



LUNDS UNIVERSITET
Ekonomihögskolan
Företagsekonomiska Institutionen
FEKH95
Examensarbete Kandidatnivå
VT 2012

”Jag är inte sådan”

*Identitet och utbytesreglers påverkan på kompetensdelning i ett svenskt
bemanningsföretag*

Författare:

Jonna Augustsson	890216-1903
Matilda Kristoffersson	870707-4103
Elise Rydemark	871011-1447

Handledare:

Nadja Sörgärde

Examensarbetets titel: “Jag är inte sån” - Identitet och utbytesreglers påverkan på kompetensdelning i ett svenskt bemanningsföretag

Seminariedatum: 31 Maj 2012

Ämne/kurs: FEKH95, Examensarbete kandidatnivå, 15 högskolepoäng

Författare: Jonna Augustsson, Matilda Kristoffersson, Elise Rydemark

Handledare: Nadja Sörgärde, PhD

Fem nyckelord: Kompetens, identitetsarbete, kompetensdelning, självuppfattning, sociala utbytesregler

Syfte: Uppsatsens syfte är att belysa hur individers identitetsprocesser och de sociala utbytesreglerna i organisationen påverkar synen på kompetensdelning hos de anställda på ett svenskt bemanningsföretag.

Metod: Denna uppsats består av en induktiv, kvalitativ studie som genomförts med personliga intervjuer.

Teoretiska perspektiv: Genom ett socialkonstruktionistiskt perspektiv belyser vi synen på kompetensdelning genom Identitetsteori och Social Exchange Theory.

Empiri: Studien har genomförts med hjälp av personliga intervjuer med sju bemanningsansvariga och två platschefer på ett svenskt bemanningsföretag.

Resultat: Genom vår studie har vi kommit fram till att en individs identitetsprocess kommer att påverka hur de ställer sig till kompetensdelning. Synen på kompetensdelning kommer även att påverkas av de sociala utbytesregler som finns i organisationen. Vi har sett att synen både främjas och motverkas av dessa två faktorer och hävdar att företag bör ta dem i beaktande då de utformar strategier för hur kompetensdelning.

Title: "Im not like that" – Identity and social exchange rules' effect on competence sharing in a Swedish staffing agency

Seminar date: May 31st, 2012

Course: FEKH95, Degree Project Undergraduate level, Business Administration, Undergraduate level, 15 University Credits Points (UPC) or ECTS-credits.

Authors: Jonna Augustsson, Matilda Kristoffersson, Elise Rydemark

Advisor: Nadja Sörgärde, PhD

Key words: Competence, identity work, competence sharing, self-concept, social exchange rules

Purpose: The purpose of this thesis is to acknowledge the influence of identity processes and social exchange rules within the organization on the way the employees in a Swedish Staffing Agency views competence sharing.

Methodology: This thesis is an inductive, qualitative study based on personal interviews.

Theoretical perspectives: Based on an social constructionist view on reality we illustrate competence sharing trough identity theory and Social Exchange Theory.

Empirical foundation: The study is based on personal interviews with seven staffing managers and two site managers on a Swedish staffing agency.

Conclusions: Through our study we found that the identity process will have an impact on the view on competence sharing. We also found that the view on competence sharing will be affected by the social exchange rules in the organization. The view on competence sharing were both encouraged and discouraged by these two factors, thus we argue that companies should take them into account when designing strategies for competence sharing.

~ *TACK* ~

Vi vill tacka dem som har varit med och hjälpt oss att kunna slutföra denna uppsats.

Först och främst vill vi tacka vårHandledare, Nadja Sörgärde, för det tålamod och den vägledning som vi har fått under vår skrivprocess.

Vi vill även tacka personalen på vårt fallföretag för den tid vi fått ta i anspråk från dem då vi genomfört vår studie, och den hjälp vi fått under arbetets gång.

Sist men inte minst vill vi tacka våra Vänner och Familj för det stöd och den uppmuntran vi fått, samt all hjälp med korrekturläsningar.

Jonna Augustsson

Matilda Kristoffersson

Elise Rydemark

Innehållsförteckning

1 INLEDNING	7
1.1 BAKGRUND	7
1.2 PROBLEMDISKUSSION	8
1.3 PROBLEMFÖRMULERING	9
1.4 SYFTE	9
1.5 DEFINITIONER AV BEGREPP	10
1.5.1 <i>Kompetens</i>	10
1.5.2 <i>Kompetensdelning/kunskapsdelning</i>	12
1.5.3 <i>Kompetens eller kunskap?</i>	12
1.7 DISPOSITION	13
2 METOD	14
2.1 EN SOCIALT KONSTRUERAD VERKLIGHET	14
2.2 UTGÅNGSPUNKT FÖR STUDIEN	14
2.2.1 <i>Kvalitativ eller kvantitativ studie</i>	15
2.2.2 <i>Induktiv och deduktiv ansats</i>	15
2.3 AVGRÄNSNING	16
2.4 DATAINSAMLING	17
2.4.1 <i>Inhämtning av empiriskt material genom intervjuer</i>	17
2.4.2 <i>Utformning av intervjufrågor</i>	18
2.4.3 <i>Pilotintervju</i>	18
2.4.4 <i>Intervjugenomförande</i>	19
2.5 KÄLLKRITIK	20
2.6 METODKRITIK OCH BEGRÄNSNINGAR	20
2.6.1 <i>Metodmedvetenhet kring grundmaterial för vidare analys</i>	21
3 STUDIEN PÅ FALLFÖRETAGET	22
3.1 OM FALLFÖRETAGET	22
3.1.1 <i>Rollen som bemanningsansvarig</i>	22
3.1.2 <i>Rollen som platschef</i>	22
3.2 VAL AV FALLFÖRETAG	23
4 TEORI	25
4.1 IDENTITETSTEORI	25
4.1.1 <i>Identitet som en social konstruktion</i>	25
4.1.2 <i>Social identitet, personlig identitet och självbild</i>	25
4.1.3 <i>Självbilden - identitet och självkänsla</i>	26
4.1.4 <i>Identitetsarbete</i>	26
4.1.5 <i>Situationsanpassad identitetsteori</i>	27
4.1.6 <i>Identitetsförhandling och rollsupport</i>	28
4.2 SOCIAL EXCHANGE THEORY	28
4.2.1 <i>Reciprocity</i>	29
4.2.2 <i>Resurser och dess värde enligt Social Exchange Theory</i>	30

5 EMPIRI OCH ANALYS	31
5.1 DISPOSITION AV EMPIRI OCH ANALYS	31
5.2 PRELIMINÄR ANALYS – TILLVÄGAGÅNGSSÄTT FÖR ANALYSEN	32
5.3 INTRESSE OCH BEHOV AV KOMPETENSDELNING	33
5.4 SJÄLVSTÄNDIGHET	36
5.5 IDENTITETSARBETE OCH SOCIALA UTBYTESREGLER MOTVERKAR KOMPETENSDELNING	38
5.5.1 <i>Kompetensdelning på distans - skryt?</i>	38
5.5.2 <i>Kompetenssökande - en störning?</i>	41
5.5.3 <i>Uppfattningen om olika arbetssätt - vedertagen bortförklaring?</i>	43
5.5.4 <i>Prioritering av aktiviteter i enlighet med identiteten i specifika situationer</i>	48
5.6 IDENTITETSARBETE OCH SOCIALA UTBYTESREGLER FRÄMJAR KOMPETENSDELNING	51
5.6.1 <i>Viljan att skapa en önskvärd identitet och att följa normer</i>	51
5.6.2 <i>Identitetsarbete genom social interaktion främjar kompetensdelningen</i>	53
5.6.3 <i>Kompetensdelning som en chans att stärka sin identitet genom beröm</i>	57
6 SLUTDISKUSSION	59
6.1 VAD VI HAR SETT I VÅR STUDIE	59
6.2 KRITISK DISKUSSION KRING VÅRA FYND	61
6.3 IMPLIKATIONER FÖR ORGANISATIONERS HANTERING AV KOMPETENSDELNING	62
6.4 INDIKATIONER FÖR VIDARE FORSKNING	62
6.5 SLUTSATS	63
7 KÄLLFÖRTECKNING	65
INTERVJUER	67
8 BILAGOR.....	69
8.1 INTERVJUMALL.....	69

1 Inledning

1.1 Bakgrund

I ett samhälle där karaktären på arbetskraften blir allt mer kunskapsorienterad och den kunskap som individerna i en organisation innehar och förvärvar blir allt mer kritisk för företagets framgång, har Knowledge Management blivit ett ämne som har mötts av ett växande intresse från organisationer och forskare.

Kunskap har identifierats som en faktor som till en allt högre grad bidrar till att skapa konkurrensfördelar för en organisation. Grant (1996:2) tar upp att hög innovation och mångfald i konkurrens skapar ostabila förutsättningar på marknaden. Detta har resulterat i att organisationens inneboende kapacitet och kunskaper har blivit en allt viktigare framgångsstrategi. Lubit (2001) redogör för att det har skett en utveckling från att skapa resursfördelar genom tillgång till unika resurser och marknader, till att resursfördelar skapas genom kunskap och intellektuellt kapital. Nahapiet & Ghoshal (1998) beskriver detta fenomen som "The Organizational Advantage", vilket syftar till att man har börjat fokusera på en "organisatorisk fördel" som uppkommer genom skapandet och delningen av kunskap, snarare än att titta på vad som orsakar marknadsmisslyckanden i jakten på organisatorisk framgång.

Knowledge Management är därför ett ämne som organisationer på senare tid har uppmärksammat mer och mer. Många företag satsar stora pengar på system och facilitering av att kunskap inom organisationen måste spridas på ett bättre och mer effektivt sätt. I dagens samhälle där informationsteknologi spelar en allt större roll kan vi se en ökad resursallokering mot Knowledge Management i många organisationer.

Globaliseringens expansion har banat väg för en hårdare konkurrens, vilket har resulterat i ökad medvetenhet kring Knowledge Management. I och med denna insikt så har vikten av Knowledge Management fått en mer betydelsefull roll, och företagen har börjat ta initiativ till att försöka samla och facilitera spridningen av deras anställdas expertis och kompetenser, då de insett att dessa är något av de viktigaste som de har.

1.2 Problemdiskussion

Med utgång i ett resursbaserat synsätt på organisationer, *Resource Based View* (RBV) där man identifierar de konkurrensfördelar ett företag har i form av resurser, såsom real- och humankapital, har det utvecklats ett kunskapsbaserat synsätt, *Knowledge Based View* (KBV). Inom Knowledge Based View ses kunskap som en av de viktigaste delarna i skapandet av konkurrensfördelar hos organisationer (Alavi & Leidner 2001, Grant 1996:2). En viktig del i att skapa dessa kunskapsmässiga konkurrensfördelar är möjliggörandet i att överföra varje individs besittning av kunskap eller kompetens till andra inom organisationen, behålla denna samt förvärva ny sådan (Bugge & Fallmo 2004, Grant 1996).

Alavi & Leidner (2001) tar, genom sitt Knowledge Based-perspektiv på organisationen, upp att kunskap anses skapa långvariga konkurrensfördelar genom att den i sin natur är socialt komplexa och svåra för konkurrenter att imitera. Lubit (2001) tar upp att ett sätt att skapa konkurrensfördelar genom kunskap är att facilitera en spridning av kunskap inom organisationen. Dock är spridningen och delningen av kunskap inom en organisation ett mångfasetterat fenomen som har varit ämne för många studier inom Knowledge Management. Bugge & Fallmo (2004) tar upp tre kriterier som måste vara uppfyllda för att kunskap ska vara möjlig att överföra: den ska kunna uttryckas i *kommunicerbar form*, den ska vara *förståelig* för både mottagare och sändare samt kunna uttryckas i relation till redan *existerande kunskap*. Wasko & Faraj (2005) menar vidare att vissa individer delar kunskap för att höja sin yrkesmässiga status. Nahapiet & Ghoshal (1998) tar, i sin studie kring kunskapsdelning och dess påverkan på intellektuellt och socialt kapital, upp att en individs incitament för att dela med sig av sin kunskap måste innefatta en tro om kompetensbidraget skapar extra värde, som man i sin tur också räknar med att själv få ta del av till någon grad. Det finns således en mängd faktorer som anses påverka hur kompetensdelning sker i en organisation. Vi har i vår studie även funnit att de sociala utbytesreglerna, såväl som individens identifiering med sig själv och andra, kan ha en påverkan på kunskaps- och kompetensdelning inom en organisation. Detta är något som vi kommer att föra en vidare argumentation kring i denna uppsats.

1.3 Problemformulering

Det övergripande temat för vår uppsats är kompetensdelning som innefattar hur kompetens delas mellan individer inom en organisation för att skapa konkurrensfördelar. Genom ett baklängesarbete (beskrivs närmare *5.1 Preliminär analys*) har vi genom att hitta ett intressant fenomen i vårt material i kombination med vår problematisering av ämnet, utformat en problemformulering.

Vi anser att det saknas studier kring hur identitet och sociala utbytesregler påverkar denna delning. Därav avser vi med denna uppsats att erbjuda ytterligare en dimension till hur kompetensdelning kan fungera i organisationer, med hjälp av att belysa synen på kompetensdelning genom individers identifikation och sociala utbytesregler. Vi kommer göra vår studie med hjälp av intervjumaterial från nio anställda på ett bemanningsföretag i Sverige, där vi fokuserar på deras syn på kompetensdelning och hur denna har en påverkan. Detta har lett oss fram till följande problemformulering:

Hur påverkar identitet och sociala utbytesregler nio intrafunktionella kollegors uppfattning om kompetensdelning?

1.4 Syfte

Många studier har pekat på att kunskap och kompetens bidrar till konkurrensfördelar, och delningen av kompetens kan därför vara en viktig komponent för företagets framgång. Svaret på vår problemformulering kan komma att vara relevant för hur organisationer ska hantera kompetensdelning genom att ta hänsyn till individers identitetsarbete samt organisationens existerande sociala utbytesregler. Detta är något som ännu inte studerats i någon större utsträckning. Vi vill med denna synvinkel bidra till ytterligare ett sätt för organisationer att säkerställa att den kompetens som byggs upp hos en individ delas genom hela organisationen. Detta kan komma att skapa konkurrensfördelar för organisationer på en allt mer innovativ marknad.

1.5 Definitioner av begrepp

För att skapa en tydlighet kring vad vi ska studera kommer vi under detta stycke att definiera de nyckelbegrepp som vi kommer att använda oss av i denna uppsats.

Vi har främst valt att definiera de begrepp som i sin natur kan anses abstrakta och därmed lämnar rum för en personlig tolkning. I syfte att göra studien mer konkret, trots att den grundar sig på abstrakta begrepp, kommer vi att ta oss an att definiera dem nedan.

1.5.1 Kompetens

Genom ett socialkonstruktionistiskt perspektiv på verkligheten som vi antagit i denna uppsats, vilket vi kommer att förklara närmare under 2.1 *En social konstruerad verklighet*, kan kompetens som ett abstrakt begrepp tolkas och värderas olika av olika individer. Vi ser därför inte kompetens inte som ett vedertaget och fast begrepp som uppfattas på samma sätt av alla individer.

Att definiera begreppet kompetens och de olika betydelserna som detta begrepp innehar kan i sig sägas vara ett ämne för analys och forskning, något som kan utmärkas vara en svaghet i vår analys. För att kunna analysera kompetens och dess överföring på ett så tydligt och konkret sätt som möjligt har vi definierat begreppet med medvetenhet kring ordets abstrakta karaktär. Vi har därför valt att försöka konkretisera ordet *kompetens* utifrån hur fallföretaget identifierar kompetens samt utifrån definitioner inom litteraturen. Vi har valt att ta in fallföretagets VDs definition av kompetens då vi anser att detta kan ge en bild av kompetens i kontexten för fallföretagets verklighet, alltså grunden för vår studie och därmed vårt empiriska material. Fallföretagets VD beskriver kompetens som nedan.

”För oss är kompetens kopplat till (...) att kunna utföra dagens jobb och utmaningar, men även vad som kommer att krävas av oss nästa år.”

Det finns en del ansatser till att förklara kompetens i litteraturen. Organisation for Economic Co-operation and Development definierar kompetens som något som är mer än bara kunskap och färdigheter, utan även förmågan att kunna hantera olika komplexa krav. Detta genom användandet av olika typer av psykosociala resurser i ett visst sammanhang, i sitt ramverk som

de utvecklats för att definiera och identifiera kompetens (OECD, 2005). Winter (1987) har definierat kompetens inom en organisation som:

“(...) competences reflect both individual skills and experiences as well as distinctive ways of doing things inside firms.”

Winter (1987) hävdar vidare att konkurrensfördelar kan skapas med kunskap och intellektuellt kapital endast då ägaren av kunskapen förstår hur man ska kombinera kunskapen med andra resurser för att skapa värde. Kompetens kan genom detta argument ses som just egenskapen att kunna skapa värde genom sina kunskaper och färdigheter. Med dessa definitioner och fallföretagets egen definition har vi tagit fram en definition baserat på ovannämnda egenskaper som vi kommer använda i våra intervjufrågor och vidare i vår studie.

Kompetens i denna uppsats vill vi därför definiera som:

Förmågan att utföra sina dagliga och framtida arbetsuppgifter samt hantera situationer i sin arbetsvardag genom att tillämpa sina kunskaper och färdigheter i kombination med en yrkesmässig intuition för att skapa organisatorisk värde.

Självklart kan *värde* också hävdas vara ett abstrakt begrepp i sig och vi har därför valt att definiera även detta för att undvika otydlighet i största möjliga mån. Bowman & Ambrosini (2000) har gjort en ansats till att försöka svara på frågan “*Vad är värde?*”. De har genom att anta ett resursbaserat synsätt på organisationer gått igenom litteraturen kring ämnet för att försöka skapa en gemensam definition kring vad som menas med värde i en organisatorisk kontext. De framhäver ordets komplexitet och vill genom att dela upp värde i *uppfattat värde* och *växlingsvärde*, försöka skapa klarhet kring ordets betydelse. Med *uppfattat värde* menas det värde som en kund ger tjänsten eller varan som organisationen levererar och *växlingsvärdet* är det som krävs för att skapa det uppfattade värdet.

1.5.2. Kompetensdelning/kunskapsdelning

Vi kommer i denna uppsats att använda oss av den definition av kompetensöverföring som Hislop (2010:46) har utformat. Han nämner två nära relaterade processer som påverkar kunskapsöverföring: *utförande i praktiken* samt *”rik” social interaktion*. Vi kommer i uppsatsen att fokusera på den senare processen, *social interaktion*, som närmare definieras enligt följande:

“Rich social interaction is an interaction which allows people to develop some level of trust with each other, as well as develop some insights into the tacit knowledge, values and assumptions of each other”

1.5.3 Kompetens eller kunskap?

Under uppsatsens gång, såväl som i styckena ovan, nämner vi kompetens i en kunskapskontext såväl som kunskap i en kompetenskontext. Detta kan upplevas förvirrande hos en läsare och därför kommer vi att tydliggöra förklaringen kring användandet av dessa två begrepp. Winter (1987) tar upp förhållandet mellan kompetens och kunskap där han beskriver att kunskap understödjer kompetens och att kompetens i sin tur understödjer organisationens tjänster och produkter. Genom denna definition kan vi avläsa att det finns ett tydligt beroende mellan kompetens och kunskap. Om vi sedan lägger till kompetens, så som vi definierat det ovan, innefattar det individens kunskaper och färdigheter såväl som en yrkesmässig intuition som utvecklas över tiden, vilket ytterligare bygger på detta ömsesidiga beroende. Vi kommer därför att behandla kompetens som en del, och en produkt av, kunskap och anser att litteratur kring hur kunskap sprids och delas kan appliceras på begreppet kompetens.

1.7 Disposition

Kapitel 1: Inledning

I inledningen kommer vi att presentera ämnets bakgrund för att senare, i en problemdiskussion, diskutera anledningen till valt fokus samt syftet med vår uppsats.

Kapitel 2: Metod

I metoddelen kommer utgångspunkten för studien, samt de avgränsningar vi valt att göra för uppsatsen, att tydliggöras. Kapitlet tar upp hur vår datainsamling gått till och hur vi har behandlat vårt empiriska material. Stycket kommer även att beröra definitioner av begrepp, källkritik, metodkritik samt metodens begränsning.

Kapitel 3: Studien på fallföretaget

I det här avsnittet kommer vi att presentera vårt fallföretag samt motivation till val av fallföretag. Vi kommer även att beskriva de roller som våra intervjupersoner har inom fallföretaget.

Kapitel 4: Teori

Här presenteras den teori som ligger till grund för vår analys och diskussion.

Kapitel 5: Empiri & Analys

I kapitlet kommer den empiri som vi anser är av relevans till valt ämnesområde att göras synlig tillsammans med en analys. Vi kommer att väva samman empiri och dess analys i en sammanfogad del för att läsaren ska kunna ha tillgång till den empiri som är föremål för analys. Den empiri vi behandlar är delar av transkriberade intervjuer. Vi kommer i detta avsnitt även besvara vår frågeställning med hjälp av vår analys.

Kapitel 6: Slutdiskussion

Här kommer vi att diskutera samt kommentera vår analys för att sedan lyfta våra empiriska fynd till en generell nivå.

2 Metod

Under detta stycke kommer vi att redogöra för styrkor och svagheter i vår metod. Vi kommer att börja med att beskriva den syn vi antagit för att se på och beskriva verkligheten och därefter beskriva de metoder vi valt för att utföra vår studie.

2.1 En socialt konstruerad verklighet

Den socialkonstruktivistiska synen på verkligheten, som vi kommer att anta i denna uppsats, är ett sätt att se verkligheten som socialt konstruerad. Verkligheten anses vara subjektiv och kommer enligt denna teori att upplevas olika av alla individer. Verkligheten är alltså inget universellt vedertaget tillstånd som finns ”där ute” och som upplevs på liknande, eller till och med samma, sätt av alla individer (Peverelli & Verduyn 2010, Bryman & Bell 2003). Från ett socialt konstruerat verklighetssynsätt finns det ingen verklighet som sådan, utan endast socialt konstruerade fenomen.

Genom att vi i denna uppsats har tagit denna syn på verkligheten kommer vi att ha ett stort fokus på hur de individer vi intervjuar genom sin syn på verkligheten ser på och upplever kompetensdelningen inom organisationen. Genom att hålla så flexibla och ostrukturerade intervjuer som möjligt vill fånga upp denna syn på kompetensdelning utan att påverka den med vår egen konstruerade bild av verkligheten. Dock kan det hävdas att även om vi går in med denna förhoppning och ambition kommer det vara omöjligt att inte låta vår personliga verklighetsbild färga både de frågor vi ställer och hur vi uppfattar de svar vi får. Men genom att vara medvetna om att vi kan påverka och färga, ger detta oss möjligheten att hela tiden vara kritiska mot de slutsatser vi drar från vårt empiriska material.

2.2 Utgångspunkt för studien

Vår studie kommer att utgöras av de anställda på fallföretagets syn på kompetensdelning. En fallstudie är något som Bryman & Bell (2003) beskriver som en detaljerad och ingående studie av ett enda fall där betoningen ligger på miljön eller en specifik situation. I vårt fall är detta en organisation och ett antal anställda inom denna organisation och deras uppfattning kring kompetensdelning. De beskriver vidare att det som skiljer en fallstudie från andra typer av

studier är att vi som uppsatsskrivare har som ambition att belysa unika drag från ett specifikt fall. Vi kommer alltså inte att försöka redogöra för hur kompetensdelning som sådan fungerar, utan endast belysa hur de personer vi intervjuat på fallföretaget uppfattar kompetensdelning.

När man ska göra en studie av denna karaktär så finns det flertalet olika forskningsstrategier att välja emellan. Valet av utgångspunkt för studien kommer sedan att påverka vad vi kan bidra med genom vår uppsats och hur vår analys och slutsats av denna formas. Under detta stycke kommer vi att närmare beskriva de olika alternativ som finns för oss som uppsatsskrivare och argumentera varför vi valt de strategier och ansatser som vi gjort.

2.2.1 Kvalitativ eller kvantitativ studie

Till en början skiljer vi mellan kvantitativa och kvalitativa studier. Då man gör en kvantitativ kommer resultat och slutsats byggs upp kring insamling av numerisk data (Bryman & Bell, 2003). Vi anser att ett stort problem med att utföra en kvantitativ studie utifrån vår kontext där vi vill titta på hur ett abstrakt begrepp så som kompetens och dess delning upplevs av ett antal anställda på vårt fallföretag. Detta är något som inte kan konverteras om till numerisk data utan att generalisera och påverka begrepp med våra egna värderingar. Vi kommer istället att göra en kvalitativ studie där vi kommer att bygga vår studie utifrån vårt empiriska material som vi fått fram i form av intervjuer med anställda på fallföretaget. När man gör en kvalitativ studie samlar man in sin data genom bland annat intervjuer och etnografiska studier.

2.2.2 Induktiv och deduktiv ansats

Därefter skiljer vi mellan en induktiv och en deduktiv utgångspunkt i studien. En deduktiv ansats innebär att man utgår ifrån existerande teori och fokuserar på att hitta en relation mellan variabler. Vi kommer att anta en induktiv ansats där vi kommer använda oss utav den empirin vi samlat in genom intervjuer med anställda på vårt fallföretag för att utveckla teori kring kompetensdelning (Bryman & Bell 2003, Esaiasson et.al 2007). Anledningen till att vi valt en induktiv ansats grundar sig i att vi vill ta oss an vår frågeställning så förutsättningslöst som möjligt, utan att utgå från teorier eller forskning som kan påverka oss och därmed det empiriska materialet då vi gör vår undersökning. Självklart är vi medvetna om att trots att detta är vår ambition kan vi inte helt radera de teorier och den forskning i ämnet vi tagit del av tidigare. Men

genom att utforma vår analys av det empiriska materialet efter det som Wästerfors (2011) tar upp som Beckers *baklängesarbete* vill vi argumentera för att vi i största möjliga mån undviker att färgas av våra tidigare erfarenheter inom ämnet. Baklängesarbete och vår applicering av detta analysätt i vår analys av det empiriska materialet kommer att beskrivas närmare under *6.1 Preliminär Analys*.

2.3 Avgränsning

Vi har valt att studera kompetensdelning från en intrafunktionell kontext då vi anser att en stor del av nuvarande forskning inom ämnet fokuserar på krossfunktionell kontext, alltså mellan olika enheter inom en organisation som har olika funktioner.

Uppsatsen kommer att byggas på intervjuer med de anställda på ett svenskt bemanningsföretag. Vi har valt att fokusera på dem som har befattningen bemanningsansvariga som arbetar inom området personaluthyrning och bemanning då vi vill i vår undersökning vill fokusera på kompetensdelningen i en intrafunktionell kontext som vi redogjort för i vårt syfte och i vår problemformulering. Vi har även valt att ta in ett antal av de platschefer för personaluthyrning och bemanning som finns på de lokala kontoren, då vi anser att deras perspektiv på kompetensdelning ger en bredare bild av hur denna delning går till inom organisationer. Vi anser att detta gynnar vår studie, då vi får fler infallsvinklar. Och även om vi antar olika befattningars syn på kompetensdelningen så håller vi fortfarande fast vid studiens fokus på den intrafunktionella kontexten.

Vi kommer att studera de anställdas syn på kompetensdelning såväl ansikte mot ansikte som via olika typer av informationsteknologiska hjälpmedel så som telefon och mail. Vi har valt att inte utesluta någon typ av forum för kompetensdelning då vi vill fånga de anställdas syn på och uppfattning kring kompetensdelning som fenomen snarare än ett specifikt sätt att dela sin kompetens på.

Ytterligare en aspekt som kan ges i anslutning till avgränsningar vi gjort är kring vad för typ av kunskap som infattas i kompetensbegreppet vi utformat. Kunskapsmässigt skiljer ofta teorin på två olika typer av kunskap där man gör en skillnad mellan att *"kunna hur"* och *"kunna om"*. Att

kunna hur kallas en *tyst* kunskap och att kunna om kallas *explicit* kunskap (Lubit, 2001). Vi kommer dock inte att göra någon sådan indelning av kunskap i denna uppsats då vi har valt att titta på kompetens och ser kunskap som begrepp som en av byggstenarna till kompetens, där vi anser att det ingår explicit såväl som tyst kunskap.

2.4 Datainsamling

Vi kommer nedan att redogöra för hur vår datainsamling har genomförts och samtidigt argumentera för de val och begränsningar vi har gjort inför insamlingen av empiri.

2.4.1 Inhämtning av empiriskt material genom intervjuer

Då vi har valt att anta en kvalitativ ansats i vår uppsats har vi använt oss utav intervjuer för att samla in materialet till vår undersökning. Bryman & Bell (2003:390) nämner att material bestående av intervjuer är ett väldigt passande material då man valt en kvalitativ undersökningsmetod. De skiljer vidare mellan en mängd olika sorters intervjuer, så som t.ex. ostrukturerade och strukturerade intervjuer. Ostrukturerade intervjuer beskrivs som en situation då mer allmänna frågeställningar tas upp på ett relativt informellt sätt, och där dessa frågor täcker intervjuens övergripande ämne snarare än att vara mer specifika. Strukturerade intervjuer är en intervjusituation då respondenten besvarar frågor utifrån ett i förväg fastställt intervjuschema, och där det finns en önskan om att intervjumaterialet ska bli likt och jämförbart med övriga respondenters svar (Bryman & Bell, 2003:135). Enligt Bryman & Bells definitioner av intervjumetoder så kan vi sägas ha antagit en semistrukturerad intervjumetod. Vi har utformat intervjuerna kring några i förväg ledande ämnen som vi har identifierat som särskilt relevanta för vår studie, nämligen identifiering, kompetens och kompetensöverföring. Därefter har vi valt att ha en intervjumall där ordningsföljd på frågorna varierar och där ett utrymme för uppföljningsfrågor utefter intervjupersonens svar finns att tillgå (Bryman & Bell, 2003:138). Att ha en intervjumall kändes viktigt då denna kunde användas som ett stöd under intervjuernas gång men aldrig styrde dess innehåll för hårt (se Bilagor: 8.1 Intervjumall). Genom att låta strukturen vara minimal ökar möjligheten för oss att på ett riktigt sätt fånga upp det perspektiv som de vi intervjuar har samtidigt som vi minskar risken att ge ett olämpligt eller felaktigt återberättande av insamlad data (Bryman & Bell, 2003).

Vidare så kan man skilja mellan personliga intervjuer och telefonintervjuer. Vi har valt att göra personliga intervjuer. Personliga intervjuer har den fördelen att man som intervjuare har möjlighet att ställa följdfrågor samt möjligheten läsa av mimik och kroppsspråk. Helhetsintrycket av intervjun blir därför i våra ögon mera tillförlitligt då vi har varit på plats och studerat samtliga av de faktorer och situationsspecifika företeelser som kan tänkas ha en inverkan på vårt empiriska material (Bryman & Bell, 2003:141).

2.4.2 Utformning av intervjufrågor

Under utformningen av våra intervjufrågor har vi i stor utsträckning försökt använda oss av sensitiva begrepp framför definitiva begrepp. Detta beror på att definitiva begrepp kan skapa det som Blumer (1954) refererar till som en ”tvångströja”, och låsa in oss som uppsatsskrivare såväl som den som intervjuas (Blumer via Bryman & Bell, 2003:304) utifrån ett socialt konstruerat verklighetsperspektiv. Baserat på detta har vi försökt att undvika ordet kompetens i våra intervjufrågor då vi utifrån vårt socialt konstruerade synsätt anser att varje individ kommer att uppfatta detta begrepp utifrån sina referensramar och därmed ytterligare tillföra till ordets abstrakta karaktär. Istället har vi utgått ifrån den syn på kompetens som vi tidigare i uppsatsen definierade och ställa frågor som härrör från ordets tillskrivna egenskaper istället för att nämna kompetens som begrepp.

2.4.3 Pilotintervju

Vi har i enlighet med Bryman & Bells förslag (2003:191) genomfört en pilotintervju. Under denna intervju kontrollerade och testade vi relevansen i de frågor vi utformat i vår intervjuguide. Vi gick in med ett intresse kring ämnet, och ville genom vår pilotintervju säkerställa att det vi tänkt fråga om faktiskt gick att analysera på vårt fallföretag, så som deras organisation ser ut idag. Pilotintervjun genomfördes tillsammans med fallföretagets VD, och efter intervjun hade vi dels mer information om fallföretaget och dess organisationsuppbyggnad, samt hur de arbetade kring det som vi var intresserade att undersöka, det vill säga kompetensdelning. Eftersom Bryman & Bell (ibid) påpekar att intervjupersonen som intervjuats vid en pilotintervju inte ska delta i den riktiga undersökningen, har vi följt dessa råd och utelämnat de svar vi fått från denna intervju då vi sammanställt vår empiri, och endast använt dem i ett initialt skede av vår studie.

2.4.4 Intervjugenomförande

Vid de nio intervjuer som vi har genomfört, har vi i så stor utsträckning som detta varit möjligt varit två intervjuare vid varje tillfälle, då detta bidrar till intervjun genom att göra den säkrare och mer mångsidig då fler vinklar blir möjliga (Bryman & Bell, 2003:139). Vid tre utav våra nio intervjuer har vi varit tre intervjuare, och vid två intervjuer har intervjuaren varit ensam. Vi har valt att dela upp antalet intervjuare dels ur effektivitetsperspektiv, och dels på grund av begränsningar i såväl resor som besöksmöjligheter. För att våra intervjupersoner skulle få en trovärdig anledning till att delta i vår studie har vi i ett initialt skede bett personalchef och VD på fallföretaget att informera dem vi haft för avsikt att intervjua.

Vi har i början av varje intervju presenterat vad vår studie går ut på, utan att avslöja ämnesområdet, och hur intervjun kommer att gå till. Vi har även informerat om att deras svar kommer vara helt anonyma och att vad som sägs inte kommer gå att koppla tillbaka till deras namn. Intervjuerna har ägt rum på respektive intervjupersons på lokala kontor, antingen i konferensrum eller på intervjupersonens eget kontor. Dessa utgör bekanta miljöer som inte medför någon förvirring eller otrygghet där vi i lugn och ro kan ställa våra frågor. För att kunna iaktta våra intervjupersoner i en så neutral och arbetsnära situation som möjligt, valde vi att besöka dem på deras kontor snarare än att mötas på offentliga platser.

Samtliga intervjuer har i samtycke med intervjupersonerna spelats in med hjälp av mobiltelefon. Inspelningen har skett främst för att vi under intervjuerna ska ha full fokus på det som sägs och vara beredda att ställa följdfrågor istället för att behöva anteckna, samt att försäkra oss om att inget som sägs ska missas eller förbises. Inspelningarna skedde också i syfte att kunna transkribera intervjuerna efteråt. Transkriberingen har skett för att kunna fånga eventuella underliggande meningar och nyanser, samt för att vi ska kunna gå tillbaka till vårt material och aktuella uttalanden under vår studie. Trots att transkriberingsarbetet är oerhört tidskrävande så anser vi att det är en så pass stor tillgång för oss under arbetets gång att ha vårt material nedskrivet, att vi det är värt denna tidsåtgång.

2.5 Källkritik

För att vi ska kunna producera en trovärdig och relevant text är det viktigt att vi förhåller oss kritiskt till de källor som vi har använt oss utav, sekundära som primära (Rienecker & Stray Jørgensen).

Ytterligare ett kriterium som tas upp för att styrka bedömningskriterierna i en kvalitativ studie är dess äkthet, och därmed rättvisa bild. En rättvis bild av studien ges endast om de åsikter och uttalanden som de människor som har studerats har uttryckt ges en korrekt spegelbild i studien. Rätt kontext och sammanhang för uttalanden är vitala att återge i det empiriska materialet för att man ska kunna säga att det har speglat på ett rättvist sätt (Bryman & Bell 2003:308).

Vi har därför i vår inhämtning av tryckta källor i största möjliga mån använt oss av välciterade och erkända författare och forskare, som har fått sina studier publicerade i erkända journaler. Vad gäller våra intervjuer, som har fungerat som vår absolut viktigaste empiriska bas, har vi alltid strävat efter att i så stor mån som detta är möjligt, underlätta för läsaren. Detta genom att beskriva i vilket sammanhang som deras citat är inhämtade ifrån, och försöka återge vilka frågor det är dem har besvarat. Vi har också försökt att skaffa oss en bredd i våra citat, och varit noggranna med att uttalanden rörande vissa ämnen inte har kommit från endast en person, utan att dessa underbyggs med uttalanden från flera olika intervjuade.

2.6 Metodkritik och begränsningar

En uppenbar begränsning för oss då vi har gjort den här studien har varit att vi inte har någon tidigare erfarenhet kring att göra kvalitativa studier eller intervjuer. Vi har därför fått prova oss fram och förfina vår teknik utefter det att vi lärt oss vad som har fungerat bäst under arbetets gång. Efter varje intervju vi genomfört har vi diskuterat hur det har gått, vad som gick dåligt och vad som gick bra, samt vad vi ska tänka på och förbättra eller förändra tills nästa intervjutillfälle.

2.6.1 Metodmedvetenhet kring grundmaterial för vidare analys

För att undvika att påverka svaren hos våra intervjupersoner valde vi att till en början ställa frågorna så att respondenterna inte skulle ha möjlighet att identifiera ämnet. Anledningen till detta var att vi ville undvika att leda intervjun och därav få en intervjuareffekt (Bryman & Bell, 2003:162).

Bryman & Bell (2003:157) tar upp att den situation som intervjupersonen befinner sig i under intervjun kan leda till en svarsskevheter eller svarstendenser hos intervjupersonen. Det är främst två varianter av denna svarsskevheter som kan identifieras: *ja- och nejsägare* samt *social önskvärdhet*. Det som vi valt att fokusera på är den sociala önskvärdheten. Denna innebär att intervjupersonen vill ge en positiv bild av sig själv, och att de svar på frågorna som de ger är styrda och påverkade av vad personen tror är önskvärda svar (Bryman & Bell, 2003:158). Ett, ur intervjupersonens synvinkel, opassande svar väljs hellre bort i förmån för ett mer "passande" svar. En åtgärd som kan tas för att undvika denna tendens är formuleringen på de frågor som vi ställer. Vi har i största mån försökt att formulera våra frågor på ett sätt som gör att intervjupersonen istället för att ta ställning till sitt eget agerande får uttrycka sig om ett scenario eller beteendet i organisationen, något som Bryman & Bell (2003:159) ger som förslag för att undvika denna typ av snedvridning av materialet. Vi kan dock inte uttala oss om i vilken mån som detta förekommer och kan heller inte förväntas korrigera för det fullt ut. Men genom vår medvetenhet om fenomenet anser vi att vi till största mån kan undvika denna felkälla.

3 Studien på fallföretaget

Under detta avsnitt kommer vi att närmare beskriva det fallföretag som studien utfördes på samt föra en argumentation kring varför vi har valt just detta företag.

3.1 Om fallföretaget

Det företag som vår studie är baserad på är ett bemanningsföretag vars affärsidé är att leverera innovativa lösningar inom personalområdet som kombinerar effektivitet med ansvarstagande. De bedriver verksamhet inom områden som personaluthyrning, rekrytering, karriärutveckling samt entreprenad och outsourcing. Fallföretaget har kontor på 14 orter runt om i Sverige och man är även verksam i länder i Norden och Baltikum. (Källa; fallföretagets hemsida.)

3.1.1 Rollen som bemanningsansvarig

Majoriteten av de personer som vi intervjuat på vårt fallföretag är anställda som *bemanningsansvariga* och tyngdpunkten för studien kommer att ligga på deras uttalanden och synpunkter. De bemanningsansvariga vi har intervjuat har alla suttit på olika kontor runt om i Sverige och några har även suttit helt ensamma på det lokala kontoret. En del bemannar även flera kontor på olika orter samtidigt och befinner sig på den ort där det finns ett behov. Rollen som bemanningsansvarig innebär att rekrytera, hantera och anställa personal hos fallföretagets kunder. Detta innebär ett mycket varierande arbete där det ingår ett fullständigt personalansvar för de anställda, rörande allt från kontraktskrivning, leveranser, uppföljningar och hantering av dagliga akuta situationer. De ingår även kundansvar och kundkontakt hos de kunder som den bemanningsansvariga har personal uthyrd till (Bemanningsansvarig 1,3,4).

3.1.2 Rollen som platschef

Två intervjuer har även skett med *platscheferna* på fallföretaget. Vi valde att intervju platscheferna i syfte att skaffa oss en överblick över de bemanningsansvarigas vardag från någon som inte sitter på rollen som bemanningsansvarig. Frågorna till platscheferna har därför ställt med de bemanningsansvarigas vardag och hur de hanterar kompetensdelning. Platscheferna ansvarar för det lokala kontoret man befinner sig på. Det innebär att man har ett övergripande ansvar för budget, personalansvar, affärer och kunder. Platscheferna är även ansvariga för att

kommunicera ut fallföretagets varumärke till sin omgivning och att sprida kunskapen om organisationen och vad de gör (Platschef 1,2). Vidare så är platscheferna ansvariga för nykundsförvärv och att sälja in tjänsten samt skapa nya kontakter. Utöver detta så ska platscheferna agera som ett stöd till de bemanningsansvariga vid intervjuer och rekryteringar då detta behövs, samt vid hantering av kundavtal och befintliga affärer.

3.2 Val av fallföretag

Då vi stod inför att välja vårt fallföretag så fanns det flertalet faktorer som påverkade vårt val. Eftersom vårt tema för vår problemformulering är kompetensdelning, så var det för oss viktigt att vårt fallföretag passade in på en del kriterier som vi ansåg vara viktiga för att vi skulle kunna genomföra vår studie med detta tema i åtanke. Organisationen som vi har valt är därmed en organisation som vi skulle vilja klassificera som "kompetensintensiv". Med kompetensintensiv menar vi en organisation där de anställda utför ett arbete som kräver att de tillämpar sina kunskaper och färdigheter i kombination med egen intuition för att lösa dagliga arbetsuppgifter. Arbetet är dynamiskt och rollen är beroende av den kompetens den anställda besitter. Det handlar således inte om en organisation där det utförs monotont eller ensidigt arbete som kan skötas enligt en mall och är oberoende av vilken person som utför det, som exempelvis arbete vid löpande band eller i en snabbköpskassa.

Eftersom vi i vår undersökning tittar på intrafunktionella kollegor, så var det även av vikt att organisationen vi studerade hade flertalet personer som utförde samma arbete. I det här fallet satt anställda inom samma funktion på olika geografiskt spridda platser runtom i Sverige.

Ytterligare en anledning till vårt val har varit att vårt fallföretag i dagsläget, och under tiden då vi gjorde vår studie, befann sig i ett expanderingskede. De hade redan initialt uttryckt att de hade börjat utveckla sitt arbete med Knowledge Management, och att det hos ledningen även fanns ett intresse för ämnet och dess utvecklingsmöjligheter. Att organisationen själva hade ett intresse för Knowledge Management och visade entusiasm inför att vi skulle undersöka detta ämne var något som var viktigt för oss. Detta då ju mer förankrad vår idé var hos ledningen i vårt fallföretag, desto större stöd kände vi att vi skulle komma att få under vår undersökning. Då vi behövde få tid av de anställda och stöd under arbetets gång så kändes möjligheten att ges detta större då vi

har ett reciprokt intresse från ledningen, jämfört med om vi endast betraktas som tidstjuvar. Med ett gemensamt intresse så har vi alltså större chanser och möjligheter till att få resurser och stöd under arbetets gång.

Företaget finns i både Norden och Baltikum, dock så har vi valt att avgränsa oss till kompetensdelningen inom landsgränsen i Sverige. Detta val beror främst på att vi har fokuserat på att göra personliga intervjuer med de bemanningsansvariga och på grund av resursbegränsningar inte kunnat ta oss till de övriga länderna. Att ta in övriga länder hade också inneburit ytterligare faktorer i vår analys så som kulturella skillnader, något som vi valt att inte fokusera på.

4 Teori

I detta avsnitt kommer vi att ge en introduktion till de teorier som vi kommer att använda oss av för att belysa och analysera det empiriska materialet från vår studie av fallföretaget. Teorierna kommer att beskrivas på ett övergripande sätt då vår avsikt är att skapa ett ramverk för vår analys samt ge läsaren en genomgång av de valda teorierna.

4.1 Identitetsteori

I vårt empiriska material fann vi åtskilliga gånger referenser till den egna identiteten och uppfattningen om hur man är som person i våra intervjuvar. Vi menar därför att det finns ett värde i att belysa vårt material med identitetsteori, och specifikt några grenar från denna, för att se intressanta fenomen i materialet.

4.1.1 Identitet som en social konstruktion

Från ett socialkonstruktionistiskt perspektiv är identitet konstruerat. Det är en tvåvägsprocess där identifieringen sker genom vad “jaget” är för någon annan och vad någon annan är för “jaget” - genom en interaktion mellan två personer samskapar de varandras identitet. Identitet är dock inte statisk utan förändras ständigt genom interaktion mellan individer och en identitet kommer att förändras med den sociala grupp man befinner sig i (Peverelli & Aydun, 2010). En person kan således enligt ett socialkonstruktionistiskt perspektiv alltså ha flera identiteter beroende på vilken social grupp man befinner sig i, samt vem man interagerar med. Individen försöker genom denna interaktion att definiera en situation och konstruera sin verklighet (Gecas, 1982).

Vi kommer under vår analys att anta denna syn på identitet. Vi kommer, när vi pratar om identitet vidare, att göra det med insikten om att det är identiteten som den anställda på fallföretaget ger sig själv och får av andra i just denna sociala grupp som är det vi analyserar.

4.1.2 Social identitet, personlig identitet och självbild

Det finns delade meningar kring om huruvida identitet borde behandlas som en enhetlig entitet eller om man bör dela upp begreppet i olika dimensioner. Snow & Anderson (1987) tar upp

identitet som något som kan delas upp i social identitet, personlig identitet och självbild. Den sociala identiteten är känslan av tillhörighet och medlemskap till en grupp individer. Medlemmar av en social grupp kommer att skapa en gemensam verklighetssyn kring det som rör deras gemensamma uppgifter och därmed välja aktiviteter som går i linje med denna verklighetssyn (Peverelli & Verduyn 2010, Ashfort & Mael 1989). Den personliga identiteten består av idiosynkratiska egenskaper så som intressen, skickligheter, kroppsliga attribut och karaktärsdrag som individen tilldelar sig själv (Ashfort & Mael 1989, Snow & Anderson 1987). Snow & Anderson (1987) tar vidare upp att den personliga identiteten inte nödvändigtvis måste vara konsekvent med den sociala identiteten.

4.1.3 Självbilden - identitet och självkänsla

Gecas (1982) tar vidare upp att man bör göra en skillnad mellan jaget och självbilden, där han beskriver jaget som en process som utvecklas genom den sociala interaktionen. Självbilden å andra sidan är en produkt av denna process och syftar till den bild och uppfattning en person har om sig själv som en fysisk, social och moralisk varelse. Självbilden kan vidare delas in i självuppfattning, även kallat identitet, och självutvärdering, eller självkänsla (Gecas, 1982). Självuppfattning och identitet fokuserar på synen på jaget som objekt och ger struktur och innehåll till självbilden samt förankrar jaget till sociala system. Självkänslan fungerar istället som en känslomässig utvärdering av självuppfattningen och identiteten.

4.1.4 Identitetsarbete

Schwalbe & Mason-Schrock (1996) benämner identitetsarbete som något som innefattar aktiviteter som individer själva eller tillsammans utför för att ge mening och förklaring till sitt eget och andras beteende. Schwalbe & Mason-Schrock benämner vidare två typer av identitetsarbete. Det ena, som sägs vara mer gemensam, innebär ett mer generellt skapande av identiteter som innehar ramar och regler för hur identiteterna ska bildas tillsammans med andra. Den andra är det individuella arbetet, som innebär själva användandet och förandet av de egenskaper som gemensamt tillskrivits en individ, och den egna prägel dessa ges för att skapa en identitet gentemot andra genom interaktioner. Genom detta arbete menar Schwalbe & Mason-Schrock att man skapar mening i det sociala livet och speciellt de meningar som en individ tillskrivs i egenskap av sociala objekt.

Identitetsarbetet i sig handlar då om att beteckna, sätta etiketter på och definiera agerandet. Skapandet av koder som möjliggör beteckningen av jaget samt tolkningen av andras beteende i relation till sitt eget, är också en del av det identitetsarbete som individer antar sig. Schwalbe & Mason-Schrock (1996). De tar vidare upp att flertalet studier som gjorts på identitetsarbete, visar att individer använder sig av en mängd varierande retoriska strategier för att hävda, skydda och även reparera bilden av sig själv i och under interaktion med andra individer. Bilderna som skapas, förstärks och är speciellt situationsanpassade, är alltid resultatet av interaktionen och förhandlandet om jaget med andra individer.

Snow & Anderson (1987) beskriver identitetsarbete som en mängd aktiviteter som en individ utför för att skapa, presentera och bibehålla sin identitet. Denna identitet ska vara konsekvent med och stöttande av jaget. Identitetsarbete kan bestå av en mängd olika aktiviteter så som införskaffande och arrangemang av fysiska saker, kosmetiska förändringar av det fysiska utseendet, val av associering med andra individer och grupper samt verbal konstruktion av personliga identiteter.

Vidare nämner Schwalbe & Mason-Schrock värdet av att identiteter skapas och förstärks av möten mellan människor i det verkliga livet (Schwalbe & Mason-Schrock, 117). Individerna kommer igenom mötena att visa de sidor av sig själva som de vill att andra ska se och förknippa dem med, och dessa egenskaper kommer därmed bli förstärkta då individerna jobbar med att framhäva dem.

4.1.5 Situationsanpassad identitetsteori

Alexander & Lauderdale (1977) tar även upp en del av identiteten som situationsanpassad där de hävdar att en person har olika identiteter i olika situationer. Den sociala omgivningen och den situation man befinner sig kan således enligt författarna i sin tur att påverka den identitet som man antar och därmed de beslut man fattar. Om den situationsanpassade identiteten man antagit blir mer fördelaktig vid ett visst val kommer individen att välja ett sådant alternativ. Författarna tar vidare upp att situationsanpassad identitetsteori har en viktig fördel i att den kan appliceras på alla sociala situationer och sammanhang.

4.1.6 Identitetsförhandling och rollsupport

Blumstein (1975:4) tar också upp vikten av den sociala situationen då identiteten skapas. Han tar upp att identiteten kan skapas genom något som kallas identitetsförhandling.

Identitetsförhandling syftar till den sociala processen där individer etablerar sin identitet genom en pågående förhandlingsprocess i en social interaktion där man tar en roll, och ger andra individer roller. Blumstein beskriver vidare att aktiviteten att ta en roll kallas för självpresentation och berör dels hur personen upplever sig själv och dels hur personen väljer att framställa sig själv, eller väljer för roll, i den sociala interaktionen med andra individer. Den andra aktiviteten, att ge andra individer roller, kallas han för *altercasting*. Inom självpresentation ingår det en rad olika aktiviteter som individen kan utföra för att ta en roll som man önskar identifiera sig med, en av dessa aktiviteter kallas för *rollsupport*. Genom *rollsupport* kan en individ söka bekräftelse hos andra individer för att stärka sin bild av den identitet man antagit. Genom att andra individer bekräftar ens identiteten, exempelvis att någon berömmar en eller bekräftar identiteten på annat vis, kan individen således stärka sin identitet.

4.2 Social Exchange Theory

Vår definition av kunskapsdelning som en rik social interaktion motiverar även en teori som knyter an till social interaktion som sker mellan individer. En väldigt bred definition av Social Exchange Theory, SET, är att den beskriver just hur individers sociala utbyte sker.

Blau (1986) var en av de första att börja konceptualisera Social Exchange Theory och tar upp att teorin beskriver de framträdande egenskaperna i interpersonella relationer och social interaktion. Social Exchange Theory har använts för att belysa en mängd olika fenomen så som social makt, nätverk, rättvisa inom organisationer, psykologiska kontrakt och ledarskap (Cropanzo & Mitchell, 2005). Cropanzo & Mitchell (2005) tar upp Social Exchange Theory som en av de viktigaste konceptuella paradigmen för att beskriva organisationers beteende, men framhäver samtidigt att ämnet omges av en teoretisk tvetydighet. Detta är något som Emerson (1976) har uppmärksammat i sin grundliga genomgång av, och kritik mot, Social Exchange Theory som uppstått under sextio och sjuttioalet. Baserat på denna översikt och kritik hävdar han först och främst att Social Exchange Theory inte ska ses som en teori, utan mer som en referensram för att beskriva hur resurser sprids genom en social process. Han tar vidare upp att omfattningen av

teorin kan definieras genom ett antagande om att en resurs endast kommer att fortsätta flöda inom en organisation om det finns ett förväntat värde av resursen och att socialt utbyte sker på basis av en mängd sociala interaktioner som skapar olika typer av skyldigheter hos individen.

4.2.1 Reciprocity

Blau (1986:5) tar upp att hur en individ kommer att engagera sig i ett socialt utbyte beror på de sociala regler som finns kring utbytet och vad utbytet förväntas ge individen. Inom Social Exchange Theory finns det en rad olika regler som omger hur socialt utbyte sker. En av dessa är regeln om *reciprocity* (fritt översatt: återbetalning/ömsesidighet) (Emmerson 1976, Cropanzo & Mitchell 2005). Utifrån denna regel kan man vidare urskilja tre typer av *reciprocity* som Cropanzo & Mitchell (2005) tar upp som:

- a) *Ömsesidigt beroende* - Vid ömsesidigt beroende sker utbyte av en resurs på basis av att båda parter har ett beroende av varandra. I denna kontext sker delning av en resurs, kompetens, baserat på att man utbyter kompetens. En individ delar med sig av sin kompetens med en förväntan om att den andra parten kommer att svara med en likvärdig handling och dela med sig tillbaka.
- b) *Folktro* - Folktro vid reciprocity representerar en kulturell tanke om att folk "får vad de förtjänar" och att det finns en universell rättvisa som gör att allt jämnar ut sig till slut. Med denna syn på utbyte, och i vårt sammanhang kompetensdelning, anser man att om man delar med sig till andra individer kommer detta förr eller senare att återgäldas av dessa individer, men man förväntar sig ingen omedelbar återkoppling.
- c) *Normer* - Normer som grund för *reciprocity* är en tanke om att det finns en del normer, sociala "måsten", som individer följer och anpassar sig till. Om en individ följer dessa normer så anses man ha en skyldighet att återgälda ett socialt utbyte, i vårt fall kompetensdelning.

4.2.2 Resurser och dess värde enligt Social Exchange Theory

Emmerson (1976) definierar utifrån Social Exchange Theory en resurs som en individs förmåga, besittning av en faktor eller annat attribut. Med vår definition av kompetens som en individs förmåga att applicera sina kunskaper och färdigheter i kombination med en yrkesmässig intuition för att skapa värde, kan vi med Emmersons definition hävda att kompetens ur ett Social Exchange Theory-perspektiv är en resurs. Emmerson tar vidare upp teori kring vad som avgör en resurs värde. Han menar, genom detta perspektiv, att en resurs värde är försumbart om det endast kopplas till en individ och dennes förmåga eller kunskap. Dess sanna värde kommer först när en annan individ värderar den individens förmåga eller kunskap.

Med dessa två teorier kommer vi att knyta an till det empiriska materialet i vår analys. Vi kommer att använda oss av de teoretiska ramarna för att lyfta uttalanden som vi funnit i vår empiri samt för att belysa intressanta fenomen.

5 Empiri och Analys

I följande avsnitt kommer vi att presentera empiriskt material tillsammans med analys. Vi kommer att göra en kort förklaring av den disposition som vi har valt till vårt empiriska material och analys, för att sedan gå igenom de steg vi gjort i den preliminära analysen. Därefter kommer den faktiska analysen av det empiriska materialet att presenteras.

5.1 Disposition av empiri och analys

Vi har gjort valet att presentera vår empiri och analys alternerande i vår uppsats. Vi anser att detta gör vår studie tydligare samtidigt som det underlättar för läsaren. Detta argument baseras på att vår analys bygger på empiri i form av citat från de intervjuer vi gjort med de anställda på fallföretaget. Hade vi haft empiri och analys i separata delar anser vi att det skulle kunna komma att stycka materialet och att vi därigenom riskerar att tappa viktiga aspekter för analys, samt göra texten rörig att följa med i. Anledningen till att vi valt att använda citat är för att skapa trovärdighet i vårt empiriska material och lättare kunna återknyta till det som intervjupersonerna sagt. Kring varje citat har vi försökt att beskriva situationen kring intervjupersonens uttalande, för att undvika att ta citat ur dess sammanhang. Varje intervjuperson refereras till genom dennes titel samt ett givet nummer. Detta har vi gjort dels för att underlätta för läsaren, men även för att skapa trovärdighet i att flera uttalanden inte kommer från samma källa.

Vi kommer nedan att börja med att redogöra för det intresse som fanns kring vårt tema samt att gå igenom den genomsyrade känslan av självständighet som vi observerat i organisationen. Vi har vidare valt att dela in det resterande materialet i två övergripande rubriker:

- Hur identitet och sociala utbytesregler *motverkar* kompetensdelning
- Hur identitet och sociala utbytesregler *främjar* kompetensdelning.

Vi har delat in dessa rubriker i underrubriker som beskriver de fenomen vi observerat för att ge läsaren en tydligare och mer överskådlig bild av materialet.

5.2 Preliminär analys – tillvägagångssätt för analysen

Som ett första steg i vår analys transkriberade vi alla våra intervjuer som vi från början hade inspelade. Därefter granskade vi de transkriberade intervjuerna för att sortera ut övergripande ämnen som vi fann intressanta och som vi ansåg hade betydelse i anknytning till vårt fokusområde - kompetensdelning. Vi etiketterade därefter citat som vi ansåg spegla dessa ämnen. Vi granskade dock materialet så förutsättningslöst vi kunde för att undvika att förbise eller ignorera intressanta delar i vårt material på grund av vårt initiala intresse för kompetensdelning och Knowledge Management. För att det empiriska materialet skulle bli greppbart använde vi oss av Becker via Wästerfors (2011:69) baklängesarbete. Vi ställde följande fråga till oss själva: "Vilka frågor kan vi få svar på genom vårt material?". Detta för att undvika att fastställa en fråga som senare skulle kunna komma att visa sig omöjlig att finna svaret på i materialet. Vi har med baklängesarbetet i åtanke använt oss av vårt behandlade empiriska material för att utveckla och omforma vår initiala tanke kring Knowledge Management, och försökt se vad materialet har att säga oss. Att försöka hitta anomalier och intressanta aspekter med en öppen inställning har för oss varit viktigt i vår analysprocess. Då våra intervjufrågor främst kretsade kring kompetens och kompetensdelning, i kombination med att de personer vi intervjuade uttryckte intresse för ämnet, kom detta ämnesområdet att bli mest förekommande då vi etiketterade vårt material.

Kompetensdelning är ett ämne vilket de intervjuade personerna hade en ganska likartad syn på, men som ändå kantades av en hel del individuella och skilda åsikter. Istället för att försöka sammanfatta innehållet i dessa fluktuerande åsikter, har vi som ambition att konstatera förekomsten av dem. Vi ser de skilda åsikterna också som ett tecken på att ämnet uppenbarligen väckte människors engagemang (Wästerfors, 2011:78). Vi vill således inte dölja skillnader vi hittat, utan ser dem som föremål för komplexitet i vårt material och ser det om något som bör uppmärksammas snarare än bortses ifrån. Det kan hävdas att vi just försöker sammanfatta åsikter i ett fluktuerande material då vi delar in det i två övergripande ämnen, motverkar och påverkar. Dock anser vi att denna indelning är så pass övergripande att den inte stänger in vårt material, utan istället hjälper materialet att bli mer överskådligt och tydligt.

5.3 Intresse och behov av kompetensdelning

Vi kommer i detta stycke att redogöra för att vi har identifierat ett intresse för, och behov av, kompetensdelning inom organisationen. Detta var synligt både hos de bemanningsansvariga och hos de platschefer vi talat med. Visar intresse och behov är något som vi anser grundläggande för vår vidare analys då vårt syfte med denna uppsats är att undersöka hur de anställda på fallföretaget uppfattar kompetensdelning. Om det inte funnits ett behov av, och intresse för, kompetensdelning inom organisationen hade detta satt stopp för vår analys. Detta då vi inte kan förväntas få de anställdas ärliga uppfattning om ett ämne som de inte intresserar sig för.

Grundläggande för oss när vi startade våra intervjuer var alltså att identifiera om det fanns ett intresse för, och behov av kompetensdelning hos de anställda. I vårt empiriska material kan vi se att det finns en positiv inställning i bemanningsansvarigas och platschefernas syn på kompetensdelning. Vi har i vårt material, genom att ställa frågor kring värdet av kommunikation mellan kontoren, sett uttryck som indikerar att kompetensdelning i form av kunskap och information hos kollegorna som de byggt upp i arbetet anses behövd¹. Vi kan även se ett intresse kring kompetensdelning inom organisationen då det råder en nyfikenhet kring ämnet. Vi kan i nedanstående uttalande utläsa att personen anser att det finns ett värde i att ha kontakt med sina kollegor:

“Absolut! Ja absolut finns det ett värde. Det handlar ju om att resonera om vad, och hur gör ni? Vad gör ni bra? Hur funkar det här? Har ni några andra idéer? Alltså ren brainstorming.”

Bemanningsansvarig 2

Ytterligare två bemanningsansvariga lägger också vikt vid kompetensdelning mellan kontoren:

“Det tycker jag att det är, vi är ju ändå ETT företag. Vi är ju beroende av varandra, eller man är ju beroende av att det går bra på de andra kontoren också. Det kan ju vara att de har kommit på något lysande som man kan ta del av.”

Bemanningsansvarig 3

¹ Att beakta i sammanhanget är frågan i sig, som kan uppfattas ledande, och därmed kan vi ha fått entydighet i våra svar. Det finns dock inga grunder till att bedöma sanningshalten i svaren, och frågan hade varit problematisk att formulera annorlunda.

”För att jobba med människor, det är väldigt olika hur dagarna ser ut och vad det är för, ehm, eventuella problem man ställs inför. Man slutar aldrig förvånas. Så är det ju. Och då kanske man vill ha någon att kanske bara prata med då.”

Bemanningsansvarig 4

I och med dessa uttalanden kan vi se att båda de intervjuade visar att de efterfrågar mer samarbete mellan kontoren. Intervjupersonerna visar på ett behov av kompetensdelning då de också uttrycker en frustration kring det nuvarande, näst intill obefintliga samarbetet och kompetensdelningen mellan kontoren:

”Det har jag tagit upp ett antal gånger, till mina chefer och ledningen, att vi får väl hjälpas åt? Behöver ni hjälp? Men ring då så kan vi ju hjälpas åt. Bara vi får det. Har vi lovat kund att ta fram och vi ska ha det, då måste vi ha det. Då kan inte var och en sitta på sin kammare och jobba med sitt egna.”

Bemanningsansvarig 4

En annan bemanningsansvarig uttryckte även att det fanns ett varierande arbetssätt på kontoren, men sade sig även ha en vilja om ett mer samlat arbetssätt hos de olika kontoren då detta skulle underlätta för de bemanningsansvariga att hjälpa varandra:

”Så det kanske varierar naturligtvis. Men det är ju bra om man gör, ett grundkoncept, som är lika om man ska hjälpas åt och åka till något annat kontor och hjälpa till. Så att man känner liksom att man - men så här gör vi, så blir det bra.”

Bemanningsansvarig 4

På frågan om man anser kompetensdelning som en viktig del fick vi även följande svar av en annan bemanningsansvarig där denna pekar på ett uttryckt behov av kompetensdelning i organisationen, men att det inte riktigt har blivit av:

“Ja absolut. Det finns ju alltid anledningar att... Vi har ju varit inne på det stundtals att vi ska försöka ha kontinuerlig kontakt just för att bolla idéer och komma med goda exempel - lära oss av varandra och hela den här biten. Tyvärr när det blir lite sådana här situationer när man är, kanske lite för få på vissa ställen och så, så blir det lite mera släcka bränder alltså. Tyvärr så

tappar man ofta dem bitarna där man har mera akuta namn, så att lite glidit mellan stolarna om man ska vara ärlig. Det har funnits jättemycket vilja men sen har det inte riktigt genomförts och tagit tag i, så att det har varit uppe på tapeten några gånger.”

Bemanningsansvarig 5

Vi kan också se att det trots den positiva inställningen till kompetensdelning som angivits av de vi intervjuat påpekar dem att det saknas kompetensdelning inom organisationen:

”Det sägs nog inte så mycket alls egentligen. Det är rätt så tyst om man ska vara ärlig(…)”

Platschef 2

”(…) Har du utvecklingssamtal med organisationen så kommer ju kommunikation komma upp bland de tre första, någon utav de tre första - att man inte får tillräckligt med information.”

Platschef 2

”(…) Den är ganska dålig, kommunikationen.”

Platschef 2

På frågan om man känner till företagets visioner fick vi följande svar av en platschef:

”Vi vet väldigt lite.”

Platschef 1

Vi kan alltså genom uttalandena ovan se både ett behov av, och frustration kring, frånvaron av kompetensdelning inom fallföretaget. Detta gäller både för de bemanningsansvariga och för platscheferna. Vi kan genom dessa uttalanden också argumentera för att det finns ett intresse för kompetensdelning inom fallföretaget, vilket vi anser ger oss stöd för en vidare analys av ämnet.

5.4 Självständighet

Vi kommer i detta stycke att ta upp ett ständigt återkommande fenomen i vårt empiriska material som vi funnit väldigt intressant, nämligen känslan av självständighet som majoriteten av intervjupersonerna har uttryckt. Känslan av självständighet är något som vi kan se genomsyrar många delar av vårt material samt synen på kompetensdelning, vilket även kommer att tas upp kontinuerligt i vår vidare analys.

Exempel på en självständighet hos intervjupersonerna har framkommit i flertalet uttalanden där våra intervjupersoner explicit yttrat att de arbetar på ett självständigt och individuellt sätt. Ett uttryck som många använde sig av i detta sammanhang är att “man sköter sig själv”. Detta verkade vara något man gärna lyfte fram på flera olika sätt under intervjuerna. På frågan angående i vilken utsträckning man hade kontakt med övriga kontor så fick vi exempelvis svar som:

”Vi sköter oss relativt mycket själva sådär, faktiskt (...)”

Bemanningsansvarig 1

“ (...) Jag sköter mitt så att säga. På mitt sätt...Men sen, jobbar man ju på sitt eget arbetssätt tror jag.”

Bemanningsansvarig 3

Självständigheten var också något som återkom i stor utsträckning i relation till hur man såg på kompetensdelningen över lag, både på den egna kompetensdelningen och på gruppens delning. Vi har identifierat att flertalet av de intervjuade uttrycker att man å ena sidan mer än gärna kan lyfta på luren och be om hjälp eller söka kompetens om så skulle behövas. Å andra sidan tar de även upp att man inte gör detta i någon större utsträckning då man anser sig vara självständig och klara sig själv. En bemanningsansvarig tog på frågan om denna hade mycket kontakt med de övriga kontoren upp:

“Jag känner att jag kan ringa till vem som helst när som helst och få hjälp. Men jag reder mig nog mest själv tror jag.”

Bemanningsansvarig 7

Uttalanden som dessa styrker att man på något sätt *vill* klara sig själv, utan att behöva ringa till andra och be om hjälp. En annan person uttryckte:

”På den positiva sidan så är man ju sin egen chef och kan styra lite mer över när man gör saker och hur och sådär, så att det är ju jag gillar att göra saker på mitt sätt, så att det har sina fördelar också.”

Bemanningsansvarig 5

Vi har även upprepade gånger hört uttalanden som tyder på att bemanningsansvariga upplever det som att de själva, och andra bemanningsansvariga, “gör sin egen grej” på kontoren:

“Så är det, alla sitter på sin kammare tror jag - och gör sitt eget.”

Bemanningsansvarig 2

“ (...) Alltså det blir ju lätt så att man nästan blir som en egen företagare, eller vad man ska säga. Man är sig själv.”

Bemanningsansvarig 3

Vi har valt att med hjälp av identitetsteori och identitetsarbete, belysa den upplevda självständighet som en form av identitetsskapande. Att identifiera sig själv som självständig och att ha tankar och åsikter kring varför andra gör det i samma utsträckning, kan med hjälp av Schwalbe & Mason-Schrock (1996) arbete om identitetsarbete belysas som en form av identitetsskapande. Dels så identifierar de bemanningsansvariga sig själva som självständiga, och dels så är dem en del av de andras identitetsskapande då de hjälper till att bekräfta bilden av att man klarar sig själv ”som bemanningsansvarig”. Därav söker man inte aktivt hjälp hos de andra om man inte absolut måste. Man förstärker även denna bild av sig själv då man inte ringer, mailar eller tar övriga initiativ till kontakt eller kompetensdelning. Man kan också anta att om man inte visar sig i behov av hjälp bidrar detta till att även övriga i gruppen identifierar en som självständig. Därmed förstärks både bilden av det egna “jaget” och bilden som man sänder ut till övriga kollegorna om sin identitet.

“(...) Vi som är bemanningsansvariga är nog rätt så självständiga allihop. Så att jag tror kanske att det är därför som man inte ringer. Alla liksom sköter sitt på sitt sätt lite grann så.”

Bemanningsansvarig 3

5.5 Identitetsarbete och sociala utbytesregler motverkar kompetensdelning

Vi har i vårt material sett hur identitetsarbete samt regler kring uppfattade sociala utbyten i organisationen har kommit att motverka kompetensdelningen inom fallföretaget. Vi kommer nedan att närmre beskriva hur de anställdas identifiering som självständiga samt deras identitetsarbete motverkar kompetensdelningen på olika sätt.

5.5.1 Kompetensdelning på distans - skryt?

Snow & Andersons (1987) teori kring identitetsarbete identifierar de aktiviteter som en individ tar sig an för att skapa sin identitet. Dessa aktiviteter kan bland annat vara att man arbetar för att uppehålla de egenskaper och karaktärsdrag som stämmer överens den bild som man förknippar med jaget. Vi kan se identitetsarbetet i vårt empiriska material genom de aktiviteter som utförs just för att stötta “jaget” och den identitet de bemanningsansvariga byggt upp som självständiga. Vi har under våra intervjuer fått indikationer på att de bemanningsansvariga uppfattar aktiviteten kompetensdelning i form av att dela sin egen kompetens med sina kollegor som *skryt*. De säger sig avstå från kompetensdelning då de anser att man skryter eller försöker hävda sig om man delar kompetens genom att skicka mail med tips och förbättringar till kollegorna. Vi kan genom Snow & Andersons teori om identitetsarbete belysa detta fenomen som ett identitetsarbete där de bemanningsansvariga försöker identifiera sig själva som självständiga och då ta avstånd från kompetensdelning genom att avfärda det som skryt.

Något som vi ser som ett tydligt exempel på att dela med sig av sin kompetens är att man använder sig av sina kunskaper, färdigheter och sin intuition för att skapa en lösning på ett organisationellt problem åt andra. I vårt empiriska material har vi sett explicita uttalanden om att kompetensdelning i denna form genom exempelvis mailutskick, ses av några bemanningsansvariga som ett sätt att skryta. Detta har dels uttryckts i explicita uttalanden som:

“Ja, ibland kan det väl vara så - att det blir lite skryt (skrattar)”

Bemanningsansvarig 3

Personen i fråga svarade på om andra delar med sig av problemlösningar till organisationens övriga bemanningsansvariga. Här ser vi att personen på ett något skämtsamt sätt erkänner att denne anser att kollegornas försök till att sprida kompetens ses som skryt.

Inte bara i exemplet ovan identifierar vi att kompetensdelning på detta sätt kan ses som ett retfullt moment eller rent utav skryt hos de intervjuade. Vi har även sett indikationer på en närvarande känsla av att skryta, genom något mer abstrakta uttalanden. Bland annat har de intervjuades kroppsspråk och mer indirekta antydanden kring synen på att sprida tips och problemlösningar inom organisationen avslöjat detta. Det faktum att man inte vill verka skrytsam, och därför väljer bort vissa vägar av att dela med sig av information och tips, gör att även den information som säkerligen hade varit gynnsam för flertalet i organisationen aldrig når ut. På frågan huruvida man delger sina kollegor en lösning på ett problem man stött på, så svarade en person med förstådd röst att:

“Det är inte så att jag direkt kastar iväg ett mail till alla att ‘såhär är det, för det är jättebra’”. -
Bemanningsansvarig 3

Genom att förstå sin röst visar personen tydligt att denna distanserar sig från handlingen och tillägger efteråt:

“Nej, så är inte jag i alla fall.”.
Bemanningsansvarig 3

Man identifierar sig alltså som en person som inte skryter eller försöker hävda sig på något sätt, och ser kompetensdelning som snarare just ett sätt att skryta och hävda sig inför sina kollegor. Att identifiera sig själv som någon som skryter eller vill hävda sig, är generellt ingenting som man förknippar som positivt och kan därför antas vara en aktivitet som väljs bort under identitetsarbetet. En annan bemanningsansvarig svarade på samma på fråga:

“Alla gör bra saker varje dag, men man kan inte bara liksom maila ut till alla heller” -
Bemanningsansvarig 2

Detta visar också på att personen ser på ett mailutskick med tips och problemlösningar som något man inte kan göra utan att skryta, antingen i egna ögon eller att man uppfattas som att man gör det. Vid detta svar visade personen genom sitt kroppsspråk och röstläge att det ansågs som olämpligt att göra detta. En annan person uttalar att kompetensdelning i form av mailutskick ses

som överflödigt och något som inte är förenligt med, som personen uttrycker det, sitt eget behov. Återigen kan man se en antydning till en syn på kompetensdelning som "skryt" eller ett sätt att hävda sig:

" (...) Eeh, det kan det väl vara så så att säga, men mitt tillvägagångssätt är väl egentligen att jag går till en person som får föra det vidare. Jag har inget behov av att jag ska sitta och maila ut till alla (...)"

Bemanningsansvarig 6.

Även här är det tydligt att man identifierar det som något olämpligt att skicka ut mail till alla. Man vill inte gärna vara den som skickar ut mailet själv. Personen för det hellre vidare till någon som är ansvarig för kommunikation, istället för att själv ta initiativet till att kommunicera ut de erfarenheter och det man lärt sig. Möjligtvis för att undvika att uppfattas som att man skryter.

En av de platschefer vi träffat uttrycker även att ett mailutskick kan ses som defensivt, vilket han anser har resulterat i att få mailkonversationer i syfte att dela med sig av lösningar och tips förekommer i organisationen:

"Det kan vara ganska defensivt...(...)"

Platschef 2.

En ytterligare aspekt kan ges genom Ashforth & Mael, (1989) som tar upp att individer som tillhör en social grupp kan avstå från handlingar som framställer dem i dålig dager i den grupp de vistas i. Författarna tar upp att det är vanligt förekommande att individen i samband med det identitetsarbete den engagerar sig i, även kommer spegla hur de ser på sig själva i den eller de grupper de befinner sig i. Att gemensamt som bemanningsansvariga ställa sig avståndstagande till kompetensspridning i form av mailutskick kan dels anses förstärka bilden av att man är och uppfattas som självständig både av sig själv och av andra. Att man dessutom kopplar ihop att dela sin kompetens med sina kollegor med ett sådant negativt attribut som skryt kan vidare anses bidra till att de bemanningsansvariga väljer bort aktiviteten. I det här fallet kan man prata om hur de bemanningsansvariga väljer bort aktiviteten att dela sin kompetens med varandra då detta skulle gå emot den egna identifieringen som självständiga och antyda att man inte är självständig då man behöver andras hjälp. Att dessutom vara en person som skryter bidrar ytterligare till ett

avståndstagande från aktiviteten. Vi kan istället anta att aktiviteter som innefattar att sköta sig själv och som identifierats av gruppen i positiva termer kommer att favoriseras då dessa stödjer identifieringen som självständig.

5.5.2 Kompetenssökande - en störning?

I vårt material har vi även sett indikationer på att intervjupersonerna har en negativ uppfattning om att uppsöka kompetens hos sina kollegor. Det fanns en uttalad tro om att det kan upplevas störande för personen som är mottagare av mail, eller telefonsamtal. Att inte vilja uppfattas som störande eller som någon som stjälar tid från sina kollegor med sina frågor har vi valt att belysa med hjälp av vad Schwalbe & Mason-Schrock, (1996) benämner som både det individuella och det gemensamma identitetsskapandet. Detta syftar till att individen dels utför aktiviteter och agerar i enlighet med de ramverk som gemensamt bildats av gruppen, (i detta fall är ett tydligt ramverk att agera självständigt) och dels reflekterar över i vilken mån andra gör det då man individuellt arbetar med sin identitet. Detta resonemang går även att koppla tillbaka till det som Ashforth & Mael (1989) tar upp som den sociala gruppens aktivitetsval. De tar upp att en individ i relation till den sociala identiteten av "jaget" kommer att välja bort beteenden och aktiviteter som inte passar in med de vedertagna beteenden som förväntas av medlemmarna av den grupp man tillhör.

Just känslan av att störa då man söker efter sätt att dela sin kompetens återkommer upprepade gånger i våra intervjusvar. En av intervjupersonerna uttryckte en tro eller känsla om att andra personer som ringer för att be kollegor om hjälp kan känna att de stör. Personen tar också upp att det ibland är oklart vem som sitter inne med den typ av kompetens man söker:

"Ja, man kan väl inte störa någon hela tiden kanske man tänker på telefon. Och ibland vet dem inte vem de ska fråga, ja men - vem kan det här nu då?"

Bemanningsansvarig 4.

En annan av de bemanningsansvariga använde uttrycket "trakasserade" i sammanhanget kring huruvida man uppfattar sitt eget beteende när man söker kompetens hos kollegorna. På frågan hur man löser en situation när det inte har funnits någon på sitt eget kontor att ventilera tankar

och idéer med tog en bemanningsansvarig upp på ett skämtsamt sätt, en känsla av att man stör kollegorna när man kontaktar dem för att ta del av deras kompetens:

”Då får man ju ta med kollegorna runt om i landet, dom har ju blivit lite mer trakasserade under den här tiden”

Bemanningsansvarig 5.

Om man själv anser att kommunikation av den här sorten är störande, och även andra i organisationen delar denna uppfattning, kan det antas att detta motverkar sökandet av kompetens hos sina kollegor, just då kompetensdelning förutsätter en kommunikation på ett eller ett annat sätt mellan kollegorna.

Kompetensdelning genom att man blir informerad om sättet kollegorna jobbar på vid de andra kontoren, och därmed kan ta del av den kompetens som de bygger upp i sitt dagliga arbete, är något som en av de bemanningsansvariga till och med ansåg kunna bli frustrerande.

“Skulle det bli för mycket så tror jag bara det skulle bli mest frustrerande...”

Bemanningsansvarig 6

En annan bemanningsansvarig tar upp att denna identifierar sig som en person som inte stör andra i onödan genom att ringa dem. Man hör bara av sig om det är något väldigt specifikt man vill.

“Vi pratar inte med varandra. Inte jag i alla fall, men jag är inte så som person heller. Jag ringer inte heller till en kompis om jag inte har något att säga, eller om vi inte ska bestämma någonting. Så att det är kanske olika hur man är. Där finns kanske kontorspersonal som ringer varandra hela tiden, men jag gör inte det. Jag ringer bara när jag behöver det alltså.”

Bemanningsansvarig 7.

Att man uppfattar sig själv som antingen någon som stör då man tar initiativ till att söka kompetens, *men* att man säger att man inte har någonting emot att någon annan ringer och mer än gärna hjälper till är för oss som intervjuare ett väldigt intressant fenomen. Det finns en klar skillnad i hur man uppfattar sig själv som kompetenssökare, samt hur man ser på de övriga kollegorna då dessa söker vägledning. Att man på något sätt inte kopplar ihop att ens kollegor

med största sannolikhet har samma syn på den egna kompetensdelningen och inte tycker att den är störande, men att man själv inte gör det, är intressant. Den syn man har på kompetensdelning över lag skiljer sig från det sättet man ser på det egna kompetensökandet, då man förknippar all form av eget initiativ som något negativt, medan man aldrig ser på sina kollegor i dåliga dagar då dem tar samma initiativ. Genom att belysa fenomenet med det individuella och det gemensamma identitetsskapandet kan vi se att individen i sitt identitetsskapande kommer att fokusera på hur man blir uppfattad av gruppen samt vad som är vedertaget agerande inom gruppen vid kompetensökandet.

5.5.3 Uppfattningen om olika arbetssätt - vedertagen bortförklaring?

Det finns även en uttryckt tanke om att arbetet skiljer sig åt mellan kontoren, främst på grund av en heterogen kundbas, och att detta påverkar nyttan av kompetensdelningen negativt. Vi kan se detta sätt att tänka som ytterligare ett exempel på känslan av självständighet som vi anser genomsyrar de bemanningsansvarigas syn på sig själva och sina kollegor på de olika kontoren. Bland annat är ett talande exempel på dessa uttalanden kring att det egna kontoret utgör "en egen liten värld". Exempelvis uttrycktes upprepade gånger under intervjuerna:

"Jag tror att vi är lite för självständiga, eller vad kan jag säga - man lever i sin egen lilla värld" -

Bemanningsansvarig 3

"Vi sköter oss själva här nere i Skåne"

Bemanningsansvarig 6

Något som var vanligt återkommande under intervjuerna var att man ansåg att kundbasen, och typen av kunder som man hade, såg väldigt olika ut på de olika kontoren och därav arbetade man också väldigt olika. Den skilda kundbasen är en tydlig återkommande föreställning som de bemanningsansvariga anser utgör en skiljelinje mellan det egna kontoret och de övriga kontoren. Exempel på sådana uttalanden är:

"Vi har ju vår egen lilla värld att ta hand om här, där vi har våra affärer här och våra kunder här. (...) Så är det, alla sitter på sin kammare tror jag - och gör sitt eget."

Bemanningsansvarig 2

“Nej, det tror jag ju inte. Det ser nog väldigt olika ut. Beroende på vilken bemanning man har, vilken person som sitter i samma position, och ja. Hur kundunderlaget ser ut och ja, mentalitet kanske på olika. Olika på olika platser och så då.”

Bemanningsansvarig 3

“Jag tror nog att det kan vara ganska olika också då, beroende på hur många man är och så, och vad man har för kunder. Men i stort sett ska vi väl göra samma saker.”

Bemanningsansvarig 3

Snow & Anderson (1987) tar upp en av de aktiviteter som utförs vid identitetsarbete är val av associering med andra individer och grupper. Identifikationen kring ”en egen liten värld” hos de bemanningsansvariga förstärks tydligt av att samtliga bemanningsansvariga identifierar sig oerhört mycket just utefter vad de har för kunder. Kunderna är det som skapar deras vardag och man anser att dessa varierar i stor grad. Detta anser vi vara en tydlig koppling till att kunderna är det som formar ”den egna lilla världen”. Det finns också en inställning kring att ”världar” kan kopplas samman i viss mån om man har ett samarbete med samma kund, eller om man på något annat sätt har anledning att kommunicera genom kunder. I relation till kompetensdelning var det en av de intervjuade som indikerade att kommunikation mellan kontoren baseras på en homogenitet i kundbasen och därmed i det dagliga arbetet. En av de bemanningsansvariga gav svar på huruvida samarbete mellan kontoren skulle kunna vara gynnsamt:

“(...) Så det är klart att sådant samarbete, där vi kan ha flera likartade kunduppdrag (...) Det skulle ju skapa synergier, men det förutsätter ju också att man har likartade uppdrag, och där är vi väl inte riktigt än kanske (...)”

Bemanningsansvarig 1

“(...) Jag har inte riktigt den kopplingen och relationen till Malmögänget. Faktiskt, då ringer jag liksom till dem som finns i den här delen av vår värld.”

Bemanningsansvarig 2

Emmerson (1976) har genom ett Social Exchange Theory-perspektiv skapat en teori om en värdefull resurs. Han hävdar att en resurs aldrig kan bli en värdefull resurs bara för att den finns hos en individ utan att resursen blir värdefull först när en annan individ inser värdet i resursen. I denna uppsats har vi antagit synen på kompetens som en resurs en individ innehar. Som vi

tidigare konstaterat finns det en identifiering hos de bemanningsansvariga som självständiga individer, vilket genomsyrar gruppen. Detta kan tänkas påverka uppfattningen om den egna kompetensens värde för de övriga kontoren, då de anser att de jobbar självständigt. En person har till och med uttryckt att man på grund av känslan att man sköter sig själv och har sin egen lilla värld på de lokala kontoren inte kan relatera till den kompetens som byggs upp på de övriga kontoren, att man helt enkelt inte utnyttjar den.

“Men, jag, tror väl ändå mycket att varje kontor eller varje, lite mindre region, om man säger så - för vissa kontor ligger ju nära varandra, de gör sin grej på något vis. Man kan höra vad dem gjorde i Katrineholm ”ja, men vad jättebra”, men har man liksom inte plats för det och så kör man vidare på sitt.”

Bemanningsansvarig 7

Det syns alltså hos de bemanningsansvariga att kommunikation som inte direkt är relaterad till den kundbas eller värld som de olika kontoren befinner sig i, inte är relevant. Precis som Emmerson (1976) föreslår kan vi se att den bemanningsansvariga inte värderar de övriga kollegornas kompetens då man anser att man jobbar på så skilda sätt. Ett annat, väldigt talande exempel, är en person som på frågan huruvida man tyckte det var viktigt att veta hur det går till på andra kontor, gav ett tydligt och rakt svar:

“Ehm, nej jag skiter i det.”

Bemanningsansvarig 6

Vi kan återigen se hur den grundläggande egenskapen “självständig” speglas i uttalanden hos de bemanningsansvariga. Man väljer att styrka den egna identiteten som självständig genom att se det som att man har olika typer av arbetsuppgifter och olika sätt att lösa dessa på. De intervjuade menar vidare att man själv då inte har nytta av kollegornas kompetens då sättet man själv löser sina problem på anses vara unikt för det egna arbetet med de unika uppgifterna och kunderna. Aktiviteter som inte stödjer identiteten väljes bort och detta kan vi se i vårt material i form av att man har tagit fram en vedertagen bortförklaring till kompetensdelning genom att säga att man jobbar olika. Identitet som självständig går inte ihop med att behöva andras hjälp. Något som vi fann intressant i detta var att trots att man nämner att arbetet skiljer sig åt mellan kontoren,

främst på grund av kunderna, beskrev alla bemanningsansvariga sin roll och sina arbetsuppgifter samt de utmaningar de möter i sin arbetsvardag väldigt lika. Vi har identifierat att de arbetsuppgifter och utmaningar som överlag har uttalats av våra intervjupersoner är väldigt lika, och de beskriver sina dagar som slående överensstämmande.

“Eh, hitta personer till dem uppdrag som vi får in är väl kärnan i det. Mycket kundkontakter, alltså att få ihop det här, det är ju egentligen matchningen som jag jobbar med. (...) underhålla och vårda den här affären, gentemot kunden, men också se till att konsulten mår bra, och funkar.”

Bemanningsansvarig 2

“(...) I min tjänst så ingår egentligen då att vårda och leverera till befintlig kund, personalansvar, juridiskt då - och praktiskt, samt uppföljning av affärer som jag gjort så, alltså en del ekonomiskt ansvar och att följa upp så att affärerna är lönsamma. Ja, även ta hand om all personal och löneutbetalningar (...)”

Bemanningsansvarig 5

“(...) Rekryterar och bemannar uppdrag hos våra kunder. Jag har också personalansvar för våra konsulter, Jag eh... idkar kundvård med våra kunder. (...) personalansvarsbiten är ju rätt så stor då. Med utvecklingssamtal, anställningar, introduktion, uppsägningar, rehab-ärenden.”

Bemanningsansvarig 3

Samtliga intervjupersoner har explicit uttryckt att egenskaper som krävs är att vara flexibel, noggrann och mångsidig. Vidare har även egenskaper som lyhördhet, stresstålig och lösningsorienterad nämnts, dock av olika personer.

“Ja, man behöver ju vara flexibel och eh... kunna ställa om fort. Eh, att kunna hantera många olika arbetsuppgifter samtidigt. Kunna prioritera rätt. Att vara också strukturerad och hålla koll. (...) Mångsidig skulle jag vilja säga.”

Bemanningsansvarig 3

“(...) Noggrannhet, administration - otroligt viktigt med administration (...) Jobba med avtal, anställningsavtal och så vidare, att vara insatt i dem bitarna, alltså det är ju mer på ett praktiskt plan, men sen egenskapsmässigt så måste jag ju vara väldigt lyhörd, lyssna på människor, det är ett socialt jobb framför allt, otroligt socialt, affärsmässighet krävs naturligtvis.”

Bemanningsansvarig 2

“Ehm, ja, jag tror att det är nyttigt om man är en person som kan jobba med snabba puckar. (...) Stresstålig, och tycker om att agera snabbt, och sen inte bli för personligt involverad i alla.”

Bemanningsansvarig 1

“(...) Man är noggrann, ordning och reda på papper och personal och så vidare. Ordningsam. Fast inte för, det får inte bromsa tempot. Man måste vara flexibel när det gäller arbetsbelastningen.”

Bemanningsansvarig 4

“(...) En form utav flexibilitet är ju ett måste, med det här yrket, för att även tycka om att det är variation och att det stundom kan vara väldigt stressigt. (...) En öppenhet, glad, positiv, tro på människor förhoppningsvis”

Bemanningsansvarig 6

Ytterligare en omständighet som återkommer i våra intervjuades svar, var att de identifierade en vanligt förekommande situation i sin vardag genom att använda metaforen “släcka bränder”.

Något som också kan identifieras som en gemensam utmaning i deras arbete.

“ (...) Tyvärr när det blir lite sådana här situationer när man är, ja kanske lite för få på vissa ställen, och så, så blir det lite mera släcka bränder alltså.”

Bemanningsansvarig 5

“(...) Så har vi ju vi arbetsledare eller platsansvariga så, som försöker liksom släcka de här mest akuta bränderna, men nu sitter jag själv här egentligen så att det blir ju mycket i min väg att lösa också.”

Bemanningsansvarig 1

Vidare så uttrycker fallföretagets VD att han är medveten om vad som krävs och hur rollen som de bemanningsansvariga har ser ut, och även han bekräftar att det är mycket snabba ryck, genom att uttrycka:

“(...) Men i verkligheten är det bara fort fort ut och släcka bränder”

Man kan således anta att det finns en etablerad tro bland de bemanningsansvariga om att kundbasen varierar hos de olika kontoren och därmed gör deras arbete väldigt olika varandras.

Men som vi påpekade ovan är dessa arbetsuppgifter och utmaningar i praktiken relativt homogena. Det kan också vara så att påpekandet att kundbasen skiljer sig och att kompetensdelning därmed är svår att utföra, är en vedertagen bortförklaring till varför kompetensdelning inte sker mellan de bemanningsansvariga. En annan anledning till att flertalet intervjupersoner har nämnt de olika kundbaserna kan också vara en bieffekt av den dåliga kommunikationen kontoren emellan - att man faktiskt tror sig ha olika kunder, och anledningen till detta endast kan bero på att det inte finns kommunicerat explicit. Vi, som externa parter kan inte avgöra huruvida detta är ett faktum, men vi kan dock se en antydning på detta i uttalandet nedan:

“Det beror också lite på vad vi har för typ av kunder faktiskt” (på frågan om varför arbetet på kontoren skiljer sig) och *“(…) Jag tror vi jobbar väldigt olika på det sättet utifrån vad det är för kunder.”*. Men samtidigt angavs av samma person: *“Jag ju inte ha någon aning om faktiskt egentligen om hur de jobbar och hur vilka kunder de har hur de jobbar (...)”*.

Bemanningsansvarig 2

Man kan därför fråga sig om de bemanningsansvariga verkligen känner till att de har olika kunder och jobbar på olika sätt, eller om det är en generellt antagen bortförklaring inom gruppen. De identifierar att kompetensdelningen inte sker på grund av en olikhet bland kunder och sättet man arbetar på, men kanske är det i själva verket en vedertagen bortförklaring bemanningsansvariga emellan. Detta just för att man inte önskar engagera sig i kompetensdelning som skulle komma i konflikt med självbilden och identiteten som självständig som man gett sig själv i sitt identitetsarbete.

5.5.4 Prioritering av aktiviteter i enlighet med identiteten i specifika situationer

Vi har identifierat att det råder en inställning om tidsbrist i relation till kompetensdelning hos de bemanningsansvariga. Vi kan dock även se att känslan av tidsbrist också kan vara ett tecken på låg prioritering av kompetensdelning. Då vi tidigare visar på den självständighet som finns i organisationen, och att denna är något man som bemanningsansvarig känner stolthet över, kan ha påverkan på hur man värdesätter sin tid. Vi kan antyda att det finns en vilja hos de bemanningsansvariga att framstå som upptagna i den självständiga och ofta stressiga vardag de har. Vi kan utifrån situationsanpassad identitetsteori se deras vilja att framstå som upptagna som

ett sätt att identifiera sig som en självständig person och på så sätt upprätthålla sin sociala status i en stressig situation.

Situationsanpassad identitetsteori, som Alexander & Lauderdale (1977) har varit bidragande till att utveckla, tar upp hur en individ anpassar sin identitet utefter en specifik situation och sociala omständigheter och därmed handlar utefter denna. Denna teori kan därmed sägas erbjuda ett svar på varför en individ handlar på ett visst sätt i en viss situation. En person kommer enligt situationsanpassad identitetsteori alltid att tolka hur de val och aktiviteter dem gör påverkar hur de uppfattas av andra. Därför kommer en individ att välja aktiviteter som stärker den identitet de vill anta i en viss situation. Det är tydligt att de personer som jobbar som bemanningsansvariga på fallföretaget identifierar sig som självständiga individer som klarar sig själv. Vi kan med hjälp av situationsanpassad identitetsteori se hur de bemanningsansvariga, i en situation då man behöver kompetens eller ska dela med sig av sin kompetens, väljer aktiviteter som stärker identiteten som självständig genom att prioritera bort kompetensdelning och anser att de inte har tid att göra det.

Vi har under intervjuerna sett att kompetensdelning enligt många av de bemanningsansvariga kan ses som en tidstjuv och något som har låg prioritet. I samband med frågor kring kompetensdelning har explicita uttalanden gällande tidsbrist varit återkommande. En bemanningsansvarig tog upp att just tidsbristen anses vara en bidragande faktor till att man ibland avstår från att skicka iväg ett mail innehållande tips eller lösningar, och förlöjligar även processen i uttalandet:

“Det tycker inte jag den tiden att sätta mig ner och skriva ner långa essäer om vad jag tycker och tänker”

Bemanningsansvarig 6.

En annan person upplevde att vara mottagare av kompetensöverföring och kunskapsöverföring som något som är tidskrävande och att det ska finnas ett intresse i att vara mottagare av överföringen.

“Sen är det ju lite så samma sak där att man får ett mail som är skickat till alla - ”har jag har tid att läsa det nu? Ja, men då lägger jag det där så länge”. Sen blir det kanske inte läst. Så att... Det måste nog ligga i ens eget intresse att det här ska jag ta reda på, det här ska jag ta till mig.”

Bemanningsansvarig 7.

Tidsbristen tas åter igen upp av ytterligare samma bemanningsansvariga då personen påpekar att man inte vill lägga tid från sina arbetsuppgifter för att söka kompetens hos sina kollegor.

Personen tar också upp att denna värderar självständigheten i sitt arbetssätt högt, men samtidigt finner en trygghet i att ha någon att ringa vid behov.

“(…) Men det är ju full rulle hela tiden, och för min del är det tiden som gör att jag har inte tid att göra sånt som inte är nödvändigt. Jag vill inte lägga tid på det (...) Så jag är inte den typen, jag vill jobba ifred, jag tycker om att ha det som vi har här att var och en sköter sitt men man ska göra det man ska ungefär. Det tycker jag är jätteskönt (...) Så jag tycker om arbetssättet att man är själv och att man gör självständigt och man fattar beslut och man har folk att ringa om man behöver, det tycker jag är bra.”

Bemanningsansvarig 7

Samma person tar under ett senare tillfälle under intervjun åter igen upp tidsbristen som en anledning till att man inte ringer sina kollegor för kompetensdelning. Dock så tar personen också upp att denna heller inte prioriterar kompetensdelningen särskilt högt.

“(…) Jag vet ju att jag kan ringa till vem som helst när som helst. Men jag har inte tid, alltså. Jag gör inte det om jag inte verkligen måste för att jag har inte, det ligger inte alls högt på listan.”

Bemanningsansvarig 7

Genom dessa uttalanden kan vi dock fråga oss om det faktiskt handlar om en tidbrist, eller om det främst handlar om att man inte prioriterar kompetensdelningen särskilt högt. De bemanningsansvariga kantas av vad som vi förstår som plötsliga akuta situationer (“släcka bränder”) och det är tydligt att de alla identifierar sig själva som självständiga. Skulle en person då ta tid och skicka ut mail med kompetensdelning eller söka kompetens hos sina kollegor kan detta kanske identifieras av personen själv som om man inte är lika upptagen och självständig som sina andra kollegor. Vi kan alltså, som situationsanpassad identitetsteori föreslår, se att de bemanningsansvariga väljer att styrka sin identitet som självständiga i de situationer man möter i

sin vardag. Då prioriteras kompetensdelningen bort då den dels kan anses spegla ett beroende av sina kollegor samt kan anses visa att man inte är lika upptagen som sina kollegor då man har tid till denna lågt prioriterade aktivitet.

5.6 Identitetsarbete och sociala utbytesregler främjar kompetensdelning

Genom våra intervjuer på fallföretaget har vi även sett att identitetsarbete och sociala utbytesregler har haft en effekt att främja synen på kompetensdelningen hos de bemanningsansvariga och platscheferna i organisationen. Resterande del av vår analys kommer att beröra hur de anställdas identitetsprocess samt hur deras identitetsarbete främjar synen på kompetensdelning.

5.6.1 Viljan att skapa en önskvärd identitet och att följa normer

Vi kan med hjälp av Gecas (1982) och Snow & Anderson's (1987) teorier kring identitet och jaget, identifiera att det finns faktorer i vårt material som indikerar en vilja att skapa något som kan ses som en önskvärd identitet, samt viljan att följa sociala normer vid utbyte. Identitetens beståndsdel som "självkänsla" (den sociala utvärderingen av identiteten) påverkar synen på kompetensdelningen och viljan att vara en god människa. Detta kommer i sin tur göra att man ser kompetensdelning som något positivt, något som vi har sett i vårt empiriska material. Vi kan tolka viljan att hjälpa andra, samt att följa sociala utbytesnormer, som en främjande faktor vid synen på kompetensdelning.

Gecas (1982) beskriver att "jaget" kan ses som en persons övergripande bild av sig själv som en fysisk, social, spirituellt och moralisk varelse. Varje människa vill se sig själv som moralisk och kommer att handla enligt det som är moraliskt korrekt med den identitet man skapat. Snow & Anderson (1987) redogör för Turners syn på jaget som en kompromiss mellan idealiserad image och en skapad social identitet. "Jaget" kan vidare enligt Gecas (1982) delas upp i en självbild, vilket är den sociala och moraliska utvärderingen av den identitet man skapat. Genom denna självbild kommer individen att utvärdera de handlingar som man gör i enlighet med sin identitet utefter vad man värderar som moraliskt korrekt. Om en individ identifierar att det är moraliskt korrekt att hjälpa andra kommer denna att handla i enlighet detta, för att stärka sin bild av sig själv som en moralisk varelse.

Intressant att beakta återigen i vårt material är den tvetydighet som ett antal i organisationen visade kring uppfattningen om kompetensdelning. Å ena sidan uttrycktes det som självklart att dela med sig av sin kompetens till kollegor, men samtidigt indikerade många som vi tagit upp ovan en känsla av att man skryter när man själv delar med sig samt trakasserar och stör när man söker kompetens hos kollegorna. Vi har också sett att man inte värdesätter den egna kompetensen i relation till andra kollegor samt kollegornas kompetens i relation till sitt eget arbete. Det har även tagits upp att det finns en låg prioritet kring kompetensdelning bland de bemanningsansvariga. Man kan således ifrågasätta andemeningen i att dela kunskap i organisationen då många ändå framhäver vikten av att dela kunskap. Något vi beaktade vid intervjuer som dessa, är det som Bryman & Bell (2003) benämner som social önskvärdhet. Detta fenomen kännetecknas av att den som intervjuas vill framställa sig själv på ett socialt önskvärt sätt och vi kan förmoda att det föreligger en vilja av att dels framstå som upptagen, med “många bollar i luften” och dels framställa sig själv som en person som hjälper andra och är en bra kollega som ställer upp för andra.

På frågan huruvida de tycker kompetensdelning är bra eller dåligt, vilket kan uppfattas som en ledande fråga, har vi typiska svar. Nästan alla svarade att kompetensdelning är väldigt bra och nödvändigt. På följdfrågan om de faktiskt delar sin kompetens med övriga kollegor var den direkta responsen hos många, att det är självklarhet att dela med sig om någon frågar. Flera personer uttryckte att mycket handlar om att hjälpa varandra:

”(...) Kan man hjälpa varandra att göra affärer så gör man det, det handlar ingenting om att man bara ska visa positiva siffror för sig själv, ”

Bemanningsansvarig 5

”Så det kanske varierar naturligtvis. Men det är ju bra om man gör, ett grundkoncept, som är lika om man ska hjälpas åt och åka till något annat kontor och hjälpa till. Så att man känner liksom att man - men så här gör vi, så blir det bra. ”

Bemanningsansvarig 4

”Sen vill man ju, sen kan man ju gärna hjälpa de andra också om man kan göra någon nytta. ”

Bemanningsansvarig 7

Dock kan vi tydligt se en tvåsidighet kring synen på kompetensdelning då samma person tar avstånd från aktiviteten då denne bekräftar att det “inte är så”:

“Vi pratar inte med varandra. Inte jag i alla fall. Men jag är inte så som person heller. Jag ringer inte heller till en kompis om jag inte har något att säga, eller om vi ska bestämma någonting.”

Bemanningsansvarig 7

Vi kan således ännu en gång se att det finns ett gap mellan inställning till kompetensdelning och praxis. Många hävdar att det finns ett behov av och intresse för kompetensdelning men vi kan i vårt material utläsa att kompetensdelning, i bemärkelsen att sprida information och kunskap, inte sker i önskad omfattning. Attityden kring kompetensdelning som skryt, störande och tidskrävande bidrar ytterligare till tvetydigheten kring att man säger sig värdera kompetensdelning och ha ett behov av det. Genom att belysa med det som Gecas (1982) tar upp som självkänsla och Snow & Andersons (1987) redogörande för Turners syn på viljan att identifiera sig som en moralisk och god individ kan vi se att de bemanningsansvariga genom att hjälpa andra främjar kompetensdelningen. Detta hjälper oss att belysa den tanke som de bemanningsansvariga har om att man hjälper andra och alltid ställer upp om en kollega har behov av den egna kompetensen. Dock kan vi också, som vi tidigare nämnt, se att identifieringen som självständig samtidigt motverkar kompetensdelningen. Något som kan vara en möjlig förklaring till detta gap.

5.6.2 Identitetsarbete genom social interaktion främjar kompetensdelningen

Vi har tidigare tagit upp att skapandet av den egna och andras identitet sker genom en social process. Identitetsteori tar upp identitetsskapande som en process som sker vid social interaktion mellan två eller flera individer. Vi har även identifierat kompetensdelning som en social interaktion. Därigenom kan vi se att identitetsskapande och identitetsarbete kommer att främja kompetensdelningen då den förutsätter en social interaktion mellan individerna. Vi kan även se att de sociala band som individerna knyter med varandra kommer att främja kompetensdelningen mellan dessa individer. Dock kommer individer som inte är lika socialt anknutna till andra att diskrimineras vid kompetensdelningen.

Enligt en mängd författare (Snow & Anderson 1987, Gecas 1982, Blumstein 1975, Peverelli & Verduyn 2010) så skapas identitet genom en social interaktion mellan individer. Alexander &

Lauderdale (1977) går så långt som att säga att den fundamentala uppgiften vid sociala möten är just identitetsskapandet. Vi kan i vårt material se att kompetensdelning kan främjas av individens identitetsarbete, då vi identifierat kompetensdelning som en produkt av rik social interaktion. Man kan alltså se att när individen skapar sin identitet genom social interaktion främjas kompetensdelningen genom denna interaktion.

Utifrån intervjuerna har vi identifierat att det sociala behovet är stort i organisationen. Detta har vi utläst genom både uttalanden som de intervjuade gjort och genom att observera handlingar och beteenden hos dessa. En platschef gjorde ett explicit uttalande kring det sociala behovet i organisationen:

“(...) Många tycker ju om att få träffas. Det tror jag ni har märkt med, det är många som är sociala och lite svältfödda på sociala träffar.”

Platschef 2.

Många av de bemanningsansvariga sitter själv eller högst två-tre stycken på varje kontor vilket kan anses ge upphov till en social isolering. En bemanningsansvarig som suttit själv på sitt kontor under en tid beskriver sin situation:

“Ja, jag är ganska social varelse, så att det har ju märkts jättemycket att man tappar lite energi och det där att man inte kan sitta och bolla med någon(...)”

Bemanningsansvarig 5.

Intressant i detta uttalande är också att den bemanningsansvariga identifierar kompetensdelningens som just en social aktivitet. Man kan genom att skicka ett mail om tips och lösningar till resten i organisationen på så sätt delvis tillfredställa det sociala behovet. Samma person uttrycker återigen att man identifierar sig som en social varelse. Denna identifierar också att dela sin kompetens är en social aktivitet, och säger sig därför göra detta:

“(...) Jag gör nog som sagt det, jag är ganska så social av mig, så att jag gillar nog att kunna meddela det till någon annan.”

Bemanningsansvarig 5.

Thomas-Hunt et.al (2003) tar i sin kvantitativa studie upp huruvida social status och uppfattad expertis påverkar kunskapsdelning utifrån ett Social Exchange Theory-perspektiv. Deras slutsats är att socialt anknutna individer i en organisation kommer att fokusera mer på att underhålla sina sociala kontakter, och att dela sin kunskap med dem som de är socialt anknutna till. Detta kan bidra till ett förbiseende av dem som är mer socialt isolerade, snarare än att personer fokusera på att dela den kunskap de unikt besitter till hela organisationen. Genom denna studie och slutsats kan vi också belysa det fenomen vi sett på fallföretaget där de anställda först och främst delar med dem som de har sociala kontakter med. En av de bemanningsansvariga tog upp att om man skulle behöva någons kompetens ligger det närmast till hands att kontakt dem man har social koppling till i den egna delen av världen. Citat från dem bemanningsansvariga förstärker intrycket av detta då flertalet av dem indikerar att de har vissa som de tar kontakt med i första hand.

“(…) Jag har inte riktigt den kopplingen och relationen till Malmögänget. Faktiskt, då ringer jag liksom till dem som finns i den här delen av vår värld.”

Bemanningsansvarig 2

“(…) De där nere har jag nästan aldrig någon kontakt med.”

Bemanningsansvarig 1

“(…) Kontakten har ju varit mer frekvent med XX, eftersom det är vår egen region, än med Norrköping till exempel (…)”

Bemanningsansvarig 2

”Katrineholm och Malmö och Stockholm är ju vid undantagsfall faktiskt som jag känner att jag har kontakt med. Vi har ju vår egen lilla värld att ta hand om här, där vi har våra affärer här och våra kunder här.”

Bemanningsansvarig 2

“(…) Det är lättare att ringa någon man har daglig kontakt med och man slipper hela den här startsträckan. Man kan gå mer bara rakt på sak och så får man sitt svar.”

Bemanningsansvarig 3

Genom att belysa vårt material med hjälp av kunskapen kring Social Exchange Theory kan vi tolka den upplevda sociala isoleringen hos de bemanningsansvariga i vårt fallföretag. Enligt de slutsatser som Thomas-Hunt et.al. (2003) framhäver, kan vi se att merparten av de bemanningsansvariga på fallföretaget fokuserar på att dela kompetens med dem som de faktiskt har sociala kontakter med.

Som vi tidigare har tagit upp så nämner Schwalbe & Mason-Schrock (1996) värdet av att identiteter skapas och förstärks av möten mellan människor. Individerna kommer genom mötena att visa de sidor av sig själva som de vill att andra ska se och förknippa dem med, och dessa egenskaper kommer därmed bli förstärkta då individerna jobbar med att framhäva dem. Många av de bemanningsansvariga identifierar det fysiska mötet när de träffas ansikte mot ansikte som ett något väldigt positivt där de får knyta sociala kontakter och dela kompetens. Dessa fysiska möten sker ungefär fyra gånger per år då man på fallföretaget har så kallade kontorsmöten. Kring dessa möten har en av platscheferna och en bemanningsansvarig gjort uttalandet:

"(...) Ta fram och redovisa på de här mötena så det är väldigt... Just dem mötena är väldigt, ehmm, det är ju kreativa, aktiva möten. Det händer alltid någonting på de här mötena som renderar i ett nytt arbetssätt eller någon gemensam insats där alla hjälps åt eller sådär."

Platschef 1

"(...) det är ju i så fall de här snabba mötena när man är flera här inne och jobbar så kan man utbyta lite problem och få prata av sig lite grann."

Bemanningsansvarig 2

Om vi till exempel knyter an detta till självständigheten som vi sett hos de flesta intervjuade, så kan vi se att självständigheten förstärks då de intervjuade träffar varandra och samtliga framhäver sin självständighet, för att senare gå hem och jobba på att upprätthålla den bild som man förstärkt i mötet med sina kollegor. Men vi kan också se en osäkerhet kring att knyta sociala band med de övriga kollegorna genom andra forum än just ansikte mot ansikte i uttalanden som:

"Jag kan inte ringa och bara ringa till några kollegor för att vara social."

Bemanningsansvarig 2

Nedanstående uttryck kan vi se som en sammanfattning kring kompetensdelningssituationen:

”Jag tror att det hålls i området. Det finns ingen gemensam arena någonstans, där man liksom kan föra in information och benchmarka eller någonting, det finns det inte. Utan det är nog mer att det bara dyker upp kanske, när man träffar någon eller så.”

Platschef 1

Vi kan med hjälp av uttalandet se indikationer på att information och kompetens hålls inom området. Det finns ingen naturlig plattform där man kan dela sina idéer, utan det naturligaste sättet, enligt respondenten, är att dela problem och lösningar ansikte mot ansikte, vilket kommer att ske med dem personer som man är mest socialt anknuten till.

5.6.3 Kompetensdelning som en chans att stärka sin identitet genom beröm

Vi har sett att man genom *beröm* som bemanningsansvarig upplever att man kan få en bekräftelse kring den egna identiteten, och genom att dela med sig av sin kompetens kan man få beröm av sina kollegor och chefer. Genom Blumsteins (1975) teori kring identitetsförhandling kan vi förstå att intervjupersonernas bekräftelsebehov uppstår i samband med den sociala interaktionen. Vårt empiriska material antyder ett sådant behov, samt en önskan om att kompetensdelningen ska generera beröm. Vi kan tolka detta behov som ett incitament för att dela sin kompetens och är därför främjande för kompetensdelning.

En viktig del under den sociala interaktionen då identiteter skapas är den bild som man visar av sig själv och vilken roll man tilldelar andra individer. Alltså den bild man ger sig själv i interaktionen och den man ger andra. Detta kallas *självpresentation* och *altercasting*, något som uppstår under identitetsförhandling (Blumstein, 1975). En av de vanligaste formerna av självpresentation är det som kallas *rollsupport*. Detta är då individen söker bekräftelse kring den identitet man skapat från andra. Beröm kan här ses som något som skulle bekräfta den identitet som en person har skapat. Under våra intervjuer försökte vi få fram vilka underliggande incitament det fanns för att känna ett behov av att dela sin kompetens. En av de

bemanningsansvariga upplevde ett man genom att dela med sig av sin kompetens fick en chans till att få beröm. På frågan om personen delade med sig av sin kompetens uttrycktes:

“(...) Delvis så är det väl någon, det är väl mycket för min egen skull. Jag är lite allergisk mot att folk spenderar mer tid på saker än vad som behövs. Kan jag dela med mig av något som förenklar för någon annan och gör att dem, att saker går snabbare eller är smidigare för dem så är det nog någonting som sitter rätt rotat i mig va, att jag tycker saker ska, alla ska veta hur man gör saker på bästa sätt. Självklart också fall när någon typ av glädje i att bli bekräftad, det är jättekul att få komma med en idé som blir uppskattad, så självklart den biten också”

Bemanningsansvarig 5

Man kan även se i detta uttalande att personen tydligt identifierar sig som en person som ser till så att andra gör rätt och inte gör saker i onödan. Någon som hjälper andra och som inte gör detta för egen vinnings skull, men som gärna tar emot beröm. Samma person uttryckte återigen glädjen i att bli bekräftad och få beröm i ett annat uttalande, samt att detta var något som drev denne till att dela sin kompetens med sina kollegor.

“(...) Jag gör nog som sagt det, jag är ganska så social av mig, så att jag gillar nog att kunna meddela det till någon annan. Delvis för att det känns skönt att själv få ge sig lite beröm, och sen så kan någon annan ha nytta av det så tycker jag absolut att det är värt att förmedla det vidare.”

Bemanningsansvarig 5

Vi hävdar därför att *självpresentationen* och *rollsupporten* i identitetsförhandlingen, i enlighet med Blumsteins (1975) teori kring att styrka den egna identiteten genom bekräftelse och *rollsupport*, således kan främja synen på kompetensdelning hos de bemanningsansvariga på fallföretaget.

6 Slutdiskussion

Under detta stycke kommer vi att presentera vad vi har kommit fram till i vår studie, samt föra en diskussion kring våra slutsatser. Vi kommer även att ge förslag till vad framtida forskning skulle kunna undersöka och ta sin utgångspunkt i.

6.1 Vad vi har sett i vår studie

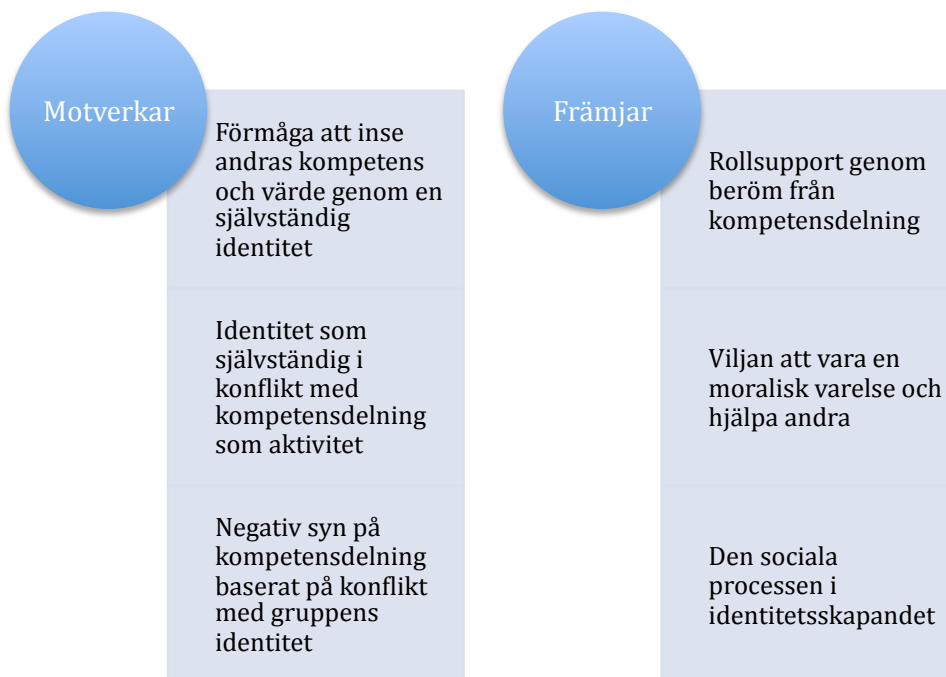
Vi har sett att samtliga av de intervjuade har identifierat sig själva som bland annat självständiga, och detta är något som genomsyrar hela vår studie och synen på kompetensdelning. Utöver självständigheten har vi även sett att man agerar i enlighet med den identitet som man bygger upp genom bland annat identitetsarbete och situationsanpassad identitet. Vi kan se att man troligen väljer bort vissa handlingar i relation till kompetensdelning som man inte anser stämmer överens med den egna självbilden, och identiteten. Vi kan också se att man kommer att utföra andra handlingar i relation till kompetensdelning som också drivs av identiteten och sociala utbytesregler.

Vi kan alltså i vårt empiriska material se att individerna i organisationen kommer att ha en egen inställning till hur man delar med sig av det man kan, beroende bland annat på hur man identifierar sig själv, samt med hänsyn till de sociala utbytesregler som individen förhåller sig till och som finns i organisationen. Det finns som vi har nämnt både främjande och motverkade faktorer vad det gäller den kompetensdelning vi har studerat.

Vi kan visa på att de bemanningsansvariga inte anser sig vara speciellt beroende av varandra och att de mer än gärna arbetar själva, istället för att kontakta sina kollegor för att söka deras hjälp och kompetens. Det faktum att de flesta säger sig kunna lyfta på luren eller skicka iväg ett mail om de tycker att det skulle behövas, *men* att ingen i praktiken gör detta särskilt ofta, finner vi intressant. Det finns alltså en klar tvetydighet kring synen på kompetensdelning i organisationen. Vi vill benämna detta som en tvetydighet kring kompetensdelning, och en identifierad skillnad mellan praxis och hur man uttryckligen säger att man ställer sig till detta.

Vi har här sett att de bemanningsansvariga inte ringer sina kollegor just för att de anser att detta går emot de regler och normer kring hur de identifierat sig själva, och anser att detta inte är förenligt med vad det "innebär" att vara bemanningsansvarig. Vi ser att det är viktigare för individerna att upprätthålla den identitet som de byggt upp som självständiga än att dela sin kompetens, vilket i sig motverkar delningen av den kompetens som de faktiskt besitter. Dock finns det sociala utbytesregler och moraliska värderingar i identiteten, samt den sociala aspekten i identitetsprocessen, som vi har sett kommer att främja kompetensdelningen.

I relation till vår frågeställning som löd: *Hur påverkar identitet och sociala utbytesregler nio intrafunktionella kollegors uppfattning om kompetensdelning?* kan vi efter vår studie och analys bekräfta att synen både främjades och motverkades av identitet och sociala utbytesregler hos de intervjuade. För att åskådliggöra detta har vi nedan sammanställt en modell över de främjande och motverkande fenomen som vi sett i anslutning till synen på kompetensdelning.



6.2 Kritisk diskussion kring våra fynd

Tvetydigheten som vi har sett i vårt material är för oss en intressant aspekt, och något som kan vara värt att diskutera på ett mer kritiskt sätt utanför analysen. Det kan också vara en del i att förstå komplexiteten kring identitetsprocesser och sociala utbytesregler i relation till kompetensdelning. Dels så ser vi att de bemanningsansvariga har ett sätt att se på sig själv och de egna handlingarna i förhållande till kompetensdelning, och dels så ser man på sina kollegor och deras handlingar på ett annat sätt. När vi frågat våra intervjupersoner huruvida de ser på den kontakt som deras kollegor tagit initiativ till som störande eller skrytsam på något sätt, så har nästintill samtliga bara visat sig positiva till detta, och säger att de mer än gärna skulle hjälpa till och underlätta för de andra om deras hjälp på något sätt skulle behövas. Frågar vi däremot om de själva har långt till att lyfta på luren, så säger de att de gärna kan göra det, men vi tycker oss ha sett att synen på kompetensdelningen som "jaget" idkar, är att den är skrytsam eller stör de andra. Man uppfattar alltså kompetensspridning i form av det egna sökandet som störande och skrytsamt i andras ögon, men ser aldrig på samma sätt på sina kollegor då de tar initiativ.

Här kan man ifrågasätta om det verkligen är så att de intervjuade skiljer på hur de ser på att söka och att sprida kompetens. Man skulle kunna ifrågasätta denna skilda uppfattning i synen på kompetensdelning som ett svepskäl för att verka tillmötesgående och trevlig mot sina kollegor. Att indikera att man inte uppskattar att ens kollegor ringer och ber om hjälp eller behöver råd och stöd, är vedertaget inget något som ses som moraliskt korrekt. Därav kan vi se att möjligheten finns att de intervjuade egentligen faktiskt tycker att deras kollegor stör dem när de ringer och söker kompetens, och faktiskt tycker att exempelvis de mailutskick som görs inte är uppskattade, men att man inte vill erkänna detta för att detta inte är förenligt med självbilden.

Detta blir då även en förklaring till varför man själv inte tar initiativ till kompetensdelning, då man kanske antar att de övriga kollegorna tänker precis som en själv. Alltså att man aldrig skulle säga att man tycker att en kontakt är störande eller skrytsam, men att man egentligen faktiskt tycker det, och med denna vetskap eller tro så avstår man från att försöka sprida kompetens.

6.3 Implikationer för organisationers hantering av kompetensdelning

Tidigare forskning har fokuserat på hur kunskapsdelning och kompetensdelning på bästa sätt kan faciliteras genom olika system och fysiska möten samt på hur själva kunskapen, och sättet den kommuniceras på, kan anpassas för att på bästa sätt spridas genom organisationen. Detta för att i sin tur skapa konkurrensfördelar. Vi har i denna studie sett att det finns faktorer bakom detta fokus som kommer att påverka kunskapsdelningen, och som därmed kan göra denna anpassning mer komplex.

I utformningen av de system och verktyg som är avsedda att användas för kompetensdelning anser vi att man som organisation även måste ta hänsyn till hur individerna som ska arbeta med dessa system ställer sig till användningen av dessa, och hur de kommer att arbeta med dem. I dagsläget läggs mest fokus på de organisationella behov som identifierats för Knowledge Management, och man tar större hänsyn till organisationen som sådan än individerna. Vi vill alltså påpeka vikten av att individanpassa de system efter hur de individer som ska använda dem identifierar sig och hur de ser på sociala utbytesregler, då företag gör satsningar på kompetensdelning.

6.4 Indikationer för vidare forskning

Det vi vill visa på är att man genom att undersöka individers identitetsprocesser kan belysa fler aspekter av Knowledge Management och kompetensdelning än vad som har varit fokus i tidigare studier som gjort inom detta ämne. Vi anser att det finns ett stort utrymme för vidare studier där kompetensdelning kopplas ihop med identitetsteori och Social Exchange Theory, då vi i vår begränsade studie fann mycket intressant material som kunnat belysas till dessa ämnen och som vi anser är föremål för vidare diskussion och analys. Vi kan också se att det saknas studier som tar upp identitetsfrågor ur ett kompetensdelningsperspektiv. En fråga för vidare analys skulle därför kunna vara att undersöka hur man med hjälp av att analysera identitetsprocesser hos de anställda kan påverka *hur* de ställer sig till kompetensdelning på ett mer positivt sätt, och hur man därmed kan utforma praxis och rutiner som fungerar effektivt för kompetensspridning inom ramarna för hur individen identifierar sig.

6.5 Slutsats

De slutsatser som vi kan dra efter att ha gjort vår studie är att kompetensdelningen som sker i organisationen vi har studerat, påverkas av de bemanningsansvariga och platschefernas identitetsprocess och hur de upplever sociala utbytesregler. Vi vill alltså med vår studie rikta uppmärksamhet mot identitet och sociala utbytesregler och dess påverkan, snarare än de organisatoriska, då man arbetar med Knowledge Management inom en organisation. På det sättet som individen identifierar sig kommer alltså att påverka hur de ställer sig till kunskapsdelning som koncept. Om man, som i vårt fallföretag, identifierat sig som självständig har detta en tydlig påverkan på den inställning man har till kompetensdelning och kommer därmed att både motverka och främja denna på olika sätt.

Som vi har sett, kan de sociala utbytesreglerna och identifieringen av "jaget" som en god och moralisk varelse vara något som främjar inställningen till kompetensdelningen hos en individ. Detta är också något som kan vara viktigt för företag att ta vara på vid satsningar på kompetensdelning då de genom att ta hänsyn till dessa faktorer kan skapa större möjligheter för sådana satsningar att lyckas. Att som organisation vara medveten om hur den anställdas identifiering påverkar inställningen till kompetensdelning kommer att gynna både organisationen samt de anställda. Detta då organisationen kommer att öka sina chanser att lyckas med kompetensdelningen och då individen kommer att finna ett faktiskt värde som stärker den egna identiteten i delningsprocessen. Genom att också ta de faktorer som vi har identifierat som motverkande för en individs inställning till kompetensdelning i beaktning kan organisationer arbeta för att lyckas bättre med sin hantering av kompetensspridning.

Vi menar vidare att om en organisation endast fokuserar på att förenkla kompetensdelningen för individerna kan sådana försök fallera, om man inte uppmärksammat vilka sociala utbytesregler som finns och hur individen identifierar sig själv och därmed ställer sig till kompetensdelning som koncept. Att göra stora satsningar på att facilitera kompetensdelning kan därmed visa sig fruktlöst då det finns element i delningen som går emot individens identitet och syn på "jaget". Detta kan göra att individen skapar vedertagna bortförklaringar och identifierar kompetensdelning som något negativt och som går emot hur man är som person. Det kan istället även vara viktigt för företag att börja med att identifiera individernas inställning till

kompetensdelningen och försöka att påverka den och även anpassa denna efter denna inställning hos de anställda för att försäkra sig om en lyckad delning.

7 Källförteckning

Alavi, M. Leidner, D.E. (2001) *Review: Knowledge Management and Knowledge Management systems: Conceptual foundations and research issues*. MIS Quarterly. 25:1, s. 107-136

Alexander, C.N., Lauderdale, P. (1977) *Situated Identities and Social Influence*. Sociometry. 40:3, s. 225-233.

Ashfort, B.E., Mael, F. (1989) *Social Identity Theory and the Organization*. The Academy of Management Review. 14:1. s. 20-39.

Blau, P.M. (1986) *Exchange and Power in Social Life*. Transaction Publishers, New Brunswick, New Jersey. 13:nde upplagan.

Blumstein, P.W. (1975) *Identity Bargaining and Self-Conception*. Social Forces. 53:3, s. 476-485.

Bryman, A. Bell, E. (2003) *Business Research Methods*. Oxford University Press, Oxford.

Bugge, P., Fallmo, M. (2004) *Mått på kunskapsdelning*. Institutionen för data- och systemvetenskap. Stockholms Universitet & Kungliga Tekniska Högskolan.

Cropanzo, R., Mitchell, M.S. (2005) *Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review*. Journal of Management. 31:6. s. 874-900

Emerson, R.M. (1976) *Social Exchange Theory*. Annual Review of Sociology. Vol. 2. s. 335-362.

Esaiasson, P., Gilljam, M., Oscarsson, H., Wägnerud, L., (2007) *Metodpraktikan, Konsten att studera samhälle, individ och marknad*. Upplaga 3:2, Norstedts Juridik AB.

Gecas, V. (1982) *The Self-Concept*. Annual Review of Sociology. Vol 8. s. 1-33.

Grant, R.M. (1996) *Toward a Knowledge-based Theory of the Firm*. Strategic Management Journal. 17: Winter Special Issue. s. 109-122.

Grant, R.M (1996;2) *Prospering in Dynamically-competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration*. Organization Science. 7:4. s. 375-387.

Hislop, D. (2009) *Knowledge Management in Organizations*. Oxford University Press, Oxford. Andra upplagan.

Hwang, A., Francesco, A., Kessler, E. (2003) *The relationship between individualism-collectivism, face, and feedback and learning processes in Hong Kong, Singapore, and the United States*. Journal of Cross-cultural Psychology. 34:1. s. 72-91.

Lubit, R. (2001) *Tacit Knowledge and Knowledge Management: The Keys to Sustainable Competitive Advantages*. Organizational Dynamics. 29:3. s. 164

Mathieu, J.E., Zajac, D.M. (1990) *A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment*. Psychological Bulletin. 108:2. s. 171-194.

Meyer, J.P., Allen, N.J. (1997) *A three-component conceptualization of Organizational Commitment*. The University of Western Ontario.

Nahapiet, J. & Ghoshal, S. (1998) "*Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage*". Academy of Management Review. 23:2, s. 242-266

OCED, *The Definition and Selection of Key Competencies*, 2005.

O’Rielly, C., Chatman, J. (1986) *Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalization*. Journal of Applied Psychology. 71:3, s. 492-499.

Peeverelli, P.J., Verduyn, K. (2010) *Understanding the Basic Dynamics of Organizing*. Delft, Euborn.

Rienecker, L., Stray Jorgensen, P. (2008). *Att skriva en bra uppsats*. Andra Upplagan, Liber

Sandberg, R., Werr, A. (2002) *Handling Multiple Identities in Boundary Spanning – A Study of Identity Construction in a Corporate Consulting Unit*. The Fenix Programme / IMIT.

Schwalbe M.L & Mason-Schrock D. *Identity Work as group process* Advances in Group Processes. Volume 13 s. 113-147

Winter, S.G. (1987) *Knowledge and Competence as Strategic Assets*. Handbook on Knowledge Management 1 Knowledge Matters (1987) Volym: 40, Utgåva: Cambridge, Ballinger, Publisher: Ballinger, s. 159-184

Wästerfors, D., Sjöberg, K. (2011) *Uppdrag forskning*. Liber

Intervjuer

Intervju med fallföretagets VD, 2012-04-13

Intervju med Bemanningsansvarig 1, 2012-04-18

Intervju med Bemanningsansvarig 2, 2012-04-18

Intervju med Bemanningsansvarig 3, 2012-04-17

Intervju med Bemanningsansvarig 4, 2012-04-18

Intervju med Bemanningsansvarig 5, 2012-04-20

Intervju med Bemanningsansvarig 6, 2012-05-04

Intervju med Bemanningsansvarig 7, 2012-05-04

Intervju med Platschef 1, 2012-04-19

Intervju med Platschef 2, 2012-04-18

Med hänsyn till den anonymitet vi har garanterat våra intervjupersoner, har vi i denna källförteckning valt att numrera våra intervjupersoner. De har alla befunnit sig på ett kontor på olika orter runt om i Sverige. Av dessa kontor bemannas vissa av en och samma person, därav har vi haft möjlighet att träffa representanterna från samtliga kontor.

8 Bilagor

8.1 Intervjumall

Intervjuteman

Kompetens, kompetensöverföring, geografiska avstånd, organisationsidentitet, yrkesidentitet

Social identitetsteori (organisationsidentitet och yrkesidentitet)

Berätta lite om din roll på FALLFÖRETAGET?

Hur är det att jobba här?

Berätta lite om din roll som rekryterare?

Kompetens

Hur ser din dag ut?

Vilka uppgifter har du?

Vad är viktigast för dig i din arbetsvardag?

Vet du vad som förväntas av dig i din roll som rekryterare på FALLFÖRETAGET? Varför?

Vilka egenskaper tycker du är knutna till din roll?

Vilka egenskaper värderar du?

Hur tror du att din arbetsdag skiljer sig från de andra kontoren? Varför?

Berätta om en situation du varit med om som påverkat ditt sätt att arbeta på? Berättade du denna för någon? Vem? Varför?

Kunskapsöverföring/kompetensöverföring = "rik" social interaktion mellan individer

Vilka kontor har du mest kontakt med? Varför? Hur? När?

Vilka kontor har du minst kontakt med? Varför? Hur? När?

Vilket behov har du av att ha kontakt med de andra kontoren?

Vilka möjligheter har du att ha kontakt med de andra kontoren?

Hur ser du på kompetensöverföring?

Vilket behov anser du att du har av de andra kontoren? Sättet de jobbar på etcetera.