



LUNDS UNIVERSITET
Ekonomihögskolan

Expert? Ja!
Utbildning? Nej!

En kvalitativ studie kring hur ett kunskapsintensivt företag lyckas skapa expertställning utan medarbetare med akademisk utbildning

Ämne och kurs: FEKK01, Examensarbete på kandidatnivå, 15 högskolepoäng, vid företagsekonomiska fakulteten, Lunds universitet

Författare: Nadia Nilsson och Emma Gunulf

Handledare: Nadja Sörgärde

Seminariedatum: 31 Maj 2011

Förord

Vi vill tacka vår handledare, Nadja Sörgärde, för tålamod, vägledning och engagemang till vår uppsatsprocess. Tack!

Vi vill också passa på att tacka de närstående personer till oss som läst vår uppsats, både en och oräkneligt antal gånger. Tack för tålamodet och synpunkterna.

Sammanfattning

Titel:	Utbildning? Nej Expert? Ja!
Seminariedatum:	31 maj 2011
Kurs och ämne:	FEKK01, Examensarbete kandidatnivå, 15 högskolepoäng
Författare:	Nadia Nilsson och Emma Gunulf
Handledare:	Nadja Sörgärde
Fem nyckelord:	Kunskapsföretag - Grupptillhörighet - Kompetens - Image - Organisationsidentitet
Syfte:	Syftet med denna uppsats var att utreda hur fallföretaget utåt sett förmedlar sina anställda som experter, och internt, hur de anställda får en positiv gruppidentitet, samt vad man kan tillskriva teorin gällande detta.
Metod:	Vi har en kvalitativ studie med abduktiv ansats. Vi ser verkligheten som en del av oss och har använt oss av semistrukturerade intervjuer.
Teori:	Ett kunskapsföretag består ofta av utbildad personal. Utbildning fungerar legitimerande för den anställde och ger en grund för att denne ska kunna uttala sig som expert på sitt område. Detta gäller både externt ut mot kunder som skall uppfatta den anställde som trovärdig, samt internt att den anställde skall ha en positiv grupptillhörighet vid avsaknaden av utbildning.
Empiri:	I vårt fallföretag existerar inget krav på utbildning utan de går endast på personlighet och tidigare erfarenheter vid rekrytering. Vi har då ställt oss frågande till vad som agerar legitimerande i deras fall samt vad som kan tillskrivas den befintliga teorin kring kunskapsföretag.
Resultat:	Vi såg att kompetens i form av socialt nätverk, erfarenhet och personlighet var centrala delar för att få personalen att externt uppfattas som experter. För att personalen skall få en positiv grupptillhörighet, och legitimitet internt, menar vi att image och organisationsidentitet är centrala delar som bör lyftas fram.

Abstract

Titel:	Educated? No	Expert? Yes
Seminar date:	31 may 2011	
Course:	FEKK01, Degree Project Undergraduate level, Business Administration, Undergraduate level, 15 UCP	
Authors:	Nadia Nilsson and Emma Gunulf	
Advisor:	Nadja Sörgärde	
Key word:	Working Knowledge – Group belonging – Competence – Image – Organization identity	
Purpose:	The purpose of this essay was to investigate how a company communicate its employees as experts on their area to their clients ,and internally, how the employees have a positive work identity when the employees aren't highly educated. Increased knowledge within this area could strengthen the theoretical base in working knowledge.	
Methodology:	This is a qualitative study with and an abductive approach. We see the world as a part of us, and we have used semi-structured interviews.	
Theoretical perspective:	A working knowledge company often consists of well-educated personnel. It gives the employee a solid ground and helps him/her to be perceived as an expert on his specialized area, both externally and internally. Externally the education works as an indicator of the employees' knowledge and his state as an expert towards the clients to the company. Internally the education provides the employee with the self-esteem needed to think of himself/herself as an expert and gives him/her a sense of positive group belonging.	
Empirical foundation:	In our company there is no demand for the employees to have any higher education. Instead it is the employees' personality and earlier experiences that are important when the company are hiring.	

Conclusions:

We saw that competence consisting of social network, experience and personality works externally to get the clients to think of the employees as experts. Internally image and organizational identity helps creating a positive group belonging.

Innehållsförteckning

1. Inledning	8
1.1 Bakgrund & Problemformulering	8
1.2 Syfte	10
1.3 Disposition	10
2. Metod	12
2.1 Verkligheten, en del av oss – vi, en del av verkligheten	12
2.2 Från Metro till djupintervju	13
2.3 Abduktivitet & Kvalitativ idé	15
2.4 Avgränsning	16
3. Allmänt om kunskapsföretag	17
4. Bakgrundsfakta kring Företaget, kopplat till kunskapsföretagsteori	20
4.1 Diskussion huruvida Företaget är ett kunskapsföretag	21
4.2 Diskussion kring huruvida Företaget är ett professionellt serviceföretag	22
5. Kompetens skapar extern expertställning	27
5.1 Begreppet Kompetens	28
5.2 Social kompetens och socialt nätverk	32
5.3 Kompetens i form av personlighet och erfarenhet	34
5.4 Sammanfattning av kompetens	36
6. Image & organisationsidentitet – intern gruppidentifikation	40
6.1 Begreppet image	40
6.2 Begreppet organisationsidentitet	42
6.3 Samband mellan organisationsidentitet och image	43
6.4 Sammanfattning kring image och organisationsidentitet	48
7. Vid avsaknad av formell utbildning blir kompetens, image och organisationsidentiteten viktiga	51

7.1 Kompetens legitimerar expertställningen externt	51
7.2 Image & organisationsidentitet skapar en positiv gruppidentitet	51
7.3 Slutgiltigt kunskapsbidrag till kunskapsföretagsteorin	52
7.4 Vidare resonemang kring avsaknaden av akademisk utbildning	53
7.5 Förslag till vidare forskning	54
Källförteckning	55

1. Inledning

Kan man vara expert på det man gör utan att vara utbildad på det? Om fallföretaget i denna uppsats skulle få svara på frågan skulle de med alla sannolikhet bli ett entydigt ja!

Företaget menar att man inte behöver utbildning för att kunna utföra de experttjänster de förmedlar. Genom att anställa rätt sorts personer och kombinera ihop dem till en effektiv grupp kan detta väga upp avsaknaden av utbildning. Under arbetets gång såg vi dock två problem med detta. Enligt rådande teori fungerar akademisk utbildning som legitimerande för en expertställning utåt sett samtidigt som en akademisk utbildning ger grupptillhörighet. Hur ska man som företag förmedla att man är expert på det man gör, utan adekvat utbildning och hur ska man få de anställda att tro på det själva?

1.1 Bakgrund & Problemformulering

Hos kunskapsföretag ligger humankapitalet i fokus och det är det som utgör själva produkten för de flesta kunskapsföretagen. Humankapital beskriver Alvesson som utnyttjandet av människors begåvning.¹ Alvesson anser att det framförallt är kunskapsbasen som är urskiljande från övriga företag. Han skriver att kärnverksamheten i ett kunskapsföretag bygger på intellektuella färdigheter samt att många av de anställda har akademisk utbildning och relevanta erfarenheter kopplade till den. Alvesson menar vidare att det finns en tendens till att kunskapsföretag anställer personer med akademisk utbildning. Han menar att utbildning ger analytisk och teoretisk förmåga, vilka ses som viktiga för kunskapsföretag. Alvesson menar vidare att utbildningen fungerar legitimerande för expertställningen hos de anställda.² Alvesson ställer sig mycket positiv till akademisk utbildning och anser att det, för att man ska kunna agera som expert på sitt område, är bra med utbildning som agerar legitimerande för en anställds expertställning. Alvesson resonerar även kring vad som

¹ Alvesson, M. (2004), s. 132-133

² Alvesson, M. (2004), s.23-24

kan ingå i en yrkesidentitet och säger att kunskapsarbetare konstruerar en positiv yrkesidentitet utifrån symboliska resurser där utbildning är en stark symbol³.

Vårt fallföretag är ett konsultbolag som lägger fokus på mediaförsäljning, management och rekrytering. Ägarna försöker få ihop sina medarbetare genom att förstärka och sammanföra deras personligheter och styrkor. Detta anser de vara en av deras nischer. Vid rekrytering går de enbart på rekommendationer och personlighet. De lägger ingen vikt vid varken utbildningen i sig eller utbildningsnivån, varför utbildningen i detta fall inte kan agera legitimerande för den anställdas expertställning. De menar att om det finns underlag kan ägarna ge medarbetarna de verktyg som behövs för att lyckas inom branschen. Ägarna säger följande kring deras vision om rekrytering:

"... vi struntar i om de är rörmokare eller civilingenjörer, är de rätt människor för vår organisation, med rätt personlighet, får de jobbet..."

"Vi är inte intresserade av att skapa något elitteam, utan en arbetsplats där alla trivs."

Ovanstående citat menar vi kan tolkas som att Ägarna försöker ge en bild kring att de endast anställer på personlighet. Vår förstudie visar att så är fallet då endast 16 % av de anställda har en högskoleutbildning. Alltså är kunskap i form akademisk examen inte viktigt för Företaget, utan det är den sökandes personlighet som är viktigare än en examen. Därför anser vi att det finns grund till att se ovanstående citat som att de personliga egenskaperna verkligen betyder mer än akademisk kunskap hos Företaget.

I sin organisation använder sig Företaget snarare av individer som besitter rätt personligheter och rätt erfarenheter än någon specifik utbildning. Det kan man tydligt se då Företaget vid rekryteringen söker personer som har de av Företaget eftersökta egenskaperna och inte någon särskild utbildningsnivå. De medarbetare Företaget söker ska bland annat vara flexibla, pålitliga, charmiga, smarta, ha en mycket god kommunikationsförmåga samt ha affärskompetens uttryckt i ett stort intresse för att tjäna pengar. De understryker även att det är meriterande om personen i fråga har

³ Alvesson, M. (2004), s.182

erfarenhet från branschen.⁴ Det är alltså tydligt i en sådan här typ av organisation att det med begreppet kunskap inte åsyftas någon särskilt analytisk och intellektuell innebörd i den bemärkelsen att viss "kunskapsnivå" hos de anställda måste vara uppnådd. Snarare är det personligheten och de individuella egenskaperna som anses meriterande och viktiga.

Med detta vill vi visa att vi anser att det finns ett resonemang att föra kring vad Alvesson säger om vikten av akademisk och formell utbildning i kunskapsföretag och vad empirin visar. Alvesson säger bland annat att utbildning har ett starkt symbolvärde som konstruerar en positiv yrkesidentitet⁵, samt att utbildning legitimerar expertställningen⁶. Vi ställer oss då frågande kring vad som legitimerar expertställningen externt, och hur de anställda får en positiv grupptillhörighet, när akademisk utbildning saknas. Vi anser att det finns indikationer på att det finns andra saker som legitimerar expertställningen och förstärker grupptillhörigheten än akademisk utbildning. Detta förstärker även Blackler då han säger att kunskapen består av personalens kognitiva färdigheter och företagskulturen⁷.

1.2 Syfte

Vår avsikt med uppsatsen är att resonera kring vad som agerar legitimerande för personalens expertställning externt och internt, i ett kunskapsföretag. Det vill säga hur kunskapsföretaget utåt sett förmedlar sina anställda som experter, och internt, hur de anställda får en positiv gruppidentitet.

1.3 Disposition

För att tydliggöra ovanstående kommer vi att presentera vad vi har sett i empirin och koppla detta till rådande teori inom image och kompetens.

⁴ Vakanser Jobb, (2010) <http://vakanser.se/jobb/faltsaljare+till+stockholm+2/>

⁵ Alvesson, M. (2004), s.182

⁶ Alvesson, M. (2004), s.23-24

⁷ Blackler, (1995), s.1021- 1046

Inledningsvis förklarar vi problemet för att sedan gå in på möjliga lösningar kring vad som kan legitimera expertställningen hos kunskapsföretag vars anställda inte har någon formell utbildning. Vi börjar med att förklara hur vårt fallföretag är ett kunskapsföretag. För att sedan redogöra för begreppet kompetens och vad det har för roll för att företaget skall uppnå expertställning utåt sett. Därefter kommer vi att ta upp image och organisationsidentiteten, samt vad de kan spela för roll för grupptillhörigheten internt. Slutligen kommer vi att koppla samman dessa och för därefter ett resonemang kring vad som saknas i Alvessons teori kring kunskapsföretag när utbildning inte finns.

2. Metod

2.1 Verkligheten, en del av oss – vi, en del av verkligheten

När vi har diskuterat vårt förhållningssätt och vår förmåga att verka objektiv eller subjektiv har vi kommit fram till att det är omöjligt att förhålla oss objektiva i denna frågeställning då vi ser verkligheten som socialt strukturerad. Lundin skriver att socialkonstruktivistiska synsättet utgår från att språket konstruerar den sociala verkligheten och inte bara representerar den.⁸ Bryman & Bell skriver att sociala företeelser ständigt revideras.⁹ Vi anser alltså att vi genom våra intervjuer interagerat med den svarande och därmed kan ha påverkat dennes svar genom att använda ett visst språk eller kroppsspråk. Även Kvale och Brinkman förstärker denna syn då de säger att intervjutillfället bidrar till att tolkningen framkommer vid interaktionen mellan deltagarna.¹⁰ Att då säga sig vara objektiv vid frågeställningarna anser vi vara en omöjlighet, eftersom vi interagerat och ställt följdfrågor. Vi har fått en bild av de intervjuade och vi har inte varit observatörer av ett skeende. Om så vore fallet hade det bidragit till att det varit enklare för oss att föra en objektiv diskussion. För att komma vidare i vår uppsats ansåg vi det dock nödvändigt att tolka respondenternas svar och fundera kring bakomliggande orsaker. Vi förhåller oss således subjektiva men anser oss se verkligheten och det som sker genom vårt empiriska material, som en del av vår verklighet. Då vi inte anser oss komma med en allmängiltig förklaring där vi kommer fram till ett rätt eller fel, tar vi oss an ett tolkande perspektiv. Vi kommer utifrån våra bakomliggande upplevelser och erfarenheter som grundar sig i vår tolkningsram att tolka vårt empiriska material utifrån de teoretiska referensramar vi finner nödvändiga.¹¹

⁸ Lundin, E. (2008) s. 97

⁹ Bryman, A. & Bell, E. (2005) s. 34

¹⁰ Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009) s. 18

¹¹ Sjöberg K. & Wästerfors D. (2008), s. 143-145

2.2 Från Metro till djupintervju

Innan uppsatsprocessen påbörjades visste vi redan vilket företag vi ville samarbeta med då vi fick syn på Företaget i tidningen Metro. Att vi fastnade för Företaget berodde på att de ansåg sig ha "Sveriges nöjdaste medarbetare", enligt tidningen. Frågor kring detta väcktes samt vad vi kunde göra med det. Från början trodde vi att vi skulle ta ett marknadsföringsperspektiv på det hela, men efter en tids funderande ansåg vi att ett organisations- och kunskapsperspektiv skulle passa bättre. Företaget fick vår förfrågan via email om de var intresserade av ett samarbete med oss. En av ägarna kontaktade oss via telefon. Vi förklarade vilka vi var och att vi gärna ville skriva en C-uppsats om deras företag. Ägaren ställde sig mycket positiv till ett samarbete och ett datum för ett första intervjutillfälle bokades in.

Vid intervjutillfället fick vi prata med de fyra ägarna. Intervjun skedde på ett halvstrukturerat fritt sätt för att ge oss en känsla och inblick i deras arbete. Kvale beskriver detta intervjusätt som öppet men att man får stöd samtidigt som man inte måste följa något strängt.¹² Detta är något vi använde oss av då vi hade frågor som stöd och som riktlinjer vid pinsam tystnad, men hade som mål att föra en diskussion. Vi har tagit till oss det Persson skriver om att "varje intervju är (eller åtminstone borde vara) en observation"¹³, och har därmed använt oss mycket av de observationer vi gjorde i och med vår intervju med ägarna av företaget för att kunna skapa en så mångfacetterad bild som möjligt. Detta har lett till att vi, när vi syftar på vår intervju, har utgått dels ifrån de intervjuade själva men även utifrån den fysiska platsen för intervjun, de intervjuades handlingar, tiden och den upplevda atmosfären.¹⁴ Trots våra observationer av intervjuobjektens omgivning har vi valt att inte analysera dessa tings symboliska betydelse, exempelvis deras kläder, i vårt arbete. Observationerna har endast hjälpt oss att skapa en helhetsbild av Ägarna själva samt företaget. Vi anser att det varit viktigt för att vi inte skall dra några förhastade slutsatser av vad vi sett och upplevt, grundat på våra egna förutfattade meningar.¹⁵ Vi hade inget specifikt mål med intervjun utan ville mer få en bakgrundsbild samt hitta ett ingångshål. Vi spelade in intervjun för att fritt kunna föra ett samtal samt för att kunna komma ihåg och ge exakta citat. Detta är något

¹² Kvale, S. (1997)

¹³ Persson M. (2008) s. 43

¹⁴ Persson M. (2008) s. 45

¹⁵ Persson M. (2008) s. 63

Kvale och Brinkmann säger ge den intervjuade frihet i sin interaktion med respondenten samtidigt som det kan skapa en jobbig stämning hos den svarande.¹⁶ Vi är medvetna om att då vi intervjuade de fyra ägarna av företaget vid samma tillfälle kan detta ha gjort att fått en ensidig bild av företaget och att detta även kan ha inneburit att deras individuella åsikter åsidosatts.

Vid arbetet med genomgången av det teoretiska material vi använt, har vi läst detta med tolkande ögon, det vill säga hur väl stämmer detta in på vårt empiriska material. Vi har alltså inte bara tagit med oss de fakta som stämt in på den ursprungliga frågeställningen, utan har även allmängiltigt antecknat andra saker vi ansett vara intressant, detta för att inte måla in oss själva i ett hörn samt för att inte gå miste på sådana fakta som i efterhand skulle kunna vara av vikt.¹⁷

Kvale och Brinkmann beskriver intervjutillfället som ett tillfälle att hitta empiriskt material kring ett område.¹⁸ Detta är något vi gjorde när vi hade telefonintervjuer med två av de anställda på Företaget. Efter vi hittat ett empiriskt fokus vid intervjun hos Ägarna gick vi djupare in på ämnet genom att intervjua två av de anställda kring detta område. Vi kompletterade även vårt empiriska material med ytterligare en intervju med en av ägarna, kring vårt valda empiriska fält. De tre intervjuerna skedde per telefon på grund av det geografiska avståndet. Intervjuerna var upplagda på samma vis som intervjun med Ägarna och skedde alltså på ett semistrukturerat vis, där vi ställde frågor utifrån några på förhand bestämda teman, men att vi utifrån dessa teman hade som mål att föra en diskussion med de intervjuade som hade friheten att utforma egna svar. Vi lade alltså in en form av flexibilitet för den svarande.¹⁹ Detta antecknades av en av oss och samtalet fördes av den andra, detta för att varje person skulle vara fokuserade på respektive uppgift. Varje intervju tog ungefär 30 minuter. I telefonintervjuerna med medarbetarna har vi intervjuat en kvinna och en man, varav en hade högskoleexamen och den andra inte. Detta har skett slumpvis då vi frågade efter några som var intresserade till att bli intervjuade. Dock anser vi att det är bra att det haft olika kön och utbildningsbakgrund då det tillför en bredd till uppsatsen.

¹⁶Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009) s 194

¹⁷ Persson, M. (2008) s. 69

¹⁸ Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009) s 121

¹⁹ Bryman, A. & Bell, E. (2005) s. 363-364

Vi gjorde en förstudie med medarbetarna på företaget för att samla in kvantitativ fakta kring ålder, kön, arbetstimmar, utbildningsnivå m.m. Denna utformades för att vara så lätt att förstå och besvara som möjligt.²⁰ Dels ville vi ha snabba svar för att få en uppfattning om vilka de anställda var, dels ville vi säkerställa förståelsen då Ägarna sagt att merparten av de anställda inte hade akademisk utbildning. Vi skickade ut 12 stycken frågeformulär till alla anställda och fick tillbaka sex av dessa, vi hade därför ett bortfall på sex stycken, det vill säga 50 %. Enligt Bryman & Bell ger 50 % besvarade studier ett knappt godkänt resultat.²¹ Detta är vi medvetna om, men då vi inte har använt oss av förstudien som någon huvudkälla anser vi att det inte bör vara något problem. Källan har dock gett oss den grunden att vi fick veta hur många som har utbildning, vilken ålder de har samt könsfördelningen.

Vi har berättat att detta är en offentlig handling och kommer därför inte att nämna företaget vid dess namn eller namnge personer kopplade till företaget. Företaget vi intervjuat benämner vi Företaget, ägarna kallas Ägarna och då vi nämner någon specifik medarbetare kallas denne för Medarbetaren.

2.3 Abduktivitet & Kvalitativ idé

Vi anser oss ha en abduktiv ansats i vårt arbete. Alvesson och Sköldberg beskriver detta arbetsätt som en kombination av induktivt och deduktivt synsätt. Detta tillvägagångsätt blandar empiriskt och teoretiskt insamlande av material.²² Efter en diskussion inom gruppen kom vi fram till att Företaget inte ansåg att kunskap låg i en akademisk examen och vi tyckte vi hade hittat ett gap i teorin rörande vad Alvesson respektive Företaget ansåg om vikten av akademisk utbildning. Vi har hela tiden läst in oss på olika teoretiska områden och uppsatsen har därför växt efter hand.

Vi har i vårt arbete dragit nytta av ett av Lundins analytiska knep där hon råder de som forskar att ta bort namnen på de saker de läser om och istället försöka förstå vad namnet består av och på så sätt komma på ett nytt eget namn på fenomenet. Detta är

²⁰ Bryman, A. & Bell, E. (2005) s. 161-162

²¹ Bryman, A. & Bell, E. (2005) s. 164

²² Alvesson, M & Sköldberg, K. (1994)

något vi tillägnat oss då vi anser att detta är en viktig del av själva essensen i denna typ av arbete.²³

I denna uppsats har vi använt oss av den kvalitativa forskningssynen när det gäller teori. Lundin menar att man ser teori som tolkningsramar. Teorin har vi alltså inte använt som test för det empiriska materialet, utan snarare som olika sätt att se på verkligheten. Vi kommer därför inte att presentera några svar kring hur saker och ting verkligen förhåller sig, istället kommer vi att diskutera kring den empiri och teori vi funnit och förhoppningsvis, utifrån denna diskussion, komma fram till nya sätt att se på empirin.²⁴ Denscombe skriver att en kvalitativ ansats är bra då det ger ett djup snarare än en bredd, det räcker med ett fåtal observationer för att nå en analys samt att det passar sig väl med en kvalitativ ansats då man har att göra med ord istället för siffror.²⁵

2.4 Avgränsning

Vi kommer inte att ta upp all teori som berör de olika delarna. Detta på grund av tidsbegränsningen samt att det inte krävs för vår analys. Vi anser oss ha den teori som krävs för en väl genomförd analys och slutsats.

Vi försöker ta upp olika teoretiska ansatser som kan förklara det gap vi hittat. Därmed inte sagt att det inte kan finnas ytterligare teoretiska ansatser som kan passa in på vår analys. De som vi tagit upp anser vi dock belysa det vi vill ha sagt.

Vår uppsats kan tyckas ha två syften, detta är ett medvetet val. Bakgrunden till det är att vi i vår empiri kunde uttolka mer, Det är även i linje med vår ambition, att försöka uttolka så mycket som möjligt. Därmed blev det två syften inom ramen för en uppsats. Vi anser att det fungerar och att det inte skapar förvirring då vi är tydliga med när vi resonerar kring vad.

²³ Lundin, E. (2008) s. 73-75

²⁴ Lundin, E. (2008) s. 88

²⁵ Denscombe, M.(2003)

3. Allmänt om kunskapsföretag

Ett kunskapsföretag kan beskrivas som ett kunskapsintensivt företag där kompetensen i organisationen utvärderas utifrån organisationens kunskapsnivå och intellekt. Med kunskapsintensiv menas ofta att kunskapen vilar på en systematisk och vetenskaplig grundad teori, att medarbetarna har en lång och standardiserad utbildning samt att den professionella kunskapen styr organisationen²⁶. I den här typen av kunskapsintensiva företag finns kunskapen och intellektet samlat hos organisationens humankapital, det vill säga personalen. Humankapitalet utgörs därför oftast av personal som är akademiskt utbildad.²⁷ Inom kunskapsorganisationer är i humankapitalet den viktigaste, eftersom de mänskliga resurserna bidrar med mer än bara sitt arbete. Bland annat har deras nätverk och relationer ofta en mycket stor betydelse.²⁸ Dessutom ställer kunskapsföretag relativt höga krav på sina anställda då de tycker att det är viktigt att dessa har en rad specifika egenskaper såsom kreativitet, innovativt tänkande, förmågan att kunna ifrågasätta saker samt att de ska kunna arbeta bra i grupp.²⁹ Detta då ett ifrågasättande av hur saker och ting är ofta leder till nytänkande samt till att kreativa idéer skapas.

Vidare skiljer sig ett kunskapsföretag från andra typer av företag i och med att kunskap och flexibilitet är särskilt viktiga för företaget.³⁰ Det innebär att arbetssättet på vilket de anställda arbetar kräver stor självständighet, eftersom just självständighet bidrar till att de anställda uppnår högst möjliga kreativitet. Detta belyser att det blir viktigt för kunskapsintensiva företag att strukturera organisationen på det sätt som främjar just de anställdas självständighet och därmed deras möjligheter till att ta fram kreativa lösningar.³¹ Blackler föreslår en funktionsindelad struktur för att kunna uppnå detta,

²⁶ Alvesson, M. (2004), s. 36

²⁷ Alvesson, M. (2004) s 9

²⁸ Alvesson, M. (2004) s. 134

²⁹ Alvesson, M. (2004) s. 27

³⁰ Blackler (1995) s 1021

³¹ Blackler (1995) s. 1021

eftersom de olika funktionerna främjar de anställdas specialisering inom de olika områdena.³²

Denna typ av funktionsindelning tillsammans med det faktum att ett kunskapsföretag består av självständiga medarbetare som är vana att ifrågasätta, kan leda till konflikter inom företaget. Exempelvis kan konflikter uppstå när de olika avdelningarna vill bli prioriterade. För att kunna motverka denna typ av splittring och konflikt inom företaget föreslår Dougherty att man kan använda sig av en gemensam företagskultur som en gemensam nämnare för avdelningarna. Företagskulturen fungerar nämligen som en ram som alla anställda kan förhålla sig till.³³ Företagskulturen blir som ett styrinstrument som dels syftar till att upprätthålla det innovativa tänkandet, dels till att skapa en slags gemenskap som sammanhåller organisationen.³⁴

I nästan alla kunskapsföretag försöker man skapa en god balans mellan

- 1) att skaffa sig bästa möjliga människor
- 2) att använda väl fungerande system och procedurer
- 3) samt att via värderingar skapa gemensam inriktning för företaget.³⁵

Det första, att knyta de bästa möjliga människorna till organisationen, gör företaget genom att rekrytera och behålla den personal som har de högsta möjliga kvalifikationerna. Det företag som är bäst, är det som lyckas anställa den bästa personalen. För att åstadkomma detta lägger företagen resurser på rekrytering, urval samt olika ersättningar såsom löner, intressanta uppgifter och karriärmöjligheter. Det är lättast att anställa de bästa inom exklusiva former av konsultarbete.³⁶

Den andra punkten syftar på så kallade styrda humanprocesser som definierar de svårimiterbara processer som sker inom ett företag, exempelvis samarbete mellan avdelningar och personalutveckling. Fokus här läggs på att skapa förutsättningar för synergieffekter där det handlar om själva organisationen och vad den gör med

³² Blackler (1995) s. 1021

³³ Dougherty (1992) s. 182

³⁴ Alvesson, M. (2010) s. 35

³⁵ Alvesson, M. (2004) s. 132-133

³⁶ Alvesson, M. (2004) s. 132-133

människorna i den. Med vad en organisation kan göra med människorna i den, menar man hur en organisation kan styra de anställdas tänkande och beteende samt de resurser organisationen ställer till förfogande. Personalens prestationer ses som ett resultat av organisationen och inte så mycket som de individuella kunskaper och erfarenheter de själva bidrar med.³⁷

Den tredje punkten kan härröras till den för organisationen, specifika företagskulturen, som fungerar som en slags ram för de anställda och som därmed kan hjälpa till att skapa en gemensam inriktning för de anställda på företaget.

Kunskapsarbetare använder sig av olika symboliska resurser, som status, hög lön, utbildning och intressanta arbetsuppgifter, för att konstruera sin yrkesidentitet.³⁸ I kunskapsföretag saknas de vanliga organisatoriska säkerhetsnäten, det vill säga exempelvis hierarki och formell roll. Något som gör att de anställda upplever en stor osäkerhet och ibland även en sämre självkänsla. De anställda verkar inom en relativt ostrukturerad miljö, där den enskilda individens ställning ofta är tillfällig och endast definieras genom dennes prestationer. Detta medför att de anställda hela tiden måste anstränga sig för att uppnå, bevara samt förbättra sin självidentitet. Professionella serviceföretag är dessutom väldigt starkt knutna till klientens (kundens) bedömning av de anställdas prestationer.³⁹

³⁷ Alvesson, M. (2004) s. 132

³⁸ Alvesson, M. (2004) s. 182-183

³⁹ Alvesson, M. (2004) s. 182-183

4. Bakgrundsfakta kring Företaget, kopplat till kunskapsföretagsteori

Företaget bildades 2009 av de fyra ägarna som tidigare haft en gemensam arbetsplats, vilket var deras utgångspunkt. De delade en vision om hur en arbetsplats skulle fungera. De hade tidigare arbetat på ett, som de nämner, amerikanskt arbetssätt med mycket byråkrati, direkt ledarskap och långdragna processer. Detta var något de vände sig emot då de skapade sitt eget företag.

Deras vision bestod i att ha en fri arbetsfär där man inte ska ha dåligt samvete om man går hem tidigt. De är inte intresserade av att ha mellanchefer eftersom de anser att dessa dödar kreativiteten och effektiviteten. Ägarna arbetar därför med en platt organisation där de själva är på en nivå och Medarbetarna på en annan. Harmoni och glädje var några av de ledord för organisationen de framhåller. Harmoni som en del att få in jobbet i vardagen och glädje för att kunna utföra ett bra arbete. De anser att det går hand i hand, om man känner glädje för det man utför känner man harmoni i sin vardag. Resultatet blir en positiv spiral som främjar människan och arbetet. En filosofi hos Ägarna är att det inte går att vara effektiv i åtta timmar om dagen och att det endast bidrar till en negativ spiral hos den anställde om denne måste "sitta av" timmar. Därför anser de att fulltid är sex timmar, men att alla anställda har rätt att förfoga över sin arbetstid som de själva önskar.

I dagsläget har Företaget 12 anställda men förväntas ha 20 sommaren 2011. Deras kunder är exempelvis stora internationella och nationella företag. Kunderna kan placeras inom IT- och mediabranscherna. Här förmedlar Företaget konsulttjänster inom media, marknadsföring och rekrytering. De anställda arbetar i projektform där de är hos kunderna i olika perioder. Problemen kan vara både på strategisk nivå och på en mer specifik till en precis situation. Tiden ute hos kunderna blir således varierande beroende på vilket projekt man är engagerad i just för tillfället. På projekten arbetar de med att hitta lösningar på kundernas problem inom områdena media, marknadsföring och rekrytering.

4.1 Diskussion huruvida Företaget är ett kunskapsföretag

I ett kunskapsföretag är det användningen av idéer och begrepp, det symboliska arbetet, som är det centrala.⁴⁰ Alvesson skriver vidare att humankapitalet, det vill säga utnyttjandet av människors begåvning, är det som utgör det viktiga i kunskapsföretag⁴¹. Sett ur detta perspektiv står det klart att vårt fallföretag är ett kunskapsintensivt företag då humankapitalet är det viktiga i Företaget. Det är de anställda som ska lösa kundernas problem och som alltså utgör själva produkten hos Företaget – problemlösningen. Dessutom är kreativiteten hos Företaget och de anställda i Företaget av största vikt för att Företaget ska lyckas leverera den produkt, det vill säga de lösningar, kunden vill ha. Därför arbetar medarbetarna i Företaget i olika team och i olika projekt. Detta är något som Blackler menar är viktigt för en kunskapsorganisation där det är viktigt med en organisationsindelning som främjar medarbetarnas självständighet och förmåga att kunna komma på kreativa lösningar.⁴² Det är alltså just detta Företaget gör genom sin indelning av de anställda i olika team och projektgrupper. Vidare arbetar Företaget även med att skapa en öppen och familjär stämning inom organisationen⁴³, de jobbar alltså med att skapa en positiv företagskultur som ska fungera som riktlinjer för de anställda samtidigt som företagskulturen bidrar med att förebygga konflikter och minska splittringar inom organisationen. Vidare beror Företagets framgång till stor del på det nätverk och de kontakter som både de anställda på Företaget och Ägarna själva har. Något som Alvesson menar är typiskt för ett kunskapsföretag.

Det som å andra sidan talar emot att Företaget skulle vara ett kunskapsföretag är att deras arbete inte skulle klassas som särskilt kunskapsintensivt. Detta då de inte utåt sett pointerar sin kunskapsförmåga eller utbildningsnivå. För att tydligare kunna se om Företaget är ett kunskapsföretag skulle man kunna ställa sig frågan att om de inte var kunskapsföretag; vad skulle de kunna klassas som? De är inte professionella, som om de vore läkare eller advokater, vilka är legitimerade i sin tjänst. De är inte arbetsintensiva i

⁴⁰ Alvesson, M. (2004), s 24

⁴¹ Alvesson, M. (2004) s 132

⁴² Blackler (1995) s 1021

⁴³ Intervju med Företaget

form av att muskelmassan och det fysiska arbetet står i centrum, så som en snickare eller anläggningsarbetare. Det som vidare talar emot att vårt fallföretag skulle vara ett kunskapsföretag är att kunskapens roll inom kunskapsorganisationer inte alltid är i centrum. Fallföretaget har stort fokus på att humankapitalet skall må bra i sin arbetssituation, som de ser är ett led för att de skall utföra ett så bra arbete som möjligt. Dock pointerar de inte kunskapskomplexiteten i deras arbete. De anser att organisationen har processer som gör att de nyanställda kan lära sig hantera komplexa lösningar, och att organisationen, i form av Ägarna och de övriga medarbetarna, har de verktyg som tillgodogör den kunskap de saknar och får via en akademisk utbildning. Dock är inte medarbetarnas tidigare utbildning i fokus hos Företaget och detta talar emot att de är ett kunskapsföretag. Man kan även nämna att även om inte arbetsintensiva företag nämns som kunskapsföretag så bygger ju även deras arbete på en form av kunskap. Det är viktigt att tillämpa kunskap inom de flesta sorters arbeten och organisationer, och inte bara inom kunskapsföretag.⁴⁴ Det gör komplexiteten kring vad ett kunskapsföretag är blir ännu svårare och plötsligt kan man nämna i princip alla arbeten som kunskapsintensiva. Dock kvarstår Alvessons definition kring kultur, humankapital, komplexa lösningar och att det inte är arbetsintensivt, som en klar definition på kunskapsföretag. Vi anser att Företaget kan placeras i facket kunskapsföretag i form av deras arbete med humankapitalet, främjandet av kreativitet, image, organisationsidentiteten, kultur som är ett led av imagebyggandet, deras problemlösning för kundens räkning samt deras avsaknad av att arbeta med kroppen som huvudinstrument. Det enda vi anser tala emot att det är ett kunskapsföretag är Företagets avsaknad av pointering och urval av dem som har akademisk utbildning, vilka får anses vara en viktig grund till att kunna vara problemlösare.

4.2 Diskussion kring huruvida Företaget är ett professionellt serviceföretag

Alvesson gör en indelning kring kunskapsföretag och som innefattar professionella serviceföretag. Dessa framställer en tjänst som är direkt kopplad till marknaden och inte till en fysisk produkt⁴⁵. Organisationsformen professionella serviceföretag har fått

⁴⁴ Alvesson, M. (2004), s. 60-62

⁴⁵ Alvesson, M. (2004) s 24-25

stort genomslag i managementlitteraturen. I kategorin av företag ingår bland annat marknadsföringskonsultföretag.⁴⁶ Alvesson nämner att professionella serviceföretag tillhandahåller idiosynkratiska klienttjänster, vilket innebär en hög grad av klientcentrerat arbete, samt informationsasymmetri präglar framför allt det professionella serviceföretaget.⁴⁷ Marknadsföringskonsultföretagen, som tillhör denna kategori, kan alltså sägas inneha dessa egenskaper. Maister säger att professionella serviceföretag ofta agerar ansikte mot ansikte i sitt arbete.⁴⁸ Löwendahl säger att professionella serviceföretag ska inneha följande karaktärsdrag⁴⁹:

- Kunskapsintensivt som utförs av människor med hög utbildning, som har en nära relation till forskningsutvecklingen i deras respektive arbetsområde.
- Hög grad av kundanpassning.
- Det krävs en hög grad av ansträngning och personlig bedömning av experternas leverans av tjänsten.
- Ofta krävs mycket interaktion med kunderna.
- Det levereras med begräsningar kring normer kring uppförande, inkluderat att man sätter kundernas behov högre än vinster.

Sammanfattningsvis kan man säga att professionella serviceföretag utför tjänster som ska utföras av professionella personer, tjänsterna är komplexa och anpassningsbara i sin karaktär samt att arbetet är svårt att kvalitetssäkra.

Företaget stämmer väl överens med den definitionen kring professionella serviceföretag då de framställer en produkt som är svår att kvalitetssäkra. Företaget märker mest av om de har gjort ett bra jobb om kunderna är nöjda och om de blir anlitade igen. Kundernas rekommendationer och åsikter innehar en stor del av kvalitetssäkringen. Problemlösningen de utför till sina kunder är komplex och anpassningsbar från fall till fall. Mycket beroende på vilken bransch de jobbar i för tillfället och som sätter olika regler för deras arbete i form av kultur, slutprodukt och inriktning. De använder sig till stor del av kreativitet i sina lösningar för att hitta det rätta som får nämnas vara en del av problemlösningen. Men återigen uppfyller de inte

⁴⁶ Löwendahl (2000) och Alvesson (2004)

⁴⁷ Alvesson, (2004)

⁴⁸ Maister (1993)

⁴⁹ Löwendahl, (2000), s 20

kravet på att problemlösningen tillhandahålls av professionella personer, i form av de inte har något krav på akademisk utbildning.

Löwendahl kategoriserar olika arbeten och har gjort en figur kring detta som är mycket talande och som vi anser kan förenkla bilden av vilken titel vårt Företag kan inneha.

Kategorisering av yrken

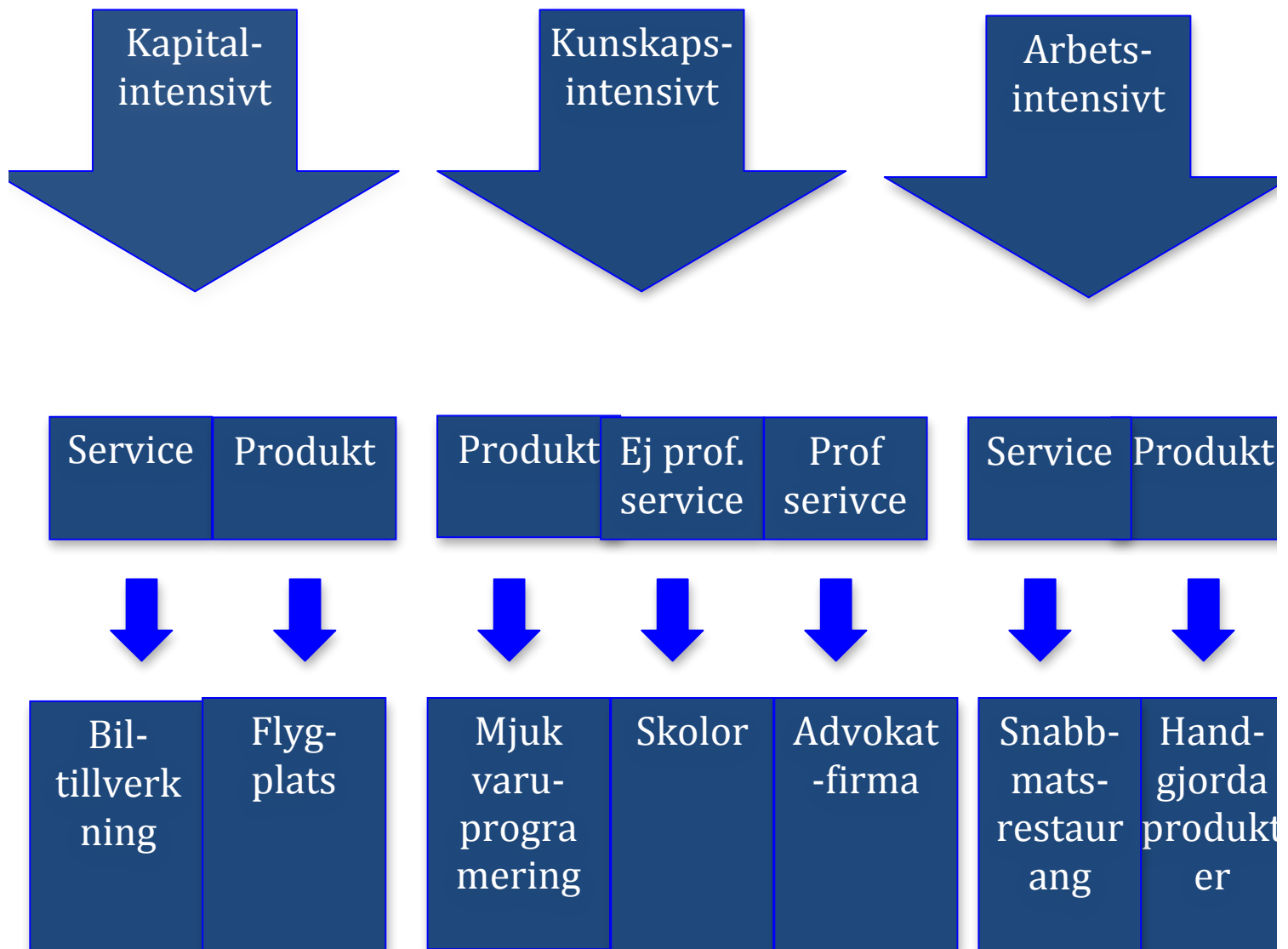


Fig 4.2.1 Löwendahls kategorier⁵⁰

⁵⁰Löwendahl, (2000)

Kapitalintensiva verksamheter kan ses som verksamheter där det går åt mycket kapital, rent hypotetiskt kan Företaget ses som kapitalintensivt då det går åt mycket kapital i form av personal. Dock kräver det inte mycket kapital i form av materiella tillgångar i en tillverkningsprocess eller för att tillhandahålla den tjänst Företaget gör. Vi drar således slutsatsen utifrån diskussionen ovan samt från figur 4.2.1 att Företaget inte är en kapitalintensiv verksamhet.

Som vi tidigare nämnt är arbetsintensiva verksamheter sådana där muskelmassa står i centrum, människan utför med kroppen det som skall tillhandahållas marknaden. Vänder och vrider man på det begreppet kan man tolka in att Företaget är arbetsintensivt då de som utför arbetet står i centrum för att tillgodose marknaden den tjänst de säljer. Medarbetarna tänker fram lösningar åt kunderna. Dock kan man utifrån exemplena se att Företaget inte passar in på beskrivningen arbetsintensiv eftersom produkterna inte kan tillhandahållas av vilken typ av utbytbar personal som helst, utan det handlar om de rätta. Företaget skulle i princip kunna bestå av en person som tillhandahåller samtliga lösningar. Företagets framgång har alltså inte att göra med antalet anställda, vilket ordet intensivt i arbetsintensivt kan anses syfta på. Det har alltså snarare att göra med kvaliteten än kvantiteten. I typiska arbetsintensiva företag såsom snabbmatsrestauranger har det snarare att göra med antalet anställda, alltså hur många som arbetar där för att kunna bistå gästerna med så snabb service som möjligt.

Då Företaget varken är kapitalintensivt eller arbetsintensivt återstår således kunskapsintensivt. Kunskapen står i centrum. Som vi tidigare diskuterat anser vi att Företaget platsar under denna kategori. Frågan är snarare om det är ett professionellt serviceföretag eller inte. Löwendahls första beskrivning kring ett professionellt serviceföretag är att de ska ha en nära anknytning till forskningsskolor och som sedan appliceras på respektive fall. Företaget har inte direkt anknytning till forskningsvärlden och deras senaste rön. Däremot läser de många branschtidningar som ofta tar upp idéer från akademiska världen. Företagets kundanpassning kan anses hög då de anpassar lösningarna från bransch till bransch, de har en stor kundbas som täcker in flera branscher och detta kräver kunskap inom respektive fält. Tredje karaktärsdraget kring den personliga bedömningen, inkluderar kvalitetssäkringen kring tjänsten som levereras, arbetar Företaget mycket med då de lägger ner stor tid på att anställa rätt

sorts personer som passar in i organisationen samt ha underlag för att kunna utföra de tjänster de tillhandahåller deras kunder. Företaget arbetar ute i projektform hos kunderna och har således hög interaktion med kunderna. Löwendahls sista punkt kring professionella serviceföretag är också ett karaktärsdrag som inkluderar att man anställer rätt sort person även om vi inte kan uttala oss om de sätter kunderna högre än vinsterna.

Sammanfattningsvis anser vi att Företaget är ett kunskapsföretag som innehar de karaktärsdragen som Alvesson och Blackler nämner förutom deras fokus på kunskap. Dock kan nämnas att kunskap inte är något absolut eller konstant. Det är en bedömningsfråga men vi kan fastställa att kunskap i form av att ha akademisk utbildning inte uppfylls av Företaget. Företaget kan till viss del sägas vara ett professionellt serviceföretag i form av dess interaktion med och anpassning mot kunder, deras framställning av en tjänst som är direkt kopplad till en marknad samt deras fokus på personlighet i organisationen. Återigen uppfyller de dock inte kraven gällande den akademiska biten. Inte heller uppfyller de den närhet till forskningsutvecklingen som Löwendahl tar upp som en beskrivning på ett professionellt serviceföretag. Trots detta anser vi Företaget vara ett professionellt serviceföretag, om än inte ett helt renodlat sådant. Det finns trots allt flera saker som överrensstämmer mellan Företaget och beskrivningen av professionella serviceföretag än vad som skiljer dem åt.

5. Kompetens skapar extern expertställning

I vår problemformulering ställde vi oss frågande till vad som legitimerar expertkunskaperna hos de anställda när de saknar utbildning. Detta då vårt fallföretag inte på något sätt framhåller vikten av akademisk kunskap, utan tvärtom har anställda som inte har akademisk examina, där Alvesson menar att formell utbildning är något som legitimerar expertställningen.

Vårt fallföretag verkar inom en marknad som präglas av stor osäkerhet där Företagets huvudsakliga arbete går ut på att finna lösningar till kundernas problem gällande marknadsföring, rekrytering och management. Det är alltså inte en färdig produkt som företaget tillhandahåller, utan det är en produkt som på förhand inte kan granskas vilket ökar osäkerheten för Företagets klienter.⁵¹ Det är till stor del denna typ av osäkerhet som präglar det moderna kunskapssamhället där de tjänster och produkter som tillhandahålls inte är på förhand bestämda, utan en aning "luddiga" och uppstår efter hand. Giddens menar att i denna typ av moderna samhällen, där man inte kan bortse från de abstrakta system som förknippas med just dessa samhällen, präglas en mycket stor del av det dagliga livet av individers behov av expertkunskap.⁵² Då det är denna typ av expertkunskap som legitimerar aktörers handlande. I detta fall legitimerar expertställningen alltså Företagets lösningar, men vad legitimerar expertställningen om den akademiska utbildningen saknas?

När inte utbildning finns som kan gå i god för att individen har rätt kunskaper på området och kan agera expert, menar vi att kompetensen kommer in och går i god för att individen är kunnig istället. Exempelvis Sveiby tar upp värderingar och socialt nätverk som del i begreppet kompetens. Han menar att det sociala nätverket handlar om förmågan att bygga upp och behålla relationer, medan värderingar handlar om det man tror på och vad som känns rätt.⁵³ Då kompetens har en mängd betydelser och definitioner som reviderats och revideras kommer vi nedan att redogöra ingående för

⁵¹ Alvesson, M. (2004)

⁵² Giddens, A. (1990)

⁵³ Sveiby(1995)

vad ordet kompetens innebär, både dess historiska innebörd, deras utveckling och åt vilket håll man ser att termen drar åt för tillfället.

5.1 Begreppet Kompetens

Kompetens är inte något statiskt eller exakt. Höglund definierar kompetens som något som är beroende av något annat då han säger att även om något betraktas som kompetent i den ena kulturen så kan detta betyda inkompetens i en annan, och menar att det viktiga är att individen passar in i den organisationskultur den tillhör.⁵⁴

Kompetens brukar ses som en uppsättning färdigheter och kunskaper som är nödvändiga för att man ska kunna utföra en viss uppgift eller ett visst arbete.⁵⁵

Slår man upp ordet kompetens får man fram följande definition i Nordstedt Svenska ordbok: Det ena är att man skall ha tillräckligt god förmåga för en viss verksamhet och den andra betydelsen är att man har laglig rätt att avgöra en viss typ av ärende.⁵⁶ Kollar man historiskt betydde kompetens att tävla om en viss titel eller att man konkurrerade om något.⁵⁷ Detta är något man lätt kan förstå om man ser till att ordet är besläktat med engelskans compete. Ordet har således utvecklats från att tävla om något till att kunna utföra något på ett skickligt sätt.

Keen gör en symbolisk liknelse med en hand när hon beskriver ordet kompetens, hon säger att varje finger innehar en del av handen och att varje finger skall i denna jämförelse vara en av alla de delar som kompetens består av. Hon menar att det är ett begrepp som är kombinerat och inte bildar en helhet förrän alla "fingrar" är på plats. Kompetens kan enligt henne vara att kunna hantera en situation. Metaforiskt menar hon att man använder sina händer till att skapa något. Att agera korrekt i ovannämnda fall och att det inte går att göra utan att ha rätt beståndsdelar.⁵⁸

⁵⁴ Höglund, S. (1996)

⁵⁵ Ellström, P-E. (1992)

⁵⁶ Allén, S. (utg.) (1995)

⁵⁷ SAOB 2001 Svenska Akademien

⁵⁸ Keen, K. (1988)

Två författare har försökt att bryta upp kompetens i olika beståndsdelar. Wolvén beskriver dessa två författare och menar att Axelsson beskriver kompetens som:

- Pyskomotoriska egenskaper (t ex fingerfärdighet),
- Kognitiva egenskaper (intellektuella färdigheter)
- Personlighetsfaktorer
- Sociala egenskaper

Targama beskriver kompetens som:

- Kunskaper
- Färdigheter
- Erfarenheter
- Värderingar
- Kontaktnät

Wolvén jämför sedan dessa två beskrivningar och kommer fram till att Targama poäng ligger i "inställningen att vilja dela grundläggande synsätt" som passar in på hans indelning av kompetens i form av värderingar. För att kunna vara kompetent skall du således passa in på en arbetsplats och du skall inneha en förmåga till samsyn med andra. Tangaras indelning är således föränderlig utifrån vad andra anser och deras värderingar. Man är således inte kompetent en gång för alla utan detta är något som kan revideras under tidens gång. Både Axelsson och Targama tar upp statiska begrepp så som kunskaper och färdigheter och pyskomotoriska faktorer men Wolvén menar att det skett en förskjutning av deras viktighet och fokus inom kompetens ligger numera i den sociala förmågan, konfliktlösningsförmåga, och andra personlighetsrelaterade förmågor.⁵⁹

Wolvén utvecklar vidare att det är stor skillnad på individuell kompetens och kompetensen en organisation innehar. Han menar att organisationskompetensen inte är det sammanlagda värdet av alla individers kompetens utan att det består av en kombination av den individuella kunskapen och den kunskap som är relaterad till organisationen. Med kunskap som är relaterad till organisationen menas sådana termer

⁵⁹ Wolvén, L. E. (2000)

som dess värderingar, normer, omvärldsteorier med mera. Wolvén menar precis som Keen att kompetens består av flera beståndsdelar och att detta i sin helhet skapar kompetens.⁶⁰

Som ovan nämnt handlar kompetens till stor del om att hantera en situation och en uppgift. I den bransch vi berör med denna uppsats, d v s ett kunskapsintensivt företag med mycket omväxlande projekt och uppgifter krävs att man är kompetent till de uppgifter som ges och att man har kompetens att använda huvudet. Det kan tyckas enkelt att bestämma vem som är bäst på att använda ett material men hur ska man kunna bedöma vem som är bäst på att använda huvudet?

Keen menar att varje hand är unik, och därmed den individuella kompetensen. Hon menar att för att kunna mäta vem som är mest kompetent på sitt område är beroende av situationen. Det är inget statistiskt.⁶¹

För att ytterligare visa komplexiteten i kompetenstermen har Höglund sammanställt en tabell över vad som anses mest viktig i valet av att utse vem som är mest kompetent - vem som skall utföra uppgiften. Höglund gjorde tabellen utefter betydelsen vid anställning men vi anser att den är lika gångbar vid vad betydelsen av att utföra uppgift/projekt, även om vi relaterar till mindre uppgifter än en anställning som i sig också kan ses som en uppgift.

⁶⁰ Wolvén, L. E. (2000)

⁶¹ Keen, K. (1988)

Olika faktorerers betydelse vid anställning

	stor	någon	ingen	ej aktuellt
Värdefull yrkeserfarenhet	67	21,5	4,6	6,9
Värdefull yrkesutbildning	55,4	2,3	10,7	9,6
Bra skolbetyg	11,1	49,2	27,1	12,5
Goda referenser	66	24,8	4,7	4,4
Passande ålder	22,1	40,8	29,8	7,2
Gott intryck vid intervju	73,4	18,3	1,1	7,1
Passade in i arbetsmiljön	68,7	23,7	3,8	3,9
En av de första sökanden	10,1	9,4	55,2	25,3
Hade anknytning till verksamheten	3,9	6,4	34,2	55,6
Tidigare varit anställd	25,1	13	15,1	46,6

Figur 5.1.1 Höglunds sammanställning ⁶²

Bland de parametrar som kan anses ha stor betydelse för anställning kan man se att gott intryck vid intervju, passande in i arbetsmiljön, värdefull yrkeserfarenhet samt goda referenser är de fyra som ligger i topp i denna tabell. De faktorer som har minst inverkan vid anställning är att man är en av de första sökande, att man har anknytning till verksamheten, passande ålder samt att man har bra skolbetyg. I topp har vi fyra väldigt mjuka faktorer och i botten fyra faktiska variabler. Alltså är Wolvéns idéer om att begreppet kompetens och dess definition ändras och drar åt mer mjuka värden.

Sandberg och Targama menar att ytterligare ett sätt på vilket man kan se kompetens är att individens sätt att förstå sitt arbete ger en mening och en innebörd för arbetet. Det är genom den här typen av förståelse som individer kan utveckla och upprätthålla den specifika kompetensen i sitt arbete.⁶³

⁶² Höglund, S. (1996)

⁶³ Sandberg, J. & Targama, A. (1998)

5.2 Social kompetens och socialt nätverk

Sveiby, Wolvén och Axelsson menar att värderingar och socialt nätverk ingår i kompetensen.⁶⁴ Granberg talar mycket om den sociala kompetensen, med vilken han menar en individs förmåga att kunna samarbeta och samverka med andra. Det handlar både om att vara kulturellt medveten och att kunna kommunicera. Den sociala kompetensen kommer till uttryck då en person ska utbyta kunskap, erfarenheter och färdigheter samt när han/hon ska framföra ett budskap, påverka en kollega eller en kund, anpassa sig till förändringar och eventuella framtida krav samt för att kunna anpassa sig till och förstå olika kulturer och när han/hon ska samarbeta och uppmuntra sina kollegor.⁶⁵ Detta kan på individnivå tolkas som att den enskildes personlighet och egenskaper spelar in för att kompetens skall uppkomma. Även den sociala förmågan spelar in då det sociala nätverket man bygger upp kan komma till ens fördel. Man kan här säga att även om kompetens är en del av kunskapsteorin spelar personlighetens och individens roll in i kompetensen.

I Företaget är det främst den sociala kompetensen som spelar stor roll då de flesta av de anställda har kontakt med kunden dagligen och då det gäller att kunna bygga goda relationer med klienterna. Den sociala kompetensen blir i Företagets fall ett krav för att få anställning, vilket även framgår av deras jobbansökan. Vidare lyfter Ägarna fram nätverket som deras stora fördel och säger bland annat:

"Vi är duktiga på personliga relationer vilket alla affärer grundar sig på."

"Vi är duktiga på processer och ser alltid till att kunden får bra resultat utifrån vad denne betalar."

"... vi har Sveriges bästa kontaktnät i branschen och känner de flesta som har någon form av mandat i branschen. Återigen blir vårt kontaktnät och goda relationer till våra kunder de främsta egenskaperna våra uppdragsgivare anlitar oss för."

⁶⁴ Sveiby (1995)

⁶⁵ Granberg, O. (2003)

"... vår konkurrensfördel är att vi har samlat på oss ett stort nätverk under våra tidigare arbetsår..."

Ägarna nämner att de är duktiga på sociala relationer, både på det personliga planet och utifrån ett affärsmannamässigt perspektiv. De nämner att de har ett av Sveriges största kontaktnät inom deras bransch och att det är på grund av detta kontaktnät de blir uthyrda och får uppdrag. Om det är Ägarnas kontaktnät eller medarbetarnas kontaktnät framgår inte av citaten ovan, men grundat på känslan vi fick är det Ägarnas kontaktnät som gör att de blir uthyrda. Hurvida de har Sveriges bästa kontaktnät inom deras bransch är ett svårämbar uttalande, vilket gör det svårt för oss att ta ett avstamp ifrån. Dock anser de att de har ett stort kontaktnät och det ger oss substans att tro att de har ett tillräckligt stort kontaktnät som gör att de kan få projekt och kunder. Dock är det svårt att jämföra med andra företag hur stort kontaktnät de har då det återigen är en icke statisk variabel som är en bedömningsfråga utifrån betraktaren. Då kontaktnät består av sociala relationer kan man dra slutsatsen att det är viktigt för Företaget att de personer de knyter till sig har god social förmåga. Då Ägarna inte utför arbetet operativt i projekten krävs det att medarbetarna kan gå i god för den relation som Ägarna byggt upp med kunderna. En akademisk examen går inte i god för att kunna hantera en relation. En akademisk examen går i god för att du har svart på vitt att du har läst något som förhoppningsvis berör det du skall utföra åt kunden. Men, som det framgår från Höglunds tabell är det de mjuka värdena som kommer i första hand vid urval om vem som passar att utföra uppgiften; att du har goda referenser m.m. De goda referenserna kan i detta sammanhang vara en del av det sociala nätverket Företaget knyter till sig. Om man flyttar upp denna diskussion på organisationsnivå, hur får man ett projekt till Företaget? Tar man in Höglunds tabell i sammanhanget passar de goda referenserna bra in som svar. Företaget har genom ett starkt kontaktnät starka referenser. Referenserna får man genom att ha utfört ett bra arbete tidigare, d v s yrkeserfarenhet.

Tabellen går således att applicera både på individnivå, vilka som Företaget knyter till sig, samt på organisationsnivå – vilka som väljer att anlita Företaget. I båda fallen handlar det om social kompetens, goda referenser och tidigare erfarenhet. Dock skall tilläggas att de som utför projekten måste kunna leverera, de måste kunna upprätthålla ryktet och inte göra kunderna missnöjda. Det är således viktigt att medarbetaren har

rätt sorts kunskap för att utföra arbetet, men som diskussionen i avsnitt 4.2 säger; Vem avgör vilken kunskap som är relevant för respektive uppgift? Kunskap krävs inom alla områden och vem har kompetens att avgöra vem som har vilken kunskap. Att en akademisk utbildning ger kunskap kan nog de flesta skriva under på, men ger den rätt kunskap? Företaget menar att rätt kunskap och rätt verktyg till att utföra projekten tillhandahålls av dem om det inte redan finns hos individen.

5.3 Kompetens i form av personlighet och erfarenhet

Utifrån diskussionen ovan har det skett en förskjutning av begreppet kompetens., från att som Sveiby se begreppet kompetens innefatta vetande, kunnande och erfarenhet,⁶⁶ till att som Stevrin se kompetens som skicklighet och förmåga att utföra aktiviteter,⁶⁷ i enighet med Lyttken som ser det som en kunskapsbaserad handlingsförmåga⁶⁸.

Höglunds tabell visar att intrycket vid intervjun ligger till stor grund för vidare anställning., även yrkeserfarenhet ligger högt upp. Wolvén menar att kompetensens betydelse har förskjutits till att handla om personlighet istället för skicklighet inom ett yrkesfält. Keen menar att all kompetens är individuell, icke statisk och att det är ett sammansatt ord som består av summan av alla beståndsdelar. Då kompetens är ett icke statiskt och individuellt begrepp menar Företaget att personlighet ligger till stor grund för deras urval och att inom deras organisation innebär kompetens dels social kompetens, som vi nämnt ovan, och personlighet och erfarenhet.

"Kompetens ligger inte i utbildning, utan vi kan klä på dem allt de behöver om det finns underlag."(Ägarna om Medarbetarna)

Ägarna säger att deras sätt att se på kompetens inte behöver innefatta en akademisk examen utan snarare ett underlag för att tillgodogöra sig den kunskap de behöver för att utföra de tjänster som Företaget tillhandahåller. Underlaget i sig handlar om personligheterna och att om de redan har den kunskap som krävs i form av erfarenhet är det något att bygga vidare på.

⁶⁶ Sveiby (1995)

⁶⁷ Stevrin (1986)

⁶⁸ Lyttken (1996)

På frågan vad de anställda själva anser sig ha mest nytta av i sitt yrke, svarar Medarbetarna:

"... helt klart mina erfarenheter!"

"... med risk för att låta dryg; min personlighet..."

Med detta menar Ägarna att det inte är deras medarbetares akademiska kunskaper i sig som gör att uppdragsgivarna väljer att anlita just Företaget. Då Företagets expertis ligger i att komma fram till de, för kunden, bästa lösningarna handlar jobbet för medarbetarna om att skraddarsy lösningar till de olika klienterna. Enligt ägarna på Företaget är det därför viktigt att medarbetarna är kreativa i sina lösningar samtidigt som de ska kunna skapa en stark kontakt med uppdragsgivaren. De måste kunna känna av precis vad det är kunden efterfrågar och hur de ska kunna bemöta detta. Ägarna menar att

"Kreativitet och personlig kontakt är något som har med personligheten och till viss del även erfarenhet att göra. Är man van vid att jobba nära kunden, är man ofta bättre på att ta upp även nya kontakter."

En av ägarna tillägger

"Bara för att någon har tagit en akademisk examen betyder inte det att denne har en examen i kreativitet. Att kunna tänka innovativt är ingenting man läser sig till i en bok."

"Naturligtvis är det bra med utbildning, men om du inte kan förvalta den med personlig kompetens är den i våra ögon verkningslös."

Företaget ser det som att om den anställde har rätt förutsättningar, det vill säga personlighet och erfarenhet, har Företaget de verktyg som krävs för att få den anställda att kunna utföra ett kompetent arbete. Företaget kan alltså göra så att den anställde får skicklighet och förmåga att utföra ett bra arbete om de anställda, återigen, har den personlighet som krävs för att tillgodogöra sig denna kompetens. Med personlighet

menas bland annat den sociala kompetensen där förmågan att kunna samarbeta med andra och skapa relationer står i fokus, det vill säga den sociala kompetensen. Vi ser detta som ytterligare bevis på att kompetensen går i god för expertställningen. I likhet med Lyttken och Wolvén, menar Ägarna att kompetensen inte fås via någon akademisk utbildning, utan att det snarare är en kunskapsbaserad handlingsförmåga där kunskapen är individuell och anpassade efter dess sammanhang. Ägarna menar att det i princip aldrig är en persons utbildning som visar om denne är kompetent på området eller inte., även om en av Ägarna inte avfärdar den kunskapsbas utbildning ger. Det har snarare att göra med individens personlighet samt hur individen tillämpar det denne lärt sig. Vidare menar Ägaren att oavsett bakgrund så kommer han att anställa de personer med bäst personlighet, då dessa tenderar att vara bättre än den person som är högt utbildad men saknar personlig kompetens. Detta uttalande handlar endast om Företaget och den bransch Företaget verkar inom. Hur pass allmängiltigt detta är för andra branscher och företag är ingenting vi kan uttala oss om, men detta är heller ingenting vi gör någon ansats till i vårt arbete. Det gäller alltså inte för till exempel en läkare vars största kompetens ligger i att kunna tillgodogöra sig och använda sig av den akademiska kunskap denne fått i och med utbildning. Utan som ovan nämnts endast för den här typen av konsultföretag där den sociala kompetensen och interaktionen med andra är bland det viktigaste.

5.4 Sammanfattning av kompetens

Vi menar alltså att kompetensen går i god för Företagets expertställning, även om Företagets anställda inte har den utbildning som skulle kunna anses ge expertställning. Detta är något man tydligt kan se då Ägarna i intervjuerna såg det växande sociala nätverket som en framgångsfaktor. I och med att kunderna både blivit fler till antalet och Företaget större vad gäller marknadsandelar där ett exempel på en kund är en världsledande sökmotor på internet, stiger företagets status som experter då nya kunder lockas av att Företagets anställda jobbat med just denna typ av aktörer. De har alltså skapat sig kompetens genom erfarenheter och ett utökat kontaktnät, två av de fem ord genom vilka Targama beskriver begreppet kompetens.

Genom att vara noga med vilka de anställer skapar Företaget en personalstyrka som fungerar väl tillsammans och uppfyller kriterierna för vad man idag ofta menar med kompetens. Nämligen personlighetsrelaterade förmågor där den sociala förmågan kanske ses som den viktigaste.

Hanterar man kunderna på ett bra sätt, där kundrelationerna vårdas, agerar man även kompetent på området. Man upplevs därför även ofta som expert på det man gör. Det gäller alltså att kunna hantera osäkerheten som skapas i och med att det är icke påtagliga produkter Företaget handlar med. Lyckas man minska denna typ av osäkerhet genom att hantera kunderna på rätt sätt, och i förlängningen alltså vara socialt kompetent, lyckas man även övertyga kunderna om att man är bäst på att tillhandahålla den här typen av produkter. Det vill säga att man agerar expert på att ta fram skraddarsydda lösningar. Detta utan att visa upp ett betyg på att man hade A i marknadsföring i skolan. Återigen vill vi dock belysa att vi endast kan uttala oss om vårt fallföretag, och att detta alltså inte behöver vara någonting som gäller universellt.

Å andra sidan behöver det ena inte utesluta det andra. Det skulle naturligtvis kunna vara så att Företaget skulle kunna lyckas knyta till sig ännu större och fler kunder om de anställda dessutom hade akademiska meriter. Då arbetet redan är svårt att kvalitetssäkra skulle detta kunna ge ytterligare en parameter till att kunden skulle uppleva säkerhet kring köpet. Man kan se det som ett smart drag från Företaget att attrahera personal med förutsättningar att bli kompetenta, men som inte har akademisk utbildning. De som inte valt högre utbildning har inte investerat i att ta studielån och måhända tror därför Företaget kanske att de kan erbjuda dem lägre lön, vilket dessutom håller nere kostnaderna, och på så vis kan Företaget erbjuda lägre pris till kunderna i jämförelse med konkurrenterna. De kan möjligen även lita för mycket på sitt sociala nätverk att de glömmer bort innebörden av akademisk utbildning, som Alvesson och övriga författare menar blir kvalitetsstämpeln mot kunderna. Resonemanget ovan känns dock som en kortsiktig lösning att få kunder på; kan man inte leverera över tid får man inte fler kunder. Företaget expanderar och har fått stora internationella kunder, vilket kan ses som ett bevis på att de anställer rätt människor och att detta är rätt för deras bransch.

I korrespondensen med såväl Medarbetare som Ägarna på Företaget framkommer tydligt att den organisatoriska kompetensen är både tydlig och av stor vikt för Företagets kraftiga tillväxt under de senare åren, även om ingen av de intervjuade nämner fenomenet vid namn. Den organisatoriska kompetensen består dels av de individuella kompetenserna, det vill säga den skapas av samtliga som arbetar på Företaget tillsammans med annan kunskap kopplad till Företaget så som företagets värderingar, normer och omvärldsteorier. Enligt de intryck vi har fått, genom såväl besök på arbetsplatsen som genom intervjuerna, råder det stor öppenhet inom organisationen där det är viktigt att alla trivs och tar hand om varandra. Trots att vi här tar upp mjuka värden avspeglar sig dessa i hur de anställda bemöter sina klienter. Det är även viktigt att Medarbetarna mår bra och trivs i relationen till Företaget. Den organisatoriska kompetensen tar sig även den mest uttryck i det sociala vilket för oss in på avsnitt 5.2 som berör just den sociala kompetensen och det sociala nätverket, vilket är två faktorer som är viktiga för Företagets ställning som experter.

Alvesson menar att utbildning skapar legitimitet hos den anställde och att detta går i god för att denna är kunnig och expert på sitt område. Vi ser här en annan bild av detta och menar att om de anställda inte har utbildning kan kompetens i form av socialt nätverk och personlighet skapa legitimitet. Detta sker då det genom det sociala nätverket och personligheten skapas genom ett rykte om Företaget och dess anställda bland externa parter. Dock grundar sig det externa ryktet och nätverket i Ägarnas tidigare relationer, vilket medarbetarna får förvalta och utveckla. I likhet med Sveiby, Axelsson och Wolvén menar Ägarna att det sociala nätverket spelar en stor roll för att Företaget ska kunna växa så pass mycket på så kort tid. Dessutom menar de att de värderingar de anställda har inte fås via akademisk utbildning, utan genom personlighet. Detta är avgörande för det sociala nätverket. Vidare verkar det vara andra mjukare delar än just akademisk kunskap som skapar den här typen av expertställning för Företaget. Vi har som exempel tagit upp graden av kreativitet på de lösningar som Företaget tillhandahåller som ett mått på Företagets expertis på området.

Som ovan nämnts verkar Företaget inom en bransch som präglas av stor osäkerhet vilket gör att det är viktigt att den personliga relationen mellan uppdragsgivare och konsult fungerar bra för att den ska kännas tillförlitlig. Varken kreativiteten och

förmågan att upprätthålla goda relationer med kunderna kan kopplas till någon akademisk utbildning utan istället till medarbetarnas personliga kompetens. Genom att satsa på medarbetare med rätt personlighet och med den rätta personliga kompetensen samt att bygga upp rätt organisatorisk kompetens, kan Företaget legitimera sin expertställning inom branschen.

Sammanfattningsvis är kompetens något relativt och mäts inte i faktiska tal eller termer. Kompetens är beroende av dess sammanhang. Sammanhanget beror på arbetsuppgifter, organisationen och uppgifter i vilket det krävs olika kompetenser som måste passa in i helheten. För att kunna säga att någon är kompetent eller innehar kompetens krävs således en utveckling av vad det innebär för just individen och i vilket sammanhang den använder det. I Företagets fall krävs det att man har social förmåga, viss yrkeserfarenhet och en personlighet som passar in i organisationsidentiteten. Således går denna form av kompetens i god för den akademiska avsaknaden som i Företagets fall inte ger någon extra kompetens till deras arbetsuppgifter.

6. Image & organisationsidentitet – intern gruppidentifikation

Som vi tidigare nämnt i problemformuleringen skapar akademisk utbildning en positiv yrkesidentitet. Vi ställde oss då frågande till hur man ska kunna skapa denna typ av positiv yrkesidentitet och grupptillhörighet där de anställda upplever sig själva som experter, utan akademisk utbildning.

Alvesson menar att när man jobbar i ett kunskapsföretag som är ett professionellt serviceföretag, identifierar sig de anställda via kunskapsbasen och sitt yrke.⁶⁹ Utbildning mot ett gemensamt mål gynnar även grupptillhörigheten.⁷⁰ Grupper som utformas har ett vi- och dem seende på andra grupper och sig själva. Det finns en intern och extern tanke gentemot andra grupper. Dessa tankar förstärker vi-känslan och har som syfte att stärka individerna i sig.⁷¹ Denna typ av gruppdefinition blir extra viktig när man arbetar i ett kunskapsföretag.⁷²

Efter att ha studerat empiri menar vi att organisationsidentitet och image kan ha en central roll för att skapa gruppidentifikationen som experter hos de anställda. Imagen skapas för att ge ett trovärdigt intryck. Image har olika innebörder, ibland betecknar imagen den bild en agent skapar och vill förmedla. Den finns då någonstans mellan kommunikatören och verkligheten,⁷³ i detta fall mellan företaget och dess anställda.

6.1 Begreppet image

Image kom på tal tidigt och redan på 1950-talet talade man om att beteendet hos människan inte var grundad på objektiva grunder utan på grund av image. Image gör så att bilden framställs som förvriden och individuell.⁷⁴ Baloglu och McCleary menar att image kan ses som en sammansättning av olika attityder. Attityderna bildar en mental

⁶⁹ Alvesson, M. (2004), s. 25-26

⁷⁰ Lundin, H. (2011) Pers. Kom

⁷¹ Augustsson, G. (2005)

⁷² Alvesson, M. (2004) s. 180

⁷³ Alvesson, M. (2004), s. 71-73

⁷⁴ Baloglu & McCleary, (1999), s. 868-897

bild som består av kunskap, känslor och totala intryck om ett speciellt ting.⁷⁵ Forskarna är överens om att man kan dela upp image i två delar; en kognitiv del och en affektiv del.⁷⁶ Den kognitiva processen består av kunskapen kring tinget man bedömer och den affektiva består av känslor kring det ting man bedömer.⁷⁷ Man analyserar således ett objekt, en person eller ett ting utifrån två processer som bearbetar detta samtidigt. Den ena kommer inte före den andra.⁷⁸

Man kan ha image till ett speciellt varumärke.⁷⁹ Imagen blir då associationer till varumärket. I vårt fall är det Företagets rykte och dess tjänster som är kopplade till Företaget som blir varumärket. Associationerna byggs upp genom rykte, erfarenhet, reklam och service. I vårt fall är det ingen produkt som tillhandahålls utan en tjänst som säljs.

Den information konsumenten tar till sig om tjänsten kan upplevas både förnuftigt och känslomässigt, vilket gör att företaget får en symbolisk betydelse som i sin tur spelar en stor roll för dess image.⁸⁰

Ett företag kan skapa och utveckla image för tjänster och bör därför ha en färdig bild av de signaler de vill sända ut till kunden. Image riktas både inåt mot den egna personalen och utåt mot kunder. Det är viktigt att inte komma ifrån verkligheten, eftersom det kan leda till att tillförlitligheten försvagas. Om en image blir felaktig, upplevs den som falsk, och detta kan medföra problem bland personal och kunder⁸¹ Då man inte kan påverka hur kunder uppfattar en när kommunikationen väl är ute, är det viktigt för företag att ha en god insikt i hur kunderna uppfattar företaget och dess image.⁸²

⁷⁵ Baloglu & McCleary, (1999) 868-897

⁷⁶ Baloglu & McCleary, (1999); Beerli & Martin, (2004); Leisen, (2001)

⁷⁷ Baloglu & McCleary, (1999) 868-897

⁷⁸ White (2004)

⁷⁹ Echeverri & Edvardsson (2002)

⁸⁰ Holger (2002)

⁸¹ Echeverri & Edvardsson (2002)

⁸² Melin (1999)

6.2 Begreppet organisationsidentitet

Det är viktigt för kunskapsarbetare att ha en tydlig identitet. Med identitet menas den uppfattning och definition en person, eller en grupp av individer, har om sig själva. I dynamiska sammanhang som råder inom arbetslivet och inte minst inom kunskapsorganisationer, ses identiteten snarare som tillfälliga former av integrerade självbilder. De ses alltså inte som särskilt fasta och stabila. Identitet är ofta knutet till en profession eller en organisation, där identiteten även tar hänsyn till subjektiva innebörder och erfarenheter. Genom en konstruerad identitet besvaras bland annat frågor som: Vem är jag? Hur bör jag handla? Svaren på dessa frågor blir olika beroende på om personen i fråga ser sig som en professionell som verkar i ett specifikt företag, eller som en organisationsmedlem som utför ett visst arbete.⁸³

Alvesson menar att människor i organisationer rutinmässigt ägnar sig åt så kallat identitetsarbete, där de försöker uppnå den självbild som krävs för att man ska klara av arbetsuppgifterna och den sociala interaktionen. Vidare anser Alvesson att det ofta är sociala snarare än individualiserade identiteter som har störst betydelse i organisatoriska sammanhang.⁸⁴

Organisationsidentiteten anses av flertalet forskare bestå av olika faktorer, så som vad organisationen står för, vad den gör och vart den är på väg. De medlemmar som organisationen knutit till sig är de som definierar vad de faktorerna består av och organisationsidentiteten skapas internt inom organisationen.⁸⁵ För att kunna identifiera en redan utpräglad organisationsidentitet gäller det således att titta internt.⁸⁶ Då en organisation inte håller sig med samma personer över tid förändras således organisationsidentiteten över tid. Detta möjliggöra förändring och mer anpassning gentemot de yttre förhållandena.⁸⁷ Identiteten gör således organisationen unik och den tar sig uttryck i företagets kommunikation, agerande, och strategier.⁸⁸

⁸³ Alvesson, Mats (2004), s. 178-179

⁸⁴ Alvesson, Mats (2004), s.179

⁸⁵ Hatch & Schultz, (1997); Melewar, (2003); Dutton, (1994)

⁸⁶ Brown, T., Dacin, P., Pratt, M., Whetten, D. (2006) s 99-106

⁸⁷ Gioia, D. Schultz, M. Corley, K. (2000)

⁸⁸ Melewar & Karaosmanoglu, (2006), s 864

6.3 Samband mellan organisationsidentitet och image

Då både image och organisationsidentitet handlar om hur saker och ting uppfattas och tar sig i uttryck är det inte svårt att förstå att det finns ett starkt samband mellan dessa.

Nandan skriver att begreppen är starkt relaterade då identiteten är och förmedlas av organisationens medlemmar som sedan agerar som en extern kommunikator där image bildas för utomstående, såsom kunder.⁸⁹ Christensen och Askegaard beskriver image som den uppfattning omgivningen har av en organisation.⁹⁰ Hur organisationen tolkas och uppfattas beror på dess budskap och hur omgivningen tolkar signalerna. Nandan säger att image relaterar till uppfattningar som konsumenter har till ett varumärke och image har därför en anknytning till mottagaren.⁹¹

Vi menar att för att få en bra image måste organisationsidentiteten och de människor man knyter till organisationen stämma väl överens. Detta menar vi kan göra att de anställda uppfattar sig själva som experter. En image och vision Företaget har är följande:

"Vårt mål är att ha Sveriges nöjdaste medarbetare!"

Detta säger Ägarna kring hur de vill uppfattas både av sina egna medarbetare och av andra. För dem är det a och o att förknippas med nöjda medarbetare. Humankapitalet är det bästa de har. Detta gör de genom att få ihop rätt gruppdynamik och se till att rätt personlighet kopplas till Företaget. Ägarna uttalar sig följande kring hur de gör för att få rätt gruppdynamik och attrahera "rätt" typ av medarbetare:

"... dygnet består av 24 timmar som ska disponeras till familj, jobb och fritid. Att sitta av 8 timmar bara för att man ska är enligt oss ineffektivt. Vi menar att en arbetsdag på sex timmar innebär att man är duktig på att jobba när man väl jobbar"

⁸⁹ Nandan, (2005), s 265- 268

⁹⁰ Christensen & Askegaard (1999), s 295

⁹¹ Nandan, (2005), s 264- 267

Företaget säger här att de vill uppfattas som en attraktiv arbetsplats, de vill att medarbetarna ska trivas och att de ska må bra; både på jobbet och privat. Företaget är som tidigare nämnts beroende av sina medarbetare. Därför ligger det i Företagets intresse att behålla dem samt se till att de gör ett bra jobb. Företaget anser att i dagens samhälle, där många stressar och inte känner att tiden räcker till och att man har deadlines som måste hållas så erbjuder man dem flexibla arbetstider och en kultur som inte dömer medarbetarna om de måste gå hem tidigare. Frihet under ansvar är ett bra sätt att beskriva Företaget. För även om kunderna och jobbet är viktigt måste medarbetarna må bra, för att jobbet ska bli viktigt. Detta är ett sätt för Företaget att kvalitetssäkra ute hos kunderna, för om medarbetarna inte mår bra presterar de inte bra ute hos kunderna.

En företagsidentitet kan grunda sig på företagets ledning, ritualer eller kultur.⁹² Identiteter kan skapas både internt inom en organisation och externt. Internt handlar det mer om frågan "vilka är vi?" och man fokuserar mer på känsliga, specifika karaktäristika inom företaget som exempelvis de anställda.⁹³ Organisationsidentiteten definierar olika typer av organisationer och används även av organisationen själv för att karaktärisera aspekterna hos sig själv.⁹⁴ Medarbetarna beskriver Företaget på följande vis:

"... öppen organisation, med familjära förhållanden där man kan prata om allt, med alla..."

"Vi är inte alltid sams, men vi blir alltid det, precis som en familj".

Företaget uppfattas som familjärt av medarbetarna. Vilket är något Ägarna vill uppnå., de vill ha högt i tak där man reder ut konflikterna som uppstår när människor interagerar över tid. Då de uppfattar sig själva som att de har ett familjärt förhållande, antar vi att de ser sig som en grupp. I och med att de uppfattar sig själva som en grupp

⁹² Albert, S. & Whetten, D, (2004) s. 98

⁹³ Albert, S. & Whetten, D, (2004) s. 94

⁹⁴ Albert, S. & Whetten, D, (2004) s. 89

förstärks vi-känslan. Detta skapar ett vi-och dem- seende gentemot andra företag. Då Företaget är ett kunskapsföretag med olika projekt är det viktigt att man, som Dougherty menar, har en gemensam värdegrund att stå på. Hon talar om företagskultur som ett svar på detta. Vi menar att det för att få en bra grupp krävs en image som gör att de som arbetar trivs. Att imagen speglar medarbetarna och företaget.

"Företagskulturen är väldigt avslappnad. Vi sitter inte på några höga hästar när det gäller kommunikation med anställda eller i ledningsgruppen." (En av ägarna på Företaget)

"Det är högt i tak vilket gör att alla känner att man kan säga vad man vill utan för den delen vara säker på att man har rätt" (En av ägarna på Företaget)

"Vi går ofta ut och tar en fredags öl tillsammans och poker är något som också förekommer när andan faller på." (En av medarbetarna på Företaget)

Att både de anställda på Företaget och Ägarnas själva tycker att det är en öppen och avslappnad organisation, utan byråkratiska grånissar är något vi kände när vi var uppe och intervjuade Ägarna. Av transporttekniska skäl kom vi 30 minuter försent till mötet, men detta var något de viftade bort och så gick mötet vidare i en positiv anda.

Företagets organisationsidentitet tar sig således uttryck i aktiviteter så som fredagsölen, pokern och den gemensamma lunchen samt i hur ledningen agerar. Enligt såväl Medarbetarna som Ägarna finns det ingen tydlig hierarki i organisationen vilket bidrar till den öppna och uppsluppna stämningen. Detta även om Ägarna är över Medarbetarna i hierarkin. Organisationsidentiteten formas alltså i Företagets fall internt inom organisationen i samspel med de anställda som håller med om den familjära stämningen som råder i form av att alla kan prata med alla.

För att få den av Ägarna önskade organisationsidentiteten krävs en väl fungerande och samspelt grupp. Svedberg menar att en grupp består av minst två människor som är

samspelat mot ett mål eller mot att utföra en uppgift.⁹⁵ För att personerna i gruppen ska kunna utföra ett bra jobb, krävs att deras personligheter passar in på organisationsidentiteten. Mead menar att det finns två sidor av jaget, subjektet och objektet. Subjektet syftar till våra grundinställningar, vad som utgör mig, det vill säga vad vi känner, tänker och handlar. Objektet handlar om hur andra ser på mig. Subjektet och objektet ska helst överensstämma, gör de inte det känner människan skam för att hon har svikit sitt subjekt.⁹⁶ Då det är viktigt för individen att subjektet och objektet överensstämmer blir det viktigt att den enskilda individen stämmer överens med organisationsidentiteten. Även om personer skapas i en social kontext, menar vi att det är fördelaktigt för företagsidentiteten att en persons tidigare erfarenheter, stämmer överens med de kommande erfarenheterna. Detta för att underlätta, både för den anställde och för de som anställer. Det här resonemanget är något både medarbetarna och Ägarna är medvetna om och på frågan om varför de passar in på Företaget svarar två av medarbetarna:

"... jag passar in i denna organisation då jag är spontan, positiv och flexibel."

"... jag passar bra in på Företaget då jag är rak, öppen och flexibel."

Att subjektet och objektet, det vill säga den enskilda medarbetaren och Företaget stämmer överens är något en av medarbetarna förstärker genom att säga:

"Det som gör Företaget speciellt är att den förkortade arbetstiden samt att jag har möjlighet att arbeta hemifrån."

Subjektet och objektet stämmer överens och detta stärker organisationsidentiteten. Detta gör Företaget genom att de knyter till sig sådana personer som passar in i organisationen från början. Något annat som Ägarna anser främjar organisationsidentiteten är gruppen och dess relationer. Vi har redan nämnt att gruppen är viktig men vi kommer klargöra detta ytterligare genom att visa hur Ägarna aktivt jobbar med att få en fungerande grupp.

⁹⁵ Svedberg, L. (2000), s. 16-17

⁹⁶ Svedberg, L. (2000), s. 30

"Vi använder oss av SPI profilering för att hitta styrkor i personalen för att få ihop gruppen på rätt sätt."

"Den mänskliga relationen är starkast och en kraft vi kan skapa underverk med på sikt."

"... får vi in mycket pengar på den enskilde säljaren men han fördärvar samtidigt hela företagsklimatet för de andra och det förlorar vi på i längden."

"Jag har både jobbat och lett organisationer där alla är elit och fullständigt skiter i varandra och det slutar alltid på samma sätt."

"Vi ratar massvis med ansökningar (...) framförallt beror det på att de inte passar in."

Gruppen är viktig på Företaget. Ägarna försöker få gruppen att samspela med organisationsidentiteten och förstärker den när organisationen knyter rätt personligheter till sig. Detta visar Ägarna bland annat genom att tacka nej till ansökningar, där personligheten inte passar in i gruppen och i den identiteten som Ägarna vill ha. Att organisationsidentiteten uppfattas som en stark grupp med en öppen och familjär arbetsmiljö är ett led i den imageprofilering som Ägarna vill skapa och förmedla externt, nämligen att ha Sveriges nöjdaste medarbetare.

När Företaget säger att de har Sveriges nöjdaste medarbetare och när detta upplevs som sant ökar därmed medarbetarnas grupptillhörighet och väger upp för den grupptillhörighet som skapas genom en utbildning, och som agerar yrkesidentifierande. Genom att imagen skvallrar om en öppen och avslappnad organisation med nöjda medarbetare, blir Företaget mer attraktivt att jobba på vilket bidrar till att Företagets status stärks och gruppidentifikationen ökar. Genom att studera vårt empiriska material, där formell utbildning saknas, har vi sett att en stark företagsidentitet i kombination med "rätt" individer och en tydlig image där dessa människor passar in, kan bygga rätt gruppidentifikation. Det handlar om att individerna ska känna en stark grupptillhörighet. Genom att ha en image som stämmer överens externt och internt blir den trovärdig och upplevs som sann. Mead menar att vi omger oss av och interagerar

med människor som vi anser förhöjer, återspeglar oss själva och som förstärker oss om tron på oss själva.⁹⁷ Vi menar således att man med rätt image och organisationsidentitet kopplar en stark grupp till Företaget istället för att ha gruppen kopplad till en akademisk examen.

6.4 Sammanfattning kring image och organisationsidentitet

Sammanfattningsvis menar vi att man genom att ha en väl fungerade arbetsmiljö med en bra personalpolitik förmedlar en image som attraherar nya medarbetare. Detta höjer gruppens betydelse och gör att individerna känner sig viktiga. Gruppklimatet blir således viktigt för organisationen och humankapitalet blir om möjligt extra betydelsefullt för Företaget.

Då Alvesson menar att de anställda i ett professionellt serviceföretag identifierar sig med sitt yrke via kunskapsbasen⁹⁸, måste vårt fallföretag således ha någonting annat som gör att de anställda kan identifiera sig med både yrket och Företaget. Detta eftersom de anställda saknar den akademiska grund som utgör en kunskapsbas. Psykologen Lundin menar dessutom att en utbildning mot ett gemensamt mål gynnar grupptillhörigheten.⁹⁹Efter våra intervjuer med såväl Ägarna på Företaget som de anställda kom vi fram till att det är imagen och organisationsidentiteten som i Företagets fall skapar denna typ av grupptillhörighet och identifikation med yrket.

Vad gäller imagen, består den av en kognitiv och en affektiv del.¹⁰⁰ Där den första delen består av kunskapen kring det man bedömer, medan den andra, affektiva, handlar om känslor kring det man bedömer.¹⁰¹ I Företagets fall handlar imagen om att förmedla varumärket Företaget till omvärlden, både till egna medarbetare och andra yttre intressenter såsom befintliga och potentiella kunder. I nuläget består imagearbetet i att Företaget vill förmedla sin känslomässiga del av imagen genom att kommunicera att de har Sveriges nöjdaste medarbetare. För att kunna uppnå detta använder de sig av en

⁹⁷ Svedberg, L. (2000) s. 30

⁹⁸ Alvesson, M. (2004), s. 25-26

⁹⁹ Lundin, H. (2011) Pers. Kom

¹⁰⁰ Baloglu & McCleary, (1999); Beerli & Martin, (2004); Leisen, (2001)

¹⁰¹ Baloglu & McCleary, (1999) 868-897

öppen och familjär organisationsmiljö där de arrangerar möjlighet till gemensamma aktiviteter för medarbetarna såsom exempelvis poker och fredagsöl. Detta förstärker, enligt intervjuer med några av de anställda, känslan av öppenhet. Vidare arbetar Ågarna med sextimmars arbetsdagar med fri arbetstid, vilket innebär att de anställda i högsta grad får vara med och bestämma över sin egen tid. Enligt Ågarna arbetar de anställda mer effektivt då de jobbar kortare dagar, och enligt de anställda upplever de arbetet som mindre betungande om de själva får besluta när deras arbetsdagar börjar och slutar.

När det gäller organisationsidentiteten är det extra viktigt för människor som arbetar inom kunskapsorganisationer, som är fallet i vårt Fallföretag, att ha en tydlig identitet. Med identiteten menas den uppfattning om sig själva och definition på sig själva som de anställda har. Dels vad gäller de enskilda individerna, dels vad gäller gruppen av individer. Då identiteten ses som tillfälliga former av integrerade självbilder och alltså inte är särskilt stabila, är identiteten ofta knuten till organisationen.

Enligt Alvesson ägnar sig människor i en organisation rutinmässigt åt identitetsarbete genom att försöka uppnå den självbild krävs för att man ska kunna klara av dels den sociala interaktionen och dels arbetsuppgifterna. Alvesson anser även att det är sociala identiteter snarare än individuella identiteter som är av störst betydelse i organisatoriska sammanhang.¹⁰² Den sociala identiteten är något Företaget lägger stor vikt vid då de anser det vara viktigt att de anställdas personligheter stämmer väl överens och samverkar. Därför använder sig Företaget bland annat av SPI profilering.

Då Företaget endast går på personlighet och erfarenhet och inte prioriterar akademiska meriter vid anställningen av ny personal, blir det viktigt för Företaget att ha en tydlig image och företagsidentitet, då Företagets medarbetare ska kunna identifiera sig med Företaget trots att de inte har någon utbildning att identifiera sig med. Vidare blir imagen och organisationsidentiteten viktiga för att kunna skapa en stark grupptillhörighet bland de anställda, utan att de anställda delar en utbildning. Det är alltså bland annat genom att arbeta med sin image och organisationsidentitet som

¹⁰² Alvesson, Mats (2004), s.179

Företaget kan skapa den sammanhållning och identifikation hos de anställda som behövs för att Företaget ska kunna skapa legitimitet i en kunskapsintensiv bransch.

7. Vid avsaknad av formell utbildning blir kompetens, image och organisationsidentiteten viktiga

Som vår problemformulering lyder ställer vi oss frågande till hur företaget utåt sett förmedlar sina anställda som experter, samt internt hur de anställda får en positiv gruppidentitet när utbildning saknas. Efter att ha läst, tolkat och analyserat ovanstående empiri och teori har vi kommit fram till att följande är av vikt för dessa frågeställningar.

7.1 Kompetens legitimerar expertställningen externt

För att Företaget skall kunna förmedla sin expertställning externt menar vi att kompetensen agerar legitimerande för ett kunskapsföretags expertinsikter. Detta då kombinationen av ett starkt externt socialt nätverk och anställda med rätt personlighet och erfarenhet kan väga upp de anställdas avsaknad av utbildning. Vi menar att personlighet, erfarenhet och det sociala nätverket är den kompetens företaget behöver och detta kan verka legitimerande för en expertställning. Dessa saker samspelar med varandra och är varandras förutsättningar. Man skapar en personlighet utifrån sina erfarenheter och får sina erfarenheter utifrån sin personlighet. Personligheterna och erfarenheterna spelar sedan in i hur du interagerar med andra individer, varvid det sociala nätverket skapas. I ett långdraget perspektiv skapas ett rykte kring företaget som byggs upp efter att uppdragen slutförts med positiva resultat och det sociala nätverket kan på så vis breddas. Vi menar alltså att ett socialt nätverk, rätt personlighet och erfarenhet kan gå i god för individernas expertställning då de inte har någon formell utbildning.

7.2 Image & organisationsidentitet skapar en positiv gruppidentitet

Vi ställde oss vidare frågande kring vad som skapar en positiv gruppidentitet när utbildning har ett starkt symboliskt värde. När man inte kan identifiera sig med en examen för att få en positiv yrkesidentitet verkar istället imagen legitimerande internt. Imagen skapar en grupptillhörighet genom att bidra med ett vi- och dem- seende samt

genom att attrahera fler personer till organisationen. När image förmedlas till externa parter blir detta intressant och fler vill arbeta på Företaget. När imagen stämmer överens med organisationsidentiteten upplevs den som mer trovärdig och sann. När fler vill ansluta sig till organisationen blir "gruppen" som är på företaget viktig och deras status höjs. Detta leder till att de ser sig själva som viktiga i förhållande till andra, vi- och dem- seendet förstärks. De identifierar sig således med företaget snarare än med en examen. Alltså, med rätt image, företagsidentitet och personer kan en grupptillhörighet skapas som väger upp den grupptillhörighet du får via akademisk utbildning.

7.3 Slutgiltigt kunskapsbidrag till kunskapsföretagsteorin

I och med denna uppsats vill vi alltså belysa avsaknaden av denna typ av resonemang kring vad som kan skapa expertställning för ett kunskapsföretag vars anställda inte har någon högre akademisk utbildning. Vad kan verka legitimerande för de anställdas expertställning ut mot kunder och hur kan man få en stark gruppidentifikation när man inte har akademisk utbildning? Vi menar att en positiv yrkesidentitet kan skapas utan akademisk utbildning i ett kunskapsföretag samt att kompetens och image kan fungera som legitimerande för kunskapsarbetares expertställning inom denna typ av kunskapsföretag. Detta då imagen verkar legitimerande för de anställda själva och på så sätt bidrar till att de anställda upplever sig som viktiga och som experter på det de gör. Samtidigt som kompetensen går i god för de anställdas expertställning utåt sett genom det rykte som skapas och förmedlas via det externa sociala nätverket.

I den typ av bransch som Företaget verkar inom och som präglas av osäkerhet blir bland det viktigaste för företagets anställda att kunna skapa och bibehålla en god relation med kunder. Den här typen av relation är inte något som en akademisk examen kan gå i god för. Istället handlar det enligt Höglunds tabell¹⁰³ om de mjuka värdena då det gäller att hitta en lämplig person för uppgiften. Ägarna säger att det är på grund av kontaktnätet som de får de flesta av sina uppdrag, vilket måste ses som ett bevis på att det är just Företagets förmåga att hantera relationer som gör att det kan verka som expert inom sin bransch. Hanterar man kunderna på ett bra sätt som minskar

¹⁰³ se sid 30

osäkerheten parterna emellan agerar man även kompetent på området och upplevs därför också ofta som expert.

Genom att dessutom ha en image som attraherar nya medarbetare och som gör att deras status som grupp höjs, kommer de anställda att känna sig mer viktiga och därmed även som mer kunniga på området. Arbetet med imagen och företagsidentiteten medför att en sammanhållning och identifikation bland de anställda på Företaget skapas utan att de anställda har en utbildning att dela. Denna typ av legitimitet och identifikation behövs för att Företaget ska kunna agera experter inom denna typ av kunskapsintensiv bransch.

Vi menar alltså att det inte bara är akademisk utbildning som skapar legitimitet för den anställde och därmed även går i god för den anställdas expertställning, utan att det även kan vara kompetens i form av social kompetens som kan skapa legitimitet. Företagets image och företagsidentitet är en förutsättning för att Företagskompetensen skall kunna byggas upp och därmed kunna göra att Företaget kan legitimeras sin expertställning inom branschen.

7.4 Vidare resonemang kring avsaknaden av akademisk utbildning

Vad avsaknad av akademisk utbildning har för betydelse i ett vidare sammanhang är svårt att veta. På sikt skulle det kunna leda till att den status som finns kring akademiska meriter och en formell examen urholkas och att det snarare blir kompetensen i form av en persons förmåga att kunna skapa sociala relationer med andra människor samt de individuella erfarenheterna, som får en högre status på arbetsmarknaden. Detta gäller på ett personligt och individuellt plan. För företag och organisationer i stort borde detta innebära ett ökat fokus på de "mjukare" delarna inom organisationen. Det blir viktigare för företaget att skapa och underhålla en tydlig organisationsidentitet för att på så sätt kunna skapa och förmedla en, för företaget, specifik image, samt attrahera duktiga medarbetare. Dessa resonemang är naturligtvis en aning långt dragna då vi är medvetna om att vikten av akademisk utbildning inom vissa branscher, varken ska eller bör undervärderas. Vår empiri visar dock att det som skapar en yrkesidentitet och en expertställning inom vissa företag och branscher inte är

den akademiska utbildningen. Det handlar snarare om att känna samhörighet med en grupp, kunna lära av erfarenheter samt att vara socialt. När det inte finns någon akademisk examen som bevis på en anställds kunskaper inom ett område, behöver klienterna något annat uppväger detta. Här blir ryktet och imagen något som kan bevisa och belysa den anställdas kunskaper. Oavsett om företag i enlighet med den empiri vi studerat helt kommer att bortse från akademisk examen vid rekrytering av nya medarbetare, tror vi att det kommer att bli viktigare att även se på andra egenskaper som exempelvis personligheten och vilka som är mottagliga för att utöka sin kompetens genom hjälp från organisationen.

7.5 Förslag till vidare forskning

Vi anser att processen med denna uppsats har genererat ytterligare frågeställningar, både vad gäller vårt specifika fall och fenomenet i stort. Vad gäller det specifika fallet med Företaget, skulle det vara intressant att ta reda på hur Företagets klienter uppfattar att Företaget förmedlar sin expertställning och hur Medarbetarna på Företaget upplevs förmedla sina expertkunskaper inom området. På grund av uppsatsarbetets avgränsning och tidsbrist är detta ingenting vi tagit reda på inom ramen för detta arbete. Det vore naturligtvis intressant och viktigt att se hur Företagets omgivning ser på detta, exempelvis klienter, samarbetspartners, konkurrenter m fl. Inte minst för att kunna göra en djupare analys av hur man kan legitimera expertställningen externt, när man inte har någon formell akademisk utbildning.

Vad gäller själva fenomenet med avsaknaden av formell akademisk utbildning, behöver man naturligtvis göra ytterligare undersökningar i fler företag och även inom olika branscher. Detta för att kunna säkerställa om det vi kommit fram till i denna uppsats är något allmängiltigt generellt för andra företag i branschen, och om det även gäller för företag i andra branscher.

Källförteckning

Litterära:

Albert, S. & Whetten, D. (2004), *Organizational Identity* i Hatch, M J & Schultz M (red.), *Organizational Identity*, Oxford University Press, Norfolk

Alvesson, M. (2004) *Kunskapsarbete och Kunskapsföretag*, Liber, Kristianstad,

Alvesson, M & Sköldberg, K. (1994) *Tolkning och reflektion: Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Studentlitteratur, Lund

Allén, S. (1995). *Norstedts svenska ordbok. 80 000 ord och fraser*, Stockholm, Norstedt.

Augustsson, G. (2005) *Socialpsykologins ansikten*, Studentlitteratur: Lund

Baloglu, S. & McCleary, K. W. (1999). *A model of destination image formation*. *Annals of Tourism Research*.

Beerli, A. & Martín, J. D. (2004). *Factors influencing destination image*. *Annals of Tourism Research*.

Blackler, (1995) *Knowledge, Knowledge work, and organizations*, *Organization Studies*,

Brown, T., Dacin, P., Pratt, M., Whetten, D. (2006). *Identity, Intended Image, Construed Image, and Reputation: An Interdisciplinary Framework and Suggested Terminology*. *Journal of the Academy of Marketing Science*.

Bryman, A. & Bell, E. 2005. *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, Liber Slovenien

Christensen, L. Askegaard, S. (1999) *Corporate identity and corporate image revisited - A semiotic perspective*. Department of Marketing, Odense University

Denscombe, M. (2003) *The Good Research Guide*. Philadelphia, Open University Press.

Dutton, J. Dukerich, J. Harquail, C. (1994). *Organizational Images and Member Identification*. Administrative Science Quarterly

Echeverri, P; Edvardsson, B.(2002). *Marknadsföring i tjänsteekonomin*. Studentlitteratur, Lund.

Ellström, P-E. (1992). *Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet: problem, begrepp och teoretiska perspektiv*. Stockholm, Publica.

Granberg, O. (2003). *PA, OU: personaladministration och organisationsutveckling*. Stockholm, Natur och kultur

Giddens, A. (1990). *Modernitetens följder*. Lund: Studentlitteratur

Giddens, A. (2003). *Sociologi*. Lund: Studentlitteratur

Gioia, D. Schultz, M. Corley, K. (2000). *Organizational Identity, Image, and Adaptive Instability*. Academy of Management Review

Habermas, J. (1984). *Den rationella övertygelsen*. Stockholm: Akademilitteratur.

Hatch, M. Schultz, M. (1997). *Relations Between Organizational Culture, Identity and Image*, European Journal of Marketing

Holger, L; Holmberg, I. (2002). *Identitet – om varumärken, tecken och symboler*. Raster förlag, Emmaboda.

Höglund, S. (1996). En kunskapsöversikt, svensk forskning om diskriminering av invandrare i arbetslivet 1990-1996 ur *Olika som bär - om etnisk diskriminering och mångfald i arbetslivet*.

Keen, K. (1988). *Vad är kompetens?* Malmö: MITT FÖRLAG AB. 4f.

Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur,

Leisen, B. (2001). Image segmentation: the case of tourism destination. *Journal of Services Marketing*

Lundin, E. (2008) i Sjöberg Katarina, Wästerfors David, (red.) *Uppdrag: Forskning*, Liber, Slovenien

Lyttken (1996) i: Nilsen, P (red.), (2008) *Reflektioner kring lärande*,

Löwendahl, B.R. (2000). *Strategic management of professional service firms*. Copenhagen, Copenhagen Business School Press

Melewar T.C. (2003). *Determinants of the Corporate Identity Construct*, Journal of Marketing & Communications

Melewar, T.C. and Karaosmanoglu, E. (2006). *Seven dimensions of corporate identity, a categorisation from the practitioners perspectives*. European Journal of Marketing.

Melin, F. (1999). *Varumärkesstrategi. Om konsten att utveckla starka varumärken*. Liber Ekonomi, Malmö.

Nandan, S. (2005). *An exploration of the brand identity-brand image linkage: A 44 Berg & Svenbrinkcommunications perspective*. Brand Management

Platon i: Olofsson, E. (2008) *EN ANALYS AV, OCH DISKUSSION OM, LÄROPLANEN LPF 94S GRUNDLÄGGANDE TEORETISKA KUNSKAPSSYN*, C-uppsats vid Halmstad Högskola,

Persson, M. 2008 i: Sjöberg, K. & Wästerfors, D. (red.) *Uppdrag: Forskning*, Liber, Slovenien 2008

Randall, G. (2001). *Branding*. Kogan Page Limited, London.

Sandberg, J. & Targama, A. (1998). *Ledning och förståelse: ett kompetensperspektiv på organisationer*. Lund: Studentlitteratur

Stevrin, (1986) i: Nilsen, P (red.), (2008) *Reflektioner kring lärande*

Svedberg, L. (2000) *Gruppsykologi*, Studentlitteratur, Lund

Sveiby, (1995) i: Nilsen, P (red.), (2008) *Reflektioner kring lärande*,

Wolvén, L. E. (2000): *Att utveckla mänskliga resurser i organisationer. Om ledarskap, organisering, kultur och kompetens*, Lund: Studentlitteratur.

White, C. J. (2004). *Destination image: to see or not to see?*, International Journal of Contemporary Hospitality Management

Muntliga:

Lundin, H. Leg. Psykolog, 2011-05-20

Ägare 1 & HR chef

Ägare 2

Ägare 3

Ägare 4

Säljare 1

Konsult 1

Elektroniska:

Vakanser Jobb, <http://vakanser.se/jobb/faltsaljare+till+stockholm+2/> 2011-04-10

SAOB 2001 Svenska Akademien och Språkdata, Göteborgs universitet,
g3.spraakdata.gu.se/osa/ 2011-06-30