

Kompetensstrukturer i kunskapsintensiv verksamhet: En studie i management-konsultföretag i Finland

Annika Åkerberg

The competence of the professional employees and the organization as a whole, is one of the knowledge intensive firms principal competitive means. The ability of the firm to adapt to the market, to utilize, store and re-use competence are critical questions.

This paper studies management consulting firms in a competence perspective. It focuses on competence on both the individual and the organizational levels, as well as on the relationship between these two levels. The aim is to gain understanding of the characteristics in competence structures in these kind of firms. Furthermore, the paper focuses on the reasons for development of a specific competence structure, and on how the competence structure forms the organization.

Firms with differing attitudes toward competence in the pros and in the organization are empirically studied and analyzed with arguments basically from the theoretical perspectives loose coupling and institutionalization.

Key words: Competence, organizational memory, power, loose coupling, institutionalization, management consulting

INTRODUKTION

Behovet av specialistkunskaper i företag ökar, och produktionen av produkter och tjänster kombineras idag i allt högre grad med kunskap. Samtidigt står företagen inför ett ökat internationellt beroende, ökad internationell konkurrens, högre krav på kvalitet och service, kortare serier och livscykler för produkterna. Detta ställer krav på ökad anpassningsförmåga och högre kompetensnivå hos individerna i organisationerna. Höjandet av kompetensnivån hos de anställda, tillvaratagandet av enskilda individers potential och ett medvetet och genomtänkt sätt att handskas med kompetensen hos de anställda kommer

därmed att bli betydelsefulla konkurrensmedel och framgångsfaktorer för företagen, vilket kan illustreras t.ex. med Nicolins (1983, s. 167) ord: »It is high competence, not money, that leads to technical success. It may be true that competence can be bought. But that requires that one can identify competence and that one can provide an environment in which competent people can thrive.»

Samtidigt som specialistkunskaper och kompetens är en allt mer kritisk resurs i företagen har frågeställningar om kunskapsintensiva företag och »kunskapsarbetare», dvs proffs, fått relativt lite uppmärksamhet i organisationslitteraturen. Det finns ett antal frågor av vikt att ta ställning till, som t.ex.: Hur skall vi framgångsrikt leda och styra grupper av proffs? Hur skall vi kunna använda, lagra och återanvända kompetens i företagen? Detta blir inte mindre komplicerat av det faktum att väsentliga beståndsdelar i den mänskliga kompetensen är av en icke-överförbar karaktär, dvs s.k. tyst kunskap.

Det finns kunskapsintensiva företag i flera branscher. För att kunna studera frågor om att leda och styra kompetens som en kritisk resurs, är det skäl att rikta intresse på en bransch där företags kapital till övervägande del är bundet till de mänskliga resurserna. Hur denna resurs tas tillvara påverkas bl.a. av specifika förhållanden som utmärker kunskapsintensiva företag, av hur organisationen är uppbyggd, av ledarskapsfrågor, av politiska spel i organisationen och av hur organisationer utnyttjar, lagrar och återanvänder kompetens.

Detta är en sammanfattning av en studie som är utförd i management-konsultföretag i Finland (Åkerberg, 1992). Syftet är att studera företagen i ett kompetensperspektiv, och de frågor som fokuseras på är:

1. Finns det olika typer av kompetensstrukturer, och vad karaktäriseras de i så fall av?
2. Vad kan det finnas för orsaker till utvecklingen av en viss kompetensstruktur?
3. Hur formar kompetensstrukturen organisationen?

De empiriska resultaten grundar sig på djupintervjuer i tre konsultföretag, samt på sekundära data i ytterligare ett konsultföretag. Vid analys av de empiriska observationerna används förklaringsmodeller främst från de teoretiska perspektiven »loose coupling» och institutionalisering. »Loose coupling»-argumenten används vid analys av de företagsinterna och interpersonella frågeställningarna. De institutionella argumenten rör främst orsaker till dagens situation i företagen, och analysnivån är primärt företaget som helhet. Även inom det teoretiska perspektivet organisatoriskt lärande finns relevanta förklaringsmodeller, bl.a. till företagets »sätt att veta», att lagra kompetens och att återanvända kompetens, dvs en inriktning på det organisatoriska minnet. Inbyggd i resonemangen finns ett antagande om organisationen som en arena för politiska spel, som utspelar sig delvis på andra premisser än i icke-kunskapsintensiva företag.

Arbetet inleds med en utredning av vad som avses med begreppet kompetens, varefter den empiriska undersökningen beskrivs såväl beträffande de rent metodologiska frågorna som de observerade empiriska fenomenen. Därefter analyseras resultaten med hänsyn till de tre frågor som arbetet fokuserar på.

KOMPETENSBEGREPPET

Organisationslitteraturen behandlar kompetensbegreppet ur ett flertal synvinklar, som t.ex. företagets överlevnadsförmåga (Reiman, 1982), företagets kapacitet i termer av aktuell kapacitet och potentiell kapacitet (Haas & Drabek, 1973), eller som en form av konkurrensfördel för företaget (t.ex. Snow & Hrebiniak, 1980; Sjöstrand, 1978; Ansoff, 1965), med vilket alltså avses del/ de områden där företagets förmåga är bättre än konkurrenternas. Om man betraktar kompetens som den kritiska resursen i ett företag, leder detta till ett synsätt att kompetens i sig är ett medel för att uppnå något annat, som t.ex. högre produktivitet, effektivare resursanvändning eller större marknadsandel. Ser man på begreppet kompetens som ett fenomen, som är såväl möjligt som önskvärt att påverka, infinner sig några kri-

tiska frågor, som t.ex. vad består kompetens av, och varifrån uppkommer den i organisationer.

Man kan t.ex. fråga sig om kompetens är något som är en specifikt mänsklig egenskap, kunskap i sig kan ju vara inbyggd t.ex. i en maskin¹. Om man behandlar kunskapsintensiva företag är den realkapitalbundna kunskapen dock inte av central betydelse. Däremot kan man inte se det som fruktbart att i ett arbete som rör företag, inrikta sig på kompetens som ett fenomen som berör enbart individer i företaget. Kompetens är dels det mänskliga yrkeskunnandet, vilket är beroende av individer som bärare av kompetensen. Med andra ord, individens förmåga att utföra en uppgift på ett visst sätt. Men, kompetens är även organisationens förmåga att kollektivt utföra uppgifter på ett visst sätt. Kompetens på organisationsnivå i kunskapsintensiva företag kan härledas dels till de anställda professionella yrkesutövarnas kompetens, och dels till de medel och metoder företaget använder sig av för att förverkliga den kompetens som finns på individnivå. Företaget kan m.a.o. påverka sin organisatoriska kompetens dels genom att påverka individernas kompetens, och dels genom att påverka förutsättningar, som t.ex. produktionsmetoder, arbetsförhållanden och belöningssystem, för att kompetensen skall förverkligas på ett ur företagets synvinkel fruktbart sätt.

Företagen står alltså inför utmaningen att kunna styra kompetensen hos de anställda och i organisationen samt att påverka förutsättningarna för t.ex. samarbete, så att eventuella negativa effekter av en viss handlingsstrategi blir så små som möjligt, medan de positiva blir så stora som möjligt. Exempel på åtgärder i företaget som påverkar strukturen i organisationens kompetens är bl.a. rekryteringspolitiken, vem man anställer och hur, samt den nyanställdas kompetens i relation till övriga anställdas kompetens. Detta påverkar t.ex. företagets kompetens innehållsmässigt, i vilken inriktning den utvecklas, och vilken makt en nyanställd kan skapa åt sig. Man kan anställa en viss slags förmåga och välja att utveckla en annan. Man kan påverka beteenden i företaget genom belöningar och bestraffningar. Man kan också påverka företagets kompetens genom val av arbetsmetoder, rutiner, arbetsredskap, ett fungerande kontaktnät mm.

Ohlson & Targama (1986) påpekar att man kan tala om kompetens enbart i relation till en uppgift eller verksamhet. Det är först i relation till en specifik uppgift som utförs i en viss situation, som mänsklig eller organisatorisk kompetens uppstår. Såväl individer som organisationer har en mängd

kunskaper, erfarenheter och egenskaper som i relation till en viss uppgift kan karaktäriseras som »överflödiga». I en annan uppgift eller situation kan det däremot vara just de kunskaperna som är de relevanta. Kompetens är m.a.o. inte en prestation i sig, utan innebär även en potential att utföra uppgifter, men begreppet är meningslöst om inte situation och uppgift är kända. Det problematiska med kompetensbegreppet på ett teoretiskt plan är därför det, att det strävar till att säga något om framtida kontextuellt beroende prestationer. Detta leder till problem att operationalisera begreppet. För empirisk forskning innebär detta att kompetensbegreppet kan deduceras utgående från de arbetsuppgifter och den situation företagen och individerna befinner sig i.

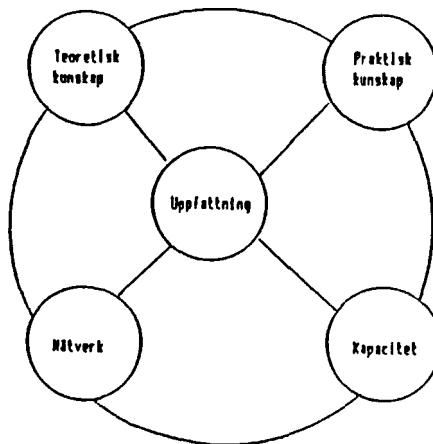
En innehållsmässig precisering av kompetensbegreppet har gjorts av bl.a. Sandberg (1987). Enligt honom är de beståndsdelar som bygger upp en individs kompetens: teoretisk kunskap, praktisk kunskap, kapacitet, nätverk och uppfattning. Kompetensen är innehållsmässigt instabil, och ändras kontinuerligt över tiden.

En kort beskrivning av de till kompetensbegreppet hörande delkomponenterna samt deras interna samband kan vara av ett visst intresse. Skillnaden mellan *teoretisk* och *praktisk kunskap* beskrivs kanske bäst via Törnebom (1978), som använder sig av de relaterade begreppen »kunskap» och »vetande». Kunskap står för överförbar kunskap, och vetandet står för en form av tyst kunskap, som inte är överförbar. Sandberg (1987) avser med teoretiskt kunnande det som Törnebom kallar »kunskap», medan det praktiska kunnandet motsvaras av »vetande», dvs tyst kunskap. Den teoretiska kunskapen är av förnufts- och beskrivningsmässig art. Praktiskt kunnande innebär att individen kan tillämpa sina teoretiska kunskaper i olika situationer och utvecklas med de erfarenheter individen får. För att ett kompetent handlande skall uppstå krävs det även en viss *kapacitet*, såväl fysisk som psykisk. Med psykisk kapacitet avses egenskaper som gör att individen vågar ta sig an en viss uppgift, dvs självförtroende och mod är viktiga aspekter i detta sammanhang. Ett kompetent handlande kräver också att individen har tillgång både till ett personligt och ett icke personligt *nätverk*. Med personligt nätverk menas de personliga kontakter, såväl företagsinterna som -externa, som individen har tillgång till. Med icke personligt nätverk avses de databaser, bibliotek, uppslagsverk, manualer etc., som individen brukar/kan använda sig av i sitt arbete.

*Uppfattnings*aspekten kan ses som den mest

centrala delen av individens kompetens, eftersom den avgör på vilket sätt vi tolkar, formar och skapar mening i vår relation till uppgiftens konkreta innehåll. En individs uppfattning av sin arbetsuppgift avgör långt hur han organiserar sina intryck av den för att därigenom skapa en begriplig helhet av det konkreta innehållet i uppgiften. Marton & Svensson (1978) säger att vår uppfattning står för det som är underförstått, det som inte behöver eller kan sägas, eftersom det aldrig varit föremål för reflektion. Uppfattningen utgör en mental referensram inom vilken vi har samlat våra kunskaper eller den grund på vilken vi bygger våra resonemang. Uppfattningen avgör sättet på vilket individen integrerar sina egenskaper till en specifik kompetensstruktur för att utföra arbetsuppgiften.

Sandberg (1988, s. 7) integrerar de fem delkomponenterna till en helhet i form av en kompetenscirkel, figur 1. Kompetenscirkeln är inte identisk med någon av delkomponenterna utan omfattar dem alla. En förståelse av såväl helheten som av delarna krävs, eftersom delarna är nödvändiga för skapandet av helhetssynen. Ett kompetent handlande innebär att vi går från del till helhet och från helhet till del.



Figur 1. Kompetenscirkeln. (Sandberg, 1988, s. 7)

Innehållsmässigt kan organisationens kompetens diskuteras med motsvarande termer som individens kompetens, dock med följande observationer: 1. Organisationen kompetens är inte, förutom i enmansföretag, en exakt kopia av nå-

gon anställd individs kompetens, ej heller är den en summa av de anställda individernas kompetens. 2. Organisationens kompetens påverkas i första hand indirekt, via de till den tillhörande individerna, medan kompetens på individnivå kan påverkas direkt. Faktorer som därutöver kan tänkas vara betydelsefulla för den organisatoriska kompetensens uppkomst och fortlevande, dess lokalisering och dess innehåll är t.ex.:

- (a) erfarenheter i organisationen av att styra och leda grupper av individer
- (b) vad som primärt binder samman gruppen, dvs varom råder konsensus
- (c) intuition på individnivå om övriga gruppmedlemmars förväntade agerande
- (d) en grupps förmåga att avpersonifiera insatser och ta kollektivt ansvar, varmed självförtroende och mod på individnivå påverkas
- (e) organisationens image
- (f) uppfattningars och föreställningars förmåga att fortleva i en professions yrkesetik, i organisationskulturen, i branschen och samhället samt i traditioner
- (g) politiska spel i gruppen
- (h) samarbetsförmågan i en grupp
- (i) grunderna för hur arbete fördelas i gruppen.

UNDERSÖKNINGSMETOD

Metodbeskrivning

Undersökningsmetoden är av explorativ, deskriptiv och tolkande karaktär. Enligt Teschs (1989) klassificering av de kvalitativa forskningsmetoderna hör denna ansats till gruppen »upptäckande av regelbundenheter» (discovery of regularities). Metoden påminner även om kategoribildandet i »grounded theory» (Glaser & Strauss, 1979). Metoden resulterar i deskriptiva data som baserar sig på hur forskaren tolkar den verklighet han eftersträvar att beskriva. Tolkningsakten präglas av dialektik (Ödman 1979). För att kunna göra detta krävs det vad Weber kallade *verstehen*, en empatisk förståelse eller förmåga hos forskaren att reproducera känslor, motiv och tankar, som ligger bakom handlingar hos andra individer (Bogdan & Taylor, 1975).

I praktiken baserade sig kategoribildningen på fyra steg, vilka har beskrivits t.ex. av Uljens (1989): 1. *Dekontextualisering*, med vilket avses att forskaren, sedan han läst igenom det skrivna intervjumaterialet, inleder en process där s.k. meningshelheter urskiljs. Med detta avses att

relevanta segment i texten märks ut. 2. *Transformation*, vilket innebär att meningshelheterna omvandlas till ett mera generellt språk, varpå forskaren får en viss distans till materialet. 3. *Karakterisering*, vilket innebär att forskaren på individnivå jämför meningshelheterna sinsemellan med varandra. Detta steg kan leda till att vissa meningshelheter kommer att få en större betydelse än andra. 4. *Kategorisering*, vilket innebär att de karaktäristika man fått fram på individnivå analyseras i relation till varandra. Denna analys leder till bildandet av kategorier med vissa konceptuella egenskaper.

Kategorierna och deras egenskaper framträder ur insamlad data. I och med utvecklingen av kategorierna används de som en referensram och handledare för fortsatt datainsamling, kodning och analys. Insamlingen, kodningen och analysen av data skiljs inte åt, utan uppfattas som en process som fortsätter tills kategorierna är »mättade». Med detta menas att man inte mera får data som vidare kan utveckla egenskaperna av en kategori. Det är alltså frågan om ett arbetssätt där data samtidigt samlas in, kodas och analyseras för att forskaren sedan skall kunna avgöra hurudan data som skall samlas in i nästa skede, var hitta data etc.

Som grund för vad som ansågs vara relevanta data och riktgivande för vilka meningshelheter, som urskiljdes ur materialet, och alltså för kategoribildandet användes en kombination av tre källor: 1. existerande teori 2. de aktuella forskningsfrågorna 3. datat i sig. Existerande teori ligger som grund för inriktningen av undersökningen och påverkade t.ex. valet av inledande undersökningsobjekt. De aktuella forskningsfrågorna var de, som i det första data-analyskedet (i samband med dekontextualiseringen) i hög påverkade de meningshelheter som urskiljdes. Ju längre processen fortskred, desto större betydelse fick data i sig.

Val av bransch och undersökningsobjekt samt analys av data

Val av bransch påverkades av uppfattningen om att det i branscher där den mänskliga kompetensen av hävd varit det centrala produktionsmedlet kan förväntas förekomma beprövade sätt att förhålla sig till kompetens på individ- och organisationsnivå. Dyliga branscher finns det ett flertal av, varav företag som bedriver management konsultering valdes till denna undersökning. Definitionen på en tjänst i branschen är enligt

Greiner & Metzger (1983, s. 7): »Management consulting is an advisory service contracted for and provided to organisations by specially trained and qualified persons who assist, in an objective and independent manner, the client organisation to identify management problems, analyse such problems, recommend solutions to these problems, and help, when requested, in the implementation of solutions.»

Branschen i sig kan ses som relativt ny, och ansträngningar görs för att professionalisera konsultyrket. Branschen befinner sig även i ett tillstånd av förändring (se t.ex. Payne, 1986). Rasmussen & Oates (1991) noterar att de i allt högre grad internationella uppdragen medför att konsultföretagen måste kunna erbjuda multinationella och multidisciplinära projektteam. I Europa efterlyses flera verkliga pan-europeiska konsultföretag som motvikt mot de amerikanska. Ledande konsultchefer antar att det inom 1990-talet kommer att utvecklas ett fåtal stora konsultföretag, som dominerar hela marknaden. Däremot råder det olika uppfattning om utvecklingen för små och medelstora konsultföretag. En åsikt, uttalad av en senior partner på Anderson Consulting i Storbritannien är: »There's not going to be room for the medium sized firm. At the end of the industry you will have the large international firms and at the other end you will have the boutiques.» Detta innebär m.a.o. för de mindre företagen en utveckling mot en nischmarknad som betyder specialisering och profilering.

En utgångspunkt vid val av företag (A, B, C och D) till den empiriska undersökningen var ett antagande att skillnader i konsultföretags sätt att lösa uppdrag är ett resultat av divergerande sätt att förhålla sig till det centrala produktionsmedlet, dvs kompetensen, i företagen. De olika sätten att arbeta, eller lösa uppdrag, kan för en utomstående observeras t.ex. i förekomst av varierande grad av standardiserade arbetsmoment eller färdiga koncept. Man kan anta att om företaget i sin problemlösning använder sig primärt av unika engångslösningar är företagets centrala kompetens långt representerad av, eller beroende av, den kompetens de enskilda individerna har. Ju mera företaget i sin problemlösning använder sig av modeller och koncept man som organisation har erfarenhet av, desto mera förskjuts tyngdpunkten i företagets centrala kompetens till att vara oberoende av specifika individers kompetens. I varje projekt kan det därtill tänkas förekomma element av de båda arbets-sätten. Vid val av företag var alltså syftet att hitta olika typer av företag, vilka differentierades på

basen av ett förväntat utnyttjande av standardisering i sitt arbets sätt.

Själva urvalsprocessen skedde iterativt. Intervjuerna i ett företag avslutades innan följande val av företag slutgiltigt bestämdes. Data från ett företag påverkade m.a.o. vilken typ av företag som var aktuellt i följande skede. Graden av standardisering förväntades stiga från A --> B --> C --> D.

Datamaterialet består av:

- 16 intervjuer, á ca 1.5 h
- företagsspecifika dokument
- offentlig information om företagen

I företag A, B och C intervjuades personer ur följande personalgrupper: (1) representanter för ledningen (vd och ev. ansvarig för personalfrågor) (2) konsulter i nyckelställning (i de flesta fall innebar detta seniorkonsulter, eller konsulter med lång konsulterfarenhet) och (3) nyanställda konsulter (en förutsättning var dock att de var något inkörda i sitt jobb, önskad ålder i företaget var ca 1 år). Från företag D fanns tillgängligt endast sekundär data. Av de totalt 16 ostrukturerade djupintervjuerna bandades 13 in och skrevs ut ord för ord (ca 24 timmar intervju, ca 360 sidor utskrivna text). Under övriga tre intervjuer gjordes anteckningar vid själva intervjutillfället, och detta skrevs ned omedelbart efter själva intervjun. De första intervjuerna i respektive företag var av mera allmän karaktär, medan intervjuerna blev mera specifika efterhand som undersökningen framskred.

Vid den första genomgången av det insamlade materialet, dekontextualiseringen, urskiljdes meningshelheter. Dessa meningshelheter uppstod vid genomläsningen av materialet i sin helhet, och det därav följande behovet att bryta ned informationsmängden i mindre enheter. Meningshelheterna kodades in på intervjufilererna med hjälp av textanalysprogrammet The Ethnograph. Företagen finns beskrivna i formen av fallstudier i Åkerberg (1992).

DEN EMPIRISKA UNDERSÖKNINGEN

En sammanfattande beskrivning av de undersökta företagen

Utgångspunkten vid val av företag till undersökningen var alltså att de hade olika position på ett kontinuum beträffande användning av standardiserade arbetsmoment eller färdiga koncept. En central fråga var om detta sätt att operatio-

unika lösningar	A	B	C	D	standardiserade koncept
oförutsägbarhet i -arbetsfördelning -personalutveckling -karriärutveckling	B	A	C & D		förutsägbarhet i -arbetsfördelning -personalutveckling -karriärutveckling
ad hoc struktur	A & B		C & D		professionell byråkrati
rekrytering av "färdiga" konsulter	B	A	C & D		rekrytering av "konsultförutsättningar"
kompetensutveckling på eget ansvar	A & B		C & D		kompetensutveckling på företagets ansvar
låg uppgifts- programmering	A & B		C & D		hög uppgiftsprogrammering
kompetensnivåns beaktande i belö- ningar indirekt	A & B		C & D		kompetensnivåns beaktande i belöningar indirekt + direkt
hierarkibetonat ledarskap	B		C	A	sammanhållnings- eller värderingsbetonat ledarskap ³

Figur 2. Observerade medel och metoder att påverka och stödja kompetens på individ- eller organisationsnivå.²

nalisera olika förhållningssätt till kompetensen i företagen kan anses vara tillfredsställande. Där till ses som centralt om denna operationalisering avspeglar sig i andra funktioner som kan tänkas påverka kompetensstrukturen i företagen. Figur 2 ger en översikt över medel och metoder som uppfattades stödja och påverka konsulternas respektive företagets kompetens.

Det empiriska materialet visade att skillnaderna beträffande standardiseringsaspekten var mindre än väntat, men företagets inbördes positionering på detta kontinuum kvarstod. Orsakerna till detta är troligtvis flere. En möjlig förklaring är att de företag, som deltagit i undersökningen, konkurrerar i hög grad med varandra om samma kunder på den relativt lilla nationella marknaden. Personalomsättningen, som förekommer mellan konsultföretag, medför att en unik produkt inte kan hållas länge exklusivt inom ett företag, utan lätt sprids till konkurrenterna. De verkliga konkurrensmedlen hänför sig därför huvudsakligen till

andra aspekter än produkter. Sättet att marknadsföra sig, att genomföra uppdrag och naturligtvis uppdragens resultat och implementering av modeller är de verkliga konkurrensmedlen.

På basen av detta ansåg jag att sättet att karaktärisera företagen enligt förekomst av standardiserade arbetsmoment var en alltför ensidig beskrivning. Standardiseringsaspekten är endast ett av uttrycken för det som de facto bäst synes differentiera företagen, dvs graden av formalisering i de funktioner som påverkar kompetensstrukturen. Karaktäriseringen ersattes därför med ett mera övergripande kontinuum, som karaktäriserar företagen som helheter betraktade i grad av formalisering. Graden av formalisering av de funktioner som inverkar på kompetensstrukturen steg från B --> A --> C --> D.

Företagen rekryterade och utvecklade sin kompetens på olika sätt. Kortfattat beskrivet väljer de mellan att (1) anställa förutsättningarna för att individen skall kunna tillgodogöra sig den kom-

petens som företaget erbjuder (C och D) eller att (2) anställa »färdigt» utvecklad kompetens som man strävar till att assimilera till företaget (A och B). Handlingsfrihet och möjligheter till inflytande på individnivå ges i relation till konsultens arbetsfarenhet. Nyanställda med en längre praktisk yrkesfarenhet erhåller därför mera makt i form av handlingsfrihet i början av sin karriär. Vid rekrytering av kompetensförutsättningar portioneras makt ut an efter som konsulten avancerar i sin personliga kompetensutveckling.

På basen av figur 2 kan man konstatera att flertalet faktorer synes samverka. Urvalskriteriet synes hänga samman med systematik i arbetsfördelning och karriärgång, med organisationsstruktur, med rekryteringsbas och med uppgiftsprogrammeringsgrad. Att vissa faktorer samverkar är förväntat och följdriktigt, medan t.ex. kompetensnivåns beaktande i belöningar inte nödvändigtvis skulle behöva samverka. Man kan även konstatera att företag A och B synes ha mycket gemensamt, medan C och D skiljer sig från dessa och har liknande system inbördes. Däremot kan beträffande ledarskapsstilen noteras, att detta synes vara den aspekt, där företag A och B främst skiljer sig från varandra. Detta kunde eventuellt tolkas som så, att de övriga faktorerna korrelerar med varandra, medan ledarstilen inte nödvändigtvis korrelerar med övriga medel och metoder.

Karaktäristika för olika kompetensstrukturer

Man kan utgå från att kompetensens alla beståndsdelar, i olika omfattning, krävs för att projekt skall lyckas. Det som skiljer företagen från varandra är därför inte innehållet i den kompetens som finns i företaget, utan snarare var denna kompetens finns, dvs dess lokalisering⁴. Den fundamentala skillnaden i företagens kompetensstruktur synes, på basen av det empiriska materialet, vara i vilken mån den centrala kompeten-

sen i företaget är lokaliserad till individer eller till organisationen i stort. Företagen rangordnades därför på ett kontinuum från individ- till organisationsbunden kompetens, se figur 3.

Den relativa inplaceringen på detta kontinuum synes hänga starkt samman med graden av formalisering på så sätt, att ju högre graden av formalisering är, desto högre är graden av organisationsbunden kompetens.

Karaktäriseringen av företagens kompetensstruktur till i huvudsak två typer, individ- respektive organisationsbunden kompetens, med olika kombinationsmöjligheter och variationer, ledde till observationen att en del av det empiriska resultatet kan tolkas enligt förklaringsmodeller från »loose coupling» perspektivet (Weick, 1976; Orton & Weick, 1990). »Loose coupling» beskriver generellt mängden interaktioner och gemensamma variabler i olika system. »Loose coupling» (LC) ses ofta som den ena ändpunkten på ett kontinuum som i andra ändan har »tight coupling» (TC).

Vilken typ av organisationer kan då beskrivas med hjälp av »loose coupling» perspektivet? Universitet och högskolor har varit föremål för denna typ av studier. Karaktäriseringen av universitet som arbetar med material som är specialiserat, kunskapsintensivt och omfattande vad beträffar kunskapsmängd, samt med en viss grad av autonomi, kan även sägas karaktärisera konsultföretag. Man har även strävat till att svara på frågan vad som orsakar LC, och konstaterat att LC kan uppstå som en följd av olika omständigheter, som t.ex. av osäkerhet (Weick, 1976), av tvetydighet (March, 1987) eller av fragmenterad intern eller extern omgivning (Orton & Weick, 1990).

I litteraturen kan man hitta olika typer av LC, vilka Orton & Weick (1990) har sammanställt. Man kan t.ex. hitta LC mellan individer, mellan olika delar av organisationen, mellan olika organisationer, mellan hierarkiska nivåer, mellan organisationen och dess omgivning, mellan olika



Figur 3. Den fundamentala skillnaden i kompetensstrukturer. Företagen inplacerade på ett kontinuum från individ- till organisationsbunden kompetens.

aktiviteter, mellan olika idéer och mellan olika intentioner och handlingar. Frågan är då vilken typ av LC-TC som observerades i denna undersökning? Eftersom undersökningen studerade företag i ett kompetensperspektiv, vilket även gav grunderna för datainsamling och tolkning, är det naturligt att det är kompetensen, som är variabeln att fokusera på även i detta sammanhang. Detta innebär att den typ av LC-TC som avses är *hur olika individer och system i organisationen är kopplade till varandra med avseende å kompetensen*. Ur en enskild konsults synvinkel innebär detta hur beroende han eller hon är av andra konsulter och/eller av olika understödande system i företaget för att kunna utföra sina professionella uppgifter. Finns det ett beroendeförhållande innebär detta, att mängden interaktioner och gemensamma variabler mellan konsulten och övriga konsulter eller systemkomponenter stiger, varpå systemets grad av TC stiger. Kan konsulterna, å andra sidan, utöva sin profession oberoende av varandra eller av företagsspecifika system, innebär detta att mängden interaktioner och gemensamma variabler är låg, varpå graden av LC är hög. Beskrivningen av den typ av LC-TC som avses i detta arbete och karaktäriseringen av företagets kompetensstrukturer sammanfaller sålunda: (1) ju högre grad av individbunden kompetens, desto högre grad av LC och (2) ju högre grad av organisationsbunden kompetens, desto högre grad av TC.

Vilka fenomen och processer kan man då tolka att påverkade och stödde LC respektive TC i företagen? Individernas *socialisation till företags värderingar och normer* kan ses leda till en högre grad av TC. I de undersökta företagen var en socialisation av individernas uppfattningar viktig i alla företagen utom i det som hade den mest individbundna kompetensen. Socialisationen av uppfattningar och eftersträvandet av en värdegemenskap i företagen kombinerades även i olika hög grad med rekryteringspolicyn, baserande sig på uppfattningen om att man anställer unga och oerfarna delvis pga att de är lättare att påverka i önskad riktning. De företag, som kompletterade värdegemenskap med rekryteringspolicy och ytterligare med en högre formaliseringsgrad, hade största andelen organisationsbunden kompetens.

Enhetliga, standardiserade och accepterade sätt att besätta projekt och att fördela arbetsuppgifter samt strävan mot rutinisering, dvs en *högre grad av formalisering* ledde till en högre grad av organisationsbunden kompetens och TC. Då respektive nivå på karriärstegen har sin förutbe-

stämda uppgift inom ett projekt är detta huvudsakligen en metod att utöva kompetensutveckling, men blir samtidigt ett sätt att skapa konsensus om arbetsmetoder, val av lösningar till problem etc. Därmed uppnås på organisationsnivå konsensus om »hur man gör saker och ting hos oss», varför systemets komponenter uppvisar mera enhetligt beteende. Därtill blir individerna på olika nivåer i karriärstegen beroende av varandra för att få ett projekt genomfört. Man är alltså inte bara beroende av varandra vad beträffar kompetensen, utan också vad beträffar ålder och position i företaget.

Standardisering, dvs färdiga modeller, koncept och »verktyg», inverkar på ett förenhetligande sätt, dvs mot organisationsbunden kompetens och TC. I alla företagen förekommer det någon typ av standardlösningar eller modeller, vilka anpassas beroende på problemlösningssituationen. Den största skillnaden mellan företagen visade sig vara i *sättet hur konsulterna bibringas dessa lösningsmodeller*. Desto slumpmässigare inläringen är, dvs beroende på i vilka projekt och projektgrupper en konsult råkar komma med i, desto mera LC tenderar systemets komponenter att bli och vice versa.

Huruvida företaget rekryterar konsulter med eller utan praktisk kunskap i form av *arbetslivserfarenhet* kan påverka i vilken grad vi i konsultföretagen kan tala om LC eller TC. Förutom att juniorer är lättare att påverka värdemässigt samt mera beroende av erfarna konsulters handledning, utgör de i de flesta fall inte en förändringspotential. Vid rekrytering av professionellt erfarna konsulter rekryteras däremot samtidigt utprovade metoder och arbetssätt, vilka inte nödvändigtvis behöver ligga inom ramen för de inom företaget redan existerande metoderna och arbetssätten. Företaget kan m.a.o. förnya sig genom att rekrytera professionellt erfarna konsulter. Samtidigt rekryteras en potential till subgrupper och mera LC.

Nyckelpersonemas funktion som opinionsbildare i företaget och deras inverkan på företagets inriktning har även betydelse. I alla tre företagen sades den operativa ledningen vara i en nyckelposition. I de företag, som hade högre grad av individbunden kompetens, kunde en konsult uppnå en nyckelposition genom att sälja mycket och skaffa jobb åt andra. I de företag, som hade högre grad av organisationsbunden kompetens, erhöles nyckelpositioner även enligt kompetensnivå och antalet konsultår i företaget och inte enbart på basen av försäljningssiffror. Att uppnå en nyckelposition genom en hög fakturering, utan att

detta kompletteras med någon form av objektiv utvärdering av kompetensens utvecklingsnivå, ledde i de undersökta företagen till försämrade samarbetsförmåga bland konsulterna. Denna inverkar i sin tur så, att företaget kan karaktäriseras i termer av LC. Kompletterades hög fakturering med en objektiv och individuell kompetensutvärdering för att uppnå en nyckelposition kunde samarbetsförmågan förbättras, vilket leder till en högre grad av TC. Avgörande för kompetensstrukturen, dvs om företaget kan beskrivas som LC eller TC, är m.a.o. i detta sammanhang vilka som är *kriterierna för att uppnå en nyckelposition* i företaget.

Det empiriska materialet antyder att *sättet att belöna konsulterna monetärt* inverkar på samarbetsförmågan i företaget. Om samarbete premieras så att belöningar på individnivå även påverkas av t.ex. avdelningens eller organisationens resultat, leder detta till behov att samarbeta, vilket i sin tur leder till mera TC.

Faktorer som talar för förekomsten av *likriktning* i branschen kan sägas inverka såväl mot LC som mot TC. Följden av att t.ex. starkt professionalisera konsultyrket är en yrkesspecifik likriktning, som uppstår som en effekt av bl.a. ett gemensamt språk, gemensamma värderingar, överenskomna sätt att lösa problem och överenskomna sätt att organisera arbetet. Uppgörandet av olika normer och kvalitetsstandarder, som påverkar konsultföretagets sätt att lösa problem, är också tecken på professionalisering vilken i sin tur påverkar likriktning och legitimitet. Interorganisationella nätverk knyter samman konsulternas syn på sin yrkesutövning, på accepterade metoder och på trender i branschen. Yrkesutövningen i sig tenderar m.a.o. att bli mera enhetlig, vilket leder till att den individbundna kompetensens relativa betydelse minskar.

Sammanfattningsvis kan man kanske konstatera att de faktorer som talar för en högre grad av LC, som tar sig uttryck i individbunden kompetens, i de undersökta företagen främst har att göra med den oklara teknologin och de i viss mån oklara preferenserna. Samtidigt innebär olika former av likriktning en tendens till klarare preferenser. På konsultnivå kan man kanske därför tala om TC vad beträffar yrkesutövandets principer. Sedan påverkar konsultföretagen bl.a. via socialisation av värderingar och normer, rekryteringspolicy, kompetensutvecklingspolicy, arbetsfördelnings- och projektbesättningsprinciper samt sitt belöningsystem i vilken mån företagens kompetensstruktur kan karaktäriseras som LC eller TC.

Varför olika kompetensstruktur?

En fråga som man kan ställa sig är varför företag som konkurrerar på samma marknad, om samma kunder och med relativt likartat utbud på tjänster har olika kompetensstrukturer. Är m.a.o. kompetensstrukturen medvetet använd som ett konkurrensmedel, eller finns det även någon annan orsak?

Empirisk forskning stöder tanken att omständigheterna vid ett företags grundande påverkar den fortsatta utvecklingen. Stinchcombe (1965) argumenterar att organisationer präglas vid sin födelse. Över tiden kommer de sätt man handlade på att bli standardsättet att göra saker och ting i organisationen. Undersökningsresultat av bl.a. Mezias (1990) stöder detta. Vid födseln kan det ske radikala förändringar och maktstrukturen samt aktörernas »self interest» påverkar utvecklingen. Följande skede är stabilitet, »taken for granted», dvs så-här-skall-man-göra mentalitet, vilken gör att förändring är mera osannolik och aktörernas möjlighet att påverka inte är så stor. Effektiviteten i handlingssättet ifrågasätts nödvändigtvis inte (se t.ex. Pfeffer, 1982). Eisenhardt (1988) argumenterade i enlighet med det institutionella perspektivet, även om det inte är ett vanligt institutionellt argument, att strukturer och processer tenderar att bli isomorfska med de kontextuella omständigheter som existerade vid tidpunkten för organisationens grundande.

Ur det empiriska materialet kunde skönjas två principiellt olika sätt företagen inlett sin verksamhet på:

- (1) Företaget organiseras kring specifika individers kompetens, varefter verksamheten anpassas till dessa individers kunskande (A och B).
- (2) Företaget organiseras kring en kunskapskärna, varefter verksamheten styrs i enlighet med denna kunskapskärna (C och D).

Förhållandena vid grundandet ledde sålunda till att kompetensen i företaget internt huvudsakligen fanns på olika ställen: (a) i individerna eller (b) i organisationen, dvs i strukturen, i transformationerna, i organisationskulturen eller i ekologin. Dessa historiska föreställningar gentemot vad som konstituerar affärsverksamheten, individerna eller en specifik kunskapskärna, synes fortleva än idag i företagen. Man kan kanske dra slutsatsen att det företagen representerar i dagens läge har sitt ursprung i den föreställning som ligger bakom deras grundande.

Därtill kan man konstatera att ett visst sätt att

handla har en tendens att institutionaliseras. T.ex. Pfeffer (1982) hävdar att institutionalisering uppkommer delvis som en följd av att individerna strävar efter att fortsätta att göra saker och ting så som de alltid gjort. Sättet företaget inleder sin verksamhet på legitimerar således den fortsatta utvecklingen i samma riktning. Kompetensstrukturen får därmed även en funktion att upprätthålla kontinuitet.

Ytterligare förklaringar till varför föreställningar och handlingssätt fortlever genom företagens historia kan hittas i de modeller och förebilder företagen valt att identifiera sig med. DiMaggio & Powell (1983) har identifierat tre källor till likriktning: (1) Likriktning via härmning, som beskriver tendensen för en organisation i en osäker omgivning att imitera andra för att vara framgångsrik. Inläring kan t.ex. ske via imitation. Imitationen kan ske såväl medvetet som omedvetet, indirekt via att anställda byter arbetsplats eller explicit som en följd av konsultföretags eller fackförbunds åtgärder och lösningar. (2) Likriktning via tvång, som inbegriper den typ av formell och informell påtryckning som kan härstamma från andra organisationer, t.ex. statsmakten. (3) Likriktning via normativa institutionella påtryckningar, vilka ofta härstammar från professionalisering. Normativ likriktning kan ske t.ex. via filtreringen av personal och via yrkesgruppsmedlemmarnas socialisering till allmänna uppfattningar om beteende, språk, metoder, skämt osv.

I de undersökta företagen har man valt sina modeller och målsättningar på olika sätt, vilket förklarar varför likriktningen inte resulterat i sinsemellan likartade företag. Däremot kan man förvänta sig att i branschen i övrigt finna företag med strukturer, som påminner om de undersökta företagens.

När företagen utvecklats i en viss riktning, mot olika hög grad av individ- och organisationsbunden kompetens, torde möjligheterna att ändra detta vara en svår genomförbar process. Detta stödes bl.a. av Clark (1972) som säger att organisatoriska strukturer och processer blir delar av en integrerad helhet, varefter det är svårt att förändra en mindre del utan att göra om helheten. Detta stödes även av de motsättningar i organisationer, som förekommer mellan krav på stabilitet och krav på förändring (se t.ex. Argyris & Schön, 1978).

Man kan dock tänka sig att det är lättare att ändra sig från organisationsbunden kompetens i riktning mot individbunden än tvärtom. Detta pga av att makt på individnivå skapar tröghet. Grunden till en maktposition för en enskild konsult lig-

ger i att han antingen har en exklusiv beståndsdel i sin kompetens, eller att han kan kontrollera distribution av information som är väsentlig för utförandet av arbetet. System som strävar till att binda kompetensen i själva systemet, i strukturen, i arbetsmetoder etc. kan därför tänkas motverkas av strävanden på individnivå att lägga beslag på dessa källor till makt. Detta innebär alltså att individerna i dylika system kan se rimliga orsaker på personlig nivå att »tillåta» förändringar i systemet i riktning mot mera individbunden kompetens. Av samma orsak kan man tänka sig att strävanden att minska på de potentiella maktkällorna på individnivå, dvs en strävan mot mera organisationsbunden kompetens, motverkas av de individer som ser sina källor till makt hotade. En strävan att öka organisationens andel av den centrala kompetensen, t.ex. genom produktivering, kan leda till svårigheter. Detta för att produkterna i sig, och »äganderätten» till dem, kan leda till maktkamper om systemet fortsättningsvis tillåter att kompetensen primärt är hos konsulterna. I det empiriska materialet kunde exempel på dylikt noteras.

Sammanfattningsvis synes alltså skillnader i kompetensstrukturerna kunna förklaras med att den rådande föreställningen vid företagets grundande synes ha levt vidare och institutionaliserats. Detta har även understötts av de modeller man valt att imitera. Vad som däremot varit motiven till den ursprungliga föreställningen ger det insamlade materialet inte ett svar på. Kanske den ursprungliga föreställningen baserade sig på en uppfattning om det bästa sättet att konkurrera på marknaden, vilket ledde till en affärsidé med en viss typ av kompetensstruktur inbyggd.

Hur formar kompetensstrukturen organisationen?⁵

Vad kan man då tänka sig att det innebär för ett företag att ha den centrala kompetensen primärt bunden i individer respektive organisation? Walsh & Ungson (1991) tar i samband med struktureringen av det organisationsinterna minnet upp begreppen stimuli och respons. Med stimuli avses de vilka händelser eller impulser i omvärlden, t.ex. en offertförfrågan eller ett tidigare stort kundföretags marknadsetablering internationellt, som föranleder åtgärder. Med respons avses sättet på vilket man förväntas reagera på givna stimuli, och innebär ett svar på frågorna »vem gör», »vad göra», »när göra», »var göra» och »hur göra». Enligt Walsh & Ungson (1991) är det endast in-

divider och organisationskulturen som uppbevaringsplatser för organisationens minne, som kan lagra information om stimuli, medan information om respons på stimuli kan lagras i individer, organisationskultur, transformationer, strukturer och ekologi.

Ju högre grad av individbunden kompetens företaget har, desto viktigare visade sig individerna som minnets uppbevaringsplats vara, och, ju högre grad av organisationsbunden kompetens, desto större relativa betydelse fick organisationskulturen som minnets uppbevaringsplats. Organisationskulturen som minnets uppbevaringsplats innebär en tolkning av individers trosföreställningar. Denna tolkning kan såväl vara, som inte vara, relevant. Detta kan tänkas leda till att det i företagen med högre grad av organisationsbunden kompetens finns ett större behov av att bygga in en förutbestämd tolkning av respons på stimuli, för att sålunda gardera sig gentemot oönskade tolkningar. Förutbestämda tolkningar och färdiga mönster för önskvärt handlings sätt kan byggas in genom att använda transformationer, strukturer och ekologi som uppbevaringsplatser för det organisatoriska minnet. Detta innebär m.a.o. att en betydelsefull faktor till varför graden av organisationsbunden kompetens korrelerar positivt med graden av formalisering kan tänkas grunda sig på ett behov av att förankra en tolkning av hur man i organisationen förväntas reagera på stimuli av olika slag.

Man kan konstatera att konkurrens inte förekommer endast mellan företag, utan även internt i organisationer på interpersonell nivå, vilket observerades i insamlat datamaterial. Denna konkurrens kan ur ledningens synvinkel tänkas vara av huvudsakligen två slag, dvs konkurrens som leder till positiva alternativt negativa effekter för företaget. Med *positiv konkurrens* avses här en konkurrens som inte inverkar negativt på samarbetsförmågan mellan ett företags konsulter, emedan den riktar sig på att utveckla en konsults egna kompetens, vilken utvärderas i relation till hur snabbt och hur »bra» den utvecklats. Den *negativa konkurrensen* har en tendens att inverka menligt på samarbetsförmågan mellan konsulterna eftersom den riktar sig mot att er hålla kompetensövertag i relation till övriga konsulter i företaget.

De egenskaper och beteendemönster i de undersökta företagen, vilka kunde tolkas samverka med kompetensstrukturen, finns sammanfattade i figur 4.

Förmågan att kapitalisera tidigare erfarenheter, konkurrensens art, samt sättet att fördela

arbete torde påverka kostnadseffektiviteten i enskilda projekt. Detta i fall att vissa arbeten, som det i organisationen skulle finnas erfarenhet av, utförs i duplikat, antingen som en följd av interpersonell konkurrens, eller som en följd av att arbete inte fördelas med hänsyn till kostnadseffektivitet.

Den typ av LC-TC, som är aktuell i denna undersökning, och alltså sammanföll med karaktäriseringen av företagens kompetensstruktur, innebär att man inom »loose coupling» perspektivet kunde hitta ytterligare möjligheter att diskutera egenskaper och beteendemönster, som är relaterade till kompetensstrukturen. De forskare, som studerat de organisatoriska utfallen av olika grad av LC, strävar till att förutse och mäta de effekter LC har på organisationens prestationer, dvs relativt management orienterade frågeställningar. Fokuseringen inom denna forskning är på fem organisatoriska utfall (Orton & Weick, 1990): bestående⁶, buffringsförmåga, anpassningsförmåga, tillfredsställelse och effektivitet.

Bestående, som refererar till stabilitet, motstånd mot förändring och fortsatta operationer, har ofta diskuterats som ett organisatoriskt utfall av LC. Glassman (1973) har t.ex. presenterat 13 fall av olika komplexitetsgrad där LC har skapat bestående. Empiriskt stöd har även hittats för idén att system med TC i högre grad kan förorsaka systemomfattande förändring. Meyerson & Martin (1987) noterade att ledare var oförmögna att planera, förutspå, kontrollera och förändra ett system med LC (Orton & Weick, 1990). I konsultbranschen är det relativt svårt att utvärdera kvaliteten på producerade produkter. Därför kan man, på basen av ovanstående forskningsresultat, tänka sig att förmågan att planera, förutspå, kontrollera och förändra teknologin skulle vara ett mål i sig för ledningen i konsultföretag. Detta implicerar vissa fördelar med en mera organisationsbunden kompetens, dvs TC, ur ledningens synvinkel. Understöd för forskningsresultaten att LC tenderar att leda till bestående system fanns även i de undersökta företagen, där det företag som tolkades ha den högsta graden individbunden kompetens beskrevs som »stabil» och »ej nyskapande».

Buffringsförmåga är det andra förväntade utfallet av LC. System med LC kan tänkas knyta av och förhindra spridningen av problem och förmågor. Tre studier har dock påvisat att buffring i system med LC är partiell mera än total. Man har även funnit att trots att administratörer i system med LC kan avskärma sina underlydande från turbulens, kan dessa inte avskämmas från tillba-

	← B individbunden kompetens	A	C → organisationsbunden kompetens
Kompetensen finns huvudsakligen i	individer	individer, org.kulturen	org.kultur, transformationer, strukturer individer
Kompetens finns i andra hand i	transformationer strukturer	transformationer	individer
Respons på stimuli	ad hoc	delvis ad hoc	företbestämt
Förmåga att kapitalisera tidigare erfarenheter	medel	låg	hög
Konkurrensens art	negativ	både positiv & negativ	positiv
Tendenser till personifiering av kunder eller koncept	ja	i viss mån	nej
Noterat missnöje bland konsulterna om;			
- inköringen	i viss mån	ja	nej
- arbetsfördelning	ja	nej	nej
- ägarpåverkan	ja	i viss mån	nej
- produktiveringsgrad	ja	nej	nej
- nationella nätverk	nej	nej	nej
- internationella nätverk	ja	ja	nej
Personalomsättning	hög	"lagom"	"lagom"
Anpassning och förnyelse, tyngdpunkt	individnivå	individnivå	organisationsnivå
Image	stabil, ej nyskapande "parkeringsplats"	seriöst	"amerikaniserat"

Figur 4. Observerade egenskaper och beteendemönster i organisationen⁵.

kagång (Orton & Weick, 1990). I ett konsultföretag är det av primär betydelse att kompetens kan spridas i systemet. Även en partiell buffring av kompetensspridning torde vara till nackdel. Detta tyder m.a.o. på fördelar med organisationsbunden kompetens, dvs TC, åtminstone ur ledningens synvinkel i konsultföretag.

Det tredje organisatoriska utfallet av LC man fokuserat på är *anpassningsförmåga*. Det finns empirisk data som, argumenterar att en högre grad av LC, kan medföra större möjligheter att finna lösningar på komplexa problem, en större förmåga att fatta kollektiva beslut och en ökad sannolikhet till anpassning (Orton & Weick, 1990). Ur konsultföretagens synvinkel förefaller relationen företag-marknad vara central i detta sammanhang. Vilken förmåga till marknadsanpassning ser man t.ex. som optimal. En lägre grad av anpassning (TC) kan, ur kundens synvinkel, förväntas innebära en jämnare och mera förutsägbar kvalitet på produkter och tjänster. En högre grad av anpassning till marknaden (LC) kan, likväl ur kundens synvinkel, tänkas innebära en potentiellt ojämn och mera oförutsägbar kvalitet. Nämnas bör att en ojämn kvalitet kan innebära en kvalitativt bättre produkt.

En aspekt man fokuserat på är LC:s inverkan på *arbetstillfredsställelse*. LC, eller i denna undersökning en högre grad av individbunden kompetens, torde: (1) öka graden av självbestämmande (2) minska på riskerna för konflikt (eftersom de olika elementen i systemet inte behöver vara överens så finns det färre tillfällen till konflikt) (3) skapa en viss grad av psykologisk säkerhet och göra de sociala interaktionerna mera djupa (4) kan medföra ensamhet (Orton & Weick, 1990). Rent allmänt kan punkterna 1, 2 och 3 uppfattas vara positiva faktorer för en enskild konsult, medan punkt 4 eventuellt kan anses vara negativ. Ur det insamlade materialet fann jag stöd för punkt 1. Däremot upplevde jag en konflikt rörande punkt 2, eftersom källan till makt, och därav följande konflikter och typ av konkurrens, och den koppling (LC-TC) som avses i detta arbete sammanfaller. Detta torde vara en delförklaring till att de konflikter som observerades var mera frekventa ju högre graden av LC var. Rörande punkt 3 finns inga observerade incidenter. Ett visst stöd kan utläsas ur materialet för punkt 4. En intressant fråga att ta ställning till i framtida forskning kunde vara om en konsults erfarenhetsmängd påverkar den arbetstillfredsställelse han erfar i system med LC respektive TC.

Det femte organisatoriska utfallet som tas upp är *effektivitet*. Om en organisation är bestående,

har en hög buffertkapacitet och en hög anpassningsförmåga samt har tillfredsställda arbetstagare, är den då effektiv? Vissa forskare har poängterat att utfallet av LC är ineffektivitet, medan andra säger att det är effektivitet (Orton & Weick, 1990). På en generell organisationsnivå har Peters & Waterman (1982) argumenterat att simultana LC-TC kopplingar hjälper till att uppnå »excellence». De argumenterade att arbetstagarernas autonomi, experimentering och innovation (LC) kan uppnås via en stark samling av gemensamma värderingar (TC). I den empiriska undersökningen kunde företag A rätt långt karaktäriseras enligt dessa termer.

Weick (1976, s. 6 ff) räknar därtill upp potentiella funktioner och disfunktioner med LC. De effekter av LC som han räknar upp är: 1. LC tillåter vissa delar av organisationen att bestå. 2. LC kan fungera som en sensitiv mekanism för att uppfatta förändringsbehov i omgivningen. 3. LC kan vara ett gott system för lokal adaptation. Per definition är antitesen av lokal adaptation standardisering. I den mån standardisering är önskvärdt kan man därför tänka sig att LC uppvisar färre av de tänkta fördelarna. 4. Via LC kan systemet potentiellt uppnå ett större antal mutationer och nya lösningar. 5. Ett eventuellt sammanbrott i en del av systemet kan avgränsas så att inte övriga delar av organisationen påverkas. 6. Man kan förvänta sig mera självbestämmande på individnivå. 7. Ett system med LC torde vara billigare i drift än ett system som kräver koordination.

Sammanfattningsvis kan man konstatera att i den empiriska undersökningen tolkades följande organisatoriska egenskaper samverka med företagets kompetensstruktur:

- förekomst av färdiga mönster för respons på stimuli
- företagets förmåga att kapitalisera tidigare erfarenheter
- konflikt-tendens bland de anställda
- samarbetsförmågan bland de anställda
- graden av uppgiftsprogrammering
- maktbalansen anställd-ledning
- företagets beroende av enskilda anställda
- vilken nivå som ansvarar för anpassning och förnyelse; enskild anställd eller organisationen
- företagets image
- kostnadseffektivitet i projekt
- förmåga att sprida kompetens

Med utgångspunkt i »loose coupling» perspektivet torde därtill följande egenskaper samverka med kompetensstrukturen:

- förmåga till marknadsanpassning
- förmåga till systemomfattande förändring
- förmåga att knyta av och förhindra spridning av problem
- arbetstillfredsställelse för de anställda
- förmåga hos ledarna att planera, förutspå, kontrollera och förändra
- företagets effektivitet
- kostnaderna att upprätthålla organisationen

SAMMANFATTNING OCH DISKUSSION

På basen av de empiriska observationerna och analysen av dessa kan undersökningens resultat sammanfattas i figur 5. Ur figuren framkommer hur de principiella föreställningar som rådde vid företagets grundande, huruvida verksamheten utgår från den kompetens specifika individer har, eller från en specificerad kunskapskärna, fortlevt i organisationerna. Dessa grundläggande föreställningar synes samverka med graden av formalisering i de medel och metoder att påverka och stödja individers respektive organisationens kompetens, som förekommer i företagen idag. Resultatet av detta är, att företagets kompetensstrukturer kan karaktäriseras i termer av individ- respektive organisationsbunden kompetens, vilket har paralleller med »loose coupling» perspektivet. Kompetensstrukturen formar organisationerna så, att vissa egenskaper och beteendemönster kan relateras till en viss kompetensstruktur. Samtidigt som man kan se ett kausalt samband mellan en viss kompetensstruktur, och hur den formar organisationen, kan man också se hur de organisatoriska egenskaperna förstärker och påverkar den existerande kompetensstrukturen. Stabilitet, tröghet, motstånd mot förändringar och djupt rotade värderingar leder till kompetensstrukturer, som kan vara svåra att förändra.

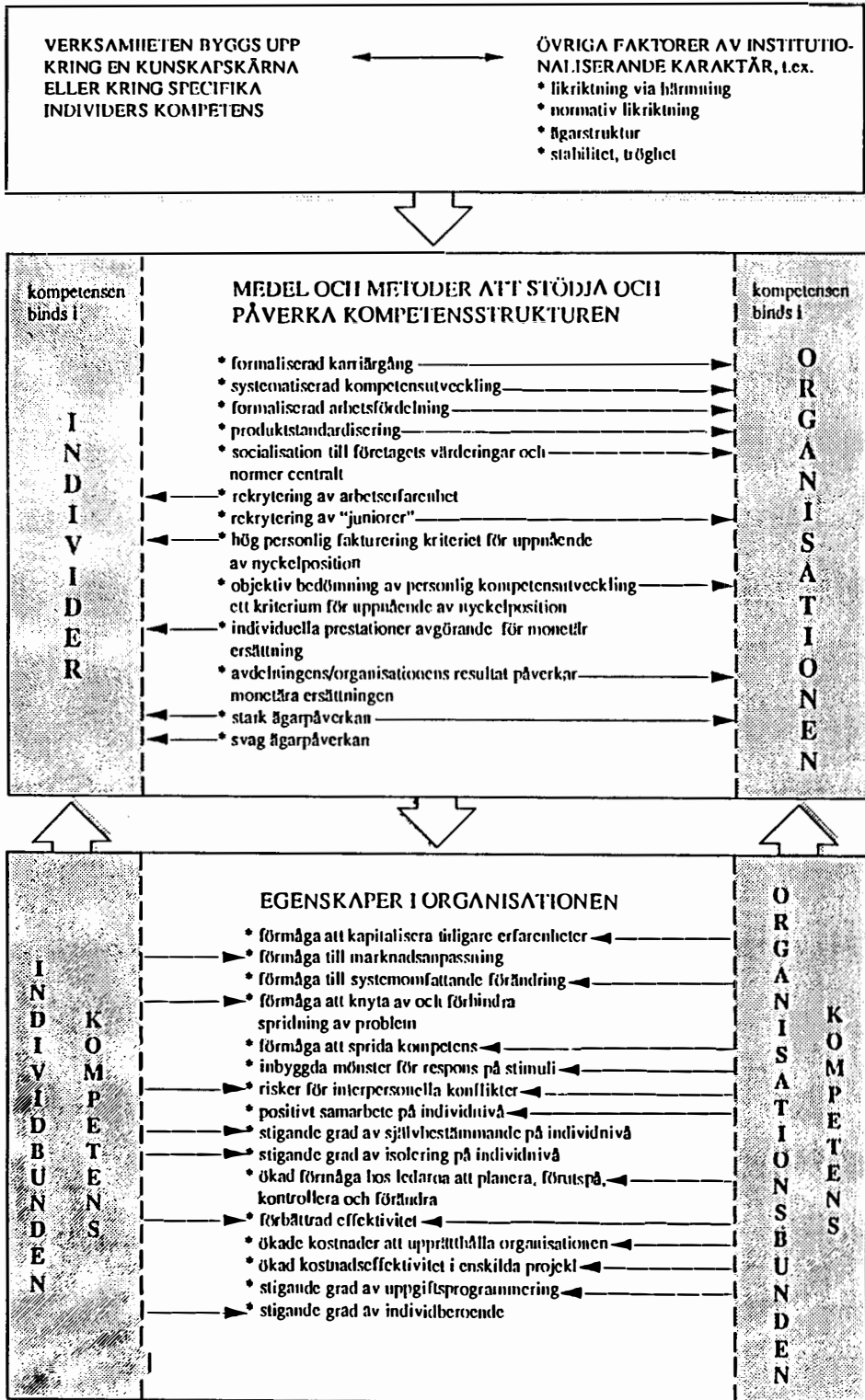
Vill man ha svar på normativa frågor av typen vilken kompetensstruktur, som är bättre eller effektivare i någon bemärkelse, kan man konstatera för- och nackdelar såväl med individ- som med organisationsbunden kompetens. Det beror dels på vad man eftersträvar, och dels på ur vems synvinkel man diskuterar, företagsledningens, den enskilde konsultens eller marknadens. Ur företagsledningens synvinkel torde en strävan mot en mera organisationsbunden kompetens förefalla mera attraktivt. En dylik organisation erbjuder för företagsledningen större möjligheter att styra, planera och koordinera verksamheten än företag med högre grad av individbunden kom-

petens gör. Graden av individberoende och av negativ konkurrens kan även antas minska med graden av organisationsbunden kompetens. Den negativa konkurrensen kan antas minska i och med att en enskild konsult inte har lika mycket att vinna personligen genom att konkurrera om olika källor till makt. Den organisationsbundna kompetensen kan även te sig mera lätthanterlig ur företagsledningens synvinkel, bl.a. pga att graden av formalisering innebär att respons på beslutsstimuli kan byggas in.

Vill företagsledningen kunna ta ställning till vad som skulle motivera de anställda, finns det inget klart svar på den frågan. Man kan å ena sidan hävda att anställda i kunskapsintensiva företag motiveras av annat än anställda i mera traditionella industriorganisationer, som t.ex. s.k. »elitness motivation» (Miner, 1971; Cumming, 1967). Man kan å andra sidan hävda, att beroende på hur verksamheten är uppbyggd, och hur formaliserat och strukturerat (Moxnes, 1984) företaget är, attraherar det olika typer av anställda. Slutsatsen av detta är, att det inte finns ett »bästa» sätt att leda och styra anställda i kunskapsintensiva branscher. Snarare finns det ett behov av att kunna identifiera företagets kompetensstruktur, för att sedan hitta anställda med matchande attityder.

Förutom den psykologiska inställningen till arbets- och organisationsförhållanden kan en anställds arbetserfarenhet påverka hans preferenser. För en ung, oerfaren konsult kanske företag med organisationsbunden kompetens kan erbjuda en kvalitativt bättre investering i den egna utvecklingen. En mera erfaren konsult kan tänkas uppleva organisationsbunden kompetens som en minskad grad av frihet i yrkesutövandet. Företag med mera individbunden kompetens kan därtill å ena sidan tänkas erbjuda större möjligheter, isynnerhet för erfarna konsulter, att tillfredsställa och uppnå egna personliga målsättningar i och med att konsulten i högre grad i sig är en produkt. Utgår man från att arbetstillfredsställelsen för en konsult hänför sig även till den typ av projekt och de kunder han får jobba med, kan detta påverka hans preferenser. Stora och internationella konsultföretag kan tänkas få större och mera internationella konsultuppdrag, vilket kan vara motiv att preferera dylika företag, oberoende av deras kompetensstruktur.

Ur kundens synvinkel torde företag med högre grad av organisationsbunden kompetens leda till en jämnare och mera förutsägbar kvalitet på den erbjudna produkten. Företaget i sig representerar en produkt. Rent kvalitativt behöver inte pro-



Figur 5. Sammanfattning av undersökningens resultat.

dukten vara bättre i företag med organisationsbunden kompetens. För kunden representerar konsultföretag med individbunden kompetens därför en större risk, samtidigt som de kan innebära en större möjlighet.

På basen av denna explorativa undersökning upplever jag att det erhållits en större förståelse för problematiken kring kunskapsintensiva företags, och specifikt konsultföretags, sätt att fungera beträffande sitt centrala kapital, dvs de anställdas kompetens. Detta torde ge en god grund för fortsatt forskning kring dylika företag och deras särproblematik. För ett stort antal kunskapsintensiva företag kan man t.ex. anta att en större förståelse för hur en förändringsprocess av kompetensens bindningsform sker skulle vara viktig. En dylik studie kunde utföras inom ramen för olika teoretiska perspektiv, bland vilka kan nämnas politiska organisationsteorier, organisationskultur och organisatoriskt lärande.

En relation som i detta arbete bara tagits upp helt ytligt, men som är av yttersta vikt även för kunskapsföretag, och i detta fall konsultföretag, är relationen företag-kund. Som en framtida forskningsuppgift förefaller även denna relation vara intressant. Man kunde t.ex. fråga sig hur graden av organisations- respektive individbunden kompetens påverkar kundens uppfattning och preferenser om konsultföretagen och deras förmåga att tillfredsställa kundens behov. Detta torde i sig ha inverkan på de kunskapsintensiva företagens långsiktiga överlevnad.

KÄLLOR

- Ansoff, I. (1965): *Corporate Strategy*. New York.
- Argyris, C. & Schön, D. (1978): *Organizational learning: A theory of action perspective*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Bogdan, R. & Taylor, S.J. (1975): *Introduction to Qualitative Research Methods*. John Wiley & Sons, New York.
- Clark, B.R. (1972): "The organizational saga in higher education." *Administrative Science Quarterly*, vol.17, ss. 178—184.
- Cumming, P.C. (1967): "TAT Correlates of Executive Performance." *Journal of Applied Psychology*, no.51, ss. 78—81.
- DiMaggio, P. & Powell, W.W. (1983): "The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields." *American Sociological Review*, vol.48, ss. 147—160.
- Eisenhardt, K.M. (1988): "Agency- and Institutional-Theory Explanations: The Case of Retail Sales Compensation." *Academy of Management Journal*, vol.31, no.3, ss. 488—511.
- Ekstedt, E. (1988): *Humankapital i brytningstid. Kunskapsupbyggnad och förnyelse för företag*. Upplaga 1:1. Stockholm: Allmänna förlaget.
- Glaser, B.G. & Strauss, A.L. (1979): *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. New York: Aldine Publishing Co., 10th printing.
- Glassman, R.B. (1973): "Persistence and loose coupling in living systems." *Behavioral Science*, vol. 18, ss. 83—98.
- Greiner, L.E. & Metzger, R.O. (1983): *Consulting to management*. Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall.
- Haas, J. & Drabek, T. (1973): *Complex Organizations: A Sociological Perspective*. New York.
- March, J.G. (1987): "Ambiguity and accounting: The elusive link between information and decision making." *Accounting, Organizations and Society*, vol.12, ss. 153—168.
- Marton, F. & Svensson, L. (1978): Att studera omvärldsuppfattning. Rapport nr 158, pedagogiska institutionen vid Göteborgs universitet.
- Meyerson, D. & Martin, J. (1987): "Cultural Change: An Integration of Three Different Views." *Journal of Management Studies*, vol. 24, ss. 623—647.
- Mezias, S.J. (1990): "An Institutional Model of Organizational Practice: Financial Reporting at the Fortune 200." *Administrative Science Quarterly*, Vol.35, ss. 431—457.
- Miner, J.B. (1971): "Success in Management Consulting and the Concept of Elitism Motivation." *Academy of Management Journal*, vol.14, no.3, ss. 367—378.
- Moxnes, P. (1984): *Att lära och utvecklas i arbetsmiljön*. Natur och Kultur.
- Nicolin, C. (1983): "The Power of Competence in Industrial Development." *Technology in Society*, Vol.5, ss. 167—170.
- Ohlson, S. & Targama, A. (1986): *Offensiv PA för affärsmässig förnyelse*. Studentlitteratur, Lund.
- Orton, J.D. & Weick, K.E. (1990): "Loosely Coupled Systems: A Reconceptualization." *Academy of Management Review*, vol. 15, no. 2, ss. 203—223.
- Payne, A. (1986): "New Trends in the Strategy Consulting Industry." *Journal of Business Strategy*, summer, vol.7, no.1, ss. 43—55.
- Peters, T.J. & Waterman, R.H. Jr (1982): *In Search of Excellence: Lessons from America's best-run companies*. New York: Warner Books.
- Pfeffer, J. (1982): *Organizations and organization theory*. Boston: Pitman Publishing.
- Rassam, C. & Oates, D. (1991): *Management Consultancy: The Inside Story*. London: Mercury Books.
- Reiman, B.C. (1982): "Organizational competence as a predictor of long run survival and growth." *Academy of Management Journal*, jun, vol. 25:2, ss. 322—334.
- Sandberg, J. (1987): »Att utveckla och bevara kompetens. Kompetensutveckling sett ur ett organisationsperspektiv.» Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet, FE-rapport nr 274.
- Sandberg, J. (1988): »Mot en vidgad kompetenssyn.» Paper för Arbetslivscentrums konferens om kompetens och kompetensutveckling den 7 oktober 1988. 8 s. ej publicerad.
- Sjöstrand, S-E (1978): *Organisationsteorier*. Studentlitteratur, Lund.
- Snow, C.C. & Hrebiniak, L.G. (1980): "Strategy, distinctive competence, and organizational performance."

- Administrative Science Quarterly*, jun, vol. 25:2, ss. 317—336.
- Stinchcombe, A.L. (1965): "Social Structure and Organizations." In J.G.March (ed.), *Handbook of Organizations*, ss. 142—193. Chicago: Rand McNally & Co.
- Tesch, R. (1989): "The many ways researchers work with text: A survey of qualitative research methods." Paper presented at the Eight International Human Science Research Conference, Aarhus, Denmark, August 1989, 14 s.
- Törnebohm, H. (1978): Vetenskapskritik. Rapport nr 102, Göteborgs universitet.
- Uljens, M. (1989): "Phenomenography — research on Conceptions." Paper presented at the doctoral course in Qualitative Research, Evtskog, Finland, August 7—12, 1989, 10 s.
- Walsh, J.P. & Ungson, G.R. (1991): "Organizational Memory." *Academy of Management Review*, vol. 16, no. 1, ss. 57—91.
- Weick, K.E. (1976): "Educational Organizations as Loosely Coupled Systems." *Administrative Science Quarterly*, vol.21, ss. 1—19.
- Åkerberg, A. (1992): »Kompetens, den kritiska resursen i kunskapsbaserad verksamhet: En studie i management-konsult företag i Finland.» Licentiatavhandling, 150 s., Svenska handelshögskolan i Helsingfors, Institutionen för företagsadministration.
- Ödman, P.-J (1979): *Tolkning, förståelse, vetande — hermeneutik i teori och praktik*. Stockholm: AWE / Gebers.
3. Beträffande ledarskapsstilen har jag valt att ej ta med företag D pga avsaknad av primär data.
4. Walsh & Ungson (1991, s. 63 ff) postulerar att det förekommer fem uppsamlingsplatser som utgör minnets struktur inom en organisation, och en uppsamlingsplats utanför organisationen. De organisations-interna upptevaringsplatserna är: (1) *Individerna* i organisationen kommer ihåg information som baseras på deras egna direkta erfarenheter eller observationer. Informationen lagras i personliga trosföreställningar, antaganden, värderingar, artikulerade utsagor mm. (2) *Organisationskulturen* definierad som det lärda sättet att uppleva, tänka och känna angående problem som överföres till medlemmar i organisationen. Kulturen inbegriper upplevda erfarenheter vilka kan vara nyttiga för att handskas med framtiden. Den inlärda kulturella informationen lagras i språket, i delade uppfattningar, i berättelser, i symboler mm. (3) *Transformationer*, med vilket menas att information finns lagrad i de många olika logiker som styr omvandlingen av input till output. Transformation förekommer överallt i organisationen och innebär system som arbetsdesign, rekryteringspolicy, socialisation, budgetsystem, marknadsplanering. Minnet upptevaras genom de olika procedurer, regler, rutiner och formella system med vilka transformationerna utföres. (4) *Strukturen*, vilken har implikationer för individuellt rollbeteende och kopplingarna till omgivningens förväntan på ett visst rollbeteende. De sociala rollerna blir inrotade i organisationen med tiden, varför de individuella rollerna kan utsträckas till att gälla även organisationsstrukturen. Rollerna i sig utgör en link mellan individuellt och organisatoriskt minne. (5) *Ekologi* med vilket menas att den fysiska layouten, eller ekologin, på arbetsplatsen hjälper till att understöda eller skapa föreskrifter för beteendet.
- Den externa minneskällan kommer sig av observationen att organisationen i sig inte är den enda som kommer ihåg det förgångna. Organisationen är omgiven av intressenter som följer med dess handlingar och ställer förväntningar på beteendet. Bland de externa intressenterna nämner författarna tidigare anställda i organisationen, konkurrenter, kunder, nyhetsmedia och statsmakten.
5. Eftersom primär data saknades från företag D, begränsades behandlingen i detta avsnitt till företagen A, B och C.
6. eng. »persistence»

NOTER

1. Ekstedt (1988) uppdelar företag med avseende på till vad den centrala kunskapen är bunden. Han skiljer på företag med kunskap som är bunden till a. realkapital b. organisationen c. individen. I kunskapsintensiva branscher är kunskapen starkt individbunden, medan den t.ex. i processindustrier som pappers- och massaindustrin i hög grad är knuten till maskinparken, dvs till realkapitalet. Den organisationsbundna kunskapens andel är mera en företags-specifik egenskap och alltså inte på samma sätt bunden till bransch.
2. Observeras bör att företagens positionering är relativ, betydelsefulla är närmast de inbördes förhållandena.