"Resource Management" – organisatoriska konsekvenser för utveckling i arbetet?

En studie av resurschefers och medarbetares uppfattningar om ett nytt arbetssätt

Linda Billstrand & Anna Liffner

Handledare: Viveka Jerndorf
ABSTRACT

Arbetets art: 41 – 60 Kandidatuppsats
Sidantal: 51
Titel: "Resource Management" - organisatoriska konsekvenser för utveckling i arbetet?
Författare: Linda Billstrand & Anna Liffner
Handledare: Viveka Jerndorf
Datum: 2005-04-13

Nyckelord: Utveckling i arbetet, handlingsteorier, förståelse, reflektion, trygghet, utmaning, ledningsprinciper, handlingsutrymme, verksamhetslogiker, kompetensdrift, resurschef, arbetschef och "Resource Management".
# Innehållsförteckning

1. Inledning ........................................................................................................... 2
   1.1. Företagspresentation ............................................................................... 2
       1.1.1. Kort redogörelse för organisationens arbetssätt ......................... 3
   1.2. Syfte ........................................................................................................... 4
   1.3. Pedagogisk relevans .............................................................................. 4

2. Teoretisk referensram .................................................................................... 4
   2.1. Litteratursökning .................................................................................... 5
       2.1.1. Reflektioner över teoretiska källor .................................................. 5
   2.2. Inledande teoretiska kommentarer ......................................................... 6
   2.3. Ledningsprinciper ................................................................................... 6
   2.4. Organisationen som pedagogisk miljö ................................................... 8
       2.4.1. Determinism, konformism och voluntarism .................................. 9
       2.4.2. Verksamhetslogiker ......................................................................... 10
       2.4.3. Vad som sägs och vad som görs ..................................................... 11
       2.4.4. Det rationalistiska perspektivet på utveckling i arbetet ................. 12
   2.5. Individuell utveckling i arbetet ............................................................ 13
       2.5.1. Den individuella kompetensdriften ................................................. 13
       2.5.2. Trygghet - försvarsmekanismer ......................................................... 13
       2.5.3. Utrymme för handling ..................................................................... 14
   2.6. Organisatoriska strategier för utveckling ............................................. 15
       2.6.1. Ångestskapande – en medveten organisatorisk strategi ................. 16

3. Metod och metodiskussion ............................................................................. 17
   3.1. Fallstudie ................................................................................................ 17
       3.1.1. Styrkor och svagheter med fallstudier ............................................ 18
       3.1.2. Induktiv ansats ................................................................................ 19
       3.1.3. Ontologiska frågeställningar .......................................................... 19
   3.2. Undersökningens genomförande .......................................................... 19
       3.2.1. Val av metod för datainsamling ....................................................... 19
       3.2.2. Intervjuer ........................................................................................ 20
           3.2.2.1. Urval .......................................................................................... 20
           3.2.2.2. Intervjuguide .......................................................................... 21
           3.2.2.3. Intervjuernas genomförande ....................................................... 22
3.2.3. Bearbetning och analys av data ................................................................. 22
  3.2.3.1. Bearbetning av intervjuer ................................................................. 23
  3.2.3.2. Dokumentstudier som kompletterande källa ........................................ 23

3.3. Kvalitet ................................................................................................................. 24
  3.3.1. Kvalitetskriterier – trovärdighet och äkthet ............................................ 24
  3.3.2. Etiska frågor .......................................................................................... 25
  3.3.3. Avslutande reflektioner ........................................................................ 26
    3.3.3.1. FörförståelSENS inverkan på studien ...................................................... 26
    3.3.3.2. Reflektioner kring empiriska källor ...................................................... 27

4. Uppfattningar - ”Resource Management” ..................................................... 27

4.1. Organisatoriska utgångspunkter ................................................................. 28
  4.1.1. Centrala värderingar ........................................................................... 28
  4.1.2. Global IMs omorganisering ............................................................... 28
  4.1.3. Riktlinjer för resurschefernas arbete .................................................. 28
  4.1.4. En riktad kompetensutveckling ........................................................... 29
  4.1.5. Individuell betygssättning av kunskaper och färdigheter ..................... 29
  4.1.6. Slutfilen ............................................................................................... 30

4.2. Resurschefers och medarbetares utgångspunkter ...................................... 30
  4.2.1. Uppfattningar om syftet med ”Resource Management” ....................... 30
    4.2.1.1. Balans som motvikt i en ombytlig tillvaro ................................................. 31
    4.2.1.2. Strategier för kompetensutveckling ......................................................... 31
    4.2.1.3. Ökad effektivitet och produktion .......................................................... 31
  4.2.2. Riktlinjer och handlingsutrymme ........................................................ 32
    4.2.2.1. Förståelsen för implementeringen av ”Resource Management” ...................... 33
    4.2.2.2. Förankring till moderbolaget ................................................................. 33

4.2.3. Styrkor och svagheter med ”Resource Management” ............................ 34
  4.2.3.1. En inbyggd konflikt i organisationsstrukturen .......................................... 35
  4.2.3.2. Tidsaspekten och gruppens storlek ....................................................... 35
  4.2.3.3. Ett sensibelt betygsystem – enligt resurscheferna .................................... 36
  4.2.3.4. …och enligt medarbetarna ........................................................................ 37
  4.2.3.5. Trygghet kontra utmaning ....................................................................... 38

5. Analys och diskussion ......................................................................................... 39

5.1. Global IMs utgångsläge .............................................................................. 39
  5.1.1. Centrala värderingar ........................................................................... 39
  5.1.2. Organisationens pedagogiska miljö ......................................................... 39
  5.1.3. Dominerande verksamhetslogik ............................................................. 40
    5.1.3.1. Den individuella betygssättningen .......................................................... 41

5.2. Grunderna för ”Resource Management” inom Global IM ...................... 41

5.3. Global IMs nuläge ...................................................................................... 42
  5.3.1. Rådande verksamhetslogiker .................................................................. 43
  5.3.2. En organisatoriskt inbyggd konflikt ....................................................... 43
  5.3.3. Skilda sociala förhållanden ..................................................................... 44
  5.3.4. Kritiska aspekter på den individuella betygssättningen ...................... 44
  5.3.5. Vad som sägs och vad som görs ............................................................ 45
5.3.6. Utrymme för reflektion och förståelse - försvarsmekanismer .......46
5.3.7. Ångestkapande – en medveten organisatorisk strategi? ..............47
5.3.8. Utrymme för handling ..................................................................47
5.4. Sammanfattande slutsatser ..............................................................48
5.5. Avslutande reflektioner ....................................................................49

6. Framtida forskning ..................................................................................51

Referenser .................................................................................................52

Bilagor ........................................................................................................a
  Bilaga I: Intervjuguide för resurschefer .............................................a
  Bilaga II: Intervjuguide för medarbetare ......................................... b
Denna uppsats har inneburit många långa dagar, tårar, frustration och en hel del skratt. Vi vill i detta sammanhang ta tillfälle i akt och tacka de personer som på ett eller annat sätt varit oss till hjälp under arbetets gång.

Först och främst vill vi rikta vårt tack till våra kontaktpersoner på Global IM; EvaLotta Wickström och Ann Ingelsten, som med sin tid och sitt engagemang varit till oumbärlig hjälp för studiens genomförande. Givetvis vill vi även rikta vårt varmaste tack till alla intervjupersoner som tagit sig tid med våra frågor och bemött oss på ett vänligt sätt. Utan Er hade studien aldrig varit möjlig!

Vi vill tacka vår handledare Viveka Jerndorf för kloka råd och insiktsfulla diskussioner. Dessa har skapat såväl upprymdhet som frustration vilket medfört att vi lärt oss mycket, inte minst om oss själva! Ett tack riktas även till Maria Martinsson som med sina glada tillrop i korridoren ”knuffat till oss” på ett uppmuntrande sätt. Tack till alla kursare på Pedagogiska institutionen i Lund som bidragit till intressanta diskussioner och glada stunder vid kaffeeautomaten.

Utöver dessa personer vill vi tacka våra familjer och vänner som stöttat oss på bästa sätt under arbetets gång. Vi vill även rikta ett kärleksfullt tack till Petter och Joakim som haft tålamod med oss och förgyllt våra lediga stunder.

Slutligen vill vi tacka varandra för en givande period i våra liv som vi sent kommer att glömma!

Lund i april 2005
Anna & Linda
1. Inledning

I detta inledande kapitel ges en bakgrund till det problemområde vi önskat undersöka, en redogörelse för den studerade situationen inom den valda organisationen samt syftet med studien. Även uppsatsens pedagogiska relevans diskuteras.


1.1. Företagspresentation

utvecklingsmöjligheter i arbetet. Det främsta skälet till varför denna studie omfattar just Global IM beror dock på att vi genomfört en tidigare studie på företaget. Vi fann arbetet med den tidigare uppsatsen väldigt givande och önskade därför få möjlighet att fördjupa oss ytterligare i organisationens strategier för personalens utveckling i arbetet.

1.1.1. Kort redogörelse för organisationens arbetssätt

![Diagram för Resource Management](Det ska noteras att illustrationen icke är att betrakta som hierarkisk, liksom att projekten även innefattar serviceenheter.)

---

1 ”The competence development process at Global Information Management” (Billstrand, Liffner, 2004. Pedagogiska institutionen i Lund; B-uppsats).

2 Med processbaserad menas här att organisationen arbetar i flera linjära processer utifrån olika projektgrupper.
Vi har i denna uppsats valt att avgränsa vår studie till att innefatta "Resource Management" vilket inbegriper resurschefer, arbetschefer och medarbetare. Det ska dock påpekas att arbetschefernas uppfattningar inte kommer till tals, då vi begränsat vår studie ytterligare till att endast omfatta intervjuer med förändringsledare (organisationens företrädare), resurschefer och medarbetare. För att minska den förvirring som kan tänkas uppstå ska det framhållas att när intervjunypersonerna citeras i resultatdelen (4.) används uttrycken "arbetschef" och "workmanager" samt "resurschef" och "resourcemanager" synonymt. Vi har dock valt att för övrigt använda oss av endast de svenska begreppen.

1.2. Syfte

Syftet med denna uppsats är att analysera organisatoriska konsekvenser som skapas genom "Resource Management".

1.3. Pedagogisk relevans

Pedagogik i arbetslivet innefattar forskning som fokuserar på de pedagogiska processer som sker inom organisationer. I sammanhang som dessa avses pedagogiska processer främst utgöras av påverkans- och förändringsprocesser vilka i sin tur kan betraktas som medel för att uppnå organisatoriska mål. Även om pedagogiska processer ständigt förekommer inom organisationer tycks de ta sig i uttryck på olika sätt; exempelvis kan processerna som sådana vara mer eller mindre formaliserade, strukturerade och synliga (Pommer, 2003).

"Pedagogik med arbetslivsinriktning, som en del inom disciplinen pedagogik, kan sägas vara det vetenskapliga studiet av påverkansprocesser i arbetslivet.” (Tedenljung, 2001, s. 9).

Inom arbetslivspedagogiken kan det vara särskilt intressant att undersöka områden som arbetets planering, ledarskap, medarbetarnas utvecklingsbehov och utvecklingsbenägenhet, liksom förutsättningar och hinder för utveckling i arbetet (Maltén, 1997). Då uppsatsen syftar till att redogöra för hur en organisation valt att planera arbetet samt vilka konsekvenser för utveckling i arbetslivet detta kan tänkas få, anser vi att denna studie faller väl in under vad som är att betrakta som ett av områdena inom arbetslivspedagogiken. Sammantaget är vi av uppfattningen att studien därmed i stor grad innefattar vad som vanligtvis kännetecknar pedagogiska påverkansprocesser.

2. Teoretisk referensram

I detta kapitel redogörs för de teoretiska resonemang vi funnit relevanta för att belysa innehörden av de resultat vi erhållit. Detta avsnitt innehåller även en redogörelse av hur litteratursökningen genomförts, liksom reflektioner över de källor som valts.
2.1. Litteratursökning
Litteratursökning har gjorts i såväl Lunds Universitets databaser (till exempel LOVISA, ELIN och ERIC) som i Malmö Högskolas databaser (VERA). Även databasen LIBRIS har använts. Följande är exempel på använda och combinerade sökord; kompetensutveckling, kompetens, personalutveckling, ledning, teor och praktik, verksamhetslogiker och handlingsutrymme. Ett givande tillvägagångssätt för att få tag på ytterligare litteratur kan vara att använda referenslistan i böcker för att få vidare vägledning om relevant litteratur inom området (Bryman, 2001). Denna metod har vi använt oss av och vår uppfattning är att den har fungerat på ett tillfredsställande sätt.

2.1.1. Reflektioner över teoretiska källor


Beträffande observationsfasen anser vi att idealsituationen om att skaffa sig kunskap och insikt om all information som finns tillgänglig inom det aktuella området varit praktiskt omöjligt för oss, framförallt på grund av tidsbrist. Detta kan medföra att den information som erhållits liksom under studiens gång sällats ut, riskerar att vara en aning skev. Vi vill dock påpeka att vi gjort vårt yttersta för att minimera detta genom att använda det
tillvägagångssätt som ovan presenterats. Gällande källornas ursprung har vi i möjligaste mån använt oss av primära källor vilket inneburit vissa praktiska svårigheter med att uteslutaende få tillgång till primära källor. För en diskussion kring de två sistnämnda faserna, tolkning och användbarhet, hänvisar vi till kapitel 3.3.3.3, där reflektioner över empiriska källor presenteras.

2.2. Inledande teoretiska kommentarer


2.3. Ledningsprinciper


att betrakta som en social aktivitet. I en organisation är det därför inte strategierna eller hur dessa presenteras som är avgörande utan hur individerna i organisationen uppfattar och förstår dessa (Sandberg & Targama, 1998).


2.4. Organisationen som pedagogisk miljö
pedagogiska situationen (Stensmo, 1994). Då organisationens pedagogiska grundsyn får konsekvenser för planeringen av medarbetarnas kompetensutveckling, är det intressant att närmare belysa begreppet kompetens och kompetensutveckling.


2.4.1. Determinism, konformism och voluntarism


2.4.2. Verksamhetslogiker

2.4.3. Vad som sägs och vad som görs
2.4.4. Det rationalistiska perspektivet på utveckling i arbetet


Taylorismen anses verka än idag, framför allt inom managementområdet där en så precis styrning av arbetet som möjligt förespråkas. Det finns idag ett särskilt starkt framhävande gällande mätningar, standardiseringar och tidseffektivitet. En grundläggande uppgift inom taylorismen är att uppmana kunskapsmonopol genom modeller för samtliga arbetsprocesser inom företaget. Idag är detta enligt att kompletterat att utföra, då mångden information standigt ökar vilket innebär svårigheter att mäta samtliga processer inom organisationen. Dock lever visionen om att kunna mäta kvar i allra högsta grad. Kvalitativa utlåtanden som initiativförmåga, social kompetens, samt attityder, måste ”kläs om” till kvantitativa data i syfte att göra dessa användbara och beslutsrelevanta för ledningen (Björkman, 2002). Mot bakgrund av de organisatoriska resonemangen gällande ledningens principer, organisationen
som pedagogisk miljö samt ovan nämnda förhållanden är det relevant att vidare belysa den individuella utvecklingen i arbetet samt svårigheter förknippade med detta.

2.5. Individuell utveckling i arbetet

2.5.1. Den individuella kompetensdriften

2.5.2. Trygghet - försvarsmechanismer
För att kunna överleva och växa bör en organisations utveckling ske i allt högre hastighet. En vanligt förekommande uppfattning är att vara oroig för vad utveckling kan innebära. Trots detta anses utvecklingen inte längre vara något fritt val utan snarare en nödvändighet för att kunna överleva i det hårda arbetslivsklimatet. För att kunna lära sig att lära inom organisationer är ledningen och cheferna tvungna att ta ångestens betydelse i beaktning. Tre typer av individuell utveckling existerar inom olika faser för en organisationsförändringsprocess. Den första fasen behandlar kunskap och insikt där kunskapsbasen byggs upp. Insikt är ofta problematiskt att uppnå då det rör sig om komplexa uppgifter att lösa. Detta kan medföra frustration och något som benämns som ”ångest 1”, vilket innebär oförmåga eller ovillighet att lära. För att undvika ”ångest 1” är exempelvis förnekelse, projektion, eller förenkling av problemen vanliga försvarsmechanismer. Ett vanligt förekommande fenomen är att chefer och ledning försöker reducera ”ångest 1” genom att tydligt kommunicera visioner men att organisationens kulturen dessvärre kan förhindra att budskapen når fram. Den andra typen av utveckling behandlar vanor och färdigheter vilka är associerade med behaviorismen då belöning används för att förstärka utveckling. ”Ångest 1” tycks inträffa i denna fas då tillräckliga färdigheter saknas. Den största svårigheten med denna typ av utveckling är att förändra dåliga vanor och kulturella


2.5.3. Utrymme för handling
experimentera i syfte att hitta nya arbetssätt i det dagliga arbetet. Beträffande den subjektiva nivån är det väsentligt att individen har tillräckligt med kunskap i syfte att överskrida det objektiva handlingsutrymmet (Ellström, 1992). Sammantaget kan det sägas att såväl det subjektiva som det objektiva handlingsutrymmet är avhängigt de organisatoriska förutsättningar som står till buds, vilket återigen aktualiserar en diskussion om de strategier organisationen väljer att anamma för att skapa utveckling i arbetet.

2.6. Organisatoriska strategier för utveckling
2.6.1. Ångestskapande – en medveten organisatorisk strategi


Fyra aspekter till en parallell inlärningsstruktur föreslås i syfte att öka möjligheterna till att genomföra förändring. Först och främst kan inte ledningen och cheferna kräva att individerna ska utvecklas om inte de själva gör det. För det andra krävs det att man kliver utanför den egna organisationen för att kunna upptäcka egna begränsningar och nya perspektiv. För det tredje anses ångesten vara hanterbar endast när den är delad inom organisationen vilket är nödvändigt för organisationens framtida planering. För det fjärde kommer inte utvecklingsprocessen att spridas över hela organisationen om inte en så kallad övergångsgrupp bildas i syfte att genomföra den tilltänkta utvecklingen. Det är centralt att komma ihåg att individer säkerligen kommer att få ångest, däremot bör det påpekas att "ångest 2" utgör en källa till konstruktiv motivation för förändring förutsatt att den är baserad på information av "disconfirmation"-karakter. Om en organisationsförändring ska

---

3 Med begreppet “disconfirmation” menar vi ett generellt ifrågasättande av redan invanda mönster och tankestrukturer.
äga rum bör även ledningen beakta de försvarsmekanismer och kulturella värderingar som står i vägen för förändringen. Dessutom anses det viktigt att begrunda den psykologiska tryggheten och den parallella inlärningsstrukturen som måste finnas för att utveckling och förändring ska kunna äga rum (Schein, 1993).

Vår förhoppning är att den teoretiska referensram som ovan presenterats innefattat relevanta diskussioner i relation till studiens syfte. Denna teoretiska redogörelse för oss vidare till nästa avsnitt vilket behandlar de metodologiska avvägningar som gjorts.

3. Metod och metoddiskussion

I detta kapitel redogörs för de metodologiska resonemang och medvetna val som gjorts under studiens gång. Vi vill uppmärksamma läsaren på att metoddiskussionen är integrerad i detta avsnitt.


3.1. Fallstudie


3.1.1. Styrkor och svagheter med fallstudier


Givetsvis innebär även fallstuden som forskningsmetod ett antal begränsningar. Eftersom forskaren själv är det främsta instrumentet gällande insamling och analyser av informationen, begränsas undersöknings om forskarens känslighet och integritet. Vidare anses fallstuder kunna överdriva, alternativt förenkla faktorer vilket medför att läsaren kan dra felaktiga slutsatser om hur saker och ting förhåller sig. En annan kritisk punkt är att läsaren riskerar att vilseledas och få inträckt av att fallstuden redogör för helheten av en situation. För att minimera denna risk är det viktigt att påpeka att fallstuden endast utgör en del av den studerade situationen. Ett tillvägagångssätt för att hantera denna problematik är att som författare vara medveten om hur skevheten påverkar och inverkar på reproduktionen av undersökningsdeltagarnas verklighet (Merriam, 1994). Eftersom vi anses författare i allra högsta grad påverkat såväl insamling som analyser av datan, finner vi här uppenbara risker med vår studie. Allt som skett har varit mycket upp till vår egen förmåga i form av exempelvis känslighet, tidsaspekt, planering och mottaglighet. Vi har dock försökt minimera riskerna genom att diskutera dessa samt att genomföra det mesta arbetet tillsammans, något vi anser har inneburit klara fördelar gällande framförallt tolkning av resultat och analys. Ett
svårighet har dock varit att datan svält och stundtals varit väl mastig och svårhanterlig. För att minska denna problematik har vi försökt avgränsa materialet på olika sätt, bland dessa avgränsningar kan exempelvis urval av intervjupersoner samt urval (3.2.2.1) av resultat nämnas. Vidare kan vi se ett problem med hur våra tolkningar kan tänkas påverka resultatet och därmed läsarens förståelse av situationen. Vi menar att det finns en uppenbar risk att vi som författare med våra tolkningar, lyfter fram aspekter vilka inte nödvändigvis behöver vara centrala för intervjupersonernas uppfattningar om sin verklighet. Därmed är det möjligt att intervjupersonernas uppfattningar förenklas eller överdrivs. Det kan föreligga risk att studien uppfattas inbegripa hela avdelningar, organisationen eller koncernen som sådan. Vi vill påpeka att denna studie inte heller är applicerbar på andra organisationer eller situationer, utan endast är att betrakta som en "ögonblicksbild" av den specifika kontext som studerats. För vår del är det därför viktigt att poängtera att studien endast omfattar de individer som deltagit i studien, samt att ett urval skett gällande deras uppfattningar om den sociala situation de befinner sig i.

3.1.2. Induktiv ansats

3.1.3. Ontologiska frågeställningar
Ontologiska frågeställningar handlar om hur vi ser på världen och innefattar två centrala synsätt; konstruktivism och objektivism. Inom objektivismen existerar sociala fenomen och dess betydelse oberoende av sociala aktörer och att människor föds in i en påtaglig verklighet. Inom konstruktivismen, å andra sidan, är sociala fenomen och dess betydelse konstruerat av sociala aktörer och innefattar kontinuerlig revidering. Detta synsätt ifrågasätter objektivismens strama ramar där organisation eller kultur är på förhand givna enheter där det exempelvis finns en avsaknad av påverkan samt möjlighet att styra (Bryman, 2001). Vi tar avstamp ur ett konstruktivistiskt synsätt då vi valt att betrakta organisationen som en icke på förhand given enhet bestående av sociala företeelser som skapas genom socialt samspel. Vi anser inte att det existerar en enda sann verklighet utan att den sanna verkligheten är beroende av vilket sätt man väljer att se på saker och ting utifrån. Med andra ord är vår tolkning att det existerar olika uppfattningar om vad som är att betrakta som en sann verklighet även inom Global IM.

3.2. Undersökningens genomförande

3.2.1. Val av metod för datainsamling
Det är viktigt att ha i åtanke att människor utgör de primära informationskällorna i en fallstudie, vilket medför att studien filteras genom deras allmänna världsbild och livssyn, värderingar och perspektiv. Som tidigare nämnts är en av styrkorna med fallstudier att flera
olika metoder för insamling av information kan användas (Merriam, 1994). I vårt fall har vi ansett att intervjuer och dokument varit de mest fruktbara metoderna för att erhålla den information vi önskat. Visserligen hade det varit mycket intressant att använda triangulering i form av observationer i syfte att erhålla nya perspektiv. Dock ansåg vi oss tyvärr inte ha tid och utrymme för detta. Trots att vi inte haft möjlighet att genomföra observationer är vi nöjda med de datainsamlingsinstrument som använts, då vi är av uppfattningen att rik information erhållits.

3.2.2. Intervjuer
Genom intervjun önskar forskaren förstå intervjuupersonernas livsvärld och få den beskriven med deras egna ord (Kvale, 1997). I kvalitativ forskning utgör intervjun den avgörande källan för att få fram de data som är nödvändiga för att skapa en förståelse av den företeelse som undersöks. Även om den mänskliga faktorn är ofrånkomlig i intervju situationen är det möjligt att minimera de värsta farorna genom att exempelvis undvika att argumentera emot intervjuupersonen samt att vara sensitiv inför verbala och icke-verbala budskap. Intervjuupersonen å sin sida bör vara en person som är väl inbegripen i den aktuella kulturen men trots detta vara i stånd att reflektera över denna och kunna förmedla sina tankar i ord;

"... en god informant är...den som kan uttrycka tankar, känslor och åsikter samt sitt eget perspektiv på det ämnesområde man talar om” (Merriam, 1994, s. 90).

Med tanke på uppsatsen syfte ansåg vi att intervjuer som datainsamlingsmetod var mest lämpligt då vi var intresserade av att få förståelse för resurschefernas och medarbetarnas sociala situation samt hur de uppfattade denna.

3.2.2.1. Urval
Nedan följer ett tydliggörande av vår urvalsstrategi;

Förändringsledarna

Resurschef

Medarbetare

Resurschef

Medarbetare

Resurschef

Medarbetare


3.2.2.2. Intervjuguide

3.2.2.3. Intervjuernas genomförande


3.2.3. Bearbetning och analys av data

3.2.3.1. Bearbetning av intervjuer

3.2.3.2 Dokumentstudier som kompletterande källa

3.3. Kvalitet

3.3.1. Kvalitetskriterier – trovärdighet och äkthet
Då kvalitativ forskning innefattar andra grundantaganden och förutsättningar än den traditionella forskningen är det nödvändigt att använda speciella kriterier gällande bedömning och värdering av kvalitativ forskning. Vi har valt att använda kriterierna **trovärdighet och äkthet**. **Trovärdigheten** består av följande: - tillförlitlighet, - överförbarhet, - pålitlighet samt - möjlighet att styrka och konfirmera resultaten. Beträffande **tillförlitligheten** (Bryman, 2001) har vi använt oss av en så kallad respondentvalidering, vilket innebär att rådata skickats tillbaka till samtliga intervjupersoner i syfte att få bekräftelse på att vi uppfattat och återgivit den intervjuades tankar på ett riktigt sätt (3.2.2.3.). Ungefär hälften av intervjuerna har återkommit med en "godkänd" bekräftelse till oss. Detta kan tolkas som att intervjuerna antingen inte haft möjlighet eller vilja att återkomma till oss eller att de är av uppfattningen att vi återgivit deras åsikter på ett sanningsenligt sätt. Gällande **överförbarheten** kan strategier som "täta beskrivningar" vara viktiga för huruvida överförbara resultaten kan vara till en annan miljö. Ju mer information som erhållits, desto enklare kan det vara för läsaren att förstå författarens diskussioner och tolkningar (Bryman, 2001). Som tidigare nämnts tenderade vissa intervjuer att bli av en mer öppen karaktär (3.2.2.2 samt 3.2.2.3.). En fördel med detta var att vi ansåg oss få en större mängd information på en djupare nivå. Detta kan vara jämförd med resonemangen gällande "täta beskrivningar". Trots att vi var tillfredsställda med detta fann vi svårigheter att välja ut vilken information som skulle presenteras i resultaten. Beträffande **pålitligheten** vilken betonar en noggrann redogörelse av samtliga faser av forskningsprocessen (Bryman, 2001), anser vi att denna kan betraktas som tämligen god. Vi är av uppfattningen att databearbetningen beskrivits noggrant i avsnitt 3.2.3. Dessutom har samtliga intervjuer transskriberats i sin fulla längd och finns att tillgå på läsarens begäran. Det är alltid möjligt att utveckla tillvägagångssätten under studiens gång. I vårt fall hade vi exempelvis kunnat förbättra vår tidsplanering, litteraturstudie, genomförande av ytterligare intervjuer samt avsatt mer tid för reflektion. Gällande **möjligheten att styrka och konfirmera resultaten**, är det viktigt att säkerställa att författarna agerat i god tro och inte medvetet låtit sig influerat av personliga värderingar (Bryman, 2001). Huruvida vi varit i god tro är givetvis diskutabelt. Att vi är influerade av personliga värderingar går inte att undkomma. För att komma till bukt med denna problematik har vi fört ideliga diskussioner i syfte att medvetandegöra våra egna värderingar.

Vidare anses **äktheten** vara av stor betydelse gällande bedömning av kvalitativ forskning. För det första är det viktigt att återge en rättvis bild av situationen. För det andra kan den

3.3.2. Etiska frågor

1994). Ett annat etiskt dilemma utgörs av respondentvalideringen. Vi finner en risk gällande intervjupersonernas anonymitet, då organisationen kan tänkas ha inblick i den information som skickats via e-mail.

3.3.3. Avslutande reflektioner

3.3.3.1. Förförståelsens inverkan på studien

"...we never can be completely free from our biases, for so many are unconscious and part of our cultural inheritances". (Strauss & Corbin,1998, s. 99).


---

samt att vid upprepade tillfällen diskuterat dessa med såväl varandra som med personer utanför vårt ämnesområde. Något som kan sägas påminna om Pingels (1999) resonemang om att

"... alltid reflektera över val och konsekvenser av perspektiv och metoder i förhållande till det egna jaget och till den andre" (Pingel, 1999, s. 46).

3.3.3.2. Reflektioner kring empiriska källor

4. Uppfattningar - ”Resource Management”
I detta kapitel redogörs för de resultat vi erhållit genom intervjuer med organisationens förändringsledare, resurschefer och medarbetare vilka är inbegränpna i ”Resource Management” sedan minst ett år tillbaka. Det ska påpekas att detta kapitel även inbegripa resultatet av relevanta dokumentstudier.
4.1. Organisatoriska utgångspunkter

4.1.1. Centrala värderingar

4.1.2. Global IMs omorganisering

4.1.3. Riktlinjer för resurschefernas arbete
Då organisationen är processbaserad och medarbetarna är allokera till olika projekt och serviceenheter, resulterar detta för medarbetarna i ett ständigt byte av arbetschefer. Däremot har medarbetarna alltid, oavsett projekt eller serviceenhet, samma resurschef i syfte att

---

5 Med processbaserad menas här att organisationens resursgrupper arbetar i flera linjära processer, utifrån olika projektgrupper.

”...allokera rätt resurs på rätt projekt så att man ser till att man hela tiden har folk anställningsbara och ser till att de hamnar rätt – vi vill ha flexibilitet och rörlighet i folket”.

Å andra sidan är medarbetarnas allokeringar inte endast att betrakta som positiv. Det existerar en medvetenhet inom organisationen gällande medarbetarnas olika behov av trygghet och utmaningar. Med tanke på detta kan det ses som intressant att avsikten ändå tycks vara att påverka och förändra individens inställning till implementeringen av ”Resource Management”.

”Vissa människor kräver trygghet och vill inte ha det där... att de inte vet medan andra tycker att det är spännande. Det är inte lätt att implementera och förändra folks tänk”.

4.1.4. En riktad kompetensutveckling


”Jobbar vi rätt med kompetenserna så bör vi alltid ställa om vår arbetskraft så att den är rätt och inte byter riktning totalt. Det gäller att vi styr det rätt”.

Tidsaspekten utgör en begränsande faktor att ta hänsyn till i resurschefens planering av den individuella medarbetarens kompetensutveckling. Hur pass mycket tid som avsätts för varje medarbetare sägs variera beroende av dennes behov.

4.1.5. Individuell betygssättning av kunskaper och färdigheter

För att möjliggöra utveckling av organisationens intellektuella kapital är det nödvändigt att betona relationen mellan organisationens nuläge och medarbetarnas nuvarande kompetens och den önskvärda, framtida situationen. I syfte att strategiskt möjliggöra en planering inför
framtiden använder organisationen ett betygssystem. Systemet är uppbyggt på ett antal kategorier vilka anses vara nödvändiga för vissa positioner. Utifrån individens position och kompetens sker en bedömning (i form av siffror) i förhållande till de krav som är uppsatta på den specifika positionen. Dessutom tydliggör arbetschefens dagliga observation medarbetarens styrkor och svagheter gällande kompetenserna. Arbetschefens bedömningar av medarbetarnas prestationer resulterar i ett underlag för resurschefens betygssättning av individen. Andra färdigheter av organisationen kallade ”behavior & attitudes”, anses vara betydligt svårare att observera, exempelvis hur individen arbetar i grupp, hur pass ansvarsfull individen är samt hur denna delar med sig av sin kunskap. För att kunna betygssätta färdigheter som dessa anses det vara nödvändigt med en professionell resurschef som har möjlighet att ”fånga upp” färdigheter som dessa genom dialog med medarbetaren och delaktighet i dennes arbetssituation.

4.1.6. Slutligen…

"I teorin är det superbt men i verkligheten kanske det inte är lika lätt."

4.2. Resurschefers och medarbetares utgångspunkter
De individer som har intervjuats har mycket olika arbetssituationer och arbetsbelastning. Resurscheferna har olika antal medarbetare och olika antal arbetschefer som de samarbetar med vilket medför konsekvenser för hanteringen av det dagliga arbetet. Dessa olika förutsättningar innebär även skilda uppfattningar om hur individerna betraktar sina roller, arbetsuppgifter och ”Resource Management” som sådant.

4.2.1. Uppfattningar om syftet med ”Resource Management”.

6 Med processägare menas här den person som har det övergripande ansvaret för arbetsmetoden. Det ska påpekas att vi inte har för avsikt att behandla processägaren i denna uppsats.

4.2.1.1. Balans som motvikt i en ombyttlig tillvaro


4.2.1.2. Strategier för kompetensutveckling


”Att tillse att alla våra, så att säga, potentiella gap mellan resurstillsättning, alltså vad vi har för behov... att vi har personal som faktiskt fyller de behoven. Det handlar om kompetens som är riktad, en riktad kompetensutveckling inte bara kompetensutveckling som är allmän och individbaserad utan den ska ju vara baserad på en strategi. Så är det tänkt. Det vi inte har är någon strategi. Så när vi kompetensutvecklar så gör vi det utifrån vad vi gissar och tror”.

4.2.1.3. Ökad effektivitet och produktion

En genomgående uppfattning vi fick under intervjuernas gång med resurscheferna var att en ökad effektivitet och produktion anses vara det främsta skälet till varför ”Resource Management” implementerats inom Global IM. Dock poängteras det att ”Resource Management” kan innebära en större möjlighet att fokusera på dels produktion, dels på medarbetarnas (och organisationens) utveckling. Dessutom är en uppfattning att det är mer eller mindre omöjligt att som chef ha kapacitet att fokusera både på produktion och personalutveckling på ett tillfredsställande sätt.

”Det huvudsakliga syftet med detta är att man vill tjäna pengar och spara pengar på att göra saker effektivare. Att man ska kunna göra mer men med samma mängd människor... do more for less och med samma kvalitet”.
Även medarbetarna nämner ökad effektivitet och produktion som en av anledningarna till varför ”Resource Management” införts i organisationen.

4.2.2. Riktlinjer och handlingsutrymme

Riktlinjerna för resurschefernas arbete visade det sig råda olika uppfattningar om. En gemensam synpunkt som framkom i samtliga intervjuer var att ”Resource Management” är relativt nyligen implementerat vilket medför att det inte i dagsläget tillämpats fullt ut av olika anledningar. En sådan anledning kan vara att avsaknad av tillräckligt tydliga riktlinjer för resurschefernas eget arbete. Vissa resurschefer är av uppfattningen att dessa otydliga riktlinjer medför att de istället får förlita sig desto mer på sin egen erfarenhet. Dock uttrycker resurscheferna att de är medvetna om att det, från organisationens sida, arbetas med att framställa och tydliggöra riktlinjer för deras dagliga arbete. Å andra sidan uttrycker en del resurschefer att ”Resource Management” och de riktlinjer som i dag finns har en tendens att göra deras arbete mer komplicerat än tidigare i form av överadministration.

"I stort sett så tycker jag att det funkar bra, men man ska akta sig för att överarbeta vissa saker…eh…det kan bli lite för…detaljerade instruktioner ibland…att nu fattar du pennan med vänster hand, istället för höger…ibland kan man kanske tycka att…Oj! Måste det vara så mycket administration över det hela? Varför kan jag inte bara göra så här, lite enkelt…lite småskaligt och så vidare…för det har ju gått bra tidigare…”

En motsatt åsikt är att de befintliga riktlinjerna mer är att betrakta som ett ramverk med viss handlingsfrihet inom. Denna handlingsfrihet upplevs av vissa resurschefer som stor.

"Ja, det finns en mall, en ram. Men man kan säga att man kan flyga och äka båt innan man slår i ramen…så det är väldigt lösa ramar."


resursgrupperna vara stora. En konsekvens av detta kan vara att organisationens kompetensutveckling tenderar att få en "fabriksmässig karaktär". Även om resurscheferna har som ambition att vara delaktiga och få förståelse för varje medarbetares utveckling så upplevs det inte finnas tillräckligt utrymme för detta.

"Det du riskerar när man adderar antalet människor i en grupp är att den här fabriks...det här...när du ska hantera kompetensutveckling, så har du en mall och tar du in en och en och så...tickar du av dem. Om jag ska kunna ge dem en chans att utvecklas så måste jag förstå vad de (medarbetarna) vill själva. Jag måste kunna ge dem en plan på hur de skulle kunna utvecklas, jag måste vara delaktig...".

4.2.2.1. Förståelsen för implementeringen av "Resource Management"

Det framkom under intervjuerna att bristen på tydlighet anses vara ett stort problem för det dagliga arbetet. Dels tycks själva arbetsrollen som resurschef inte vara tillräckligt förankrad och kommunicerad, dels är själva arbetssättet som sådant otydligt. Som en resurschef uttrycker situationen:

"...när man gjorde den här organisationen och tillsatte tjänsterna var man inte så där jätte tydlig med vad man skulle hålla på med. Utan det var mer så att man satte upp ett antal roller i pjäsen och så sa man; sätt igång och spela en pjäs! Och så sa vi: jaha, vilken pjäs ska vi spela?"


4.2.2.2. Förankring till moderbolaget

Under intervjuernas genomförande uttryckte resurscheferna främst två övergripande problem; avsaknaden av kopplingen mellan den egna organisationen och koncernen Tetra Pak samt en långsiktig strategisk planering av arbetet.

"Vi försöker koppla ihop...vi försöker få Global IM att bli en del av Tetra Pak....genom att plocka upp allt det som finns inom Tetra Pak...Tetra Pak Core Values (centrala värderingar, vår anmärkning):... de finns ju av en enda anledning, va. Detta är inte en detaljstyrad byråkratisk organisation. Utan vi styr med värderingar. Så här jobbar vi; vi ska ha “Commitment & Fun”, “Freedom with Accountability”, “Partnership with customers, suppliers & colleagues”, “Long-term perspective” och ”Innovation & Creativity”. Vi styr alltså med riktlinjer. Värderingar, genom kulturen... Istället för liksom, detaljadministrativ handbok 1 – 28, så är det de här grejerna som gäller. Vart du än kommer, så ska det här gälla. Och det kan jag känna ibland... att där har Global IM tappat...eh...träden. Så det är så jag använder mig av riktlinjerna. Jag försöker hitta dem och sammanställa dem."
4.2.3. Styrkor och svagheter med "Resource Management"

Uppfattningar som framkommit under intervjuerna med resurscheferna var att "Resource Management" tydliggörande av den enskilde medarbetarens aktivitet och kompetens även kan innebära nackdelar för individen.

"Med den här typen av organisation som vi har nu, så kan man faktiskt strama åt rätt så rejält...det syns rätt så tydligt hur mycket folk har att göra och vad de gör... Det är processorganisationens förbannelse egentligen eftersom allting är så strömlinjeformat. Du sitter ju inte på en avdelning utan du jobbar ju i processen. Kommer det ingenting, så har du ju ingenting att göra. Händer det inget i flödet så...stopp och belägg! Du har ingenting att göra... då kan vi lägga ner hela den linjen där och vad gör vi då? Ja, jobbar du i ett konsultföretag så får du sparken...” (Vår kommentar: Det ska påpekas att Global IM inte är ett konsultföretag).

Även en del medarbetare är av uppfattningen att organisationens tydliggörande av individen kan innebära nackdelar. Med detta menas att den eventuella väntetiden mellan olika projekt eller serviceenheter kan upplevas av vissa som obehaglig då man under denna väntetid kan uppfatta sig själv som överflödig. Medarbetarna menar att detta inte uppmärksammades på samma sätt tidigare eftersom man fortfarande ingick i en grupp även då projektet eller servicearbetet var slutfört. Dock påpekar medarbetarna att detta är något som karaktäriserar vilket sätt organisationer inom databranschen vanligtvis arbetar på.


\(^8\) Med detta menas att en del resurschefer vanligtvis söker allokerings inom den egna resursgruppen, vilket innebär att medarbetarnas möjligheter att få nya allokerningar utanför kan tyckas inskränkas.
4.2.3.1. En inbyggd konflikt i organisationsstrukturen

"Det är hål i huvudet. Det går inte att separera... det här två bitarna från varandra... man säger... "det är ditt ansvar, jag bryr mig inte om människorna, jag ska bara ha mina leveransmål... och i nästa projekt vill jag ha nya människor...sen är det de arbetssedare som har svårt att separera från människan från leveransen. De liksom känner ju för människan och vill känna att den här personen trivs i jobbet och så vidare. Då får de plötsligt inte göra det för det är resurschefens jobb. Och resursmanagern å andra hållet, kan ju vara väldigt duktig i arbetssinnehållet och ha synpunkter där. Och då får de inte det och då tappar vi väldigt mycket kunskap där. Så det är en vedervärdigt korkad uppdelning. En pappersprodukt, helt enkelt."

En medarbetare uppfattar det existerande arbetssättet som ologiskt.

"Det går liksom inte ha en resursmanager som ska vårda när det samtidigt finns någon (arbetschefen, vår anmärkning) som ska dra ut sista blodsdroppen..."

Medarbetarna påpekar att mer fokus bör läggas på resurschefens uppgift om att ta hand om personalen. Det är centrat att få stöd för detta av hela organisationen, vilket även bör gälla arbetschefen. Denna åsikt kan exemplifieras med en medarbetares berättelse om när en projektgrupp arbetat extremt hårt under en period och blivit klara med projektet i förtid. Belöningen för detta var att de fick påbörja nästa projekt en vecka för tidigt eftersom medarbetarna ändå var att betrakta som tillgängliga. Mot bakgrund av detta framhålls det att personalen borde tas om hand bättre.

"...en som jobbade här gjorde en jämförelse med amerikanska armén...med stridande förband, vilket vi ansåg oss vara. Man supportrar de stridande så gott man kan och man tar hem de skadade efter ett uppdrag så att de får chans att vila ut innan de ska ut på nästa uppdrag. Det glömde man i det här företaget (skratt, vår anmärkning). Man tog inte hand om de skadade överhuvudtaget utan de är väl hemma fortfarande på långtidssjukvården... och alla andra kastades i princip in i nästa projekt en vecka innan det gamla projektet avslutades..."

4.3.2.2. Tidsaspekten och gruppens storlek
En annan synpunkt som framkom under intervjuerna var den tidsbrist som resurscheferna ansåg sig uppleva. Denna tidsbrist i förhållande till de stora resursgrupperna upplevs som frustrerande. Även kontakter med antalet arbetschefer spelar en betydande roll för arbetsbelastningen som sådan. Sammantaget kan det sägas att de resurschefer som endast
har en eller ett fåtal arbetschefer inte upplever samma sorts frustration som de resurschefer som samarbetar med ett tiotal arbetschefer. De resurschefer som däremot har stora grupper och många arbetschefer, uppfattar det som komplicerat att vara delaktiga i varje medarbetares arbete och utvecklingspotential.

"Min förhoppning när jag tog detta jobbet var att jag skulle kunna lite om vad alla gör, men det gick inte. Jag försökte sitta med på deras arbetsmöten men jag insåg att det var i så fall det enda jag gjorde... så jag hann inte med det."

Å andra sidan framhåller resurscheferna även fördelar med att samarbeta med fler arbetschefer då de menar att medarbetarnas allokeringar kan bli av mer dynamiskt slag. Denna dynamik uppstår då resurscheferna har kontakt med flera arbetschefer och på så vis får veteskap om när det kommer in nya, möjliga allokeringar. En aspekt vilken resurscheferna framhåller är att en ökad utväxling mellan de olika resursgrupperna och projekten även innebär positiva fördelar för både organisationen och den enskilde medarbetaren rent utvecklingsmässigt. Med detta menas att ett ökat utbyte sannolikt skulle resultera både i ett större flöde av resurser inom organisationen och en ökad kompetensutveckling för individen. Som situationen är idag menar resurscheferna att det finns en tendens att "se om sin egna medarbetare i resursgruppen" först, vilket medför en avskaknad av en gemensam helhetssyn och förståelse för vilka behov som behöver tillgododes inom organisationen.

4.3.2.3. Ett sensibelt betygsystem – enligt resurscheferna...

Gällande resurschefernas riktlinjer för betygsättning av de enskilda medarbetarna, upplevs denna process i flera fall vara komplicerad. Under intervjuerna med resurscheferna har det framkommit att organisationens övertygande önskan är att kontinuerligt utveckla den enskilde medarbetaren. Det är centralt att ha individer på en position som gör att de utvecklas samt att detta i sin tur leder till att organisationen utvecklas. På frågan om resurscheferna har utarbetat någon gemensam ståndpunkt gällande denna betygsättning får vi svar;

"Nej... vi har inte det. De försöker driva oss dit... att mäta allihop. Baserat på deras kompetensmappning och skills, så ska man kunna säga att; ja, en SÅN DÄR ska vi ha DÄR. Men jag menar på att vi inte kan säga att en sån där ska vi ha där, utan jag har honom eller henne i det jobbet därför att den personen tillför något just där, även om det finns tre andra med samma skills, så är det ingenting vårt om jag inte ser till individen och vad den kan tillföra. Det beror på var personen befinner sig i fasen av livet. Kompetensmässigt kan det stämma, men det behöver inte ha något värde för det."

På frågan om vilka intervjuupersonen avsåg med "de", fick vi följande svar;

"Ja, ledningen. De som försöker skapa strategier som vi ska jobba efter. Som tur är så har de inte lyckats med det. Vi kan göra som vi vill."

En annan aspekt som framkom under intervjuerna var svårigheterna i att poängsätta rättvist och utifrån samma kriterier. En del resurschefer ifrågasätter själva förfaringsättet att mäta medarbetarnas kompetens.

Betygssättningen medför dessutom att kompetenserna tydliggörs, eftersom att bedömning sker efter varje presterad insats. En del resurschefer menar att tiden inte är tillräcklig för att kunna vara delaktiga och ordentligt insatta i samtliga medarbetares arbets situation i resursgruppen i syfte att betygssätta dem rättvis. Bristen på delaktighet gällande betygssättningen är problematisk och vissa resur schefer påpekar svårigheten med att förlita sig på subjektiva bedömningar

“…det är svårt att ha en riktigt bra insikt i hur resursen (medarbetaren) fungerar i situationen där man inte själv är delaktig. Där man nästan bara går på andras inträck. Då vill det till att man har god gut feeling...” (magkänsla, vår översättning).

4.3.2.4. …och enligt medarbetarna


“…som jag ser det har man sagt att det finns den här typen...de här rören finns då och du ska in i ett av dem. Men jag passar ju inte in i nåt av dem, alltså inte som person, utan mina arbetssuppgifter finns ju inte med någonstans här, va. Nej, men...du hamnar där ändå...Jaha...”
4.3.2.5. Trygghet kontra utmaning


"Man kan ju säga att det blir ”JAG AB” i alla jobb".

Resurscheferna menar att den individuella marknadsföringen kan bidra till ett hårdare klimat inom organisationen vilket även synliggör de två lägen av medarbetarna. Med andra ord blir medarbetarnas liv bra mycket enklare om de anpassar sig till ständiga omallokeringar än de medarbetare som har ett behov av att känna trygghet och kontinuitet i arbetssituationen. Å andra sidan påpekarc resurscheferna att "Resource Management" kan ses som en klar fördel för de medarbetare som aktivt strävar efter ständiga utmaningar och som vill "klättra i företagets karriärsträde". Resurscheferna menar att det nuvarande systemet bygger på att lyfta fram och synliggöra dessa medarbetare. Detta tycktes vara svårare än tidigare då det var mer komplicerat att urskilja dessa individer från mängden.


"Vissa finner sig väldigt väl. Men de som är lite mer känsliga, eller vad man ska säga, för förändringar, de blir ju lite... de hittar liksom inte rätt. De är lite vilsna på kartan... de kan inte läsa kartan helt enkelt, de förstår inte vad som händer. Det står på arabiska på den, det tycket faktiskt jag också ibland... ".
5. Analys och diskussion


5.1. Global IMs utgångsläge

5.1.1. Centrala värderingar


5.1.2. Organisationens pedagogiska miljö

Utifrån de resultat vi erhållit kan vi tyckas skönja en människosyn (2.4.) med både positiva och negativa inslag. Överlag är vi av uppfattningen att Global IM har en positiv människosyn då medarbetaren i allra högsta grad förutsätts vara aktiv i sitt sökande efter utveckling (4.1.). Å andra sidan kan denna ständiga jakt på kompetensutveckling tänkas få mer negativa följder i form av exempelvis stress, frustration och osäkerhet hos medarbetarna.


5.1.3. Dominerande verksamhetslogik

5.1.3.1. Den individuella betygssättningen
Ytterligare ett exempel som kan belysa denna diskussion är den individuella betygssättning som sker inom Global IM. Själva förfaringsättet att betygssätta medarbetarna på ett systematiskt vis gör det inte orimligt att konstatera att organisationens underlag för kompetensutveckling sker högst medvetet. Förändringsledarna nämner betygssättningen av individen som en strategi för riktad kompetensutveckling och som underlag för nya allokeringar (4.1.). Vi tolkar detta tillvägagångssätt som en önskan om att uppnå kunskapsmonopol för organisationens överlevnad, något som är en central tanke inom det rationalistiska perspektivet. Beträffande betygssättningen kan vi utifrån resultatet se att organisationen tydligt kopplar ett gott resultat till bra egenskaper. Något som kan styrka detta påstående är vissa medarbetares och resurschefers uppfattningar om att kompetensutvecklingen är att likna vid en fabriksmässig hantering där individens kompetens ska passas in i redan förutbestämda, oflexibla fack där individerna ”tickas av” (4.2.). Att göra en jämförelse mellan Global IM:s betygssättning av medarbetarna och tayloristiska skattningssystem (2.4.) anser vi därför vara relevant. Givetvis kan det även här vara på sin plats att belysa mer positiva aspekter av den individuella betygssättning som sker inom organisationen. Exempelvis borde betygssättningen som sådan rimligvis resultera i goda möjligheter att identifiera nuvarande och önskvärd kompetens och på så vis underlätta arbetet med kompetensutvecklingen. Å andra sidan kan detta tydliggörande av medarbetarnas kompetens och kunskapsluckor tänkas medföra att viss frustration och ångest skapas. Att betygssättningen kan fylla en motiverande funktion för de medarbetare som strävar efter utmaning, omväxling och karriär är givetvis positivt (4.3.).

5.2. Grunderna för ”Resource Management” inom Global IM
Med tanke på ovanstående diskussion där ökad effektivitet utgör en central kärna för organisationens övergripande strategier gör vi tolkningen att ”Resource Management” implementerats i syfte att åstadkomma just en ökad effektivitet och produktivitet (4.2.). Vår uppfattning är därför att den rationella principen ”top-down” (2.3.) kan bidra till att förklara omständigheterna kring införandet av ”Resource Management”. Detta eftersom resultatet tyder på att organisationen till viss del förbisett medarbetarnas förståelse av implementeringen. Med andra ord föreligger det skilda uppfattningar hos intervjupersonerna om syftet med ”Resource Management” (4.2.). Å andra sidan kan implementeringen som sådan innebära att medarbetarna har stora möjligheter att påverka sin situation vilket även
aktualiserar principen "bottom-up" (2.3.). Med ett sådant perspektiv kan implementeringen förhoppningsvis underlätta allokeringarna, vilka då snarare kan utgöra möjligheter och inte krav. En annan central aspekt av implementeringen är ökad fokusering på en riktrad kompetensutveckling, vilket resultatet tydligt belyser. I en arbetsmiljö där ständiga omallokeringar sker är implementeringen av "Resource Management" ett försök att skapa kontinuitet för medarbetarna. Huruvida "Resource Management" bidrar till att medarbetarna enkla kan anpassa sig till förändringar finner vi det i dagsläget svårt att uttala oss om. Vi är dock av uppfattningen att organisationen genom implementeringen insett och tagit tillvara på möjligheten att påverka och förbättra utvecklingen i arbetet. Vi gör tolkningen att resurscheferna utgör medarbetarnas sociala förutsättningar för möjligheten att uppvisa den individuella kompetensdriften (2.5.). Resurscheferna i sin tur är i hög grad beroende av de organisationärs förutsättningar som står till bords för utveckling i arbetet.


5.3. Global IMs nuläge
Med föregående avsnitt har vi presenterat de mest centrala aspekterna kring vilket utgångsläge som legat till grund för implementeringen av "Resource Management". Med följande text önskar vi däremot diskutera konsekvenserna av denna implementering. Trots det hektiska arbetsslivsklimatet som allmänt råder inom dagens organisationer väljer Global IM att i hög grad fokusera på kompetensutveckling. Detta är i sig något som karakteriseras den allmänna spänningen mellan utveckling och arbete (2.4.). Att dessutom anlägga sparbetning (4.2.) samtidigt som organisationen har för avsikt att implementera ett nytt
arbetssätt kan uppfattas som motsägelsefullt och inte bidra till att denna spänning minskar. Även om organisationen har för avsikt att sträva efter en långsiktig planering är vårt övergripande inträffat att Global IM trots detta hamnar i ett kortsiktigt tänkande och framförallt handlande.

5.3.1. Rådande verksamhetslogiker

5.3.2. En organisatoriskt inbyggd konflikt

En annan aspekt av den inbyggda konflikten kan ur ett maktperspektiv vara de beroendeställningar resurscheferna och arbetscheferna har gentemot varandra. En negativ konsekvens ur organisatorisk synvinkel kan tänkas uppstå om cheferna utnyttjar sin

5.3.3. Skilda sociala förhållanden
Återigen kan produktionslogiken sägas vara rådande inom organisationen med tanke på ovanstående exempel. Dock bör det påpekas att resultatet tyder på att det existerar skilda upplevelser om den egna arbetssituationen (4.3.). Framförallt tycker vi oss kunna urskilja att olika sociala förhållanden räder gällande exempelvis vem man arbetar med och för, samt hur många arbetschefer man som resurschef samarbeter med. Som tidigare nämnts är en av grundtankarna med "Resource Management" att resurschefen ska vara insatt i varje medarbetares arbetspotential inom den egna resursgruppen. Resultatet visar på att detta dock ifrågasattes av vissa resurschefer. En anledning till detta var att resurschefernas skilda arbetsbelastning fick konsekvenser för hur väl deras arbete kunde skötas. Vissa resurschefer upplevde att det helt enkelt inte gavs en årlig möjlighet att sätta sig in i varje medarbetares arbetspotential på grund av deras egen arbetsbelastning. Detta kan i sin tur få betydelse för hur väl varje medarbetare blir sedd och uppmärksamad av organisationen, något som är grundläggande för individens allmänna psykologiska välbefinnande. Individens möjligheter att visa upp sin kompetensdrift (2.5.) kan således vara beroende av andra aktörer. Å andra sidan fick vi uppfattningen att vissa resurschefer s arbetsbelastning var lagom, vilket innebar att de hade möjlighet att sätta sig in i sin resursgrupps arbetspotential (4.3.). Skilda sociala förhållanden (2.4.) kan därför förklara varför möjligheter till utveckling i arbetet inom organisationen skiljer sig åt. En allmän reflektion från vår sida är att begränsade möjligheter troligtvis kan resultera i att medarbetarna upplever frustration och inte kunna påverka sin egen situation. Ur organisatorisk synvinkel kan skilda sociala förhållanden som dessa tänkas få konsekvenser i form av missnöje beträffande de förutsättningar till utveckling i arbetet som står till buds. Detta kan i sin tur leda till allvarliga organisatoriska följd, exempelvis minskad effektivitet och produktivitet samt att kompetenserna inte tas tillvara fullt ut.

5.3.4. Kritiska aspekter på den individuella betygssättningen
(3.1.). Vi är av uppfattningen att den betygsättning som Global IM använder inte tar någon större hänsyn till förhållandena kring de prestationer som görs samt vem personen bakom dessa prestationer är. Mot bakgrund av detta gör vi tolkningen att organisationens betygsättning av medarbetarna endast inbegriper en sann verklighet, vilken vi anser vara alltför statisk. Organisationen kan därmed utifrån denna synpunkt ha ett objektivistiskt synsätt. Å andra sidan kan Global IM även ha ett konstruktivistiskt synsätt med tanke på de möjligheter som finns för medarbetarna att utifrån sina egna betyg och kompetenser kunna byta allokeringar. Medarbetarna kan på så vis skapa och förändra sin egen verklighet. I detta sammanhang ska det framhållas att vi funderar det högst problematiskt att mäta kompetens överhuvudtaget. Söderström (1990) påpekar att kompetens är ett kvalitativt begrepp vilket medför att det är komplicerat att mäta. Med tanke på att organisationer i dag mer eller mindre är styrd av ekonomiska beslut ställs det därför krav på att kvalitativa utlätanden bör omkläda till kvantitativa data i syfte att göra dessa användbara och beslutsrelevanta för organisationens ledning (2.4.). Till organisationens försvar kan därför resonemang som dessa ligga till grund för det betygssystem som används inom Global IM.

5.3.5. Vad som sägs och vad som görs


5.3.6. Utrymme för reflektion och förståelse - försvarsmechanismer


5.3.7. Ångestskapande – en medveten organisatorisk strategi?

En tanke som följt oss under arbetets gång har varit varför organisationen valt att implementera "Resource Management" trots att det fortfarande arbetas med att framställa riktlinjer och principer för hur detta arbetssätt konkret ska fungera (4.2.). En möjligtvis långsökt men ganska spännande tolkning vi gör är att detta kan ha varit en medveten handling från organisationens sida i syfte att skapa "ångest 2" (2.6.). "Ångest 2" kan sägas utgöra en källa till konstruktiv motivation. Resultatet tyder på att det existerar två läger bland medarbetarna; vissa finner "Resource Management" omblyligt och utmanande medan andra medarbetare upplever frustration och osäkerhet. En möjlig orsak till det sistnämnda kan relateras till den individuella marknadsföring som är nödvändig, i resultatet exemplifierat som "Jag AB" (4.3.). En slutsats av detta resonemang blir således att olika individer upplever olika grader av psykologisk trygghet (2.6.). En reflektion vi gjort är att den psykologiska tryggheten i dagsläget på Global IM är lämplig för de individer som strävar efter utmaningar. Dock är vi av uppfattningen att det inte existerar en psykologisk trygghet som "fångar upp" de medarbetare som är i behov av en större grad av stabilitet och kontinuitet i arbetet. En organisatorisk konsekvens av detta kan vara att Global IM tydligt riktar sig till en viss typ av medarbetare och därmed går miste om medarbetare med andra kompetenser vilka hade kunnit gynna organisationen.


5.3.8. Utrymme för handling

kan dessa bristfälliga riktlinjer resultera i att de resurschefer som upplever ett stort handlingsutrymme finner goda möjligheter att utnyttja sin fulla kompetens och påverka situationen. Även om detta stora handlingsutrymme präglas av otydlighet kan det resultera i ett stort utrymme för kreativitet. Det bör dock i detta sammanhang påpekas att en förutsättning för kreativitet är att individen lärt sig att tänka kreativt (2.5.). Vår allmänna uppfattning är att ett främjande för att skapa utrymme för kreativitet är att betrakta som positivt. I Global IMs fall kan utrymmet för kreativitet ha ökat sedan implementeringen av ”Resource Management”. Detta just på grund av de lösa ramar som bidrar till att ett stort handlingsutrymme skapas. Dock bör det påpekas att ett stort subjektivt handlingsutrymme inte alltid innebär att detta tas tillvara på grund av exempelvis individens vilja och förutsättningar att handla. Då handlingsutrymmet inte tas tillvara kan detta leda till organisatoriska konsekvenser i form av exempelvis utnyttjad kompetens.

5.4. Sammanfattande slutsatser
Nedan presenteras en sammanfattande matris över de slutsatser vi funnit mest intressanta att framhålla i vår analys och diskussion.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Spänningsförhållanden</th>
<th>Konsekvenser</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Produktionslogiken dominerar i organisationen</td>
<td>Utvecklingslogiken dominerar i visionerna om &quot;Resource Management&quot;</td>
</tr>
<tr>
<td>Arbetschef = krävande och kortsiktig funktion</td>
<td>Resurschef = vårdande och långsiktig funktion</td>
</tr>
<tr>
<td>Alltför statisk syn på betygsättning</td>
<td>Betyg underlättar arbetet med resursallokering</td>
</tr>
<tr>
<td>Bristfällig förankring av centrala värderingar → detaljstyrty = vad som görs?</td>
<td>Styr med centrala värderingar → frihet = vad som sägs?</td>
</tr>
<tr>
<td>Litet subjektivt handlingsutrymme</td>
<td>Stort subjektivt handlingsutrymme</td>
</tr>
<tr>
<td>Reflektion för missnöje - tar tid och energi</td>
<td>Reflektion för utveckling - utmanande</td>
</tr>
</tbody>
</table>


5.5. Avslutande reflektioner
Ur ett mer övergripande perspektiv finner vi det intressant att diskutera vilka konsekvenserna av organisationens implementering av "Resource Management" kan bli. Att resurschefer och medarbetare uppfåtar arbetssättet olika är inget som vi i sig finner särskilt konstigt. Detta främst med tanke på dessa individers olika bakgrund, arbetsuppgifter, förutsättningar och tillgång till information. Dock önskar vi påpeka att de olika uppfattningarna sannolikt resulterar i en rad konsekvenser, en del av mer komplex karaktär. Mot bakgrund av de resultat som framkommit anser vi att organisationen bör

6. Framtida forskning

Avslutningsvis önskar vi redogöra för våra synpunkter om vilka områden som i denna studies sammanhang kan tänkas vara intressanta för framtida forskning.

Referenser


www.tetrapak.com 2005-01-26
Bilagor

Bilaga I: Intervjuguide för resurschefer

1. Individkaraktäristiska (utbildningsbakgrund, antal år inom företaget, inbegripen i "Resource Management" x antal månader).

2. Beskriv din väg till nuvarande position som resurschef?
   - beskriv dina tankar om varför du arbetar med det du gör?

3. Beskriv ditt arbete som resurschef?
   - vad är ditt främsta ansvarsområde?

4. Berätta om vad du anser fungera bra i ditt arbete som resurschef?

5. Berätta om vad du anser fungera mindre bra i ditt arbete som resurschef?

6. Beskriv din relation till
   a. medarbetarna?
   b. arbetscheferna?

7. Beskriv hur organisationens riktlinjer gällande ”Resource Management” fungerar som stöd i ditt dagliga arbete?
   - hur använder du dig av dessa riktlinjer?

8. Vad är din uppfattning om att arbeta med ledarskap och personalutveckling på detta sätt?

9. Vilket syfte har organisationen, tror du, med denna uppdelning av chefernas ansvarsområden?
   - vilka konsekvenser får ”Resource Management”, tror du, för ditt dagliga arbete?
   - vilka konsekvenser får ”Resource Management”, tror du, för medarbetarnas dagliga arbete?
   - vilka konsekvenser får ”Resource Management”, tror du, för organisationen som helhet?
Bilaga II: Intervjuguide för medarbetare

1. Individkaraktäristiska (position inom företaget, antal år inom företaget, inbegripen i ”Resource Management” x antal månader).

2. Beskriv hur organisationens riktlinjer för hur relationen mellan dig och din resurschef är tänkt att fungera?

3. Vilket syfte har organisationen, tror du, med denna uppdelning av chefernas ansvarsområden?

4. Vad är din uppfattning om att arbeta med ledarskap och personalutveckling på detta sätt?
   - vilka konsekvenser får ”Resource Management”, tror du, för ditt dagliga arbete?
   - vilka konsekvenser får ”Resource Management”, tror du, för organisationen som helhet?

5. Beskriv din relation till din resurschef?
   - arbetschef?

6. Beskriv vad som fungerar bra i relationen med din resurschef?

7. Beskriv vad som fungerar mindre bra i relationen med din resurschef?