvar i den aktuella befattningen. Nästa steg är att dokumentera sökprofilen och arbetsinnehållet i en befattningsbeskrivning. Detta arbete görs av projektledaren och researchern tillsammans. Befattningsbeskrivningen används sedan av researcher och projektledare/konsult för att diskutera det aktuella uppdraget med kandidater, antingen i telefonintervju eller antingen sittande i möte. Researchern och projektledaren enas om vem som ska ta vilka kontakter, och börjar bearbeta kandidatmarknaden. Interna avstämningar görs löpande. Ett avstämningsmöte med kund ligger ofta två till fyra veckor in i pågående uppdrag. Då är researchern ansvarig för att presentera intryck från marknaden, som t ex hur attraktiv positionen är för tilltänkt målgrupp, branschspaningar, och sådant som påverkar uppdragets framgång. I detta möte kan korrigeringar i sökprofilen förekomma, även i arbetsbeskrivningen. Researcher och konsult/projektledare fortsätter sedan att arbeta fram till presentationsmötet, då de mest lämpliga kandidaterna presenteras. Det är projektledarens ansvar att presentera kandidater och använda all den information som framkommit i telefonintervju och fysisk intervju. Det är också projektledaren som säkerställer att begåvnings tester och bakgrundskontroll genomförs, samt förhandsreferenser på presenterade kandidater. I och med presentationsmötet avslutas ofta researcherns arbete i uppdraget. Projektledaren håller researchern uppdaterad om hur kandidaternas möten med klient går, om ytterligare research eller kontakter är nödvändiga, osv. Om kunden inte är nöjd efter genomförda intervjuer börjar arbetet ofta om, annars är projektledaren den som tar uppdraget i hamn.

De flesta av Alumnis anställda är specialiserade inom en viss bransch, vilka omnämns i föregående avsnitt. En slags arbetsrotation existerar, som innebär att man till ungefär 70 % tar uppdrag inom sitt specialistområde och till 30 % inom övriga områden.

4.3 Utvärderingsprogrammet

Utvärderingsprogrammet fungerar på så sätt att projektdeltagarna löpande efter varje projekt fyller i en mall där de utvärderar sin/a kollega/or utifrån ett antal parametrar som betygsätts på en

fyrgradig skala. Vilka parametrar man blir utvärderad efter skiljer sig beroende på vilken roll man har i organisationen, men alla anställda bedöms utifrån parametern värderingar. Värderingarna (professionalism, långsiktighet, innovation och kollegialitet) motsvarar alltså en parameter i utvärderingsprogrammet, där det ska besvaras hur en viss person upplevs utifrån värderingarna (se även bilaga 2). Utöver detta görs också en extern utvärdering genom, beroende på kundrelationen, utvärderingar skickas till så många klienter som möjligt. Dessutom utvärderar anställda företagsledningen.

På den fyrgradiga betygsskalan är 1 sämst och 4 bäst. 1 betyder ”Uppvisar beteenden eller ageranden som indikerar behov av vidareutveckling. Kräver stöd för att verka inom områden där variabeln är nödvändig.” 2 betyder ”Uppvisar beteenden eller ageranden som tyder på kvaliteter men även möjlig förbättring. Behöver begränsat stöd för att kunna agera på en jämn nivå.” 3 betyder ”Upprätthåller en jämn och hög nivå i beteenden och ageranden. Kräver mycket begränsat stöd för vidareutveckling.” 4 betyder ”Demonstrerar en mycket hög nivå i beteenden och ageranden. Är ett föredöme och behöver inget stöd inom området.” (Källa: Alumni).

Utvärderingsmaterialet efter varje projekt bildar sedan grunden till de halvårsvisa utvärderingssamtalen, som internt kallas appraisalsamtal. Vid dessa tillfällen ges möjlighet att diskutera vad som är bra och vad som är dåligt och hur man kan förbättra sig.

4.4 Belöningsystemet

Belöningsystemet består av lön och bonus. Researchpersonal har en företagskopplad bonus, som inte styrs av utvärderingar. Företaget sätter av ett visst belopp varje år som ska delas lika mellan alla anställda. Det är denna del researchers får ta del av. I dagsläget får en researcher, utöver lönen, en bonus som i dagsläget ligger på 4 % av bolagets vinst. För konsulter ligger utvärderingen till grund för bonusen. Konsulter blir bedömda på en mängd parametrar. Dessa parametrar vägs samman till en totalvärdering, som kan vara högre än 100 %. Som en jämförelse kan sägas att 100 % motsvarar VG i alla parametrar. För de som får MVG kan procenttalet bli högre, och tvärtom om man får G eller IG. Företagets resultat påverkar också bonusen; ju högre lönsamhet, desto högre bonus. Detta regleras med en bonusnyckel. Hög lönsamhet betyder hög bonusnyckel. Beroende på hur senior konsult personen är, kan denne också få olika mycket bonus. En senior projektledare har en högre maxbonus än en junior konsult. En anställd ger oss

ett exempel på hans bonuspott: Det blir en kombination av ovanstående: $110 \% (\text{rating}) * 0,95$
(bonusnyckel) * X kr (bonuspott) = Y kr

Utöver detta får konsulten också en företagsbonus, precis som researchers och övrig personal.

Om lågt betyg erhålls på parametern värderingar tas det upp i det halvårsvisa samtalet med chefen. Är det riktigt illa bör det kanske övervägas ifall personen passar in på företaget. Lågt betyg på utvärderingen leder till utesluten befordran.

Efter varje halvårsvis utvärdering delas befordran ut till de personer som varit särskilt framgångsrika. Vilka dessa personer är presenteras på ett fredagsmöte där samtliga anställda deltar. Befordran presenteras tillsammans med en motivering och på så vis synliggörs förebilder inom organisationen. Vid detta tillfälle delas dessutom en monetär belöning ut från en specialpott som Alumni sätter undan för personer som gjort något speciellt det senaste halvåret.

För att synliggöra förebilder i organisationen har företaget också något som heter Alumni Awards – ett informellt pris som delas ut av grundaren Magnus varje år. I hemlighet utses en jury med medlemmar från research, administrationen och konsulter, som i sin tur får utse en pristagare i varje värderingskategori. ”Årets proffs” inom kategorin professionalism och ”Årets farmare” för någon som varit långsiktig, som det t.ex. var ett år. Totalt delas fyra värderingspriser ut. Juryn presenterar förslag för ledningsgruppen och ledningsgruppen fattar beslut baserat på den information de har. Vinnaren får ett inramat diplom med en motivering skriven på vers. Denna vers läses upp på sommarfesten varje år och sedan får vinnaren komma fram och ta emot utmärkelsen.

”Det man vill åstadkomma är att lyfta fram goda exempel. Det handlar inte bara om vilka som blivit befordrade eller om dem som syns och hörs i alla situationer. Här handlar det om att lyfta fram hjältar som sliter i det tysta eller som kanske inte har fått beröm nog eller som förtjänar en dunk i ryggen, eller för att firman ska förstå vilken typ av insatser som vill belönas.”

4.5 Respondenternas syn på utvärderingsprogrammet

Enligt HR-chefen är syftet med utvärderingsprogrammet bl.a. att erhålla feedback både på organisations- och individnivå. Med hjälp av utvärderingsprogrammet säkerställs att alla drar åt

samma håll och beteenden som företaget anser är viktiga belönas. En annan respondent menar att feedback är särskilt viktigt för nyanställda för att dessa ska förstå på vilket sätt man arbetar på just Alumni. Utöver att utvärderingsprogrammet fungerar som ett utvecklingsverktyg och beteendestyrningsmekanism byggs kunskapsöverföring kontinuerligt in i systemet.

”Man kan se det som kunskapsöverföring från en erfaren konsult till en mindre erfaren konsult, där den erfarna konsulten berättar hur det går till.”

Fördelarna med att ha ett utvärderingsprogram är att det bland annat ökar självinsikten. En respondent menar att:

”Utvärderingssystemet ständigt finns i bakhuvudet, man vet att man kommer att utvärderas och ger därför det där lilla extra.”

En kommentar av en respondent:

”Jag vill ha så mycket betalt och så mycket beröm som möjligt. Därför har jag lärt mig att arbeta på det sätt som är mest lönsamt.”

En intervjuperson anser att värderingarna är viktigast i utvärderingssystemet. En annan instämmer och menar att som helhet fungerar utvärderingsprogrammet bra som verktyg när det gäller att överföra värderingarna, då de anställda två gånger per år påminns om dessa. Vid utvärderingssamtalen synliggörs förebilder, alltså personer som är framgångsrika och får bra betyg gång efter gång. Andra medarbetare kan lära sig av dem och sträva efter samma sak, menar respondenten.

Flera av respondenterna tycker att det är bra att känna till vad som behöver förbättras.

Nackdelarna med och kritik mot utvärderingsprogrammet kommer också fram i intervjuerna. En respondent uttrycker att den löpande utvärderingen fungerar bättre än de halvårsvisa utvärderingssamtalen sett ur ett kunskapsöverföringsperspektiv. Det är enligt respondenten vid projektutvärderingen som man lär sig vilka beteenden som belönas. Detta eftersom de personer som håller i de halvårsvisa utvärderingssamtalen endast tar del av ”andrahandsinformation”, en sammanställning av medarbetarnas tidigare genomförda projektutvärderingar.

En respondent tyckte att det är meningslöst att alla måste utvärdera ledningen eftersom vissa av ledarna är helt anonyma för henne.

”Det är väldigt svårt att utvärdera någon på innovation om man inte har arbetat ihop på två år. Möjligtvis kan utvärderingen visa hur pass synliga ledarna är i organisationen.”

En annan anställd som vi intervjuat menar att det finns svårigheter när det kommer till objektiviteten i utvärderingarna. Kommentarer baseras ju trots allt på en medarbetares uppfattning.

”Problemet är att den fördefinierade skalan inte exemplifierar på ett bra sätt, vilket gör att det blir svårt att relatera hur bra insats det behövs för att få högsta betyg i en parameter. T.ex. hur många samtal jag måste ringa eller hur bra dokument jag måste skriva.”

Det råder delade meningar om huruvida uppföljningen av betygen i utvärderingen är bra eller dålig. En av respondenterna anser att uppföljning sker med noggrannhet, att personen genom en sexmånadersplan ser vad han/hon bör jobba med under perioden. En annan tycker å andra sidan att utvecklingsplanen inte följs upp. Det är upp till var och en att följa planen och man får själv se till att hitta utbildningar.

En av respondenterna uppger att utvärderingsprogrammet revideras ständigt.

”Det är ett levande system. Vad fungerar och vad fungerar inte? Det är inget statiskt. Efter ett antal år vänder man upp och ner på allt.”

Tidigare bedömdes samtliga personer av samtliga anställda, framförallt på värderingarna halvårsvis i samband med appraisalsamtalen. Detta ansågs vara väldigt tidsödande, och alla kunde inte ge en rättvisande bild av varandra. Därför ersattes systemet med en annan utvärdering av värderingarna i samband med varje projektutvärdering. Utvärderingsskalan har ändrats i omgångar.

”Tidigare var den femgradig, men vi märkte att personer använde ytterligheterna på skalan (1 och 5) för dåligt, så vi komprimerade den till en fyrgradig. Då undviker man också att personer får ett mittenbetyg för att det är bekvämt. En tvåa eller trea på en fyrgradig skala speglar insatsen bättre och man måste tänka till lite extra.”

Nu består problematiken istället i att man inte vet hur mycket som krävs för en tvåa resp. trea, och att man lägger sig på en tvåa som är ”en helt ok nivå”. Tidigare användes enskilda excelark för att fylla i och rapportera utvärderingar. Nu är hela systemet webbaserat, vilket spar administrationstid.

4.6 Övriga kunskapsöverföringsverktyg och socialiseringsprocesser

Vi vill i detta avsnitt vi belysa att det utöver utvärderingsprogrammet finns andra processer på Alumni genom vilka kunskap och erfarenheter överförs.

Som nyanställd genomgår man en gedigen introduktionskurs där en rundtur på kontoret ingår och man får träffa och prata med nyckelpersoner inom företaget, sitta med på möten, lära sig praktiska saker, t.ex. hur kopieringsmaskiner fungerar osv. Alla som vi pratade med som gått introduktionsprogrammet vittnar om två till tre hektiska veckor där alla möten redan i förväg är inbokade. Alumni är medvetet om att en nyanställd är dyr och vill därför sätta personer i arbete snarast möjligt och de flesta nyanställda har också parallellt med introduktionsprogrammet fått arbeta med riktiga projekt. Det pågår en ständig process att standardisera introduktionsprogram för att det ska bli mer effektivt.

Alumni har tre huvudsakliga informationstekniska system. Dessa är en server (med en omfattande mappstruktur), intranät och databas med potentiella kandidatprofiler. Mappstrukturen (kallad W) innehåller all information som behövs för att företaget ska fungera. Alla i personalen har tillgång till denna, men olika delar av strukturen används olika mycket av personalgrupper beroende på roll eller arbetsuppgifter. I strukturen finns arbetsmaterial för projekt, mallar, kundspecifik information, referensuppdrag, planeringsdokument och allt administrativt stoff som kan behövas. Mängden mappar och information gör att strukturen ofta upplevs som svåränvänd i början. För att kunna dela dokument med varandra skickas hyperlänkar mellan användare i mail, varigenom utskick av hela dokument undviks, samt sökandet efter informationen. Frågor om var specifik information går att hitta är mycket vanlig bland de anställda.

Som ett komplement till detta finns ett webbaserat kunskapsdelningsverktyg som kallas Alice (Alumni Information Center). Alice används framförallt för att spara information om färdiga projekt, framförallt projekt som inte är executive search. Här sparas också ”best practice”, dvs. artiklar, rapporter, etc. – allt i syfte att hjälpa företaget att bygga kompetens genom att återanvända information, leveransmaterial eller externa publikationer. Databasen, som kallas FileFinder, där Alumni sparar alla kontakter, är kärnan i verksamheten. FileFinder är ett ganska svåränvänt system som tar tid att lära sig. Nästan alla respondenter upplever att dessa system inte är speciellt användarvänliga, då de med tiden har blivit alltför omfattande.

Det vanligaste sättet att sprida information och kunskap på Alumni är via mail. En respondent på Malmökontoret menar dock att det kan bli lite för mycket mailkorrespondens ibland, istället för att man reser sig och går över till kollegan.

Utöver detta hålls informationsmöten varannan fredag med alla anställda med hjälp av videokonferenser. Då talas det om hur man ligger till intäktsmässigt, hur det går med pågående projekt, vad som blir fokus närmaste tiden osv. På så vis hålls alla uppdaterade om vad som händer i företaget. Dessa fredagar går också de anställda på respektive kontor ut för att äta lunch tillsammans. Ibland hålls även interna gruppmöten, dvs. researchpersonalen träffas för sig, konsulterna för sig osv. Ungefär en gång i månaden träffas också de olika branschgrupperna och pratar om hur det går i uppdragen, med försäljningen, vad de bör lägga ner mer tid på, hur de ska planera framåt – d.v.s. både operativt och strategiskt arbete.

Trots det gedigna introduktionsprogrammet och alla hjälpverktyg de anställda har till sin hjälp, framkommer det i intervjuerna att läroprocessen i företaget till stor del karaktäriseras av learning by doing. Genom att arbeta i projekt stimuleras anställda till att lära av varandra på ett helt annat sätt än ifall de skulle arbeta ensamma, något som inte uppmuntras. På detta sätt sprids kunskap och erfarenheter mer effektivt, och dessutom undviks alltså att personer blir ”unika” i den meningen att en person sitter inne på alltför stora och kritiska kunskaper, vilket skulle kunna få negativa konsekvenser för företaget ifall denna person skulle sluta på företaget.

Ett antal exempel ges på hur medarbetarna lär sig av varandra genom att arbeta i projekt.

”Vid det interna uppstartsmötet som man har före analysmöte hos kund, går klientansvarig bland annat igenom tidigare projekt och man lär sig också genom att titta på tidigare genomförda projekt när man sätter igång ett nytt projekt. Som ny lär man sig också genom att sitta med i telefonintervjuer tillsammans med researcher eller konsult”, säger en av konsulterna.

Samma respondent menar att researchern kan lära sig av konsulten genom att de tillsammans ringer tipsare eller personer som är kunniga inom yrkesområdet/-branschen där man söker.

”Man lär sig också genom debriefings som man i regel har när antingen researcher eller konsult har (telefon)intervjuat kandidater. Man analyserar hur väl personen passar i kravprofilen, om man fått något uppslag på ett nytt sökspår eller liknande.”

En stor grund till kunskapsöverföringen läggs, enligt de anställda som vi pratat med, redan i rekryteringsprocessen. Denna process kan ses som ett styrmedel där det handlar om att få in rätt sorts personer på företaget från början, dvs. människor som passar in i företagskulturen och tros besitta värdefulla kunskaper och ha en vilja att dela med sig av dessa.

4.7 Företagskultur

Samtliga respondenter framställer Alumni som ett företag med extremt starka värderingar. Företagskulturen beskrivs av de anställda som öppen, familjär och kamratlig, homogen och informell, karakteriserad av delaktighet. Grundarna anses vara hjärtat och hjärnan bakom den starka kulturen, där kollektivet går före individen. En av respondenterna kallar det för en sektliknande vi-kultur:

”Man jobbar medvetet med värderingarna. Alla är väldigt lojala mot firman. Klienten kommer i första hand, sedan Alumni som helhet, sedan gruppen och till sist individen.”

Att man lever som man lär blev tydligt för en av intervjupersonerna när hon var ny på företaget. Enligt henne pratas det väldigt mycket om vad man har för värderingar och vad man står för. Hon kände av kulturen väldigt starkt och det som sades. Exempelvis kände hon att det var lätt att gå in i vilken kollegas rum som helst för att be om hjälp och hon upplevde därför att kollegialiteten faktiskt efterlevdes.

En annan respondent ger ett exempel på öppenhet i organisationen:

”VD:ns och grundarens, Magnus, dörr står alltid öppen. Han tar sig alltid tid att svara på frågor”, säger respondenten och tillägger att denna handling också är symbolisk, då den visar för de andra anställda vad som gäller i organisationen.

Ett annat exempel på arbetsförfarandet vid Stockholmskontoret och som speglar kulturen är vid de gemensamma luncherna då svåra uppdrag där någon kollega behöver hjälp eller tips på relevanta kandidater brukar lyftas fram. Tanken är att alla skall hjälpas åt vid varje rekrytering.

”Det skickas alltid ut ’tipsarmail’ till konsulter och researchers. Dessa mail har i syfte att alla ska tänka till och fundera på om de har några riktiga toptips för ett aktuellt uppdrag (rekrytering). På så vis hjälper hela firman till i varje rekryteringsuppdrag.”

Som komplement till detta brukar också projektledare och researcher boka upp kollegor som kan tänkas ha värdefulla tips inför ett uppdrag. Man sitter ned på tu man hand och diskuterar en kvart till en halvtimme.

”Om jag har kört många liknande uppdrag tidigare så är detta en mycket vanlig metod att börja med i ett nytt uppdrag – jag lär mina kollegor det jag kan, tipsar om de jag känner eller ringer något samtal för att stötta i nya uppdrag.”

En respondent säger att:

”Det finns en hög puls och en hög energi som karaktäriseras av delaktighet. Det finns en vilja hos alla att göra det bästa för helheten, alla vill påverka. Man har kul på jobbet och det är tillåtet att vara flamsig. Det är högt förtroende mellan medarbetarna, man litar på varandra. Samtidigt är arbetet krävande och gruppen är prestationsinriktad.”

En respondent säger att relationerna karaktäriseras av gott kamratskap och genuin omtanke. Hjälpsamhet är nästan något som tas för givet.

”Man vill varandra väl. Man har kul ihop men det är få som umgås privat. Det är ett socialt yrke och det är skönt att planera en ridå när man går hem. Det finns ett socialt

stöd, att man sluter upp. Mår någon dåligt ställer man upp och avlastar den personen.”

Företagets anställda beskriver sig själva som prestationsinriktade individualister, men att Alumni kanaliserar prestationskulturen och konkurrens på ett bra sätt. En respondent berättar att företaget fungerar ungefär som det svenska friidrottslaget.

”Alla är individualister, vilket innebär att man tävlar utåt och stöttar varandra inåt.”

Relationerna är professionella, man umgås oftast inte privat. En respondent beskriver relationen till kollegorna som kollegial, jämlik och baserad på tillit. De anställda känner förtroende för varandra. En annan respondent säger att det finns en hierarki, men att alla ändå verkar känna sig jämställda.

En annan respondent instämmer vad gäller hierarkidiskussionen:

”Man känner inte av någon hierarki, eftersom man resonerar att det som är bra för individen är bra för helheten.”

Hon beskriver relationen till kollegorna som vänskaplig och baserar sig på tillit, vilket gäller både kollegor och chefer. Man förväntar sig det bästa och har förtroende för varandra. ”*Man gör så gott man kan, att vara kollegial belönas.*”

4.8 Kärnvärderingarna

Nedan presenteras de fyra kärnvärderingarna, uppdelade var och en för sig, och respondenternas svar i form av tankar, kommentarer och idéer kring dessa. Först i varje stycke har vi valt att lägga varje kärnvärderings innebörd enligt Alumnis interna dokument.

4.8.1 Professionalism

”Professionalism

- Vi är professionella, personliga och pragmatiska
- Vi visar engagemang och strävar alltid efter att göra det lilla extra
- Vi håller alltid hög kvalitet i leveranser och har en vilja att ständigt förbättra – vi nöjer oss inte

- Vi är snabba utan att tumma på kvaliteten, och vi kommunicerar öppet och kontinuerligt” (källa: Alumni)

Professionalism betyder för en respondent att visa engagemang, vara snabb utan att tumma på kvaliteten samt att alltid sträva efter att göra det lilla extra.

”Att hela tiden tänka ’är det här det bästa jag kan göra’, att inte hasta förbi. När är det att göra det lilla extra och när är det inte relevant.”

Att göra det lilla extra, beskriver en annan respondent, kan handla om att presentera kandidater för kund före utsatt tid, att ta kontakt med fler personer än vad som är satt som mål i projektet eller att presentera research som kunden inte räknat med och som tillför värde i deras perspektiv.

Ytterligare en person menar att det handlar om att sätta gränser, att prioritera samt att ta hänsyn till lönsamhet men att ändå göra kunden nöjd.

En annan respondent tycker att professionalism innebär att hålla hög kvalitet:

”Det ska vara toppklass. Kunden ska känna att man vet vad man pratar om, att man bidrar med kunskap.”

Respondenten menar att professionalism först och främst handlar om agerandet, att vara personlig och professionell på samma gång. En intervjuperson hade problem med detta som nyanställd. Eftersom han upplevde branschen som åldersdiskriminerande försökte han verka äldre än vad han var, något han fick kritik för av sina kollegor. Nu är han mer trygg i sin roll och har hittat sitt sätt att arbeta på. Han har uppnått en viss kunskapsnivå och trygghet och behöver inte hävda sig på samma sätt längre. Kunskap menar respondenten är något man tillgodogör sig efter hand.

En annan respondent tycker att professionalism betyder leverans till kunden. Kundens förväntningar måste fångas upp och de omöjliga krav som ibland ställs måste hanteras. Det betyder att leverera korrekta saker och av hög kvalitet och när saker inte fungerar är det viktigt att hantera det på ett bra sätt. Likaså är det viktigt att lyssna på feedback och agera utifrån det.

En kollega berättar att professionalism för henne innebär ”*integritet, att man säger det man står för och står för det man säger och att man inte tar på sig mer än vad man kan göra.*” Hon ger ett exempel på en potentiell kund som lockar med ett roligt och bra betalt uppdrag, men där det kanske inte kommer att gå lösa kundens problem och att man då säger nej.

Enligt grundaren är professionalism den känsla man får när man träffar Alumnianställda. Han menar att det innebär att man kan sin sak, är påläst och faktabaserad, men också att man gjort så gott man kunnat. Exempelvis att lite extra fakta om företaget har tagits reda på, att man satt sig in i vad som är viktigt för just det kundföretaget. Det handlar om ett sätt att vara och agera, en attityd till hur människor ska bemötas. På frågan om hur man blir professionell menar han att kollegialitet spelar en stor roll i form av att positiv och negativ feedback ges till varandra, något som gör att man lär sig vad professionalism innebär på Alumni.

Ytterligare en respondent anser att professionalism är

”(...) kvalitet i alla aspekter. Exempelvis att överträffa kundens förväntningar eller att se till att vi har HR-processer som harmoniserar med och stärker vårt talangerbjudande.”

4.8.2 Långsiktighet

”Långsiktighet

- Vi känner ett delat ansvar för helheten och bygger ett starkt gemensamt strukturkapital för framtiden
- Vi är lyhörda för feedback och utvecklar oss själva och bolaget därefter
- Vi är uthålliga och vågar prioritera långsiktiga satsningar
- Vi arbetar aktivt med att stärka vårt nätverk (klienter, kandidater, intressenter etc.)” (källa: Alumni)

Vår sammanfattande bild av respondenternas svar är att långsiktighet bland annat står för känsla av ansvar för helheten, samt lyhördhet för feedback.

En respondent säger att:

”Långsiktighet handlar om att vårda sina kontakter som man kan ha nytta av i framtiden och att inte tänka kortsiktigt, uppger en intervjuperson. Det kan t.ex.

innebära att man tackar nej till en kund som skulle vara bra för företaget på kort sikt, men inte på lång sikt. Långsiktighet fungerar.”

En av respondenterna uppfattar långsiktighet som vikten av att vara medveten om Alumnis vision.

”Medvetenhet om Alumnis vision, vart ska den ta oss om 10, 20, 30 år. Att för sig själv tänka till vad gör jag som bidrar till det och motverkar det?”

Detta kan för personlig del innebära:

”att man för sig själv tänker igenom vilka aktiviteter som är värdeskapande och icke-värdeskapande och hur man själv bidrar till det långsiktiga perspektivet”, fortsätter samma respondent.

Respondenterna tycker att värderingen långsiktighet efterlevs på Alumni bl.a. eftersom långsiktighet är tätt sammankopplat med professionalism.

Långsiktighet handlar om vad som händer 5 och 10 år framåt i tiden. Det kan kallas för hållbarhet. Ett exempel är att om en person har späckat schema och det ringer in en spontan kandidat, tar han/hon sig tid till den även om det inte leder till något just nu. Personen kanske inte har vad som krävs just nu men är ändå intressant i något avseende. Det är viktigt att vårda kontakter och bygga upp en långsiktig relation till kunder.

En annan respondent kommenterar långsiktighet så här:

”Att man gör rätt på sikt. Saker som gör ont nu, men som är bra på sikt. En förutsättning för det är att man vet vad man vill, att man har en klar strategi och vision. Exempelvis i början av 2000-talet vid dotcomkraschen hade man en pressad ekonomi och då gick alla anställda med på en lönesänkning på 10-15 % hellre än att säga upp 2-3 personer. Man kom fram till att det var bättre att behålla potentialen som fanns och att hela företaget istället skulle gå ner på en lägre vinstmarginal.”

Grundaren anser att långsiktighet handlar om att inte ta det som är enkelt för dagen, att inte prioritera kortsiktig lönsamhet. Som exempel betonar han vikten av att ge bra feedback till dem som inte får jobbet, att komma tillbaka till dessa personer.

”Att tänka ett steg till, dvs. tänka på hur mitt agerande inom ett område påverkar våra förutsättningar att fortsätta inom området. Att vara professionell är ju t.ex. ett sätt att vara långsiktig. Jag är långsiktig när jag skapar system för våra HR-processer som i sin tur bidrar till en kontinuitet och inte stannar hos mig som person”, uppger en annan respondent.

Då vi under processens gång har insett att värderingen långsiktighet också har en lönsamhetsaspekt och koppling till företagets vision m.m. ville vi, för att bättre förstå denna kärnvärdering, ta reda på ifall det finns några rutinmässiga inslag för denna värdering. Vi fick veta att det existerar riktlinjer som konsulterna kan ta hjälp utav, att varje branschområde (practice), som säljer in och levererar uppdragen inom sin bransch, bestämmer vilken nivå man ska arbeta på, hur mycket man ska ta betalt, samt vilka kunder man kan eller vill arbeta med. ”*Sedan följer man de målen helt enkelt*”, säger den intervjuade.

Han beskriver processen på följande sätt:

”När det kommer en ny potentiell kund så funderar man i termer av: Behöver vi uppdraget just nu? KAN vi ta uppdraget just nu? Verkar det vara ett kul uppdrag? Är det lösbart och kommer det att bli ett lönsamt uppdrag? Kan det bli en stor kund på sikt? Är det en viktig kund att förknippas med? Vill våra kandidater arbeta hos kunden? Alla dessa frågor diskuterar man med sin practiceledare, eller med en senior konsult, eller helt enkelt med en kollega. Ofta diskuterar man också med staffinggruppen som berättar NÄR man kan köra igång uppdraget. Ibland är man tvungen att tacka nej för att vi helt enkelt inte har tid eller kan påbörja rekryteringen tillräckligt snart.”

Samma respondent menar att man också lär sig att agera långsiktigt med hjälp utvärderingsprogrammet.

”Vid utvärderingen kan det framkomma att jag t.ex. inte har uppfyllt målet att luncha med potentiella kunder, vilket har stor betydelse för företagets långsiktighet. Då får jag ju ändra på det.”

4.8.3 Innovation

”Innovation

- Vi är öppna för varandras idéer och tankar och vågar ta ut svängarna
- Vi utmanar löpande vårt sätt att arbeta och vår affär
- Vi är alla aktiva och bidrar i företagets utveckling i stort och smått
- Vi tar till vara på nya affärsmöjligheter” (källa: Alumni)

En av respondenterna tycker att innovation handlar om att våga gå utanför ramarna och att vara den som sticker ut hakan i en traditionell bransch. En annan respondent menar att det kan handla om flexibilitet, att t.ex. kandidater presenteras allt eftersom om kunden vill det, istället för det som är standard för Alumni, nämligen att presentera helheten vid samma tillfälle i slutet av uppdraget. Två personer beskriver innovation som viljan att säga ja oftare än nej. Ett annat exempel som någon nämner är att man hänger med i utvecklingen och håller sig uppdaterad med nya arbetsverktyg.

”Man förväntas ifrågasätta och komma med synpunkter på hur man kan utveckla och förbättra systemet” (här syftar respondenten på databasen, mappsystemet och intranätet). Det handlar om att utmana det, men samtidigt rätta in sig i ledet.”

En annan respondent instämmer att: *”Att våga tänka nytt och att ifrågasätta belönas och uppmuntras.”*

Huruvida det är högt i tak eller inte finns det delade uppfattningar om. Att alla inte tycker att det är högt i tak, nämns som den starka kulturens baksida. Om någon har en annorlunda idé kan det snabbt höras ”nej, så gör vi inte här”. Nya idéer, som rör sig inom ramen för hur Alumni brukar göra uppskattas, men annars alltså inte. Det gäller att få godkänt av den informella ledaren för att vinna gehör för sina idéer, menar en av intervjupersonerna.

En annan respondent säger:

”Jag har försökt att framföra idéer. Det är något som uttryckligen uppmuntras i företaget men som inte riktigt efterlevs. Jag har kommit med några nya förslag men inte fått gehör. Man vill göra som man alltid har gjort det.”

Hon menar att alla idéer inte godtas, att det beror på vem som framför dem, godkännande måste fås från den informella ledaren. Man vill göra som man gjort förut och menar att den informella hierarkin påverkar mycket.

Innovation nämns av ett antal respondenter som den värdering som är svårast att efterleva och att mäta. Detta beror på, menar respondenterna, att innovation till stor del sammankopplas med interna projekt. Många på företaget har varken tid eller möjlighet att arbeta med just interna projekt, vilket leder till att många anställda ofta inte får något betyg alls utifrån denna värdering utan endast en kommentar "ej observerat". En respondent tycker att innebörden av innovation borde omvärderas och anpassas efter varje roll. På så vis kan varje person bidra på sitt sätt. Tanken är ju att alla, oavsett roll, ska leva efter de fyra värderingarna.

"Alla tillverkar inte ratt eller motor. Man måste även vara innovativ vad det gäller lacken och hjulet."

En respondent hoppas att hon inte bara bedöms efter interna projekt och anser att innovation innebär följande:

"Både att göra nya saker och saker på ett nytt sätt. Det kan handla både om stora idéer och att göra mindre stegvisa förbättringar. Det kan t.ex. vara att man anpassar de mallar som man normalt sett använder till kandidaten. Innovation innebär för mig att tänka nytt och att ifrågasätta varför vi gör på ett visst sätt."

Grundaren berättar att innovation handlar om att:

"Ständigt försöka utveckla och förbättra det vi håller på med, både det lilla och det stora, att tänka nytt och inte vara rädd för att ifrågasätta. Exempelvis vårt sätt att utvärdera personer, det kan vi utveckla, eller att använda ett annat format vid presentationer."

Ett exempel på innovation som grundaren nämner är att Harvey Nash och Alumni nyligen har startat ett dotterbolag i Polen. Ett annat exempel är en ny handbok som ha tagits fram för hur rekrytering bedrivs. Han påpekar:

”Det är svårt att vara innovativ, men det handlar om både små och stora saker och att huvudsaken är att företaget är innovativt och förnyas. Några drar ett tungt lass”, säger han.

4.8.4 Kollegialitet

”Kollegialitet

- Vi visar respekt för varandra (tid, arbete, roller etc.) och är tydliga med vad vi förväntar oss av varandra
- Vi ställer alltid upp för varandra i projekt och i vardagen
- Vi stöttar varandra att utvecklas genom regelbunden och konstruktiv feedback
- Vi visar uppskattning och uppmuntrar varandra” (källa: Alumni)

Alla respondenterna är överens om att kollegialitet har fått starkast fäste av de fyra kärnvärderingarna. Den diskuteras mest och den är lättast att utvärdera.

Kollegialitet handlar bland annat om stöttande och respekt för varandra. På frågan ”vad betyder kollegialitet för dig?” berättar en respondent att det handlar om att alla drar åt samma håll, att alla tänker på företagets vision, vart företaget är på väg. I vardagliga situationer anser hon att det t.ex. handlar om att kunna fråga vem som helst om vad som helst.

En annan definierar kollegialitet på Alumni genom att säga att *”kollegialitet innebär att ställa upp, att hjälpas åt för att bli framgångsrika tillsammans.”*

Att vara hjälpsam utvärderas och ingår dessutom i arbetsbeskrivningen. Det går inte att säga: *”Jag har inte tid att hjälpa.”* Hon poängterar att kollegialiteten är viktig och att det också innebär att man måste kunna säga *”du är jättedålig på det här – det kan du förbättra”*.

Respondenterna är överens om att personer som inte delar med sig inte passar in i organisationen.

En respondent belyser vikten av att främja kollegialitet för att underbygga kunskapsöverföring:

”Vi lever ju på kunskapsutbyte, därför är det viktigt att främja kollegialitet. Man ska lyssna, hjälpa och underlätta.”

En annan bekräftar vikten av hjälpsamhet genom att säga:

”Jag tjänar inte på att hålla inne på min kunskap, nästa gång kommer jag behöva hjälp av någon annan.”

Ett exempel på detta är att det i arbetsbeskrivningen står att en seniorkonsult bör hjälpa juniorkonsulterna. Alla måste hjälpa varandra.

En respondent tycker att Alumni är bra på det och menar att man alltid kan vara säker på att få ett svar.

Grundaren bekräftar bilden som de övriga respondenterna gett, nämligen att kollegialitet handlar att ställa upp för och hjälpa varandra. Han fortsätter: *”Att man inte sätter sin egen vinning framför andra, att man inte sätter sig själv i första rummet.”*

Som exempel tar han upp när någon har kört fast i sitt uppdrag.

”Att man då rensar sin kalender och hjälper till fast man inte har nåt ansvar eller relation till kunden i det projektet. Men också att man ger positiv och negativ feedback.”

Ett annat exempel som han nämner är att de man tänker *”vad är bra för företaget? Att man till exempel går istället för att ta taxi.”*

En respondent på Malmökontoret säger att det är ett annorlunda kontor och syftar då på den rådande kulturen. Där är de anställda hårt pressade och fokuserade att det varken finns tid för fikaraster eller småprat i korridoren. De har inte ens någon kaffeautomat. En av respondenterna menar att det kan bero på den livssituation merparten av de anställda vid detta kontor befinner sig i; nästan alla har nämligen små barn och därför vill dessa personer gärna vara så effektiva som möjligt på jobbet för att kunna gå hem tidigt. Att kollegorna ofta stänger dörren om sig för att arbeta ostört motverkar känslan av gemenskap, man får kanske klara sig på egen hand, berättar en intervjuperson. Dock menar de intervjuade vid kontoret att detta inte påverkar kollegialiteten. En annan respondent från samma kontor tycker dock att hon kan sakna gemenskapen med andra. I början när hon var helt ensam som researcher var det extra jobbigt att folk ofta stänger dörren om sig. Hon upplever det ändå inte svårt att be om hjälp, hon tror att det beror på individen. Om hon ber om hjälp ringer hon oftast sin chef direkt eller kollegorna som har samma arbetsuppgifter

i Stockholm. Kulturen stärks också av att man har firmafester där alla kan känna att de är på samma nivå.

4.9 Summering av kärnvärderingarna

Vid intervjuerna har vi fått ett tydligt intryck av att kollegialitet är den värdering det pratas mest om. Det är också den värdering som respondenterna har lättast att beskriva och berätta om. Vi har också uppfattat att kärnvärderingen innovation är svårare att beskriva. Det var svårt för respondenterna att ge konkreta exempel på vad innovation innebär för just deras roll. Grundaren säger att ledningen har försökt att formulera vad innovation ska betyda för de olika arbetsrollerna – något som inte har fungerat särskilt bra. Han anser att det inte går att systematisera för mycket. *”Värderingar bör vara en känsla, det får inte vara för mycket dokument.”* Även professionalism har ibland varit svårt för respondenterna att ge tydliga exempel på. Vi har dock uppfattat det som att de anställda ändå har en relativt bra bild av vad denna värdering betyder, trots deras svårigheter att förmedla det till oss. När det gäller långsiktighet var bilden inte lika enhetlig som vid diskussionen kring kollegialitet.

Grundaren själv anser att kärnvärderingarna efterlevs starkt över tiden. Enligt honom måste ledarna i organisationen vara förebilder, då dessa personer är mest påpassade. Själv sprider han värderingarna genom att *”prata om dem, tjata och tydligt visa internt när någon inte lever upp till dem. Belöna beteende som går i takt med värderingarna.”* Dessutom nämner han rekryteringsprocessen som en viktig del i arbetet med att sprida värderingarna. Han tycker att innovation fungerar bra sett till historien hur företaget har utvecklats. *”Det gäller att inte stanna upp.”* Om utvärderingsprocessen tycker han att *”värderingarna måste sitta i väggarna och att utvärderingsprogrammet är en pusselbit. Det ena utesluter inte det andra.”* De hinder han potentiellt ser mot spridandet är t.ex. att nå ut till de andra kontoren, där han själv inte är verksam. Då är det viktigt att ha bra ledare som kan representera värderingarna på dessa platser. Han anser att utvärderingsprogrammet är ett fungerande verktyg för att överföra värderingarna, *”det är ett bra sätt att få det konkret och tydligt.”*

5. ANALYS

Det här kapitlet granskar först kritiskt utvärderingsprogrammet som instrument utifrån värderingarna. Därefter har vi valt att se till utvärderingsprogrammet som helhet, i vilken utsträckning utvärderingsprogrammet faktiskt bidrar till överföringen av kunskap om värderingarna.

5.1 Kärnvärderingarna

För att kritiskt kunna granska utvärderingsprogrammet som instrument sett utifrån kunskapsöverföring av värderingarna, har vi, liksom i empirikapitlet, först delat upp detta avsnitt på de fyra olika kärnvärderingarna för att i slutet sammanfatta det i en slags helhetsbild. Vi analyserar i detta första avsnitt vår första fråga i frågeställningen: Hur förstärks och efterlevs värderingarna med hjälp av utvärderingsprogrammet och belöningsystemet?

5.1.1 Professionalism

Vid intervjuerna fick vi olika exempel på vad professionalism kan innebära i det daliga arbetet. Nyckelord som förekommer är kvalitet, göra det lilla extra, som kan sammanfattas i att överträffa förväntningarna eller göra kunden nöjd, som två andra respondenter nämner. Dessutom talas det om att kunna ta hänsyn till ekonomiska aspekter. Det kom upp exempel på att professionalism kan innebära reflektion kring den egna prestationsförbättringen och förmågan att kunna sätta gränser. Något som också blir tydligt är att professionalism går mycket hand i hand med kärnvärderingen långsiktighet, då många av respondenternas svar i diskussionerna kring professionalism påminner om dem som de uppgett som exempel på långsiktighet. Vi upplever vidare att respondenterna har en relativt tydlig förståelse av vad professionellt agerande på Alumni innebär och vårt intryck är att de anställda inte tycker att det är speciellt svårt att utvärdera varandra utifrån denna värdering.

I det exempel som nämndes i empirin, där en av respondenterna beskriver hur hans egen syn på professionalism förändrades, har utvärderingen uppenbarligen haft en effekt vad gäller kunskapsöverföring. Även om utvärderingsprogrammet inte är det enda verktyget som har korrigerat den anställdes beteende, har hans beteende kommit upp till ytan tack vare utvärdering från kollegorna – det var då han fick kännedom om sitt eget beteende. Personens syn på professionalism och därmed agerande korrigerades efter att han fick ta del av kollegornas åsikter

via utvärderingen. Som grundaren nämner, lär de anställda sig vad professionalism på Alumni innebär genom feedback från kollegor, feedback som alltså till stor del kommer fram vid utvärderingarna.

För att lära sig vad professionalism på Alumni betyder i handling förutsätter det dock att de anställda också socialiseras in i företaget och dess kultur. Det överensstämmer i så fall med t.ex. Nonakas (1994) teori om att individen tillgodogör sig den tysta kunskapen genom socialisering. Med andra ord är det inte enbart utvärderingsprogrammet som fungerar som kunskapsöverföringsverktyg i detta fall, utan också andra processer, som exempelvis det introduktionsprogram som Alumni använder sig av. I exemplet ovan har feedback från kollegorna i form av utvärderingsprogrammet bidragit till att denne anställda började reflektera kring sitt eget beteende. Detta, förmodligen i kombination av att han växte in i rollen och kunde observera hur mer erfarna kollegor betedde sig, ledde till att han började förstå vad professionalism på Alumni egentligen innebär. Feedback har med andra ord minskat den här anställdes *osäkerhet* kring hur denne ska bete sig för att anses professionell, vilket vi också finner stöd för i teorin (Ashford och Cummings, 1983 i Pousette, 2001).

Fallet ovan bekräftas av tolkningsperspektivet, som bl.a. Sandberg och Targama (2007) utgår ifrån, nämligen att vi alla från födseln är ett oskrivet blad som socialiseras in och lär sig hur saker och ting fungerar. Ingen kan på förhand veta vad som menas med professionalism på Alumni, även om man visserligen kan ha en aning om vad professionalism generellt innebär. På det sättet kan utvärderingsprogrammet forma de anställda, eftersom feedbacken korrigerar beteenden. Ur denna aspekt bidrar därför programmet till att professionalism på Alumni förstärks och efterlevs.

När det gäller professionalism som bland annat innebär att den anställda bör ta hänsyn till företagets lönsamhet, tar den anställda också hjälp av företagets riktlinjer som finns nedskrivet i mappar. Dessa mappar kan alltså ses som ett annat verktyg för att överföra kunskap och sprida information. Riktlinjerna förser trots allt den anställda med ett slags grund vad gäller lönsamhetsaspekter som han/hon bör vara medveten om. Att göra kunden nöjd och överträffa dennes förväntningar, som delvis innefattar att vara påläst, skulle kunna vara en blandning av ett beteende som delvis förstärks i utvärderingsprogrammet, delvis av andra verktyg. Nedskrivna riktlinjer utgör en ram för de anställda där de kan se inom vilken utsträckning det är möjligt att faktiskt göra kunden nöjd ekonomiskt sett. Dessutom skulle det kunna sägas att

utvärderingsprogrammet med dess betygssättningsfunktion lyfter fram förebilder, något som kan göra att andra medarbetare kan observera hur kollegor behandlar kunder och lära sig av det. Bl.a. Schein (1985) gör gällande betydelsen av ledare som agerar förebilder. Konstateras kan att professionalism är en värdering som är väldigt svår att lära sig utan att studera hur mer erfarna kollegor beter sig. Vikten av förebilder är även något som grundaren underströk vid vår intervju med honom, vilket stärker teorin om betydelsen av olika ledares roll som "kulturbärare" i en organisation. Förebilder kan visserligen ses som ett kompletterande verktyg till utvärderingsprogrammet när det handlar om att överföra kunskap om värderingar, men vi menar att det samtidigt också är en del av utvärderingsprogrammet, eftersom det lyfter fram förebilder när vissa anställda får mycket höga betyg i utvärderingen. Bland annat synliggörs förebilder genom att framgångsrika medarbetare får ta emot befordran öppet inför de andra med en motivering om varför. Företagets årliga "Alumni Awards" fungerar på samma sätt och kopplar på ett tydligt sätt ihop belöning med hur väl medarbetarna har efterlevt värderingarna. Exempelvis finns ett pris för årets proffs, inom kategorin professionalism. Därför tolkar vi det som att utvärderingsprogrammet både förstärker värderingen och gör att fler anställda kan efterleva den när anställda med lite lägre betyg ges chans att se hur förebilderna agerar.

Vid en jämförelse med texten i dokumentet om värderingarnas innebörd, där första punkten är "vi är professionella, personliga och pragmatiska" kan det konstateras att värderingens betydelse enligt flera av respondenterna återspeglar den innebörd som det har i dokumentet, där vikten av att kunna vara flexibel och anpassa sig till kunden betonas. Att man är påläst på varje enskild klients "fall" och kanske ger lite extra fakta är ett bevis på professionalism. Att göra "det lilla extra", en fras vi hört flera gånger då professionalism kommit på tal, återfinns också i dokumentet och vi drar därför slutsatsen att det finns en bred överensstämmelse mellan det skrivna och det som respondenterna faktiskt tar upp vid intervjuerna. Hög kvalitet och en ständig strävan efter att bli bättre på det man gör nämner flera av respondenterna som exempel på professionalism. Detta anser vi återigen är ett tecken på en överensstämmelse med den nedskrivna innebörden av denna värdering. Sammanfattningsvis får vi intrycket att det som står nedskrivet i dokumentet också i stora drag är det som respondenterna har valt att exemplifiera vid intervjuerna. Det tyder på att budskapet har kommunicerats fram till mottagaren.

Eftersom de anställda vi intervjuat inte upplever att det är speciellt svårt att betygsätta sina kollegor utifrån professionalism och det är vår uppfattning att de själva har en relativt god och

enhetlig bild av vad denna värdering står för. Jämförelsen mellan det nedskrivna dokumentet och det som kommit fram vid intervjuerna tycks också överensstämma och vår bedömning är därför att utvärderingsprogrammet mäter det som avses att mäta - något som är viktigt för validiteten i utvärderingsprogrammet som ett feedbacksystem (Nilsson, 2004). Vi anser att värderingen professionalism delvis kommuniceras ut via detta verktyg. Slutsatsen vi drar är alltså att värderingen delvis både förstärks och efterlevs med hjälp av utvärderingsprogrammet. Vi kan också konstatera att utvärderingsprogrammet har en viktig roll som ”problembelysare”.

5.1.2 Långsiktighet

Långsiktighet förutsätter en förståelse för Alumnis vision och ekonomiska aspekter kommer delvis med i bilden. Vi har under intervjuerna uppmärksammat att långsiktighet inte nämns lika ofta som kollegialitet och professionalism. Detta kan bero på att det är svårt att explicit, dvs. med ord förklara för någon annan vad långsiktighet innebär på Alumni, men det kan också ha sin orsak i att långsiktighet inte har fått samma genomslagskraft som de andra värderingarna. Vi tolkar det ändå som att denna värdering efterlevs, då många respondenter nämner vikten av att tänka på helheten, som ingår i denna värdering. Exempelvis framkom det att i stort sett alla hade en uppfattning om att långsiktigt handlar om att vårda sina kontakter och kunder liksom att tacka nej till vissa uppdrag som skulle kunna vara bra för lönsamheten på kort sikt men inte på lång sikt. Grundaren förklarade innebörden av denna värdering på samma sätt, vilket tydliggör att mottagarna (de anställda) har uppfattat avsändarens (grundarens) budskap på ett korrekt sätt. Här kan vi alltså se vikten av kommunikation och dialog, vilket är precis det som många av forskarna poängterat (bl.a. Ahmed et al., 2002)(Sandberg och Targama, 2007). Ett budskap om en värdering får inte samma effekt om inte mottagaren tolkar den på samma sätt som avsändaren avsåg. Vi anser att värderingen långsiktighet har fått genomslagskraft baserat på överensstämmelse mellan grundaren och intervjupersonernas berättelse. Vad som vidare bekräftar vår uppfattning om att värderingen kommunicerats och fått genomslagskraft är att vi ser väldigt lite diskrepans mellan punkterna i dokumentet med de nedskrivna värderingarna och våra respondenters intervjusvar. Särskilt den andra punkten, ”Vi är lyhörda för feedback och utvecklar oss själva och bolaget därefter”, eftersom utvärderingsprogrammet som feedbacksystem tyder på en vilja att ständigt åstadkomma förbättringar – ett slags långsiktigt tänkande.

Även den första och den tredje punkten i dokumentet anser vi efterlevs, bland annat sett till det som flera respondenter berättat om, nämligen att alla ansvarar för helheten och betydelsen av att

våga satsa på långsiktiga lösningar och inte välja det som är lättast för stunden. Sista punkten i värderingsdokumentet, den om aktivt arbetande för att stärka nätverket, kan också starkt relateras till det som respondenterna berättat under intervjuerna, där vikten av att återkomma till kandidater betonas, men även medvetenhet kring att arbeta med "rätt" kunder, samt, som en respondent sa: "... vårda sina kontakter som kan vara till nytta för framtiden".

När det gäller värderingen långsiktighet kan det sägas att den är tätt sammankopplat till arbets sättet och vilka beslut som fattas. Man kan här se betydelsen av att de anställda förstår innebörden av värderingen långsiktighet, då den guidar medarbetaren i att ta viktiga beslut. Detta kan härledas till det som Sandberg och Targama (2007) skriver att vår förståelse för arbetet påverkar våra handlingar. Långsiktighet blir därför en viktig fråga om att skapa en gemensam förståelse för företagets affärsverksamhet, att som anställd handla i enlighet med företagets vision, vilket är något som återfinns i teorin om gemensam förståelse, som ju också handlar om en förståelse för verksamheten i sig (Sandberg och Targama, 2007).

Samtidigt finns det också andra sätt att tillägna sig kunskapen om hur man agerar långsiktigt på Alumni. Som respondenterna till exempel nämnt finns delvis information i form av guider i mappsystemet på servern. Detta är kodifierad kunskap, som utgör ett komplement till den tysta kunskapen, som exempelvis kan internaliseras genom att observation av förebilder, rådfrågning hos kollegor eller att ta hjälp av den s.k. staffinggruppen när det gäller frågor kring potentiella klienter, projekt etc.

Dock kvarstår frågan i vilken utsträckning utvärderingsprogrammet bidrar till att värderingen långsiktighet efterlevs och överförs. Först och främst anser vi i detta sammanhang att utvärderingsprogrammet fungerar som en symbol för långsiktigt tänkande. Genom ett långsiktigt utvärderingsprogram visas det att det månas om att värderingen ska efterlevas och överföras till yngre generationer anställda. Vi kan också se att utvärderingsprogrammet hjälper till att korrigera icke långsiktiga beteenden hos de anställda, vilket en medarbetare har exemplifierat. Vid utvärderingssamtalen får medarbetaren reda på hur hon/han bör förändra sitt beteende för att agera mer långsiktigt. Utvärderingsprogrammet hjälper alltså till att förstärka denna värdering genom utvärderingssamtalen, samt genom synliggörandet av förebilder i organisationen. Vi kan dock konstatera att det även finns andra sätt och metoder för att överföra och internalisera denna

värdering. Den vardagliga kommunikationen med kollegor, att be andra om råd och att ta hjälp av mappar och riktlinjer spelar också stor roll.

Vi anser därför att långsiktighet efterlevs, dock spelar andra verktyg in än enbart effekten från utvärderingssystemet och belöningssystemet.

5.1.3 Innovation

Vår observation är att det talas allra minst om innovation. Av empirin framgår det att de anställdas syn på innovation skiljer sig åt en del. En del menar att innovation är att ifrågasätta sättet att arbeta på medan det för andra handlar om att framföra nya idéer. Många av respondenterna säger att det är genom att få arbeta med interna projekt som den anställdes innovativa förmåga har störst chans att träda fram. Det visar sig också vid intervjuerna att det snarare är ”innovation med viss restriktion”, dvs. att man trots allt måste hålla sig inom Alumnis ramar.

I huvudsak kan två faktorer som ligger bakom den mångfasetterade beskrivning som respondenterna gett oss av värderingen innovation identifieras. Den första är att alla anställda på Alumni i dagsläget inte har möjlighet att arbeta med interna projekt. Det gör att det blir svårt för de anställda att utvärdera denna kärnvärdering i utvärderingsprogrammet. Istället blir det ofta ett kryss i rutan ”ej observerat” i utvärderingsmallen. Respondenterna bekräftar detta genom att många av dem under intervjuerna sagt att det är svårast att utvärdera varandra utefter innovation. Detta faktum är något man inom företaget är medveten om. Tankarna och reflektionerna bland respondenterna går i banor som: ”ska alla få arbeta med interna projekt så att alla kan mätas i innovation eller ska innovation enbart utvärderas bland dem som faktiskt arbetar med interna projekt? Bör kärnvärderingen innovation kanske omdefinieras?” Den andra orsaken är bristande kommunikation. Många av respondenterna tycks ha en vag uppfattning om vad som menas med innovation i just deras arbetsuppgifter. Grundaren är medveten om att det är svårt med innovation, att alla inte kan vara innovativa i lika stor utsträckning. Det stämmer överens med de svar som majoriteten av de övriga respondenterna nämnt. Kontentan blir att man dels inte har fört en dialog i tillräckligt stor utsträckning för att lyckas skapa en gemensam förståelse, dels att utvärderingsprogrammet är aningen felkonstruerat – kanske borde inte alla anställda utvärderas efter denna värdering, då det är uppenbart att många inte anser att de har möjlighet att vara innovativa. Vi kan därmed konstatera att utvärderingsprogrammet, som kan ses som ett

feedbacksystem och där validitet är essentiellt, dvs. att man utvärderar det som avses att utvärdera (Nilsson, 2004) inte fungerar optimalt. Alla anställda ges inte möjligheten att utvärderas på innovation och när de anställda inte själva riktigt vet vad innovation har för innebörd i just deras arbetsuppgifter kan man undra hur kollegorna ska kunna utvärdera dem på innovation. Vi finner också stöd i Ashford och Cummings (1983) som menar att feedback ska syfta till att reducera osäkerheten för de anställda. Man ska som anställd veta vilket beteende som leder till belöning (Ashford och Cummings, 1983 i Pousette, 2001). Det vet inte de anställda på Alumni när det gäller att visa innovation.

Sett utifrån teorin om gemensam förståelse (Sandberg och Targama, 2007) kan det konstateras att de anställda inte har en gemensam förståelse för vad innovation är, vilket får som följd att kunskap om denna kärnvärdering inte kan spridas och överföras på ett bra och effektivt sätt till t.ex. nyanställda eller mindre erfarna kollegor. Vi anser att det brister i kommunikationen mellan ledning och anställda. Kommunikation spelar en stor roll för att skapa en gemensam förståelse (bl.a. Sandberg och Targama, 2007) och för att överföra kunskap (Ahmed et al., 2002). Kommunikation är ett sätt att förmedla kunskap om värderingar, menar Ahmed et al. (2002). Som framgår av respondenternas svar är det uppenbart att alla värderingarna inte tolkas på samma sätt, allra starkast innovation. Med andra ord finns här en mekanism som inte fungerar optimalt i utvärderingsprogrammet, sett till dess funktion som instrument.

Att det är högt i tak men att alla inte får gehör för sina idéer är respondenterna medvetna om. Ofta rör sig dessa idéer som får avslag, utanför Alumnis sätt att tänka. En idé kan t.ex. mötas med kommentaren ”så gör vi inte här”. Genom detta uttalande tydliggörs, som vi ser det, Alumnis sätt att tänka och vad som menas med innovation inom denna kontext. Det tydliggörs med andra ord vad som inte är innovation och därmed indirekt vad som är innovation på Alumni. Utifrån detta resonemang kan det utläsas att förståelsen för vad innovation innebär på företaget är något som den anställda socialiseras in i igenom en process av trial and error. Genom denna process kan det sägas att det tydliggörs för de anställda vad innovation är. Dock kvarstår faktum att alla medarbetare inte kan eller vet hur de ska agera för att vara innovativa. En respondent menar att det faktum att alla idéer inte godtas kan kallas för den starka kulturens baksida. Det finns med andra ord en risk i att bli för homogen, något som teorin om communities of practice fått kritik för. Enligt teorin finns det en fara för grupptänkande och att nya idéer utesluts (Newell et al., 2002), något vi kan se hos Alumni. Dessutom finner vi i det aningen motstridigt då

grundaren talar om värdet av att ifrågasätta. Om nya idéer som rör sig utanför Alumnis sätt att tänka ofta får avslag, anser vi att det talar emot ifrågasättande, eftersom nya idéer kan ses om ett sätt att kritisera det befintliga sättet att utföra saker på.

Utifrån belöningsteori, som ska styra medarbetarnas förståelse genom sammankoppling av belöning med önskad förståelse (Sandberg och Targama, 2007) kan det sägas att det nu med dagens utformning av utvärderingsprogrammet, där innovation mäts som det gör, blir tämligen otydligt vilken typ av beteende som kommer att belönas. De anställda vet ju inte klart och tydligt hur innovation ska omsättas i det daliga arbetet. ”Morötterna” är med andra ord inte tydliga och då är det svårt för de anställda att utvecklas på den här punkten. Och därmed kanske inte heller personalens kapacitet bidrar till företagets verksamhet på ett optimalt sätt, varför man också skulle kunna säga att det finns en outnyttjad kapacitet vad gäller personalens innovationsförmåga.

Enligt dokumentet antyds det att innovation innebär att de anställda ska vara ”öppna för varandras idéer och tankar...”. Med det som framkommit vid intervjuerna och vad som tidigare diskuterats i analysen av denna värdering i åtanke, kan slutsatsen att riktigt så inte är fallet i praktiken genast dras. Två av de intervjuade påpekar att alla idéer faktiskt inte godtas, att de inte är ”inom ramen” för det sätt man brukar göra på, samt att det behövs ett slags godkännande från de informella ledarna. Alltså kan slutsatsen dras att det inte är fullt så högt i tak som dokumentet beskriver.

Den anställda ska även ”utmana löpande vårt sätt att arbeta och vår affär.” Sett till historien och även det som grundaren sagt och vår samlade uppfattning av vikten av interna projekt, får man ett klart intryck av att Alumni faktiskt hela tiden försöker komma på nya sätt att arbeta, att de ständigt utvärderar sin verksamhet. Företaget har t.ex. flera gånger helt ändrat utvärderingssystemet då det upplevts vara i behov av förnyelse. Det är ett tydligt exempel på att utmana sitt sätt att arbeta. Å andra sidan finner vi punkt två motstridig, då det framkommit att man faktiskt inte tar emot nya idéer om de ligger utanför Alumnis ramar.

För att kommentera den tredje punkten i dokumentet, ”vi är alla aktiva och bidrar i företagets utveckling i stort och smått” kan vi konstatera att utifrån den förståelse om vad innovation

innebär i dagsläget kan alla i dagsläget faktiskt inte bidrar i företagets utveckling i stort och smått.

Sista punkten i det interna dokumentet där betydelsen av innovation beskrivs känns inte relevant att analysera då det inte har varit vår fokus att granska hur pass väl det faktiskt gått för företaget sett till lycka med nya affärsmöjligheter.

5.1.4 Kollegialitet

I vår inledande intervjujurunda, när vi ställde allmänna frågor om organisationskulturen, fann vi att respondenterna nästan uteslutande talade om värderingen kollegialitet. Ur det avsnitt i empirin som beskriver respondenternas syn på organisationskulturen, präglas svaren allt som oftast av berättelser som kretsar kring värderingen kollegialitet. Vi fann alltså att kollegialitet är den värdering som det talas mest om, vilket respondenterna anser bero på att värderingen är lätt att observera i det dagliga arbetet. Detta leder i sin tur till att respondenterna upplever att värderingen är lätt att utvärdera och ge varandra feedback på.

Kollegialiteten har många innebörder men handlar främst om att de anställda ska vara vänliga mot varandra, hjälpas åt och stötta varandra, visa uppskattning, ge feedback och visa varandra respekt. Respondenternas förståelse för värderingen kollegialitets innebörd är snarlik med de punkter som presenteras i företagets interna dokument, något som visar att grundarna har lyckats föra ut sin förståelse av värderingen kollegialitet till resten av organisationen. Hur grundarna har lyckats med detta diskuterar vi senare i analysen. Vi finner dessutom liten diskrepans mellan respondenternas utsagor om vad kollegialitet innebär, vilket återigen tyder på en gemensam förståelse/tolkning av denna värdering.

Både på Malmökontoret och på Stockholmskontoret framhövdes betydelsen av kollegialitet och innebörden av kollegialitet tolkas på ett liknande sätt, sett till hur det talas om värderingen på dessa kontor. Vad vi finner något paradoxalt, är det faktum att många av de anställda på Malmökontoret stänger dörren om sig för att kunna arbeta ostört och fokuserat. Exempelvis nämner en respondent att känslan av gemenskap motverkas av bristen på fikaraster och småprat i korridoren. Här kan vi alltså se en skillnad mellan den uttalade värderingen kollegialitet och andra underliggande värderingar som verkar i bakgrunden, t.ex. tidspress som gör att man stänger dörren för att få arbeta ostört och effektivt och sedan kunna gå hem tidigt. Detta stämmer

överens med teorin om uttalade och outtalade värderingar (Bang, 1994)(McShane och Von Glinow, 2005). Stängda dörrar kan tänkas vara ett tecken på en värdering som säger "här stör vi inte varandra", även om respondenterna inte vill framhäva att det fungerar så. Eftersom värderingen kollegialitet exempelvis handlar om att stötta varandra och hjälpa varandra i vardagen, anser vi att kollegialitet motverkas av stängda dörrar och brist på social samvaro. På Stockholmskontoret nämns grundaren Magnus öppna dörrar som en viktig symbol för öppenhet. Detta anser vi tydliggör att en tillsynes obetydlig gest som att låta dörren vara öppen eller stängd kan få stora konsekvenser för företagskulturen. Att fikaraster kan främja kunskapsöverföringen och att avsaknaden kan hämma den har dessutom illustrerats av olika forskare. Newell et al. (2002) visade med Xeroxexemplet vikten av informella kaffe- och lunchpauser. Brist på småprat, dialog och kaffepauser visade sig också vara ett betydelsefullt hinder för att utveckla verksamheten på ett sjukhus (Sandberg och Targama, 2007).

Att de anställda vid exempelvis lunchpauser kan lösa svåra problem tillsammans har visat sig vara verklighet på Stockholmskontoret, där man vid de gemensamma luncherna lyfter fram svåra uppdrag för att hjälpa en kollega som fastnat. Detta anser vi också är ett tecken på att kollegialitet och att vara hjälpsam förkroppsligas genom dessa mötesrutiner på Stockholmskontoret. Likaså möjligheten att boka upp en kollega för att träffas på tu man hand och lära av denna, är ett tecken på att det finns en inarbetad rutin och vilja att hjälpa varandra. En respondent säger att "hjälpksamhet är något man tar för givet", vilket tyder på att värderingen har fått starkt fäste på detta kontor.

Vidare kan det ifrågasättas huruvida det faktiskt råder en gemensam förståelse för värderingen kollegialitet eller inte, sett över hela företaget. Eftersom de anställda på Malmökontoret på ett medvetet plan har i stort sett samma bild av kollegialitet, men att det i handling framstår som en annan uppfattning/tolkning av värderingen, drar vi slutsatsen att det inte finns en gemensam förståelse mellan de båda kontoren, då en gemensam förståelse av värderingen kollegialitet skulle ha inneburit en enhetlig tolkning. Detta eftersom gemensam förståelse bygger på tyst kunskap (Sandberg och Targama, 2007) och handling/agerande är tyst kunskap (bl.a. Newell et al., 2002). Det som sagts och förmedlats till oss kan istället vara något som bygger på vad som lästs i ett dokument. Det finns alltså en slags medvetenhet kring vad kollegialitet ska betyda och en vilja att efterleva värderingen, men sett till den omedvetna dimensionen som inte handlar om vad medarbetarna säger utan vad de faktiskt gör, att de stänger dörrarna, talar emot att det skulle råda

en gemensam förståelse. Det räcker alltså inte med en medvetenhet kring vad kollegialitet innebär eller en vilja att efterleva värderingen, det är i handling som värderingar visar sig.

Ovanstående slutsats får antagligen konsekvenser i samband med utvärderingen. Om kollegialitet inte innebär samma sak på Malmökontoret som på Stockholmskontoret kan det tänkas att medarbetarna i Malmö antingen utvärderar varandra efter den medvetna eller efter den omedvetna uppfattningen om vad kollegialitet faktiskt är för något. Detta innebär i sin tur att bedömningen huruvida medarbetarna efterlever kollegialitet kanske inte bedöms på samma sätt som på kontoret i huvudstaden (om de Malmöanställda utvärderar varandra efter den omedvetna förståelsen). Den diskrepans som uppstår borde i så fall upptäckas vid de halvårsvisa samtalen, då allt material går igenom. Utvärderingsprogrammet borde på sikt korrigera detta ”felaktiga beteende”, då Malmöarbetarna faktiskt inte agerar kollegialt. Malmöarbetarna tror att det är kollegialt agerande, men i verkligheten rör det sig om ett agerande som följer den outtalade uppfattningen om kollegialitetens innebörd.

Gemensam förståelse utvecklas i interaktion mellan olika medarbetare och utvecklas under tid, samt förutsätter ansikte mot ansikte-kontakt. Möjligheten att lära genom observation och att imitera andra tas upp som viktiga element, vid utvecklandet av en gemensam förståelse och överförandet av tyst kunskap (Nonaka, 1994). Enligt teorin borde det därför vara svårt att skapa en gemensam förståelse över hela företaget, då en gemensam förståelse förutsätter att den anställda socialiseras in genom nära kontakt med andra mer erfarna medarbetare, eller som det också kan uttryckas: "bärare av värderingarna". Malmöns medarbetare har ingen möjlighet att interagera dagligen med t.ex. grundaren som enligt Schein (1985) representerar värderingarna starkare än kanske någon annan i organisationen. Detta leder rimligen till utvecklandet av två olika förståelser, vilket den empiriska studien och vår tolkning indikerar. Scheins (1985) teori ger stöd för teorin om att ledarnas frånvaro har lett till en annorlunda innebörd av värderingen kollegialitet på Malmökontoret. Resonemanget stärks ytterligare genom det faktum att en medarbetare på Malmökontoret menar att vissa av ledarna är osynliga för henne. Vi anser, med stöd i vår diskussion, att kollegialitet inte efterlevs på Malmökontoret, dock på kontoret i Stockholm.

Utvärderingsprogrammet belyser förebilder, men en felaktig uppfattning om vad kollegialitet innebär, borde rimligtvis leda till mindre bra förebilder på Malmökontoret. Därför anser vi inte

heller att värderingen förstärks på detta kontor. Slutligen är det tveksamt i vilken utsträckning utvärderingsprogrammet bidrar till överföringen av kunskapen om värderingen kollegialitet. På sikt borde utvärderingsprogrammet leda till att avvikande uppfattningar och tolkningar av kollegialitet raderas ut, då man vid de halvårsvisa samtalen borde upptäcka dessa avvikelser. Det är även av stor vikt att cheferna lever som de lär för att rätt tolkning av värderingen ska föras ut i organisationen – ett resonemang som får stöd både av respondenternas svar och av teorin (Schein, 1985). Vi kan här återigen se betydelsen av kommunikation och förebilder. Utvärderingsprogrammet blir därför inte är det enda verktyget i internaliseringsprocessen av den tysta kunskapen om hur man agerar kollegialt.

5.1.5 Belöningsystemets påverkan

Utvärderingsprogrammet och belöningsystemet är kopplat till varandra på Alumni. Ett högt betyg på utvärderingen ger högre bonus för konsulterna och på längre sikt befordran och löneökning. Ett sämre betyg ger en sämre utdelning och leder också till utebliven befordran. Hur de anställda belönas skiljer sig dock något åt. Researchpersonalens utvärdering är inte kopplad till företagets bonus. I förlängningen om någon (oavsett roll) kontinuerligt får dåligt resultat på utvärderingen leder det till friställning. Respondenter menar att värderingarna utgör en viktig del i utvärderingen och för betyget. Betyget är för konsulter i sin tur kopplat till belöningen.

Sandberg och Targama (2007) menar att belöningsystem fungerar som ett sätt att styra medarbetarnas förståelse, vilket också hänger samman med Scheins (1985) teori, att det som ledaren belönar och bestraffar tydliggör för de anställda vad som är viktigt i organisationen. Enligt teorin kan alltså belöningsystem bidra till att värderingarna efterlevs. Utgår man från teorin borde belöningsystemet på Alumni bidra till medarbetarnas motivation att efterleva värderingarna. En konsult medger att han snabbt lärde sig vad som belönades i organisationen, eftersom han vill ha massor av beröm och tjäna mycket pengar. Uttalandet tydliggör att sanktioner spelar roll, men också att belöning och bestraffning inte behöver vara av monetär karaktär. Att få beröm verkar vara lika viktigt, i alla fall om man är en person som drivs av det, uppger samma person.

Faktum att utvärderingen inte är kopplad till bonusen för researchpersonalens återstår dock, men detta anser vi oss inte kunde analysera vidare, då vi varken avser att djupare gå in på motivationsfaktorer eller har haft för avsikt att genomföra statistiska mätningar för att

exempelvis se skillnader mellan konsulter och researchpersonal avseende uppnådda betyg vid utvärderingarna.

Två av respondenterna uppger att om någon återkommande får dåligt betyg borde han/hon fundera på att sluta, eftersom det är ett tecken på att personen kanske inte passar in i företagskulturen. Återkommande dåliga betyg leder till att den anställde går miste om möjligheten till belöning i form av bonus, befordran och löneökning, vilket på sikt rimligen leder till minskad motivation och så småningom uppsägning. Att riskera utebliven bonus, löneförhöjning (yttre belöning) och befordran (inre belöning) är exempel på sådana sanktioner som vi tror bidrar till att värderingarna efterlevs på Alumni.

Vad vi kan konstatera är att belöningsystemet i likhet med utvärderingsprogrammet fungerar som en symbol på att värderingarna tas på allvar. Vidare tolkar vi det som att det bidrar till de anställdas motivation att efterleva värderingarna.

5.1.6 Sammanfattning av utvärderingsprogrammet

Att få kännedom om värderingarna och förstå att de är betydelsefulla verkar vara enkelt, då man som ny på företaget får dem berättade för sig och det finns dokument med information att tillgå. Respondenterna berättar att det pratas mycket om värderingarna redan från första stund och att de kommuniceras från ledningen. Men det är en sak att förstå att det är viktigt med kollegialitet på Alumni och en annan sak att verkligen förstå innebörden och vilka beteenden som är kopplade till de olika värderingarna, vilket vi tydliggjorde tidigare i vår analys om kollegialitet. Detta styrker det som teorin säger att ledare inte kan hänga upp ett antal värderingar på en vägg och invänta förändring (Bang, 1994). Informationen om värderingarna har därmed inget värde i sig, det är först när värderingen internaliseras och konkretiseras i handling, som det går att tala om att värderingen efterlevs. Resonemanget får stöd från Sandbergs och Targamas (2007) teori som talar om att förståelsen utgör grunden för våra handlingar. Det är därför av stor vikt att t.ex. en nyanställd internaliserar företagets sätt att tänka, eftersom denna förståelse ligger till grund för den anställdes handlingar. Frågan i detta sammanhang är i vilken utsträckning utvärderingsprogrammet bidrar till att medarbetaren internaliserar Alumnis förståelse, dvs. förståelsen om värderingar.

5.2 Utvärderingsprogrammet som kunskapsöverföringsverktyg

I detta avsnitt analyserar vi vår andra fråga i frågeställningen, nämligen i vilken utsträckning utvärderingsprogrammet bidrar till kunskapsöverföringen på Alumni.

Utvärderingsprogrammet rymmer, enligt oss, båda dimensionerna av kunskap, dvs. både tyst och explicit kunskap. För det första kan kunskap om värderingar och därmed beteende anses vara av tyst karaktär (McShane och Von Glinow, 2005), då t.ex. att ”vara professionell” kan antas vara en personlig upplevelse som kan vara svår att förmedla till andra. Det går också se att verktyget som vi avser att diskutera här, nämligen utvärderingsprogrammet, bygger på kommunikation som är av explicit karaktär. När t.ex. en mer erfaren medarbetare förmedlar till en mindre erfaren medarbetare om hur denna bör bete sig för att bli mer professionell är det ett försök att överföra tyst kunskap till en annan person. Däremot är medlet för detta, det uttalade budskapet om hur man bör bete sig av explicit karaktär. De nedskrivna värderingarna kan ses som ett försök till att kodifiera ett beteende, ett sätt att uppträda på just Alumni. Det är något explicit (dokumentet) som ledningen vill att de anställda ska omvandla till tyst kunskap (ett sätt att vara och bete sig på). Som bl.a. Nonaka (1994) och Newell et al. (2002) menar går det inte att lära sig att handla på ett visst sätt, i detta fall efter värderingar, genom att bara läsa ett dokument. Detta har illustrerats i cykelexemplet. Givetvis tjänar dokumentet som information, att de anställda vet vad som förväntas av dem beteendemässigt. Men värderingarna måste också internaliseras, vilket enligt Nonaka (1994) och Newell et al. (2002) sker genom att man t.ex. lär av mer erfarna kollegor, genom bl.a. observation när man arbetar tillsammans. Man kan se det som tyst kunskap som existerar mellan de anställda på gruppnivå, men som är svår att kommunicera till någon genom enbart språket. Man kan vidare säga att utvärderingsprogrammet bidrar till att en anställd, särskilt nyanställd, får klart för sig vem han/hon bör observera eller imitera, då utvärderingen med sitt betygssystem tydliggör vem som är framgångsrik och bäst efterlever värderingarna. På så vis guidar utvärderingen medarbetaren att utveckla rätt beteende och sätt att vara på. I detta fall kan man säga att utvärderingsprogrammet i hög grad bidrar till kunskapsöverföringen, eftersom det synliggör förebilder.

Att t.ex. bli professionell kan, enligt oss, antas vara en process där olika erfarenheter, positiva och negativa leder till att beteende förändras över tid. De anställda tillgodogör sig kunskap om denna värdering efterhand när de arbetar tillsammans i projekt. Sandberg och Targama (2007) skriver att det krävs reflektion, dialog och emotionella upplevelser för att öka chanserna till att medarbetaren utvecklas sin förståelse för arbetet, i detta fall förståelsen för värderingarna. Vi

tolkar det som att utvärderingsprogrammet fungerar som ett kompletterande verktyg i denna process, då utvärderingen och feedbacken synliggör beteende hos varje enskild medarbetare och bidrar till reflektion över det egna beteendet samt förståelse av värderingarna. Likaså kan vi se att utvärderingen kan leda till en emotionell upplevelse, eftersom ett dåligt betyg rimligtvis leder till en obehagskänsla som man vill undvika i framtiden. Att utvärderingsprogram och den feedback som ges leder till ökad reflektion är något som bekräftas både av feedbackteorin (Nilsson, 2004) och av respondenterna.

Vi har tidigare i analysen diskuterat att utvärderingsprogrammet förmedlar information, ett budskap av explicit karaktär, vilket inte nödvändigtvis leder till en kunskapsöverföring av tyst kunskap. Att tyst kunskap inte kan överföras med hjälp av ett utvärderingsprogram kan förklaras med det som Alvesson (2004) skriver; att kunskap inte låter sig styras. Att systematisera och bryta ned värderingarna för att sedan mäta dem, menar grundaren är en fara, då man genom detta sätt troligtvis skulle möta motstånd från de anställda – något som skulle kunna få motsatt effekt. Resonemanget får stöd från Sandberg och Targama (2007) som anser att chefer generellt sett ska överge principerna att styra genom att tillhandahålla detaljerade instruktioner vilket begränsar människors handlingsfrihet. Grundaren menar, när han talar om faran med att systematisera, att det är omöjligt att t.ex. bryta ned värderingen innovation till ett antal parametrar som därefter anpassas till varje roll. Istället säger han att värderingar ska uppfattas som en känsla som guidar medarbetaren i vardagen, något som också teorin belyser (Bang, 1994)(Alvesson, 2004). Trots att grundaren uppvisar en medvetenhet kring faran med att systematisera är det dock ett faktum att utvärderingsprogrammet i sig är ett verktyg som syftar till att systematisera värderingarna. Vi kan därför alltså se att utvärderingsprogrammet potentiellt också kan hämma kunskapsöverföringen av värderingarna ifall dessa bryts ner och mäts alltför mycket.

Utgår man från teorin om kunskapsöverföring av tyst karaktär, är ledarens främsta uppgift att möjliggöra interaktion och mellan olika medarbetare för att underlätta kunskapsöverföringen (Newell et al., 2002). Sett utifrån detta perspektiv kan man se Alumnis utvärderingsprogram som ett initiativ till att möjliggöra dialog mellan olika medarbetare i organisationen, som i förlängningen kan leda till kunskapsöverföring. Genom utvärderingsprogrammet ges tillfälle att reflektera över det egna beteendet och tidigare erfarenheter, vilket sannolikt leder till att medarbetaren korrigerar sitt beteende för att uppnå belöning i form av beröm, befordran eller

belöning av monetär karaktär. Vi anser alltså att utvärderingsprogrammet får konsekvenser som leder till att en medarbetare kan tillgodogöra sig kunskapen om värderingarna.

Utvärderingsprogrammet fungerar också, som grundaren poängterar, som en symbol för att man menar allvar med värderingarna, snarare än som det enda verktyget för att överföra värderingarna. Utvärderingsprogrammet visar vad organisationen värdesätter genom att belöna rätt beteende och bestraffa icke önskvärt beteende. Detta är något som Schein (1985) lyfter fram som en viktig faktor när man vill föra ut värderingarna i organisationen. Det ledaren riktar sin uppmärksamhet emot, d.v.s. som han mäter, belönar och bestraffar, tydliggör för de anställda vad som är viktigt. Alumnis grundaren menar också att man inom en organisation inte kan börja med att använda sig av ett utvärderingsprogram utan att värderingarna först måste "sitta i väggarna". Utvärderingsprogrammet kan därför primärt inte syfta till att överföra kunskap om värderingar som inte redan finns etablerade på företaget. Istället är avsikten med utvärderingsprogrammet att kontrollera att värderingarna efterlevs och förstärks. Vikten av att värderingarna sitter i väggarna innan man mäter dem kan vi illustrera med ett exempel från Malmökontoret. Vi har tidigare i vår analys skrivit om hur värderingen kollegialitet uppfattas på ett annat sätt på Malmökontoret. Detta anser vi kan få negativa konsekvenser vid utvärderingen, att det som avses att mäta inte mäts. Utifrån våra tolkningar av respondentsvaren, kan vi konstatera att man bör försäkra sig om att värderingarna tolkas lika på alla Alumnis kontor innan utvärderingen. Tolkningen bör vara enhetlig. Utifrån detta resonemang kan vi utröna att det finns andra mekanismer som kanske spelar större eller lika stor roll vid överföringen av värderingarna. Exempelvis kan vi se att den vardagliga kommunikationen mellan medarbetare och chefer har stor betydelse för internaliseringen av värderingarna.

Vi har konstaterat att värderingarna faktiskt också förstärks genom andra verktyg och inte bara genom utvärderingsprogrammet. Utvärderingsprogrammet har till stor del en funktion som ett slags kontrollorgan, där man korrigerar beteende. Vi har också kommit fram till att det fungerar som "problembelysare", att det i utvärderingen upptäcks beteenden som inte följer företagets värderingar. Därmed ges också en chans till korrigering. Med andra ord skulle man kunna säga att utvärderingsprogrammets säkerställer att alla drar åt samma håll och att beteenden som företaget anser är viktiga belönas.

I kombination med t.ex. introduktionsprogram, daglig interaktion med kollegor samt information i form av steg för steg-guider och andra typer av riktlinjer på företagets server står utvärderingsprogrammet för en del av kakan i den totala kunskapsöverföringen av värderingarna. Värderingarna kommuniceras alltså ut, men vi ser att utvärderingsprogrammet inte ensamt står för detta. Det stämmer överens med grundarens bild av utvärderingsprogrammet som endast en pusselbit i det stora hela.

I vilken utsträckning utvärderingsprogrammet, enligt Sandbergs och Targamas (2007) teori, bidrar till att skapa en gemensam förståelse, kan vi konstatera att utvärderingsprogrammet uppmuntrar till dialog, vilket är något som författarna betonar är viktigt för skapandet av en gemensam förståelse (Sandberg och Targama, 2007). Främst är det ett verktyg som bidrar till att sätta igång en intern dialog. Utvärderingsprogrammet bidrar till dialogen, eftersom det belyser icke-önskvärda beteenden vid de halvårsvisa utvärderingssamtalen, men också knuffar fram förebilder i rampljuset. Dialog uppstår dels då kollegor som utvärderar varandra kan samtala om hur man har upplevt samarbetet, speciellt då man ombeds lämna kommentarer eller tips vid negativ såväl som positiv feedback, vilket gör situationen konstruktiv och konkret och den utvärderade kan dra lärdom av sina misstag/svagheter, brister inför nästa uppdrag. Är man förutseende kan man sätta upp mål i uppdraget tillsammans, innan projektet startar. På detta sätt skapas en dialog direkt angående personliga insatser. Diskussion uppstår också vid de halvårsvisa utvärderingssamtalen där man med en slags mentor (internt kallad counsellor) diskuterar resultatet från projektutvärderingarna.

Sandberg och Targama (2007) talar också om vardagskommunikation som en metod och där ser vi tydligt att framförallt kollegialitet är en värdering som verkligen kommer på tal i stort sett varje dag. Anledningen till att det talas så mycket om just kollegialitet, tycks bero på att det är en värdering som är lätt att förstå, utvärdera kollegorna efter, men också uppfatta i vardagen. Man skulle kunna säga att ju bättre värderingarna kan förstås av de anställda, desto mer kommer de att diskuteras och belysas på olika sätt i vardagen. Eftersom Sandberg och Targama (2007) i stora drag menar att dialog och vardagskommunikation förfinar den gemensamma förståelsen, men inte förändrar den i grunden, kan vi konstatera att utvärderingsprogrammet har en primär funktion att se till att värderingarna förstärks, snarare än att man kan förmedla värderingarna t.ex. till en nyanställd enbart med hjälp av utvärderingsprogrammet. Andra processer, som t.ex.

learning by doing, spelar en större roll vad gäller kunskapsöverföring av Alumnis företagsvärderingar.

6. SLUTSATSER

1. Hur förstärks och efterlevs värderingarna med hjälp av utvärderingssystemet och belöningsystemet?

När det gäller värderingen kollegialitet har vi funnit en diskrepans mellan handling och tal på Malmökontoret. Vi drar därför slutsatsen att denna värdering inte fullt efterlevs på Malmökontoret. Vidare har vi funnit att värderingen i stor utsträckning tycks efterlevas på Stockholmskontoret. Det är ganska rimligt att tänka att om värderingen inte efterlevs förstärks den heller inte i utvärderingsprogrammet. Vi kan alltså konstatera att i fall utvärderingsprogrammet skall förstärka värderingen krävs det att det först finns en gemensam förståelse för vad värderingen innebär och att det finns personer som kan förkroppsliga värderingen och fungera som framgångsexempel.

Vad gäller professionalism har vi funnit en tydlig överensstämmelse i tolkning av denna värdering mellan de anställda, grundaren och dokumentet. Detta anser vi vittnar om att det finns en gemensam förståelse för vad professionalism innebär på Alumni och med andra ord anser vi att värderingen efterlevs relativt väl. Vi tolkar det som att utvärderingsprogrammet bidrar till en gemensam förståelse i detta fall och att den feedback som ges hjälper den anställde att reflektera över sin förståelse samt korrigera sitt beteende i enlighet med denna värdering – något vi tidigare har exemplifierat. Utvärderingsprogrammet kan ses som ett verktyg i denna process då programmet synliggör problembeteenden och framgångsexempel. Utvärderingsprogrammet får därför anses påverka kunskapsöverföringen av värderingarna i medelstor utsträckning.

Vad som bekräftar vår uppfattning om att långsiktighet har kommunicerats och fått genomslagskraft, är att vi finner liten diskrepans mellan punkterna i dokumentet, våra respondenters intervju svar och grundarens tolkning av värderingen. Med hänsyn till detta anser vi att värderingen efterlevs. Användandet av utvärderingsprogrammet i sig kan ses som ett bevis på att värderingen långsiktighet är förkroppsligad på företaget. Utvärderingsprogrammet kan alltså ses som en långsiktig strategi att överföra värderingarna till nya generationer av anställda. Detta ser vi som en symbol för att utvärderingsprogrammet förstärker överföringen av värderingen. Dock finns här andra system som i stor grad kompletterar utvärderingsprogrammet i dess funktion som kunskapsöverföringsverktyg, nämligen mallar och riktlinjer som guidar

medarbetaren att ta viktiga beslut gällande vilka kunder man ska tacka ja eller nej till. Vad som menas med långsiktighet och vilka beslut man ska fatta socialiseras den anställda in i efterhand, t.ex. genom att fråga mer erfarna kollegor.

Innovation har vi konstaterat inte mäts på ett optimalt sätt, då förutsättningarna för de anställda ser olika ut när det gäller möjligheterna till att vara innovativ. Det bakomliggande problemet handlar om att de anställda tycks ha en oklar bild av vad innovation innebär för dem i det dagliga arbetet, det tycks alltså inte finnas någon särskilt stark gemensam förståelse för värderingen innovation. Vi drar därför slutsatsen att utvärderingsprogrammet inte i särskilt stor utsträckning bidrar till att de anställda kan följa värderingen och därför inte heller i sin tur förstärker värderingen. Det kan därför heller inte anses bidra till kunskapsöverföringen i någon större betydelse.

2. I vilken utsträckning bidrar utvärderingssystemet till kunskapsöverföringen på Alumni?

Sammanfattningsvis kan vi konstatera att utvärderingsprogrammet och belöningsystemet först och främst har en *symbolisk* betydelse som tydliggör för de anställda att man menar allvar med värderingarna. Vi har kommit fram till att utvärderingsprogrammet primärt förstärker redan existerande värderingar, snarare än förmedlar kunskapen om dem. Utvärderingsprogrammet fungerar också som en symbol för långsiktigt och innovativt tänkande.

Vi har också konstaterat att utvärderingsprogrammet fungerar som en *problembelysare* och som ett *kontrollorgan* som hjälper organisationen att korrigera icke önskvärda beteenden och att kontrollera att värderingarna efterlevs.

Vi har dessutom funnit att utvärderingsprogrammet endast ska ses som en pusselbit i hela systemet av överföring av kunskap om värderingarna. Andra metoder verkar fungera bättre för att överföra och internalisera värderingarna i organisationen, vilket tidigare forskning styrker. Vi har funnit, i likhet med Nonaka (1994) och Sandberg och Targama (2007), att socialisering och vardaglig kommunikation spelar avgörande roll vid överföring av tyst kunskap. Likaså konstaterar vi en överensstämmelse i våra resultat med Scheins (1985) och Bangs (1994) teorier om att ledaren är mycket viktig som kulturbärare i organisationen och för spridningen av värderingarna.

Samtidigt har vi funnit i denna uppsats i likhet med Nonaka (1994) att tyst och explicit kunskap kompletterar varandra, att det ena inte utesluter det andra. Mapper, databaser och dokument, som är av explicit karaktär fungerar också som vägledning och bidrar till den gemensamma förståelsen av värderingarna.

För att utvärderingsprogrammet skall fungera krävs en gemensam förståelse och enhetlig tolkning av värderingarnas innebörd. En gemensam förståelse, skapas inte genom utvärderingsprogrammet i sig, utan snarare genom en rad olika faktorer som vardaglig kommunikation, genom att imitera varandra, genom att ledaren agerar som förebild och därtill hjälp som de anställda finner i form av dokument och databaser. Vi har kommit fram till att utvärderingsprogrammet förfinar en redan existerande förståelse snarare än förändrar den eller skapar den från grunden.

Vidare har vi även konstaterat att utvärderingsprogrammet i sig är ett försök att kodifiera och systematisera beteenden, vilket potentiellt kan hämma överföringen av tyst kunskap. Enligt Alvesson (2004) är kunskap ett okontrollerbart fenomen, vilket också är en förklaring till varför utvärderingsprogrammet inte är ett optimalt instrument för att överföra tyst kunskap.

Utvärderingsprogrammet fungerar som ett kunskapsöverföringsverktyg i den mån att det synliggör förebilder i organisationen, samt uppmuntrar dialog och reflektion av det egna beteendet.

6.1 Förslag på vidare forskning

Ett förslag på vidare forskning skulle kunna vara att genomföra en observation på Alumni för att på ett djupare plan se hur kunskap om värderingarna verkligen överförs via utvärderingsprogrammet. Exempelvis kan det vara av intresse att sitta med på de utvärderingssamtal som sker halvårsvis. Vid en sådan observationsstudie skulle man med högsta sannolikhet lägga märke till om det finns en diskrepans mellan uttalade och outtalade värderingar. Detta är något som vi genom vår studiemetod inte kunnat granska på djupet.

Att genomföra någon slags djupstudie för att granska eventuella skillnader mellan Stockholmskontoret och Malmökontoret vad gäller tolkning och kunskapsöverföring av

värderingarna är också tänkvärdt. Det faktum att t.ex. kärnvärderingen kollegialitet visas som den görs på Malmökontoret skulle kunna vara intressant att närmare utforska, t.ex. besöka kontoret i Stockholm och se hur man visar kollegialitet där. Detta är ett konkret exempel på skillnader i uttalade och outtalade värderingar och det skulle framför allt vara intressant att ta reda på hur det påverkar kunskapsöverföringen av just denna värdering.

Även en jämförande studie med andra företags sätt att sprida kunskap om företagsvärderingar är intressant att utforska. Man skulle då kunna jämföra olika företags system/metoder för denna typ av kunskapsöverföring. En sådan här jämförande studie skulle dels kunna göras mellan företag, vars metoder skiljer sig från Alumnis utvärderingsprogram. Då skulle man antingen kunna granska helheten, dvs. göra en studie som innefattar alla olika typer av kunskapsspridningskanaler för överföring av värderingarna. Detta för att på så vis se vad för fler faktorer påverkar kunskapsöverföringen av värderingar. Förslagsvis skulle man också kunna undersöka endast en specifik kanal, som vi valt att göra i detta examensarbete. Om företag likt Alumni har ett utmärkande system eller program för att överföra kunskap om värderingar och granska skillnader och resultat.

Ytterligare en idé skulle kunna vara att djupare gå in på motivationsfaktorer, dvs. mer fördjupa sig inom psykologins område. Då skulle man kunna studera hur motivation påverkar kunskapsöverföringen om värderingar. Att i större utsträckning granska hur Alumnis belöningsystem påverkar överföringen av värderingen i relation till utvärderingsprogrammet är ett annat förslag.

REFERENSLISTA

Böcker

- Alvesson, Mats (2004) *Knowledge work and knowledge-intensive firms*. Oxford: Oxford University Press
- Alvesson, Mats (2004) *Kunskapsarbete och kunskapsföretag*. Malmö: Liber ekonomi
- Alvesson, Mats (2000) *Ledning av kunskapsföretag: en studie av ett datakonsultföretag*. 3:e upplagan. Stockholm: Norstedts juridik
- Ahmed, P. K., Lim, K. K., Loh, A. Y. E. (2002) *Learning through Knowledge Management*. Oxford: Butterworth-Heinemann
- Bang, Henning (1994) *Organisationskultur*. Lund: Studentlitteratur
- Bruzelius, L. H., Skärvad, P-H. (2000) *Integrerad organisationslära*. Lund: Studentlitteratur
- Bryman, A., Bell, E. (2005) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Malmö: Liber ekonomi
- Child, John (2006) *Organization: Contemporary principles and practice*. Oxford: Blackwell
- Kalling, T., Styhre, A. (2003) *Knowledge Sharing in Organizations*. Malmö: Liber ekonomi
- Kvale, Steinar (1997) *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur
- Lind, J-I., Skärvad, P-H. (2004) *Nya team i organisationernas värld*. Malmö: Liber ekonomi
- McShane, S. L., Von Glinow, M. A. (2005) *Organizational behaviour: Emerging realities for the workplace revolution*. 3rd ed. Boston: McGraw-Hill
- Newell, S., Robertson, M., Scarbrough, H., Swan, J. (2002) *Managing knowledge work*. Basingstoke: Palgrave
- Nilsson, Emelie (2004) *Feedback: Varför, hur och till vad?* Karlstad: Developa
- Pousette, Anders (2001) *Feedback and stress in human service organizations*. Göteborg
- Sandberg, J., Targama, A. (2007) *Managing understanding in organizations*. London: SAGE
- Schein, Edgar H. (1985) *Organizational culture and leadership: A dynamic view*. San Francisco: Jossey-Bass
- Styhre, Alexander (2003) *Understanding Knowledge Management: Critical and postmodern perspectives*. Malmö: Liber ekonomi

Artiklar

- Argote, L., Ingram, P. (2000) *Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms*. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 82, nr. 1, 150-169.

- Bryant, Scott E. (2005) *The impact of peer mentoring on organizational knowledge creation and sharing*. Group & Organization Management, vol. 30, nr. 3, 319-338.
- De Long, D. W., Fahey, L. (2000) *Diagnosing cultural barriers to knowledge management*. The Academy of Management Executive, vol. 14, nr. 4, 113-127.
- Karkouljian, S., Halawi, L. A., McCarthy, R. V. (2008) *Knowledge Management formal and informal mentoring: An empirical investigation in Lebanese banks*. The Learning Organization: An International Journal, vol. 15, nr. 5, 409-420.
- King, W. R., Chung, T. R., Haney, M. H. (2008) *Knowledge Management and Organizational Learning*. Omega, vol. 36, nr. 2, 167-172.
- Lazidou, Domna (2008) *Three ways to measure your corporate culture*. Strategic Communication Management, vol. 12, nr. 3, 10.
- London, M., Sessa, V. I. (2006) *Group Feedback for Continuous Learning*. Human Resource Development Review, vol. 5, nr. 3, 303-329.
- Nonaka, Ikujiro (1994) *A dynamic theory of organizational knowledge creation*. Organization Science, vol. 5, nr. 1, 14-38.
- Renzl, Birgit (2008) *Trust in management and knowledge sharing: The mediating effects of fear and knowledge documentation*. Omega, vol. 36, nr. 2, 206-220.

Övriga skriftliga källor

Martin Sigurdson

Peter Landström

Muntliga källor

Intervju med Suzanna Malmgren, Malmö, 2008-12-08

Intervju med Pernille Slott, Malmö, 2008-12-08

Intervju med Tanja Jibrandt, Malmö, 2008-12-12

Telefonintervju med Eva Warnander, 2008-12-09 och 2009-01-20

Telefonintervju med Catharina Mannerfelt, 2008-12-11, 2009-01-21 och 2009-02-05

Telefonintervju med Martin Sigurdson, 2009-01-21

Telefonintervju med Peter Landström, 2009-01-22

Telefonintervju med Suzanna Malmgren, 2009-01-30

Telefonintervju med Magnus Tegborg, 2009-02-03

Elektroniska källor

Alumnis hemsida, www.alumni.se

Nationalencyklopedin, www.ne.se

Bilaga 1

Intervjuguider

Första omgången: Suzanna (adept, platsintervju), Pernille (platsintervju), Eva (telefonintervju), Catharina (mentor, telefonintervju) och Tanja (mentor, platsintervju)

Allmänt

Vad har du för bakgrund; utbildning, arbetslivserfarenhet?

Hur länge har du arbetat på Alumni?

Vilka är dina huvudsakliga arbetsuppgifter?

Kunskapsöverföring

Hur gick det till när du var nyanställd och skulle komma in i företaget?

Vad finns det för rutiner/ arbetssätt för att sprida information och kunskap på Alumni?

Upplever du några svårigheter med att dela med dig av din kunskap till andra?

Organisationsstruktur/organisationskultur

Hur upplever du klimatet på kontoret här?

Upplever du att det är lätt eller svårt att be om hjälp?

Vem ber du om hjälp om du stöter på ett problem?

Tillit/Öppenhet

Vad har du för relation till dina kollegor och chefer?

Upplever du att det är högt i tak, vågar du framföra nya idéer?

Mentorprogram

Vad är syftet med mentorsprogrammet? Bakgrunden till initiativet?

Hur ofta träffas mentor och adept?

Utvärderingsprogram (endast till Catharina och Tanja)

Kan du berätta om utvärderingen, hur går den till?

Kan du se att utvärderingen bidrar till något mer än som underlag till kompensation?

Arbetsrotation (endast till Catharina och Tanja)

Vad är bakgrunden till att man arbetar 60 % på ett projekt och 40 % på ett annat?

Till adept:

Anser du att mentorsprogrammet har bidragit med värdefull kunskap, att det har bidragit till din kompetensutveckling?

Vad har du för relation till din mentor?

Till mentor:

Anser du att mentorskapet är meningsfullt och att du kan dela med dig av din kunskap till din adept?

Vad har du för relation till din adept?

Till alla:

Hur ser du på mentorsprogrammet, positiva och negativa konsekvenser?

Finns det andra metoder som skulle vara mer lämpliga för att överföra kunskap mellan individer?

Andra omgången:

Peter (telefonintervju)

Kan du berätta vilken din roll är på Alumni?

Kan du beskriva i detalj hur utvärderingsprogrammet fungerar? Hur fungerar den externa utvärderingen?

Vad är syftet med utvärderingsprogrammet?

Varför är utvärderingsprogrammet ett kunskapsöverföringsverktyg?

Är det tänkt att alla fyra värderingarna ska vara lika viktiga?

Kan du berätta om belöningsystemet och hur det är kopplat till utvärderingen (endast värderingar)? Bas för bonus eller inte bonus?

Vad händer om man inte får ett bra omdöme vid utvärderingen, leder det t.ex. till utebliven löneförhöjning?

Kan du se några svårigheter med att använda utvärderingssystemet?

Anser du att man har lyckats med utvärderingsprogrammet? (samt att koppla utvärdering till belöning). På vilket sätt?

Kan du nämna alternativa sätt för att influera medarbetarna så att värderingarna efterlevs i organisationen? Vilken metod finner du mest effektiv i så fall?

Hur har utvärderingen påverkat dig/vad har du lärt dig?

Eva och Martin (telefonintervjuer)

Kan du berätta om utvärderingsprogrammet och dess syfte?

Hur har utvärderingen påverkat dig/vad har du lärt dig?

Hur belönas du? Bonus varje halvår etc.

Vad ligger till grund för din belöning? Vet du vad man bör göra för att få löneförhöjning?

Anser du att man belönas utifrån värderingarna?

Vad betyder värderingen kollegialitet för dig? Kan du ge exempel på hur kollegialitet efterlevs?

Vad betyder värderingen professionalism för dig? Kan du ge exempel på professionalism? När du eller någon annan agerar professionellt.

Vad betyder att vara innovativ för dig? Kan du ge exempel på när någon agerar innovativt?

Vad betyder långsiktighet för dig? Kan du ge exempel på hur man agerar långsiktigt.

Hur har du lärt dig att agera enligt Alumnis värderingar?

Catharina (telefonintervju)

Vad är syftet med utvärderingsprogrammet?

Varför är utvärderingsprogrammet ett kunskapsöverföringsverktyg?

Kan du berätta om belöningsystemet och hur det är kopplat till utvärderingen (endast värderingar)? Bas för bonus eller inte bonus?

Vad händer om man inte får ett bra omdöme vid utvärderingen, leder det t.ex. till utebliven löneförhöjning?

Kan du se några svårigheter med att använda utvärderingssystemet?

Anser du att man har lyckats med utvärderingsprogrammet? (samt att koppla utvärdering till belöning). På vilket sätt?

Kan du nämna alternativa sätt för att influera medarbetarna så att värderingarna efterlevs i organisationen? Vilken metod finner du mest effektiv i så fall?

Magnus (telefonintervju)

Utvärderar du som grundare och ledare alla anställda på Alumni?

Vad betyder kollegialitet för dig? Kan du ge exempel på kollegialitet?

Vad betyder professionalism för dig? Kan du ge exempel på professionalism?

Vad betyder innovation för dig? Kan du ge exempel på innovation?

Vad betyder långsiktighet för dig? Kan du ge exempel på långsiktighet?

I vilken utsträckning tycker du att kärnvärderingarna efterlevs?

Vem lever värderingarna bäst, hur visar det sig?

Hur gör du för att sprida värderingarna till dina anställda?

Upplever du att det finns några hinder med att sprida värderingarna, t.ex. till andra kontor?

Tycker du att utvärderingsprogrammet är ett fungerande verktyg för att överföra värderingar?

Hur kommer det sig att få ha nämnt värderingen innovation och långsiktighet när vi har intervjuat?

Kompletterande frågor till Suzanna (telefonintervju)

Vad tycker du att värderingarna innovation, långsiktighet och professionalism betyder för dig och kan du ge något kort exempel på var och en av dem?

Hur ser du på värderingarna när det gäller utvärderingen efter varje projekt, tycker du att det t.ex. är lättare att utvärdera dina kollegor efter vissa av värderingarna?

Tycker du att det som värderingarna står för också är det som faktiskt värderas i utvärderingen?

Kompletterande frågor till Catharina (telefonintervju)

Vad betyder värderingen professionalism för dig? Kan du ge exempel på professionalism? När du eller någon annan agerar professionellt.

Vad betyder långsiktighet för dig? Kan du ge exempel på hur man agerar långsiktigt.

Kompletterande frågor till Peter (mail)

Vad betyder värderingen professionalism för dig, kan du ge exempel på när du agerar professionellt?

Vad betyder långsiktighet för dig, kan du ge exempel på när du agerar långsiktigt?

Kompletterande frågor till Martin (mail)

När du var ny på företaget var det svårt att veta vilka uppdrag/kunder du skulle tacka nej till (tänker på värderingen långsiktighet). Hur gick du till väga för att ta rätt beslut? Antar att man måste förstå företagets vision vilket jag kan föreställa mig kan vara knepigt i början.

Bilaga 2

Alumnis fyra kärnvärderingar (ur Alumnis interna dokument)

Excellence

Vi är professionella, personliga och pragmatiska
Vi visar engagemang och strävar alltid efter att göra det lilla extra
Vi håller alltid hög kvalitet i leveranser och har en vilja att ständigt förbättra – vi nöjer oss inte
Vi är snabba utan att tumma på kvaliteten, och vi kommunicerar öppet och kontinuerligt

Long-term focus

Vi känner ett delat ansvar för helheten och bygger ett starkt gemensamt strukturkapital för framtiden
Vi är lyhörda för feedback och utvecklar oss själva och bolaget därefter
Vi är uthålliga och vågar prioritera långsiktiga satsningar
Vi arbetar aktivt med att stärka vårt nätverk (klienter, kandidater, intressenter etc.)

Pioneering

Vi är öppna för varandras idéer och tankar och vågar ta ut svängarna
Vi utmanar löpande vårt sätt att arbeta och vår affär
Vi är alla aktiva och bidrar i företagets utveckling i stort och smått
Vi tar till vara på nya affärsmöjligheter

Collegiality

Vi visar respekt för varandra (tid, arbete, roller etc.) och är tydliga med vad vi förväntar oss av varandra
Vi ställer alltid upp för varandra i projekt och i vardagen
Vi stöttar varandra att utvecklas genom regelbunden och konstruktiv feedback
Vi visar uppskattning och uppmuntrar varandra

Bilaga 3

Alumnis utvärderingsmall för kärnvärderingarna

För definition av värderingar se
W:\gemensamt\Operational\Personer\Våra värderingar\Alumni\core values_20081018 (engelsk version).pdf

Omdöme, övergripande
(här bedöms personen utsett position i firman, dock även utanför projektets ramar)

1 - Uppvisar beteenden eller ageranden som indikerar behov av vidareutveckling. Kräver stöd för att verka inom området där satsningen är viktigast.

2 - Uppvisar beteenden eller ageranden som tyder på kvaliteter man även möjl. förbättring. Behöver begränsat stöd för att kunna agera på en jämn nivå.

3 - Uppvisar en jämn och hög nivå i beteenden eller ageranden. Kräver mycket begränsat stöd för vidareutveckling.

4 - Demonstrerar en mycket hög nivå i beteenden och ageranden. Är ett föredöme och behöver inget stöd inom området.

	1	2	3	4	5
Excellence	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Planering	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lång Term	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Collegiality	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Positiv inställning och attityd	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Förebild och intern ledare (om M2 eller Partner)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kommentar

FÖREGÅENDE **NÄSTA**

REDA FORMULÄR TILL FÖRETA SIDOR AVSLUTA