



**LUNDS**  
UNIVERSITET

INSTITUTIONEN FÖR PSYKOLOGI

# *Perspektiv på kompetensutveckling i praktiken*

*En intervjustudie av HR-arbete i ett globalt företag*

**Rasmus Nelson**  
**Josefine Rosenkvist**

Kandidatuppsats ht 2006

Handledare: Magnus Larsson

## **Abstract**

During the last decade working with competence has emerged as a more strategically important area. Today the human resources in a company are considered a competitive advance and the HR-units play a significant role when it comes to HR-management. Different motives for investing in strategies that promote competence development and learning also exist. The purpose of this paper was to examine how the process of competence development was managed at a large global company. The empirical material consisted of four persons who were interviewed and the analysis of the material was inspired by grounded theory. From the analysis four major themes or core factors emerged as central to the interviewed persons' understanding of the competence development process; solid preparatory work in relation to competence development, communication, awareness of responsibilities and finally the taking action and evaluation of the action. These themes are discussed in relation to the literature on competence development and we find parallelling major themes.

**Keywords:** HR-management, competence development, interviews

## **Förord**

Vi som står bakom denna uppsats i arbets- och organisationspsykologi, Josefine Rosenkvist och Rasmus Nelson, har i arbetet med uppsatsen utgått från vårt intresse för det praktiska arbetet inom HR-området. Det är också inom detta område vi båda tänker oss vår yrkesmässiga position inom en snar framtid. Särskilt är vi intresserade av hur man kan arbeta med kompetensutveckling och vi tror att vi kommer att ha stor nytta av de kunskaper och insikter som arbetet med denna uppsats har genererat. Vi är båda i slutet av våra utbildningar och under årens lopp är det just det här området som vuxit fram och skapat motivation till att komma ut i arbetslivet. Vår kandidatuppsats hjälper oss nu att knyta ihop säcken och vi känner oss ivriga att få praktisera våra kunskaper i praktiken.

Eftersom vårt material bygger på intervjuer med fyra personer på ett företag i regionen vill vi framföra vårt allra varmaste tack till Er för att ni delat Er kunskap och Era erfarenheter med oss. Ni har ställt upp mer än vad vi hade kunnat begära och utan Er medverkan hade vi inte kunnat genomföra den studie som vi nu är stolta över att redovisa.

Ett stort tack också till Magnus Larsson, vår handledare, som hela tiden hjälpt oss att öppna nya dörrar, gå djupare in i vårt material och hålla inspirationen på topp genom hela arbetet med uppsatsen.

Tack!

Rasmus Nelson och Josefine Rosenkvist

# Innehållsförteckning

<b>Inledning</b>	<b>5</b>
Syfte och frågeställning	6
<b>Bakgrund</b>	<b>7</b>
Historik – kompetensutvecklingens framväxt	7
Begreppet HR	8
Behovet av en strategi	9
Behovet av kompetens	10
<i>Kompetensutveckling som strategi</i>	<i>11</i>
Makt och legitimitet i organisationer	12
Arbete med kompetensförsörjning	13
Lärande	14
Organisatoriskt lärande och den lärande organisationen	16
<i>Lärande och kompetensutveckling i praktiken</i>	<i>17</i>
Att förbättra förutsättningarna	18
Sammanfattning	19
<b>Metod</b>	<b>20</b>
Intervju	20
Tillvägagångssätt	20
Deltagare och genomförande av intervju	21
Analys	22
Etik, validitet och reliabilitet	24
<b>Resultat</b>	<b>26</b>
Förarbete	26
Rollen	29
Motiv	31
Datasystem för kompetensutveckling	32
Aktionsfas och uppföljning	34
Ansvarsmedvetande	37
Ansvarsfördelning	37
Chefens utvidgade roll	39
<i>HR som stödfunktion</i>	<i>40</i>
Kommunikation	41
Summering	43

<b>Diskussion</b>	<b>44</b>
Resultat - tillbakablick	44
Företagets praktik i relation till teorin	45
Företagets praktik i relation till den externa praktiken	48
Framtida forskning och metodologisk diskussion	50
Slutord	51
<b>Referenser</b>	<b>52</b>
<b>Appendix A</b>	<b>53</b>
<b>Appendix B</b>	<b>54</b>
<b>Appendix C</b>	<b>56</b>

## **Inledning**

Ett i media vanligt förekommande fenomen nuförtiden är ”kompetensutveckling”, som verkar ha blivit ett begrepp som finns i många medvetande. Men även om det används slarvigt och ibland verkar sakna substans bör det ju ha en grund i något då det fortlöpande återkommer. Vi har fått känslan av att företagsledningarna allt mer de senaste decennierna talar om personalens värde och vilka möjligheter som kan finnas om man vårdar sin personal. I dagens samhälle framstår det som att just personalen verkar växa som konkurrensfaktor och att företagsledningarna inser vikten av att plocka fram så mycket potential som möjligt ur sina anställda och framförallt få dem att stanna inom företaget. Detta har väckt vår nyfikenhet på hur man praktiskt kan arbeta med kompetensutveckling. I denna uppsats vill vi därför undersöka vilka utmaningar, frågeställningar och eventuella problem man kan möta när man på något sätt arbetar med kompetensfrågor.

Uppsatsen har följande upplägg:

Efter syfte och frågeställning följer ett bakgrundsavsnitt om HR-arbetets och kompetensutvecklingens framväxt, där vi tittar på olika perspektiv om vad kompetens och lärande kan vara, samt motiv till kompetensutveckling. Bakgrundsavsnittet avslutas med olika författares tankar kring hur det bör fungera praktiskt i en organisation när man arbetar med kompetensutveckling, hur man kan förbättra förutsättningarna för arbetet. Därefter följer metodavsnitt, resultatdel samt, slutligen, diskussion.

## Syfte och frågeställning

Med denna uppsats strävar vi inte efter att ge läsaren en allmängiltig definition av de begrepp som används i texten, utan olika perspektiv på lärande och kompetensutveckling kommer att lyftas fram. Vi tar vår utgångspunkt i en relativt bred tolkning av kompetensutveckling, som vi får från Ellström (1992), där kompetensutveckling förstås som ett arbete med att utöka de domäner inom vilka de anställda har förmåga och beredskap att agera.

Vi vill nu titta närmare på hur detta faktiskt tar gestalt i den praktiska organisationsvärlden. Det handlar om hur de aktörer som konkret arbetar med kompetensutveckling själva tänker om, beskriver och förstår detta fenomen och vilka deras erfarenheter är av att arbeta med kompetensutveckling och lärande i organisationer. Vi vill försöka se olika problem och möjligheter ur deras perspektiv. För att avgränsa frågeställningen fokuserar vi på HR-personals arbete med strukturerad kompetensutveckling. Det innebär att vi inte fördjupar oss i informellt lärande i vardagsarbetet, utan att därför anse att det är mindre viktigt. Vi kan för vårt empiriska arbete då formulera följande frågeställningar:

- Hur går kompetensutveckling till i praktiken, såsom den förstås av HR-personalen själva?
- Vad möter man för utmaningar och hur hanterar man dessa i det praktiska arbetet med kompetensutveckling?
- Vilka kriterier används när personal väljs ut för kompetensutveckling, vilka får möjligheten och varför?
- Vilka faktorer är av vikt för en lyckad transferprocess, det vill säga att personalen får nytta av det de utvecklat sig inom?

## **Bakgrund**

I detta avsnitt kommer inledningsvis presenteras en kort historik om kompetensutvecklingens framväxt, som följs av en redogörelse för HR-begreppet och resonemang om strategier och kompetens. Därefter följer ett avsnitt om makt, legitimitet och arbete med kompetensförsörjning, vilket för oss in på lärande. Bakgrundsavsnittet avslutas med olika författares tankar kring hur man kan förbättra förutsättningarna för att arbeta effektivt med kompetensutveckling.

### **Historik – kompetensutvecklingens framväxt**

De ekonomiska och sociala förändringar som samhället genomgått sedan 1800-talet, såsom teknologisk utveckling, kunskapsintensiv industri och global konkurrens, har medfört nya sätt att se på personalen i en organisation (Sandberg & Targama, 1998). Behovet av att kunna fatta snabba beslut och improvisera i en konkurrenssituation har kortat ned beslutsvägar och i många fall gett den enskilde anställde större befogenheter och självständighet än tidigare i arbetet, något som ställer andra krav på den anställde.

År 1911 kom Frederick Taylors bok om scientific management, där tesen presenterades att om den lön som utbetalas svarar direkt mot arbetsinsatsen presterar arbetaren maximalt (Granberg, 2003). Enligt Taylor var det ledningens uppgift att välja ut och träna den individ som ansågs lämplig till en viss uppgift och specialiseringsgraden var hög. Arbetarna själva fick inte vara delaktiga, Taylor var emot att de skulle ha ansvar för planering och genomförande av produktionen (Abrahamsson & Andersen, 2005). Istället hade de tydliga instruktioner, utformade av ledningen. Taylor ansåg nämligen att ineffektivitet bottnade i att den anställde själv ansvarade för sin kompetensutveckling (Sandberg & Targama, 1998).

Idag präglas i allt högre grad människors värderingar av frihet och självständighet, vilket avspeglas i vilket jobb man söker och hur länge man stannar på en arbetsplats. För att den anställde ska stanna bör företagen kunna erbjuda stimulerande arbetsuppgifter och möjligheter till utveckling, menar Sandberg och Targama (a.a.) och påtalar att det alltmer hos företag betonas att det är personalen som är deras viktigaste resurs. Det är ett synsätt som medför att man måste vara beredd att satsa på sin personals utveckling – såväl den personliga som den professionella. Ett mer systematiskt personalarbete växte dock inte fram förrän en bit in på 1900-talet (Granberg, 2003), då som ett försök att integrera personalen som en post i det



ekonomiska tänkandet. Idag är det dock vanligt förekommande med ett uttalat företagsledningsperspektiv i hanteringen av personalfrågor (a.a.).

Den första grenen av personalhantering, den personalsociala, växte fram i industrialismens kölvatten. En viktig del här för personalkonsulenterna, som det då hette, var att utöva tillsyn över rådande förhållanden, exempelvis sjukvården på arbetsplatsen, att biträda ledningen vid nyanställningar samt att främja personalens strävan att utbilda sig genom studiecirklar och dylikt. Den andra grenen av personalhantering, den personaladministrativa, växte fram i den högkonjunktur som rådde efter andra världskriget. Företagen växte och behövde således bättre styrning, vilket drev på personalfrågorna och man började tala om organisationsutveckling, arbetsmiljö och medbestämmande (Granberg, 2003).

Henri Fayol delade in företagets olika enheter hierarkiskt där de planerande, styrande och kontrollerande funktionerna skildes från den producerande verksamheten (Abrahamsson & Andersen, 2005). De som hade hand om personalfrågor kom att höra till en stabsfunktion som stöttade organisationens olika delar och verksamheter på olika sätt. Samtidigt argumenterade human relation-rörelsen för de sociala sidorna i arbetet och deras betydelse för trivsel, motivation och produktivitet. Här poängterades att människor drivs av behov som tillhörighet och respekt snarare än ekonomiska motiv, och kommunikation lyftes upp som viktigt (Abrahamsson & Andersen, 2005). De båda personalgrenarna möttes under 1970-talet när man började få en helhetssyn på människan i företaget och synen spred sig att individerna inte är en resurs utan en förutsättning för att andra resurser ska kunna utnyttjas (Granberg, 2003).

## **Begreppet HR**

Personalarbete har alltså utvecklats som en del i mer övergripande rörelser under framför allt det senaste seklet då man från början främst varit en stödjefunktion inom företaget. Men vad innebär då personalarbete idag? Granberg (a.a.) förklarar det som strategier för hanteringen av de mänskliga resurserna i ett företag. Idag används dock mest det mer internationella human resource- (HR-) begreppet, vilket bottenar i en alltmer internationaliserad verksamhet med globala företag, fortsätter Granberg, men också att man i personalfrågorna börjat planera strategiskt för personalen på samma sätt som för den övriga verksamheten. HR-företrädare återfinns idag i de flesta ledningsgrupper och det talas om HRM – human resource management. Att managera, eller leda och hantera, sin personal och deras kunskaper och

förmågor blir allt viktigare. Aliaga (2000) menar att insikten i hur kunskap påverkar en organisations välmående har satt igång en kapplöpning bland organisationer när det gäller att dra nytta av denna. Det talas allt mer om hur man ska hantera kunskap, vem som ska göra det, åt vilka och när. Dessutom lever och verkar vi i en föränderlig kontext, förändringar som en organisation vill kunna parera, skriver Armstrong (2006). Ofta är detta ett ansvarsområde för hela ledningen, inklusive HR-avdelningen, som bidrar genom att planera för att uppfylla de nya kompetenskrav som eventuellt ställs (a.a.). Men det handlar också om att hålla sig framme med utveckling och förbättring av produkter, att uppdatera sig med ny teknologi och inte minst att behålla och utveckla den arbetskraft man har och även dra till sig nya medarbetare. Slutsatsen blir att man bör ha en strategi för sitt HR-arbete (a.a.).

### **Behovet av en strategi**

Strategier bestämmer i vilken riktning en organisation ska utvecklas i relation till den omgivning man verkar i, vilket ställer krav på förutsägelser av den långsiktiga utvecklingen (Armstrong, 2006). En aspekt för HR att beakta är då vilken kompetens man kommer att behöva både på kort och lång sikt för att uppnå och bibehålla konkurrensfördelar. Detta kan benämnas personalförsörjning, HR-planning eller kompetensförsörjning. Här ingår såväl som rekrytering att utveckla befintlig personalstyrka för att möta deras behov samt få underlag för omplaceringar, befordran eller avveckling (a.a.).

Granberg (2003) skriver om hårda respektive mjuka värden inom HR. Den mjuka delen har sina rötter i human-relationsskolan (se ovan) som understryker värdet av kommunikation, motivation och ledarskap. Det handlar om att behandla de anställda som tillgångar, en källa till konkurrensfördelar genom deras engagemang och kunnighet. Här ingår bland annat kompetensutveckling, belöningar, ledar-/chefsutbildning, rekrytering och sociala frågor. Armstrong (2006) sammanfattar det som att det mjuka synsättet poängterar vikten av att få engagemang hos de anställda genom bland annat deltagande och kommunikation. Den hårda delen av HR understryker istället en nära samverkan av HR-arbetet med affärsstrategin, vilket gör att de anställda betraktas som vilken resurs som helst som ska exploateras för att få maximal avkastning tillbaka. Här ingår statistik och förhandlingar om exempelvis löner och avtal. Dock är det ofta så att även om man talar om mjuka värden är verkligheten hård med ett klimat där organisationens vinstintressen står över individens intressen, konstaterar Granberg (2003). HR har också ofta kritiserats på ett antal punkter, vilka Granberg sammanfattar. Den

största kritiken berör i mångt och mycket just tvetydigheten. HR-begreppet är vagt och abstrakt och det inrymmer motstridigheter mellan individen och kollektivet (Armstrong, 2006). Här ställs också HR-personalen i mitten där de ska se till både företagets vinstintressen och personalens bästa. Individens förmåga att utvecklas ställs mot en krävande företagskultur. Risken är att ledningen lurar de anställda och försöker kontrollera deras tänkande genom att formulera en vision (a.a.). Man talar i fina ord om vikten av information, engagemang, individens utveckling och utbildning, men i praktiken blir det enbart på företagets villkor, vilket stämmer överens med Granbergs konstaterande ovan. Människor är alltid utbytbara – man lovar alltså mer än man håller (a.a.).

### **Behovet av kompetens**

En strategi handlar alltså om att ha en röd tråd för hur man ska uppnå och bibehålla konkurrensfördelar, till viss del genom att planera för personal-/kompetensförsörjning genom att både nyrekrytera och utveckla kompetensen hos den personal man har. Men vad är egentligen kompetens och vad ska man ha det till?

Granberg (2003) beskriver kompetens som bestående av de tre komponenterna kunskap, vilja och tillfälle och menar att kompetens bildas i det fält där dessa tre cirklar möts. Kunskap är ett slags redskap som individen har förmåga att inhämta och använda, vilket vidgar vyer och ökar förståelse, men för att detta ska kunna ske krävs en vilja till det. Slutligen krävs också ett tillfälle till målinriktad handling. Kompetent är man alltså alltid i förhållande till något. Även Ellström (1992) lyfter fram kontextens betydelse och menar att kompetens är den potentiella handlingsförmågan i relation till uppgift/situation. Här ingår också förmågan att reflektera över, kritiskt analysera och värdera det egna sättet att arbeta med en uppgift. En avgörande faktor för hur väl individer löser en uppgift eller utför ett arbete är motivation. Individens föreställningar om och förväntningar på den egna förmågan är avgörande för utfallet (a.a.).

Med dessa synsätt är kompetens alltså beredskap att agera i en viss situation. Då blir kompetensutveckling följaktligen en utveckling eller utökning av de domäner inom vilka individen har förmåga/beredskap att agera. Granberg (2003) menar att kompetensutveckling är ett sätt att möjliggöra kompetent handlande i företaget, något som handlar om lärande och utveckling, medan Armstrong (2006) förklarar att kompetensutveckling är åtgärder för att utveckla den anställdes befintliga kunskaper och färdigheter samt ge möjlighet till nya.

## **Kompetensutveckling som strategi**

Vi kan nu sammankoppla strategi och kompetens. Att företag vill ha en strategi för hur man ska upprätthålla och utöka kompetensen hos sina medarbetare är lätt att förstå mot bakgrund av att omgivningen kan förändras snabbt och att man ändå vill hålla sig kvar på toppen. Men hur har man då resonerat när man integrerade kompetensutveckling i strategin?

Ellström och Kock (1993) beskriver en allt större tvärvetenskaplighet inom området arbete-kompetens-lärande, där pedagogik, socialpsykologi och organisationspsykologi vävs samman i synen på organisationer och dess strategier. Till detta finns ett antal orsaker, vilka diskuteras av Ellström och Rönnqvist (1992). Till att börja med går företag miste om konkurrensfördelar om de anställda brister i kompetens och inte optimalt kan utnyttja ny teknologi eller att man inte kan införa den alls. Vidare har arbetsmiljöaspekten lyfts fram som en orsak eftersom forskning visar att arbetsmiljö som tillåter och stimulerar lärande och kompetensutveckling är av grundläggande betydelse för de anställdas hälsa, välbefinnande och personliga utveckling. Slutligen kommer rättviseaspekten in i bilden. Samtidigt som de totala kompetenssatsningarna ökat har det nämligen visats att möjligheterna till utbildning och lärande i arbetslivet för olika grupper av anställda tenderar att öka rådande utbildningsklyftor i samhället istället för att minska dem, fortsätter författarna. Deltagandet i personalutbildning är ojämnt fördelat mellan branscher, yrkesgrupper, ålder och även kön, konstaterar Ellström och Hultman (2004), vilket förklarar vikten av strategier så att särbehandling kan undvikas och möjligheterna öka för företag att aktivt arbeta med ett mångfaldsperspektiv.

För att få medarbetare med psykologiskt välbefinnande och drivkraft bör dessa få inflytande över sina arbetsvillkor och de förhållanden som omger och präglar dessa, skriver Alvesson (1984) och konstaterar att de flesta dock idag är överens om att demokrati, medbestämmande och inflytande är något gott och eftersträvänsvärt. Dels för att uppnå organisationens mål och dels för att uppnå arbetstillfredsställelse och personlig utveckling hos medarbetaren. Demokrati här innebär att de anställda kan påverka arbetets innehåll och upplägg. Visserligen är det i ett företag dess ägare som bestämmer, men svensk lagstiftning (Arbetsmiljölagen, Medbestämmandelagen och Lagen om Anställningsskydd) reglerar i viss mån arbetstagares möjligheter till medinflytande (Abrahamsson & Andersen, 2005). Enligt arbetsmiljölagen (AML 2 kap 1 §) ska till exempel arbetstagare ha möjlighet att medverka i utformningen av den egna arbetssituationen och i förändrings- och utvecklingsarbete som rör det egna arbetet (Arbetsmiljölagen, 2005).

## **Makt och legitimitet i organisationer**

Såväl medarbetaren som ett företags ägare har alltså en viss makt. Det gör att man också kan se kompetensutveckling utifrån ett makt- och legitimitetsimperativ. Även om de bakomliggande motiven primärt, som lyfts fram ovan, är att vinna och bibehålla konkurrensfördelar finns flera sekundärvinster. Dels möjliggör man att flytta runt personal i organisationen genom att skapa en flexibel arbetsstyrka (Armstrong, 2006), dels vinner företag legitimitet gentemot omvärlden med ett rykte där man bryr sig om sina anställda, vilket gör att man har lättare att attrahera nya medarbetare. För att överleva räcker det nämligen inte med att gå med vinst utan ett företag måste också ha legitimitet (Granberg, 2003). Att en organisation har legitimitet innebär att den är rättfärdigad, accepterad och önskvärd både för dem som ingår i den och för dem som berörs av den (Abrahamsson & Andersen, 2005; Granberg, 2003). Legitimitet är en funktion av effektivitet och atmosfär där båda måste betonas (Abrahamsson & Andersen, 2005). En satsning enbart på trivsel gör att osäkerhet kring organisationens mål och utveckling uppstår, medan fokus enbart på effektivitet reducerar de anställdas engagemang. Organisationen behöver alltså såväl yttre som inre legitimitet. Utåt måste man visa att organisationens arbete leder till resultat och inåt i organisationen måste både ledarskapet och atmosfären accepteras (a.a.).

Även maktaspekten bör tas i beaktande. De som har pengarna i en organisation har också makten, men även de som har kunskap besitter idag en stor makt eftersom organisationen är beroende av dem. Om de anställda inte känner sig rättvist värderade eller behandlade kan de välja att byta arbetsplats (Granberg, 2004). Men de mår bättre och stannar troligen längre om de känner stöd och uppsmuntran från ledningen i sin karriärutveckling (Chen et al., 2006). Studier har dock visat att en organisations struktur skapas genom hur makthavarna i organisationen befäster och förstärker sin makt och kontroll över den (Abrahamsson & Andersen, 2005). I en värld med snabba förändringar tenderar makthavare att strama åt strukturen för att förstärka den egna makten. I sådana lägen kan kompetensutveckling användas för att öka kontrollen över omgivningen och de anställda. Yttre faktorer som kan påverka är teknologiska och marknadsmässiga förändringar samt företagets produktivitetsutveckling. De inre faktorer som också avgör är de anställdas motivation, intresse och kunskapsmässiga förutsättningar för deltagande i kompetensutveckling (Ellström, 1992). Kompetensutveckling blir alltså ett sätt att hitta balans mellan konflikt och kontroll (Ellström & Kock, 1993).

## Arbete med kompetensförsörjning

Kompetensförsörjning är, som tidigare nämnts, ett sammanfattande begrepp för den planering och de åtgärder som vidtas för att säkerställa att ett företag har den arbetskraft och den kompetens man behöver (Granberg, 2003). Det är uppgifter som vanligen ligger inom HR:s ansvarsområde även om det idag med omvärldens allt högre krav och snabbare svängningar även blivit en fråga på ledningsnivåer. Här ska prognoser för framtiden omsättas till praktik för hela organisationen för att man ska kunna anpassa sig och sin personalstyrka. Då kan kompetenser utnyttjas som ett sätt att göra abstrakta krav mer explicita och lättare för individen att identifiera sig med. Det är ett sätt för ledningen att uttrycka vad som önskas, vad som är viktigt, vilka värden som prioriteras och vad man kräver av de anställda (Armstrong, 2006; Chan et al., 2006).

För att konkretisera vad som krävs i ett visst arbetsutförande kan man sätta samman olika kompetenser till en *roll* (Armstrong, 2006). För att identifiera vad en individ förväntas uppnå i utförandet av sitt arbete, samt vilka kompetenser och färdigheter som behövs för att möta dessa förväntningar kan man göra en *rollanalys* (a.a.). Resultatet av denna är en kravprofil, som anger vilka kompetenser som krävs för en viss roll. Armstrong poängterar här att ramarna för profilen inte bör vara alltför rigida, att det inte får vara för många kompetenser i en ram, sju eller åtta räcker ofta, samt att språket ska vara enkelt och fritt från jargong. Kompetenserna bör också väljas ut och definieras på ett sätt som gör att chefer kan använda dem i sitt arbete – cheferna ska ha hjälp av de formulerade kompetenserna om dessa ska uppfylla sitt syfte och ramverken måste uppdateras regelbundet. Armstrong ger som exempel på olika kompetenser som kan behövas i en organisation förmåga att arbeta i team, kommunikation, ledarskapsförmåga, kreativitet, resultatorientering och problemlösningsförmåga. Vid ett kompetenssamtal kommer chefen och den anställde gemensamt fram till ett fastställande av den anställdes prestation och vilka kompetenser som är viktigast för den roll individen har (a.a.). Här återfinner vi de mjuka respektive hårda delarna vi berörde ovan. Beteendemässiga kompetenser uttrycker förväntningar, det vill säga vilken typ av agerande som krävs för att ge resultat under rubriker som teamwork och kommunikation – de mjuka värdena. Tekniska kompetenser uttrycker snarare färdigheter än förväntningar och handlar om vad individen behöver kunna utföra för att fungera i sin yrkesroll (a.a.).

På många företag kan de anställda få hjälp antingen från HR eller via ett karriärcenter att skapa en medvetenhet om de kompetenser deras arbete kräver samt sätta samman personliga utvecklingsplaner för att utveckla såväl utförande på nuvarande jobb som karriär (Armstrong, 2006). En individuell utvecklingsplan genomförs av individen själv, men med stöd, uppmuntran och hjälp av chefen om så behövs. Planen pekar ut i vilken riktning individens agerande bör vara för att lärande och utveckling ska ske. Processen börjar med en analys av individens nuvarande situation och utvecklingsbehov, vilket kan ske i utvecklingssamtalet. Därefter följer målformulering, som exempelvis kan inkludera ett förbättrat utförande i aktuell arbetssituation, att skaffa nya förmågor, utveckla specifika kunskapsområden eller att förbereda för en ny yrkesroll vid flytt uppåt eller på tvären i organisationen. Nästa steg är förberedandet av en handlingsplan där det framgår vilka åtgärder som ska vidtas och hur, tidsaspekt samt vilka resultat som förväntas, vilka aktiviteter som ska företas, vilka personer som är ansvariga för vad och vilket stöd som finns att få från chefer och HR-avdelning (a.a.).

Vad som ligger inom ramen för kompetensutvecklingen kan vara en mängd saker. Granberg (2003) nämner att det kan vara en formell eller icke-formell utbildning eller olika former av verksamhetsförändring såsom arbetsutvidgning eller självstyrande grupper. Armstrong (2006) ger som exempel mentorskap, nya arbetsuppgifter, coachning av chef/teamledare och inläsning. Oavsett vilken metod man tillämpar poängterar Armstrong att utvecklingen ska ligga i linje med individens förmåga, potential, intressen och ambitioner och att den ska ge kvalifikationer för nuvarande och framtida arbetsuppgifter. Sist i processen kommer implementeringen, agerande i enlighet med planen. Granberg och Ohlsson (2000) tror att mycket av fokus i framtiden kommer att riktas på en ny ledarroll. Framtidens ledare ska mer fungera som understöd för att underlätta medarbetarnas lärande. De ska inte behöva motivera sina anställda att lära, vilket de menar är en naturlig mänsklig drivkraft, utan det viktigaste är att undanröja hindren.

## **Lärande**

I avsnittet om kompetens presenterades Granbergs (2003) teorier om att kompetensutveckling handlar om lärande och utveckling, samt Armstrongs (2006) teorier om att det kan vara åtgärder för att utöka befintliga kunskaper och färdigheter samt ge möjlighet till nya. Oavsett vilket målet med kompetenssatsningen är ska alltså den anställde kunna utföra gamla

uppgifter på ett bättre sätt efteråt, eller helt nya uppgifter, något som signalerar att ett lärande måste till.

Men, vad innebär då lärande? Ellström (1992, s. 21) definierar lärande som ”relativt varaktiga förändringar hos en individ som ett resultat av individens samspel med sin omgivning”. Här tittar man alltså både på kontext och på det som lärs. Armstrong (2006) beskriver lärande som något som uppstår när en bristande överensstämmelse mellan avsikt och utkomst upptäcks och rättas till, en definition som kommer från Chris Argyris. Argyris var med och utvecklade begreppen single- och double-looplärande. Single-looplärande kan förklaras som anpassningsinriktat lärande. Som exempel kan ges automatiserade uppgifter. Upptäcks något fel korrigeras det så att man kommer tillbaka på rätt spår igen och loopen sluts. Organisationer som däremot utmärks av double-looplärandet uppmuntrar de anställda att finna nya lösningar för att anpassa sig till förändrade villkor i miljön. Då lärs något nytt och lärandet kan omvandlas i agerande (a.a.). Granberg (2003) betonar att förutsättningen för lärande är reflektionen. Genom denna kan vi dra slutsatser från den erfarenhet vi får i en viss situation.

Ett perspektiv där just det sociala sammanhanget för lärande betonas är Lave och Wengers (1991) teorier. Lave och Wenger ser lärande som en process av deltagande i en social kontext, i ett ”*community of practice*”. Begreppet ”communities of practice” beskriver hur individer inom en gemenskap interagerar med varandra. Det kan vara en yrkesgrupp som knyts samman av sin expertis eller en grupp på en arbetsplats. Gruppen utmärks av att man har ett gemensamt språkbruk och sätt att utföra saker. Armstrong (2006) nämner explicit kontra tyst kunskap. Explicit kunskap är dokumenterad och tillgänglig, medan den tysta kunskapen finns i individens intellekt och är svårt att uttrycka i skrift då den endast kan tillgodogöras genom personlig erfarenhet, exempelvis i dessa communities. När individen blir medlem är medlemskapet perifert, men allteftersom individen blir en mer självklar och central del i detta community ökar också tillträdet till den kunskap som finns (Lave & Wenger, 1991).

Här vill vi stanna upp och resonera kring en motstridighet. Som tidigare konstaterats handlar företags strategier i mångt och mycket om att skaffa sig konkurrensfördelar för att göra ekonomiska vinningar. Man har en utstakad riktning som man tror ska ge bäst avkastning, något som kan liknas vid den enkla loopen, att man inte ska avvika från det utstakade. Men om samtidigt omgivningen hela tiden förändras bör nytänkande enligt den dubbla loopen ske, vilket avviker från det på förhand utstakade samt från den tendens som nämndes tidigare att



makthavare stärker sin makt i turbulenta tider. Hur kan man förena dessa två? Jo, här kommer just lärandet in i bilden eftersom de olika kompetenser som beskrevs ovan, framför allt de mjuka såsom problemlösningsförmåga och kommunikation, är inte saker som går att lära genom att exempelvis vara åhörare vid en föreläsning. Tekniska färdigheter är kanske lättare att lära rent mekaniskt, men även där behövs i ett större perspektiv beredskap att agera och vara kreativ om villkoren för arbetet skulle ändras med kort varsel.

## **Organisatoriskt lärande och den lärande organisationen**

Globalisering av företag skapar alltså ett alltmer osäkert företagsklimat (Chan et al., 2004). Man ser också att just lärande implementeras som strategi för att upprätthålla och förbättra företagets resultat och konkurrenskraft under dessa villkor. Man hör här talas om både organisatoriskt lärande och den lärande organisationen, begrepp som används omväxlande och synonymt. De har dock lite olika innebörd, även om likheterna är mer framträdande. Det gemensamma för dem är att de är motsatsen till det som bland andra Taylor förespråkade, nämligen att organisationen är ett slutet system gentemot omvärlden (Granberg, 1996). Här handlar det om ett samspel med omgivningen istället.

Organisatoriskt lärande är förändringsprocesser inom organisationen som handlar om *hur* lärande sker (Chan et al., 2004; Armstrong, 2006). Det handlar om att ta till sig förändringar i omgivningen för att uppnå och bibehålla konkurrensfördelar samt förhöja produktiviteten (Chan et al., 2004; Granberg & Ohlsson, 2000). Den lärande organisationen är istället ett fenomen, organisationen som helhet, och fokuserar på *resultatet* av hur man understödjer och organiserar lärandeaktiviteter i organisationen (Chan et al., 2004). Det man önskar uppnå är ett mer effektivt agerande (Granberg, 1996). Det är dock inte organisationen som lär utan den skapar villkor som ger stöd i individernas lärande (Granberg, 2003). Faktorer som underlättar lärandeprocessen är dialog och konversation och de anställda bör uppmuntras och utmanas att ifrågasätta det förgivettagna, påpekar Armstrong (2006). Hela klimatet bör främja lärande och innovation (Chan et al., 2004). Här är HR-organisationen den instans som kan skapa nätverk och projektgrupper, vilket främjar kunskapsutbyte. Man kan här också knyta an till ”communities of practice” (se ovan). Dessa communities är viktiga genom att det är här som mycket av organisationens tysta kunskap skapas och delas (Armstrong, 2006).

## Lärande och kompetensutveckling i praktiken

Företag implementerar alltså allt oftare lärande och kompetensutveckling i sin strategi. Det handlar om att uppmuntra och rusta den anställde för självständigt tänkande, att ge underlag för att öka problemlösningsförmåga och ledarskap. Då blir det viktigt att strategin löper som en röd tråd genom verksamheten så att strukturen blir tydlig. Armstrong (2006) förklarar det som att strategin pekar ut en riktning i en turbulent omgivning. Kompetensutveckling blir av vikt för att de anställda ska vara så väl förtrogna med företagets produkter och idéer att de kan vara nyskapande. Det handlar alltså om att ge redskap för att behärska framtida situationer, vilka man ännu inte kan förutspå. Lärande blir då inte bara utökade kunskaper utan också förändring av individens kognitiva strukturer och intellektuella färdigheter (Ellström, 1992).

Problemet med traditionell formell utbildning är dock att det som lärs ut inte alltid kan ge en grund för fortsatt lärande i den konkreta arbetsituationen, skriver Ellström (1992). Granberg (2004) påpekar att kompetens alltid är kontextanknutet, vilket alltså gör att man bör tänka på att även kompetenssatsningar ska ha direkt anknytning till aktuell kontext, det vill säga arbetet. Senge (refererad i Granberg & Ohlsson, 2000) menar att det inte behöver bero på den enskilde medarbetaren om denne inte får nytta av sin utbildning, utan att orsaken kan finnas i organisationsstrukturen, som gör att den gemensamma uppgiften inte hanteras på ett effektivt sätt. ”Det skapar ingen förändring genom att skicka iväg medarbetare på kurs under ett par veckor, för när de kommer tillbaka har de snart fallit in i gamla vanor och handlingsmönster” (Granberg & Ohlsson, 2000, s.67). Senge menar att förändringsförsök måste riktas mot helheten för att förändring och varaktig kompetensutveckling ska ske. Transferproblematiken, svårigheten i att överföra kunskaper från en utbildningssituation till en verklig situation där de ska tillämpas, är ett välkänt problem. Här ligger ett stort ansvar på cheferna som ska se till att manegen är krattad i syfte att nå företagets långsiktiga mål. Det finns olika modeller för att mäta effekter av utbildningar men den mest använda är Kirkpatrick's från 1976 (Millward, 2005), vilken innehåller fyra utvärderingskriterier. Den första är *reaktioner* (reactions), vilket är hur tillfredställd medarbetaren säger sig vara. Det andra kriteriet är *lärande* (learning) där utvärderingen sker med hjälp av papper och penna eller enklare skriftliga test som mäter prestationen. Det tredje kriteriet är *jobb-beteende* eller *prestation* (job behaviour or performance) vilket utvärderar i vilken utsträckning medarbetaren har överfört (transferred) det som lärts till arbetsituationen. Det sista kriteriet är *organisation* (organization) vilket innebär att man ser organisatoriska effekter såsom att kvaliteten eller kvantiteten blir bättre, omsättningen ökar, arbetsmetoder förbättras eller kanske att attityderna mot arbetspositionen

blivit mer positiva. Problemet, eller målet, är helt enkelt att överföra det som lärts in till de vardagliga prestationerna.

## **Att förbättra förutsättningarna**

Granberg och Ohlsson (2000) lyfter fram visionsarbete som en central faktor som hör samman med kompetensutveckling, genom att den skapar gemensamma mål att relatera till. Det bör finnas långsiktig planering för och uppföljning av kompetensutveckling för att inte utbildningsinsatser ska ske akut eller mindre genomtänkt, utan förankras och sätts i ett vidare perspektiv (Ellström & Kock, 1993). Idag sker satsningar på kompetensutveckling ofta kortsiktigt och ad-hoc-betonat och de följs inte heller upp (Ellström & Hultman, 2004). Men, utbildning ska även planeras och genomföras i samverkan med dem som direkt berörs av den (Granberg & Ohlsson, 2000). Ellström (1992) ser helst också att företagsledningen arbetar aktivt för ett känslomässigt engagemang hos personalen och poängterar stödjande strukturer uppifrån, en företagskultur som välkomnar handling, initiativ och risktagande och att det bör finnas tolerans för olikheter i uppfattningar. Genom ledare som agerar föredömligt lär sig de anställda att känna tillräcklig tilltro för att våga experimentera, även när det innefattar risktagande, påpekar Chan et al. (2004), medan Chen et al. (2006) lyfter fram att de anställda bör uppmuntras till att delta i seminarier och dylikt samt att presentera vad de upptäcker i projekt de deltar i. Det bör också finnas ett kommunikationsnätverk där de anställda kan kommunicera sina karriärambitioner, intressen och tillfredsställelse med arbetet, med syfte att stötta individens utveckling, fortsätter författarna. De skriver vidare att effektiv kompetensutveckling nås genom att de anställda själva får undersöka de utvecklingsmöjligheter som finns inom ramen för den egna förmågan, vilket leder till tillfredsställelse i och med att deras förmågor används fullt ut. En tillfredsställande arbetsmiljö skapar alltså en situation där både företaget och dess anställda är vinnare. En hög grad av jobbtillfredsställelse bland de anställda leder också till hög kvalitet i arbetsutförandet, fortsätter Chen et al., (a.a.) och påpekar att även kostnader som har att göra med hög personalomsättning minskar som en följd. Deras studie visar att satsningar på de anställdas karriärutveckling leder till större tillfredsställelse med arbetet och att kvaliteten i arbetslivet upplevs som högre, vilket ökar produktiviteten.

## **Sammanfattning**

Framväxten och behovet av kompetensutveckling har här lyfts upp till ytan. Kompetens definieras i litteraturen som en individs potentiella handlingsförmåga i en viss situation men motiven till kompetensutveckling kan vara flera. I första hand görs satsningar på kompetensutveckling för att organisationen ska bibehålla och skaffa sig nya konkurrensfördelar i en turbulent omvärld genom att ha anställda som besitter god expertis. Företagens mål går dock inte att uppfylla utan engagerade anställda, vilket är sekundärvinsten med att satsa på kompetensutveckling. De anställda känner att företaget satsar på dem och att det finns karriärmöjligheter, vilket gör att de stannar kvar, vilket i sin tur bidrar till låga kostnader för personalomsättning och rekrytering. En maktaspekt kan också urskiljas. Jämvikt bör råda mellan hur stor makt de som bestämmer har och hur mycket de anställda själva kan påverka. För att individen ska ha nytta av kompetenssatsningar är det dock av vikt att utbildning sker i en kontext med anknytning till arbetet. En central punkt i kompetensutveckling, enligt vissa författare, är lärandeprocessen. Lärande kan definieras som varaktiga förändringar av kognitiva mönster. Förutsättningen för lärande är reflektionen. Inom organisationen vill man uppnå ett klimat där innovation, risktagande och kommunikation uppmuntras, samt att de anställda delar med sig av sin kunskap. I en turbulent omgivning med hård global konkurrens blir det nyckeln till fortsatt överlevnad och framgång på marknaden.

## Metod

Syftet med vår uppsats var att ta del av individers upplevelser och erfarenheter när det gäller att arbeta med kompetensutveckling inom ett företag. Vi ville försöka se olika problem och möjligheter ur deras perspektiv och därför var det självklart att välja en kvalitativ metod för att uppnå våra mål. Nedan kommer vi att beskriva hur vi gick tillväga i vår datainsamling, vilka personer som deltog och hur våra data analyserades. Viktiga aspekter avseende etik, reliabilitet och validitet kommer också att lyftas fram och diskuteras.

## Intervju

Kvale (1997) ser flera forskningsmässiga fördelar med att använda sig av intervju som insamlingsmetod av data. Den är en unikt känslig och kraftfull metod som kommer till nytta när man, som vi, vill fånga erfarenheter och innebörder ur undersökningspersonernas vardagsvärld. Genom intervjun kan deltagarna förmedla till exempel sin arbetsituation till andra ur ett eget perspektiv och med egna ord. En intervju är ett samspel mellan personer som samtalar om ett gemensamt intresseområde och där vi som forskare försöker utveckla innebörden av människors erfarenheter (a.a.).

Smith (2003) menar att en semistrukturerad intervju är den bästa metoden när man vill ta del av andras livsvärldar. Man förbereder ett antal frågor som beräknas täcka in det man är ute efter men dessa behöver inte följas i ordning och man är också fri att lägga in nya frågor under intervjuens gång. Detta för att skapa större svängrum för deltagaren vilket leder till en mer berikad data (a.a.).

## Tillvägagångssätt

Vi var intresserade av hur man kan arbeta med kompetensutveckling och ville därför få kontakt med ett större företag i regionen. Ett större företag behövdes då dessa oftast är försedda med en egen HR-avdelning som är mer specialiserad och kunnig i ämnet. Vi tog först telefonkontakt med fyra företag och skickade därefter ut ett presentationsbrev (Appendix A) via e-post till de personer vi pratat med och som ville veta mer. Här presenterade vi bland annat oss själva, vilket syfte vi hade och vad vi behövde hjälp med. Ett av företagen fann vår fokus extra intressant och när vi tog ny telefonkontakt efter ett par dagar fick vi även flera

namn på personer att kontakta. Därefter bestämdes tidpunkter för intervjuerna. Företaget är ett globalt internationellt företag som bedriver verksamhet inom livsmedelsindustrin.

## **Deltagare och genomförande av intervju**

Syftet med vår uppsats var att ta del av individers upplevelser och erfarenheter när det gäller att arbeta med kompetensutveckling, och för detta ändamål bokades intervjuer med tre personer på Företaget vid fyra tillfällen. Dessa tre personer var alla från företagets HR-funktion, men under intervjuprocessens gång växte nyfikenheten att också få höra en avdelningschefs perspektiv, varför även detta planerades in. Den första intervjun vi gjorde hade som syfte att bygga en allmän kunskapsgrund för oss om hur verksamheten var uppbyggd, medan de fyra påföljande intervjuerna gick mer på djupet och fokuserade på deltagarnas egna upplevelser och erfarenheter.

För att respektera deltagarnas anonymitet, men ändå levandegöra utsagorna, ersätter vi i fortsättningen deras personnamn med fiktiva namn, vilka blir följande:

- Selma, som även stod till förfogande under introduktionsintervjun, jobbar med HR-frågor inom företaget och deltar bland annat i att implementera kompetensutvecklingsprocessen hos chefer.
- Astrid är en så kallad competence coach vars huvudsakliga uppgift är att implementera kompetensutvecklingsprocessen hos chefer.
- Moa är en före detta personalchef som nu är HR-manager och har ett övergripande ansvar för kompetensutveckling inom företaget och även har internationell erfarenhet.
- August är inte positionerad inom HR-funktionen utan är en avdelningschef som bland annat ansvarar för utseende och funktion på vissa produkter.

Till vår hjälp under intervjuerna hade vi en intervjumall (Appendix B) som hjälpte oss hålla fokus, och en mp3-spelare för att kunna spela in det som sades. Längden på intervjuerna varierade mellan 45 och 60 minuter. Enligt Kvale (1997) gäller det att uppmuntra deltagarna att förmedla sina upplevelser och därför är det bra att berätta om syftet med intervjun och även informera om inspelningen. De första minuterna av en intervju är avgörande för hur djupt deltagarna ska gå och det gäller att starta med mer allmänna frågor för att skapa förtroende (a.a.). Detta tog vi fasta på genom att till en början be dem beskriva sin egen roll på företaget och sedan bli allt mer personliga. Det vi därefter gjorde var att anpassa vår

intervjumall efter varje intervju för att mer effektivt rama in vårt intresseområde i nästföljande intervju, vilket också beskrivs nedan.

## **Analys**

För analys av vårt material har vi i huvudsak inspirerats av Grounded theory, vilket är ett av de mest kända arbetssätten inom kvalitativ social vetenskap och innebär att man utgår från generella frågor när man ska börja samla in data. Intresseområdet avgör fokus på data, vad som ska lyftas fram och hur det ska analyseras (Smith, 2003). Den ursprungliga forskningsfrågan är ett direktiv som genom hela projektet leder forskningsprocessen och hjälper forskaren att hålla fokus (Strauss & Corbin, 1990). Ett utmärkande drag för just Grounded theory är att man påbörjar analys av datainsamlingen direkt efter att första intervjun är gjord. Nästa datainsamlingsomgång påverkas av denna första analys. Datainsamling och analys går sedan hand i hand och nya fynd styr den fortsatta datainsamlingen vilket resulterar i en avsmalnande process (Smith, 2003).

Grounded theory handlar bland annat om att lära sig tolka och förstå respondentens språk och sätt att uttrycka sig. Genom att förstå innebörden i det som sägs kan senare frågor anpassas och resultera i att budskapen blir tydligare (a.a.). Det unika är också att den parallella analysen hjälper forskaren bekräfta eller falsifiera de antaganden som uppkommer under forskningsprocessen (Strauss & Corbin, 1990). När vi i vissa fall var osäkra på vad som menades kunde vi lyfta upp det på nästa intervju och få ett förtydligande. Grounded theory som metod förespråkar att inläsning på ämnet sker efter datainsamlingen för att forskaren ska sätta sin egen förförståelse inom parentes och inte färga resultatet (Smith, 2003). Dock ansåg vi att förförståelse av ämnet kompetensutveckling skulle ge oss möjlighet att ställa mer adekvata frågor och på så sätt göra intervjuerna mer givande för vårt syfte.

Centralt inom Grounded theory är kodning, som är en aktiv del av analysprocessen. Att sätta en kod betyder att man ”döper” eller sätter etikett på det som intervjupersonen säger. Detta innebär att man måste anstränga sig för att se saker och ting med andras ögon och i nya perspektiv samt att synliggöra det som uttrycks implicit. Man ska sätta sig in i respondentens roll och försöka koda det som sägs och sträva efter att neutralisera sin egen förförståelse (a.a.). Det handlar om att låta processen växla och växa. Utifrån de data som samlas in måste forskaren kunna besluta längs vägen var och hur man ska gå vidare i det fortsatta

datainsamlandet som ska vidareutveckla teorin (Henwood & Pidgeon, 2003). Kodningen innefattar att välja ut de koder som förekommer oftast och sedan placera in dessa i större kategorier som kan fördjupas och förklaras i mer psykologiska termer. Målet är att få fram kategorier som representerar det man kommit fram till under kodningen (Smith, 2003). För att kunna göra detta måste man titta på enskilda delar av data och ställa frågor om vad detta är uttryck för och vad det representerar. Man jämför olika delar och vissa kan få samma etikett. Vanligen får man fler än man kan hantera och därför grupperar man dessa i kategorier (Strauss & Corbin, 1990). Man fortsätter med kodning, jämförelser och teoretiska uppbyggnader tills inga nya relevanta insikter görs och man upplever en form av teoretisk täthet (Smith, 2003).

Efter varje intervju gjorde vi en första transkribering som inte var ordagrann utan där det vi upplevde som mest relevant plockades ut och kodades. Genom detta hann vi gå igenom varje intervju innan det var dags för nästa, och utifrån detta fick vi nya infallsvinklar samt kunde lyfta upp oklarheter. När samtliga intervjuer var genomförda gjordes en andra transkribering, vilken var mer omfattande och ordagrann än den första. Det som utelämnades var prat om praktiska bestyr och om oss själva. Genom detta hade vi nu båda transkriberat varje intervju. Vi utvecklade och fördjupade sedan de kodningar som vuxit fram från den första kodningen samt jämförde koderna med de första. På det här sättet växte vår datamängd och vi kom fram till ytterligare koder som inte hade aktiverats tidigare. Större kategorier växte fram och fungerade som en typ av uppsamlingsposter. Till en början var vi uppe i cirka 15 olika kategorier men efter jämförelser och återblickar komprimerade vi dessa till fyra större, vilket gav ett mer fokuserat material att jobba vidare med. (Se Appendix C för exempel på hur kodningen gick till och hur de större kategorierna växte fram).

Ett delmoment inom Grounded theory, och som används när man arbetat fram större kategorier, är axial kodning. Detta innebär att man går in och tittar på olika dimensioner av det som sägs, exempelvis de olika sätt som ett fenomen beskrivs på. Det kan vara positivt och negativt, flexibelt eller rigitt och så vidare (Strauss & Corbin, 1990). I praktiken innebär detta att vi hade en kategori som sedan delades upp i olika dimensioner, längs en axel kan man uttrycka det. Dimensioner av de större kategorierna förklaras i vårt senare resultat och då framgår också vilket samband dessa har inom huvudkategorin, samt hur de större kategorierna hänger ihop med varandra.



Målet är att bygga upp kategorier med så pass mycket substans att man kan koppla dem till teorier inom litteraturen (Smith, 2003). Kategorierna ska på ett explicit vis sätta ord på det som texten eller intervjun förmedlar. En kategori representerar både ens reflektioner kring primärdata och vad den innehåller i ren fakta (a.a.). Insikt och förståelse ökar efter hand som man sätter sig in i och interagerar med sina data. Det är en kreativ process, vilket ökar vikten av att hålla balansen mellan vad man som forskare skapar och vad som är verkligt (Strauss & Corbin, 1990).

## **Etik, validitet och reliabilitet**

Av etiska skäl bör deltagarna i ens undersökning informeras om vad det hela går ut på vilket kallas för informerat samtycke (Christensen, 2004). Detta begrepp innebär också att deltagarna deltar frivilligt i projektet och har rätt att dra sig ur när som helst (Kvale, 1997). Alla våra deltagare fick först ta del av vårt presentationsbrev där syftet med vår intervju klart och tydligt framgick och efter detta uttryckte de intresse i att hjälpa oss. En annan etisk aspekt att respektera är konfidentialitet, vilket innebär att data som kan identifiera deltagare inte redovisas i uppsatsen (a.a.). I samråd med våra deltagare har vi dels kommit överens om att inte nämna några personnamn på deltagarna samt att företaget hålls anonymt genom uppsatsen. Namnen som presenterades på deltagarna ovan är alltså fiktiva och det företag vi bedrev vår forskning på benämns i fortsättningen för Företaget. En tredje etisk faktor berör konsekvenser av deltagandet vilket innebär att fördelarna av att vara med i en undersökning ska överväga nackdelarna och riskerna. Hänsyn ska till exempel tas till om uppsatsen ska bli offentlig och om någon i så fall tar skada (a.a.). Vi bedömer att det som presenteras i vår uppsats bara kommer vara till gagn för berörda och andra att ta del av och resultera i en givande läsning.

En god validitet inom kvalitativ forskning nås genom att ”de olika pusselbitarna passar ihop och bildar ett logiskt mönster” (Sandell & Wedin, 1995, s. 35). Med det här menar författarna att resonemangen ska ha sammanhang, mening och helhet, vilket de kallar för koherens. Ett annat validitetskriterium som nämns i samma bok är samstämmighet mellan bedömarna, att man kommer fram till liknande slutsatser. Kvale (1997) menar att god validitet uppnås när en metod undersöker vad den är avsedd att undersöka, att ens observationer verkligen speglar de fenomen eller variabler som är av intresse. Vi upplever oss ha uppnått de kriterier på validitet som nämnts ovan eftersom våra data har logiska trådar mellan sig och som vi båda nått

samstämmighet kring. När vi någon gång varit osäkra har detta tagits upp med deltagarna för bekräftelse.

Under en av de fem intervjuerna skedde ett missöde vilket gjorde att den här intervjun inte spelades in. Vi kommer därför inte använda oss av några renodlade citat från den här personen i vår presentation av resultaten. Däremot kommer de anteckningar vi har från intervjun fortfarande finnas som underlag i både resultat och diskussion, men i mer resonerande form.

En annan faktor som ständigt måste beaktas inom all vetenskaplig forskning är reliabilitet som innebär att olika forskare kommer fram till samma resultat. När det till exempel gäller utskrift av intervjuer kan man sträva efter intersubjektiv reliabilitet genom att samma avsnitt av en intervju skrivs ut av två olika personer (Kvale, 1997). Det här löste vi genom att, som nämndes tidigare, turas om att lyssna av våra data och transkribera. Först transkriberades de mest relevanta delarna av datainsamlingen som kodades och därefter transkriberades hela datainsamlingen med nya koder som följd. När detta var klart jämförde vi de båda transkriberingarna och fann en god reliabilitet på gemensamma delar. Kvale påpekar dock att trots önskvärd reliabilitet kan en allt för stark betoning på detta motverka kreativitet och föränderlighet. Detta då man kanske bara återger utan att våga analysera. Vi var införstådda med det här men känner att vi ändå funnit en balans vilket följande resultatdel bör påvisa.

## Resultat

Resultatet av vår undersökning består av bearbetning av intervjupersonernas berättelser och utsagor. I detta avsnitt presenterar vi de huvudsakliga teman vi funnit i detta, och försöker lyfta fram, analysera och fördjupa förståelsen av deras perspektiv och erfarenheter.

Vi fann fyra större kategorier i intervjupersonernas beskrivningar av vad som är väsentligt i arbetet med kompetensutveckling inom Företaget. Det handlar om ett gediget förarbete, en aktionsfas som ska följas upp, ett ansvarsmedvetande hos berörda parter samt en fungerande kommunikation. Vår redovisning av de stora kategorierna med underkategorier är sedan ordnad efter den gång kompetensutvecklingsprocessen har inom företaget. Redovisningen av det datasystem som Företaget har till sin hjälp är placerad inom kategorin förarbete men löper egentligen som en röd tråd genom hela processen.

### Förarbete

Samtliga intervjupersoner menar att ett gediget förarbete är en första viktig aspekt för att lyckas med kompetensutveckling. Det betonas att man har motiv för kompetensutvecklingen, att man gör en ordentlig rollanalys samt att ett, inom Företaget implementerat, datasystem fungerar och utnyttjas. Förutom detta kommer det här avsnittet först redovisa intervjupersonernas allmänna upplevelser och värdesättning av förarbete.

Samtliga intervjupersoner betonar att ett väl underbyggt bakgrundsmaterial över vilka gap som finns hos de anställda är ett första viktigt steg. Gap i det här sammanhanget innebär att medarbetarens kompetensnivå skiljer sig från den nivå som är satt för den specifika tjänsten. Hos Företaget utförs ett solitt förarbete, man ser det som nyckeln, och intervjupersonerna upplever att det då oftast blir bra i slutändan. Selma uttrycker sig så här:

Jag skulle vilja säga att förarbete är key egentligen. Annars är det ju lätt att sånt här rinner ut i sanden, att det inte blir någonting av det.

Även Selmas kollegor inom HR och avdelningschefen August betonar vid flera tillfällen just betydelsen av att bygga upp en genomtänkt grund. Görs inte detta är risken stor att hela processen stannar av.

Genom intervjupersonernas berättelser träder bilden fram av att kompetensutveckling inte är något Företaget tjänar pengar på kortsiktigt, och att tid och tålamod måste läggas på förarbete för att nå långsiktiga resultat. Till sin hjälp under kompetensutvecklingsprocessen använder Företaget ett ”kompetenshjul” där faktorer som omvärld, mål och resursbehov beaktas.

Det handlar om att man i steg ett ser på enhetens långsiktiga mål och strategier /.../ Vad har vi för mål, vad är det vi ska göra här hos oss? /.../ Hur är det kopplat till Företagets vision och mission, det vi ska göra? /.../ Vad är det som kan förändra sig i omvärlden som gör att vi här hos oss måste jobba med kompetensutveckling? /.../ Och konkurrenter, vad har dom på gång? Bedriva lite konkurrentbevakning. /.../ Så tittar man tre år framåt i tiden, hur ser det här ut om tre år och gör en liten sån resa. Det är ju inte lätt att se framtiden om man ska ha svart på vitt-fakta, men... lite kreativ får man ju va.

Astrid, från HR, förmedlar hur man blickar framåt och analyserar marknaden för att lättare veta vad det är Företaget behöver fokusera sin kompetensutveckling på. Det handlar om att göra en omvärldsanalys för hela koncernen och ta ned det till landsnivå, bolagsnivå, avdelningsnivå, befattningsnivå och slutligen individnivå. Mål och strategi ska förmedlas hela vägen menar hon. Det verkar som om HR spelar en avgörande roll när det gäller den här delen av förarbetet, att med en noggrann omvärldsanalys göra kompetensutvecklingen mer effektiv. Vidare att tillsammans med avdelningscheferna anpassa kompetensutvecklingen till vad som behövs för just en specifik verksamhet. Försummas detta är säkert risken stor att man utbildar folk på fel områden vilket kan leda till att man halkar efter på den konkurrensutsatta marknaden.

Även avdelningscheferna spelar en avgörande roll men på ett annat sätt än HR gör. Det blir ett mer konkret arbete, närmare medarbetaren, som ställer andra krav på cheferna. August har själv erfarenhet av hur mycket tid som behövs läggas ner, framförallt i början, för att sedan nå ett bättre och mer effektivt resultat i slutändan.

Man får mycket övertid i början, så är det bara. Du måste sitta på kvällen i lugn och ro och tänka igenom och förbereda, för det går inte att starta upp någonting och komma dit oförberedd.

Medan HR måste se till att kompetensutveckling sker på rätt områden är det sedan upp till cheferna att, som intervjupersonerna uttrycker det, ”committa sig” och göra sitt bästa för att medarbetarna ska få ut det mesta av den. (Vi väljer att i fortsättningen använda ordet ”committa” för att undvika att vi lägger in en tolkning om vi översätter till ett likvärdigt svenskt ord som ”engagera sig”). I båda fallen blir det tydligt att kunskap om omvärlden och engagemang är kritiska faktorer för att kompetensutvecklingen ska bli mer effektiv och lönsam i längden. Avdelningschefen August berättar också att han tagit initiativ till att de anställda endast får boka in arbete på 80 procent av sin tid, de resterande 20 procenten ska ligga på utveckling och att utbilda sig själv.

I förarbetet till kompetensutveckling hos Företaget är det, som beskrivits tidigare, av stor vikt att man mäter kompetensgapet så att det finns något att mäta mot när medarbetaren kommer tillbaka efter genomgången utbildning. Det lyfts också fram att en diskussion ska föras mellan chef och medarbetare om huruvida medarbetaren har nytta av den utbildningen behandlar. Det poängteras från HR det positiva med att ha gap då detta genererar en utveckling för medarbetaren. Utifrån gapanalysen definierar chef och medarbetare tillsammans utvecklingsaktiviteter, vilka ska leda till att de identifierade gapen sluts eller minskar. När ett varv runt kompetenshjulet är gått hamnar man åter i steg ett där det revideras för nästa varv. Det blir i regel inte så stora förändringar under ett år, men diskussionen tas, vilket håller processen vid liv, förklarar Astrid från HR.

Astrid berättar vidare om den distinktion som måste göras mellan ”kompetenssamtalet” och ”performancesamtalet” där den förra är en framåtblickande aktivitet och den senare är en utvärdering och därför en tillbakablick. (Även ”performance” är ett ord som intervjupersonerna använder och som vi därför avstår från att översätta. Betydelsen av ordet kan dock sägas ligga nära ”prestation”). I kompetenssamtalet ska chefen diskutera med medarbetaren var denne ser sig själv i nästa steg, om personen är nöjd med nuvarande nivå eller om det finns andra ambitioner. Moa, från HR, menar att det är viktigt att ha i åtanke att man inte bör ha fler kompetenser än man hinner tala om på en till två timmar, detta för att samtalen ska vara givande och effektiva. Kompetenssamtalet bör, enligt Astrid, ligga före budgetprocessen i tid så att man kan ta in de anställdas behov i den diskussionen också. Det finns med andra ord en del strategiska överväganden att ta hänsyn till under förarbetet.

Våra intervjupersoner från HR beskriver att det finns en variation i hur aktiv man ska vara från deras håll under förarbetet. I vissa fall räcker det att de förmedlar till avdelningscheferna att de bör be sina anställda fundera igenom var de upplever sig ligga i kompetensnivå inför samtalet med sin chef, samt att också chefen förbereder var han eller hon upplever att individen ligger. Då har man något att diskutera utifrån sägs det. HR har dock också en mer aktiv roll i form av att sätta samman kurser eller att förhandla fram en skräddarsydd utbildning efter behoven i organisationen. Med hjälp av det datasystem, som beskrivs längre ned, har HR-personalen en överblick över vad som behövs generellt i Företaget.

Selma förmedlar att HR även måste anpassa sig till omvärlden. Sjuttio- och åttiotalisterna som kommer nu har inte samma personliga kontrakt med cheferna som fyrtio-femtio- och sextiotalisterna, utan har andra krav, större utvecklingsbehov och byter snabbare jobb, konstaterar hon. Om de inte behöver byta arbetsplats för att få nya utmaningar och testa nya saker kanske de stannar längre, tror Moa. Det generella budskapet från personerna inom HR är också ett konstaterande av att de mjuka delarna av kompetens håller på att tas bort till förmån för det mer hårda businessstänket. Oavsett vad som ska utvecklas poängteras vikten av att utbildningar och kurser är prövade av någon, att man har en referens på dem. Annars är risken att man skickar iväg medarbetare på något bara för att upptäcka att dessa redan kan mer än kursledaren.

Dom var på nån sån här och då kom dom tillbaka och sa det här är värdelöst. Jaha, varför det då. Usch dom är ju långt efter oss. Då var vi före dom... tekniskt så dom kunde mer än dom som... då blev det liksom... Då är det ju liksom ok, waste. Vi försökte. /.../ Då är det rätt viktigt att utbildningen är prövad av nån annan så man då kan ta en referens.

Här är det avdelningschefen August som resonerar kring betydelsen av förarbete. Både han och HR-personerna är medvetna om att förarbete inte är något man kan slarva med då detta lägger grunden för den fortsatta processen. En annan viktig del som diskuteras inom förarbetet är tydliggörandet av roller och dess komponenter som ett led i fortsatt effektivitet.

## **Rollen**

Att arbeta med rollbeskrivningar inom Företaget innebär att identifiera vad varje position behöver innehålla i kompetens för att nå de verksamhetsmål som är uppsatta. Inom HR

använder man sig av ett datasystem, där ett stort kompetenslexikon ingår, för att bygga upp en sådan kravspecifikation. Samtliga intervjudeltagare är överens om att rollerna ska vara uppbyggda med ett fåtal nyckelkompetenser, tio till tolv stycken, som är tillräckligt konkreta för att man ska kunna mäta eventuella gap. Rollen som sådan ärver alltid vissa baskompetenser som är globala. Sedan lägger man till efter lokala behov. Detta är en process som renodlat handlar om hur befattningen struktureras upp i förarbetet, inte personen, vilket några av intervjupersonerna poängterar.

Ur ett chefsperspektiv gäller det sedan att koppla rätt personer till rätt roller, det finns ju vissa saker man behöver kunna oavsett position, som kanske inte står som kompetenskrav, men som chefen ändå ser som avgörande. August, som har erfarenhet av att ha byggt upp sin enhet från grunden, poängterar vikten av att ha med sig medarbetarna när rollernas innehåll definieras. Får man med sig sina medarbetare slipper man senare diskussioner om varför rollen ser ut som den gör menar han. Ibland har han valt att provocera fram diskussioner för att aktivera medarbetarnas delaktighet.

Uppfattningen om till exempel, om man är testingenjör på Företaget eller utvecklingsingenjör så är det rätt så olika. Så sa jag så här, men vi struntar i det, vi sätter alla som testingenjör, wuuh (blåser)... Vilket liv det blev! Ja, det var ju bara ett sätt att trigga fram vad dom verkligen tyckte rollen skulle innehålla så wrrooop... så var det färdigt. Då liksom oj. Då fattade man liksom att oj vi har gjort hela det här jobbet. Och då hade dom jättemycket åsikter om vad som var skillnaden. Då fick jag ju fram precis det jag frågade efter.

Genom sådan här provokation skapar August kontraster mellan rollerna och får sina anställda att känna engagemang kring dem, vilket ger skillnad från att bara ta emot en färdig roll. Delaktigheten skapar förtroende mellan chef och medarbetare. Om man dessutom kan forma rollbeskrivningen lite mjukare än en regelrätt arbetsbeskrivning förstår medarbetarna lättare vilken funktion de fyller, vilket också underlättar när man ska sätta ”performance-target”, alltså vilka målsättningar som ska uppfyllas, säger August. Han fortsätter resonemanget med att medarbetare som begripit och lever sig in i rollerna även kan medverka vid rekryteringar till avdelningen.

Jag kan alltså ta med medlemmar i min organisation som är med på intervjuerna och dom är fullständigt pålästa, och dom gör till och med modeller för hur dom ska bedöma folk och sånt

är perfekt. För dom vet att om man anställer en ny person så ska vi leva tillsammans i rätt många år och då är det bättre att göra ett bra förarbete.

Det avdelningschefen uttrycker är att om man som medarbetare mer exakt vet vad arbetet innebär och är bekant med de olika dimensionerna av en roll, är man lämplig att vara med och välja ut andra som passar för denna. Genom att medarbetarna är väl insatta i sina kravprofiler vet de också vilka sidor som kanske behövs förstärkas för att fylla upp rollen. Finns inte en tydlig kravprofil blir risken att man är överkvalificerad och där upprepas det som nämndes tidigare; att det är positivt med gap. Det är just det här gapet som leder in på nästa viktiga post inom förarbetet, nämligen motiv.

## **Motiv**

Det förmedlas att HR har i uppgift att fungera som en resurs med större överblick i organisationen och som kan kolla upp vilka möjligheter och behov som sammantaget finns av kompetensutveckling. Personerna inom HR betonar att klara motiv är av yttersta vikt för att leda verksamheten framåt och säkerställa att man har rätt man på rätt plats. Utbildning ska vara relaterat till verksamheten och individen bör kompetensutveckla sig inom det område han eller hon ska skapa ett värde sägs det. Därför är det viktigt att tänka igenom kravspecifikationen innan någon skickas iväg på kurs. Vad är anledningen till att den anställda ska gå kursen och vilka behov finns hos individen och hos verksamheten? ”Det går ju inte att mäta resultatet av en utbildning om du inte vet utgångsläget” som Astrid uttrycker det. Det generella intrycket från HR är att sådana här frågor inte var lika vanligt förekommande förut inom Företaget, och att detta också gjorde kompetensutvecklingen mindre effektiv. Det verkar genom åren ha vuxit fram ett mer strategiskt och målinriktat perspektiv på kompetensutveckling.

Jag tror det var mer vanligt att man skickade folk på kurs lite till höger och vänster. Ibland som en belöning. /.../ Och det kanske är jättebra för individen, men återigen, man måste gå tillbaka till verksamheten och se om detta är relevant för den befattningen.

Sen kom medarbetaren tillbaka och var helförvirrad och... liksom... full av energi och kanske gått en projektutbildning och tyckte nu ska vi ändra på allt och det här var jättebra och så här och sen så... så finns det inte möjlighet eller... Dom andra är inte så öppna för förändringar som man kanske skulle behöva va... när man kommer tillbaka efter kursen.



Här beskrivs det från HR hur det sett ut tidigare och att ett solitt och fokuserat förarbete kan avgöra om genomförd kompetensutveckling kommer till nytta för individen eller inte. Man måste alltså gå tillbaka till verksamheten och se över vad det för arbete som ska utföras, vilket arbetsflöde man ska ha och vilka positioner och befattningar man behöver för att nå målen. Är då aktuell utbildning relevant? Om någon, som Astrid ger exempel på, ska gå en kurs i ett visst dataprogram ska frågan ställas varför och vidare om programmet finns installerat och behövs. Därefter specificeras vad som ska kunnas efter genomgången utbildning. Allt handlar dock inte om att minska gap, fortsätter Astrid, utan motivet kan också vara att bibehålla spetskompetens inom ett visst område eller att hålla sig à jour med vad som händer på ett annat. Det kan också vara att bibehålla kompetensen generellt inom företaget, att säkerställa att man har den kvar.

Det som beskrivs av HR tyder på att man tänker mer långsiktigt nuförtiden och en medvetenhet finns om att en hög personalomsättning kostar mycket. Man inser att det aldrig är bra att skicka iväg någon på kurs som en "klapp på axeln". Istället verkar man se och uppskatta de befintliga medarbetarnas potential när det gäller att täcka upp för nya kompetensbehov. Till sin hjälp för att effektivt strukturera och just lokalisera rätt potential bland medarbetarna används ett speciellt datasystem hos Företaget.

### **Datasystem för kompetensutveckling**

Det system som används har som syfte att stötta kundföretags verksamheter och utveckling och inom Företaget fungerar det som en integrerad lösning för hela koncernen. Varje position har definierade kompetenskrav som gäller för alla med samma titel, världen över. Kompetenskraven är alltså globalt definierade men varje chef kan knyta på ytterligare kompetenser efter de lokala behov som kan finnas. Kompetenserna plockas från ett kompetenslexikon innehållandes cirka 400 olika kompetenser definierade på engelska och gällande globalt. Där finns både mjuka kompetenser såsom beteende och attityder samt de mer hårda i form av kunskap och färdigheter. Till varje position kan man sedan knyta en individ. Var individen befinner sig identifieras på en skala från noll till fem. Datasystemet medger också att man kan lägga in kommentarer/feedback om en medarbetare till exempel varit oense med sin chef om graderingen på skalan. Detta kan då ansvariga inom HR ta del av.

Datasystemet hade som syfte när det infördes att effektivisera och strukturera upp kompetensutvecklingsprocessen men samtliga intervjupersoner har beskrivit vilka brister som även medföljer. Samtidigt som man kan kommunicera lättare med ett verktyg där alla talar samma språk blir det också en begränsning där man styrs av vilka kompetenser som finns att välja. Svårigheter, enligt HR, finns här för de medarbetare som är mer specialiserade då verktyget inte är tillräckligt specifikt eller flexibelt att använda. Det eftersträvas till exempel ett annat djup för att kunna nå hela vägen. Som en följd av detta har många chefer kvar sina Excelsystem som de arbetade i tidigare, men direktiven är ändå klara att allt också ska läggas in i systemet. Avdelningschefen August var med när systemet implementerades och har upplevt hur det varit att arbeta med.

Det var ju också ett problem i början. Det var ju uppbyggt på ett sätt som... inte var logiskt för många av oss chefer. Men jag sa så att jag försöker lära mig det istället och det slutade faktiskt med att jag körde allting direkt in i systemet. Annars är det rätt vanligt att man kör på Excel och så vidare. För det var enklare att ge konstruktiv feedback. /.../ Ska man centralt ha koll på kompetensutveckling... så måste dom här systemen anpassas så att man kan använda det obehindrat. Då får man koll. Gör man för svåra system där cheferna inte varit med och haft påverkan från början, då är det kört alltså.

Systemet beskrivs som väldigt fyrkantigt och stelbent av honom och han efterfrågar också ett större inflytande från berörda parter när ett sådant här centralt system tas fram. Dock har han strävat efter att lära sig systemet vilket är en förutsättning för att hela processen ska fungera. Men det finns också, vilket både han själv och HR antyder, många skeptiker där ute som inte tror på systemet. Problem brukar dyka upp när det är dags att lägga upp den individuella utvecklingsplanen vilken inte alltid läggs in som den borde. Det är komplicerade steg med många moment och alla delar verkar inte vara logiskt uppbygga. Ett annat problem man haft är att det har funnits en del barnsjukdomar. Systemet har hängt sig emellanåt, vilket skapat frustration. Det har även låst sig vissa datum efter vilka ingen har kunnat gå in och ändra eller lägga till uppgifter, vilket har gjort att den information som inte blivit inlagd då inte heller blir det. Frustrationen har varit stor både hos avdelningschefer och inom HR men det är just de senare som måste försöka försvara något som inte fungerar.

Det fungerar för vissa och andra tycker det är... ja... jag har haft en som gick runt runt runt bordet när jag satt med honom. Och det var systemet... alltså att det hängde sig, och det är ju

frustrerande när det inte fungerar. /.../ Vi måste vara ambassadörer även om vi inte själva har valt det här systemet men nu har vi liksom kommit över den stora tröskeln, absolut.

HR förklarar här hur de måste hålla huvudet högt trots att de själva kan känna en frustration över ett system med brister. Situationen verkar upplevas lite som ”skjut inte budbäraren”, där HR får ta emot mycket hård kritik för något de inte själva varit med och komponerat. Det verkar dock skönjas en viss optimism om att den värsta övergångsfasen är avklarad och att man är inne på rätt väg. De fördelar som beskrivs är att man börjat kommunicera på ett annat sätt kring kompetensfrågor och det har skapats ett gemensamt synsätt på kompetensprocessen. Systemet ger en tydlig bild av strukturen i organisationen och processen tydliggörs, menar exempelvis Moa. Hon berättar vidare att avdelningar som tidigare inte hade så mycket kontakt nu har börjat kommunicera med varandra. Samtliga intervjupersoner upplever också att diskussionerna är mer relevanta än tidigare, de har större anknytning till gapen hos medarbetarna. HR-personerna påtalar att det för deras del är värdefullt med ett system som ger en bild över varje individs bakgrund och ambitioner. De får härigenom ett underlag för planering, kompetensutveckling och uppföljning. August påtalar dock, i egenskap av chef, svårigheten med att få in alla individer med dess olika behov i ett och samma system, efter en och samma mall, men att man får anpassa så gott man kan, vilket tidigare citat visar.

Datasystemet spelar alltså en central roll för hela förarbetet, och tillsammans med motiv och en ordentlig kravspecifikation på vilka roller man behöver har man kommit långt i arbetet för en mer effektiv kompetensutveckling. Med ett solitt förarbete har man skapat bättre förutsättningar för en lyckad aktionsfas och en mer konkret uppföljning.

## **Aktionsfas och uppföljning**

Hos Företaget försöker man att jobba med två till tre olika gap och kompetensutvecklingsaktiviteter per år. Det verkar handla om att hitta det viktigaste och sedan fokusera på de områdena. August har erfarenheter av detta och resonerar:

Det är bättre att säga att man ska göra tre och göra tre än att säga att man ska göra tio och man gör åtta eller sju. För då blir det hela tiden att man har ett slack.

Att ha ett ”slack” innebär i det här fallet att man inte når upp till de mål man har ställt vilket säkert kan skapa frustration hos medarbetaren och även sänka motivationen för framtida utveckling. Därför är det, som August poängterar, bättre med realistiska mål som kan uppnås.

Samtliga intervjupersoner berättar att Företaget gör en hel del konkret inom kompetensutveckling och man har även insett att allt inte handlar om kurser utan att det även kan vara att ta del av andras erfarenheter. Medarbetaren kan till exempel dra lärdom genom att jobba på andra avdelningar vilket sedan kan implementeras på den egna avdelningen. Andra aktiva processer som nämns är jobbrotation, utlandsjobb, att jobba in sig på en ny position, vidareutbildning inom ett område man har kunskap inom redan eller mentorprogram. Företaget erbjuder också möjlighet att utbilda sig med stöd från företaget med till exempel 50% i arbetstid + kurslitteratur, något som fått positiv respons, berättar Moa. Interna utbildningar är vanligt förekommande, men Astrid poängterar också vikten av att få komma ut och diskutera med individer från andra företag, att ta intryck, få idéer och tankar och att sedan få dela med sig av detta. Hon berättar också att man blandat externt och internt vid vissa utbildningar för att behålla anknytningen till företaget, till exempel genom att ta in en extern konsult som lägger upp kursen tillsammans med interna utbildningsledare. Tanken lyfts dock av Moa att svårigheten med kurser som består av internt folk är att det ska täckas upp för dessa från två håll, både deltagarna och ledarna, varför det numera är vanligare med kortare kurser på en dag i taget än veckolånga.

August ger konkreta exempel på hur man kan jobba med kompetensutveckling i linjen istället för att skicka folk på kurs. Han menar att det handlar om att aktivt dela ut ansvar så att de anställda får agera ledare för exempelvis mindre aktiviteter, eller öva sig i att hålla presentationer. Om de varit iväg på en kurs kan de efter denna få förmedla till de andra vad som lärts och gått igenom, något han har goda erfarenheter från.

För jag tror att utbildningen som dom varit på bär lite längre om dom får göra sådant.

Hans anställda kan alltså få sätta samman egna utbildningar utifrån vad de lärt sig eller om de har stor kompetens inom något område. Detta resulterar ju i att fler kan ta del av befintlig kunskap, som kanske annars håller sig gömd i gruppen. På det här sättet är det inte alltid kurser som är det självklara valet när man vill utveckla sin personal.

Då kan man utveckla folk på det sättet att om man får prova mindre aktiviteter och säger att; ”nej, men det här var jättekul”, då har du kanske skapat en grund för 2-3 projektledare i framtiden. Då blir steget inte så dramatiskt. /.../ Man kan utnyttja kompetensutveckling i linjen väldigt enkelt om man försöker utveckla människorna istället för att bara skicka iväg dom på massa kurser. Det är liksom så jag har försökt att gå.

Vilka intressen som finns för olika aktiviteter hos sina medarbetare får August fram under det årliga utvecklingssamtalet, vilket än en gång lyfter fram vikten av ett gediget förarbete. Det verkar alltså bli allt vanligare att man lär av varandra och att prova på nya roller istället för att skickas iväg på kurser, även om det givetvis också förekommer. Men det verkar finnas en större medvetenhet än förut om att kompetensluckor kan fyllas redan i linjen.

När man kommer till uppföljningsfasen förklarar August vikten av att mäta hur bra medarbetaren är på det som avses i just den specifika positionen. Det är här inte av intresse hur mycket annat, utanför kravspecifikationen, som medarbetaren kan. Hur medarbetaren fyller ut sin roll är alltså av intresse vid utvärdering, inte övriga färdigheter även om detta självklart är en fördel i övrigt. En uppföljning på Företaget sker dels kortsiktigt genom en kursutvärdering om till exempel en utbildnings kvalitet, dels långsiktigt i form av framförallt utvecklingssamtalet där man också utvärderar hur den anställdes prestation varit. Chefen kan till exempel se om gapet minskat, om den anställda jobbar bättre med till exempel avsett datorprogram. Selma menar också att det ibland kan handla om att individen bara behöver jobba in sig på en viss position.

Ja hur har det gått och har du gjort det. Ja... och då kanske man... då har man inte det gapet längre för då har man genom erfarenhet gått igenom det. Känner du dig liksom varm i kläderna? Ja, men det kunde jag ju se på det och det arbetet. Så ska det optimalt gå till.

Sådan här uppföljning måste vara viktig att få för medarbetaren, dels för att veta vad som kanske behöver förbättras och dels som kanske en bekräftelse på att man är effektiv och fyller ut rollen vilket ökar motivationen att driva vidare. Det handlar helt enkelt om att, som Astrid uttrycker det, ”se till att medarbetaren är på banan med det här”.

En annan typ av uppföljning är den som görs ute hos kunderna. Med ett index på kunders tillfredsställelse får man ett kvitto på att man lyckats när det påpekas att det varit proffsigt folk

ute. Man har också regelbundna frågeformulär som lämnas till kunder om hur de upplever kompetenser hos medarbetarna. Sedan satsar man på de områden där folk varit missnöjda och kritik har framkommit. För att de områden som behöver förbättras verkligen blir förbättrade behöver det alltså finnas ett tydligt ansvarsmedvetande inom organisationen.

## **Ansvarsmedvetande**

Via intervjuerna blir det allt tydligare att nyckeln till ett systematiskt förarbete och relevant aktionsfas är att människorna inom Företaget vet vilket ansvar som är kopplat till respektive position. I följande avsnitt redovisas först den ansvarsfördelning våra intervjupersoner förmedlade, och sedan diskuteras den utvidgade roll avdelningschefer har fått i dagens företag och där sedan HR:s uppgift blir att fungera som stöd, både för chefer och medarbetare.

## **Ansvarsfördelning**

Våra intervjupersoner förmedlar bilden av ett delat ansvar mellan HR, avdelningscheferna samt deras anställda. Den anställde har ett stort ansvar i att, som personalidén uttrycker det, addera värde till Företaget och ta ansvar för sin egen kompetensutveckling. Värdet av de anställdas ”commitment” och kompetenser ska nå över deras kostnader. De ska, vilket Selma lyfter fram, veta sin roll och vad de förväntas leverera, och i detta kan de få vägledning, men de måste också vara tydliga med sina ambitioner.

Man måste ha lite koll på vad det är man vill. Man kan inte bara gå in här och rulla tummarna och tycka att nu ska Företaget serva mig, så funkar det inte. /.../ Man kan inte lyfta folk under armhålorna utan det handlar mycket om eget ansvar, att man själv också måste agera.

HR resonerar här kring medarbetarens eget ansvar när det gäller att utveckla sin kompetens. Men detta är ett synsätt och en värdering som alla intervjupersoner förmedlar och som verkar genomsyra hela Företaget. Individen har alltså ett eget ansvar för sin utveckling även om det sedan är chefen som bär det stora ansvaret för att effekterna därutav blir goda. Idag mäts cheferna på att man utvecklar sina medarbetare och hur man gör det, påpekas från HR. De är med och driver processen, men det är primärt chefs ansvar att utveckla medarbetarna, och det även med andra metoder än kurser vilket tagits upp tidigare.

Och där har ju chefen en stor roll också att... dels handlar det ju om att inte allting är kurser, alltså gapen sluts inte bara genom kurser.

Här betonar HR att avdelningscheferna har stort ansvar i att hitta alternativa utvecklingsmetoder, vilket också August är ett bra exempel på. Han har, som tidigare berättats, tagit egna initiativ till att utveckla sin personal även i linjen vilket gett goda resultat.

Under intervjuerna med personerna från HR ges en bild av att det är chefens uppgift att sätta ihop en kravspecifikation, vad man förväntar sig att medarbetaren ska kunna när den kommer tillbaka från en utbildning. Det är också chefen som adderar eventuella lokala kompetenskrav till de baskompetenser som ska finnas med i en rollbeskrivning, vilket ställer krav på förtrogenhet med datasystemet. Chefen måste ha klart för sig vilka kompetenser befattningen ska ha oavsett vem som innehar positionen. Det är ju datasystemet som används här när chefen i samråd med den anställde värderar dennes nivå på den noll- till femgradiga skalan. Därefter är det lika mycket chefens som medarbetarens ansvar att föra in uppgifterna i den individuella utvecklingsplanen, vilket HR poängterar, även om det ytterst är chefen som ansvarar för att kompetenserna är kartlagda före ett visst datum.

Intrycket från samtliga intervjupersoner är att man hos Företaget strävar efter att tillvarata medarbetarnas ”commitment” och kompetenser. Men samtidigt upplever Selma att det ändå är business som går först eftersom det är det man gör pengar på. Dock är det här viktigt för chefen att, som August betonade, inte släppa det man åtagit sig, att se till att den som skulle ha åkt på kurs kan åka senare och att effekterna fortfarande blir goda. Det vilar med andra ord ett stort ansvar på cheferna i den här frågan vilket bekräftas av HR.

Om inte chefen för enheten är med på det här och tycker det är viktigt så skip it! Alltså, det är inte lönt att börja överhuvudtaget.

... och att chefen planerar så att när du kommer tillbaka ska chefen ha krattat manegen så att du kan använda kursen som du har gått. Vi hade ju då på 80-talet, när vi byggde våra datautbildningar, folk som gick datakurs men så hade dom ingen dator när dom kom tillbaka.

Här uttrycks det från HR hur grundläggande det är att chefen är engagerad i sina medarbetares kompetensutveckling och verkligen ser till att de har nytta av nya kunskaper. Det är alltså återigen ett solitt förarbete och engagemang som är nyckeln till en effektiv

kompetensutveckling. I det här avsnittet är det mycket HR som betonar chefernas ansvar i frågan och det är just den biten som allt mer lagts på deras bord de senaste åren.

## **Chefens utvidgade roll**

Avdelningscheferna på Företaget har fått ta över allt mer ansvar för personalens utveckling de senaste åren. Många chefer har dock valt sina positioner utifrån att de inte ville ha personalansvar, påtalas det från HR, och därför är det osäkert hur mycket cheferna kan ta.

Sen är frågan för HR, hur mycket ska vi följa upp och vad är vårt ansvar kring detta? För att vi säger till cheferna att dom har ansvaret, men samtidigt, var går gränsen? Ska vi sätta allting till cheferna? Är dom så mogna så dom verkligen kör det här racet? Var går HR:s ansvar?

Selma resonerar här kring svårigheterna med att lägga över ansvar på avdelningscheferna. Hon är medveten om att de har mycket på sitt bord och att resurser och tid är en bristvara för dem. Det kan lätt bli virrigt och stressigt med alla samtal som ska klämmas in mellan chef och medarbetare såsom utvecklingssamtal, kompetenssamtal, utvärderingssamtal och lönesamtal. Om systemet dessutom hänger sig skapar det frustration eftersom de inte har tid att göra om saker och exempel på sådan frustration beskrevs med ett citat längre upp. Men HR-personerna är överens om och upplever att Företagets chefer är ”committade” och motiverade. Samtidigt poängteras att riktlinjer på saker som chefer ska göra måste kommuniceras tydligt och syftet måste motiveras så det inte blir ytterligare en sak som läggs i deras knä.

August lyfter själv fram vikten av att man som chef visar att han eller hon tror på kompetensutveckling som en framgångsfaktor. Men för att förmedla detta kan även chefer behöva utveckla sig vilket inte alltid tillfredställs.

Problemet är att vi själva som chefer inte har tid att kompetensutveckla oss speciellt mycket. Vi kommer iväg till utbildning... nu ska jag dit i februari. Förra gången jag var där var i maj 2003. Ja, så jag hade mycket mer utbildningar i början än vad jag har nu, men sen... problemet är att... det går rätt så fort, man hinner inte, är man borta för mycket så tappar du det liksom, du tappar greppet om det som ska göras.



August beskriver att han skulle behöva gå fler utbildningar men att tiden inte räcker till och att man helt enkelt tappar för mycket i verksamheten av att försvinna iväg på olika kurser. Men samtidigt ställs det krav från HR om att cheferna ska utbilda sig. Så här säger Astrid:

Hur vill vi ha våra chefer? Och då kreerar man en chefsutbildning som alla chefer i Företaget bara ska gå. Det finns ju strategiska behov i Företaget också.

Inom Företaget kommer det alltså riktlinjer uppifrån och via HR om hur man vill att cheferna ska vara. Men de två senaste citaten belyser en viss problematik när det gäller chefers egen kompetensutveckling. Det ställs krav uppifrån om utbildningar som ska genomföras men samtidigt tappar cheferna för mycket när de måste göra avbrott i den egna verksamheten som har höga krav på att leverera. Det är i sådana här fall viktigt att avdelningscheferna får stöd från HR i form av bra förutsättningar att jobba vidare med kompetensutveckling.

### **HR som stödfunktion**

Förändringar i omvärlden gör att HR i nuläget lägger ner mycket fokus och energi på att stötta verksamheten och cheferna på Företaget för att de ska kunna hantera de krav som de har på sig. Då allt mer ansvar lagts över på cheferna måste HR finnas där som en support, men det är även en balansgång i hur mycket stöd som ska ges och hur mycket man ska släppa taget.

Måste du sätta ner spikskorna och driva igenom något eller ska du mer vara ett diplomatiskt bollplank? /.../ Vi kan ju inte gå in som poliser. /.../ Man är ju en katalysator kan man säga.

Selma uttrycker här först balansgången i hur mycket man ska stödja avdelningscheferna i deras arbete med kompetensutveckling, och menar samtidigt att man inom HR inte kan gå in och styra upp för mycket utan att man måste lita på att cheferna vet vad de gör. Hon ser HR mer som en pådrivare och som kan stötta cheferna utan att för den skull lägga sig i detaljer. HR kan till exempel fungera som stöd vid implementering av nya datasystem såsom tidigare nämnts. Men det krävs, vilket också nämnts tidigare, att cheferna verkligen ”committar” sig i medarbetarnas kompetensutvecklingsprocess.

För medarbetarnas del kan de få stöd och hjälp från HR i kommunikationen med chefen om exempelvis personkemin inte skulle stämma. Selma tar dock upp att det kan vara en lång process att etablera en relation och förtroende mellan HR och medarbetaren. Men när det väl

sker finns fördelar då HR har ett vidare perspektiv på vad som är möjligt i Företaget och kan lägga upp utbildningsplanen. På det här sättet kan HR få feedback direkt från linjen istället för att det går via avdelningscheferna. Men utgångsläget är ändå att avdelningschefen bär ansvar för hur medarbetarens kompetens tas tillvara och att det är via dem som HR får information om hur processen går. Detta leder in på nästa område som diskuterats och som anses vara en av de största grundstenarna till en effektiv kompetensutveckling, nämligen kommunikation.

## **Kommunikation**

För att de tidigare presenterade kategorierna ska fungera tillfredställande är det av stor vikt, vilket samtliga intervjupersoner uttrycker på olika sätt, att kommunikationen mellan människorna fungerar. I denna sista avdelning kommer just betydelsen av kommunikation diskuteras och redovisas med hjälp av intervjupersonernas röster.

Då Företaget är ett så pass stort företag med många olika nivåer och områden poängterar man från HR betydelsen av en tydlig process för att nå fram till och förankra saker på alla nivåer. Astrid berättar exempelvis hur viktigt det är att inte lova för mycket eller ge oklara besked. Hon minns ett tillfälle där en traineegrupp fått uppfattningen att de skulle gå direkt in på chefspositioner, men när det visade sig att så inte var fallet blev besvikelsen stor. Det gäller alltså att vara tydlig i sin kommunikation för att uppfattningar ska överensstämma. Det ska vara tydligt varför man gör någonting, vart det leder.

Ett exempel på där kommunikationen har brutit är att man från HR ibland tagit för givet att avdelningscheferna varit insatta i och kunde bemästra det datasystem som tidigare beskrivits.

Vi har liksom haft detta inom oss och jobbat och sen tror vi att cheferna också är på samma nivå så att säga. Men dom är inte riktigt med för dom har ju inte fått denna sträcka att fundera. Man måste prata samma språk för att få med sig alla personer på banan.

En förutsättning för att undvika onödiga missförstånd och frustration är alltså, vilket HR beskriver ovan, att kommunikationen mellan, och inom, olika led fungerar. Just att prata samma språk är något mycket väsentligt och som har stor påverkan i arbetet. En svårighet som beskrivs är när chefen sitter utomlands men har medarbetare i Sverige. Det är lättare att komma igenom med kommunikation om det är ett enda bolag med en enda ledningsgrupp samlad på ett ställe. Företaget är stort och utspritt och många som sitter i ledningspositioner

har egentligen inget att göra med alla verksamheter, vilket kan göra att det blir svårt att hålla en röd tråd som Selma uttrycker det. Samtidigt menar hon att det datasystem som används har gjort att det blivit en annan tydlighet i diskussionerna kring kompetens.

Kompetensutvecklingsprocessen har inte tydliggjorts på det sättet och lyfts upp till ytan, blivit så transparent för samtliga, även medarbetarna, fram till för fyra-fem år sen. Och det är en fördel, att det blivit transparent och att man medvetandegör det.

De svårigheter man tidigare haft med kommunikation verkar alltså ha förbättrats till följd av det datasystem man nu jobbar med. Tidigare har många nackdelar med det här systemet redovisats men här lyfts en klar fördel upp till ytan. En intressant aspekt som togs upp av Moa, som har internationell erfarenhet, var att man har olika syn på kompetens inom olika kulturer vilket kan försvåra kommunikationen. På vissa håll är kompetens makt och Moa upplever det som att man därför inte delar med sig utan gömmer undan information i sin skrivbordslåda, istället för att lära sig av varandra. Men i sådana lägen verkar det också som att systemet har fördelar då kompetensutvecklingsprocessen och information blivit mer transparent, enligt både Moa och övriga inom HR.

En annan viktig faktor som beskrivs, och som berör ämnet kommunikation, är att det vartannat år genomförs en medarbetarundersökning, en så kallad Employee satisfaction. Att den görs vartannat år är för att det ska finnas utrymme att jobba aktivt med de frågor som väcks i undersökningen. Avdelningschefen August berättar också om hur han samlat sina anställda i grupper där de fått ta fram förslag på förbättringar som man ska jobba med, vilket han ser som ett sätt att skapa engagerade medarbetare. Han påtalar också vikten av att ha en dialog med de anställda i vissa frågor, att man ibland måste våga riva murar för att få personalen att våga prata och inte tro att det ska leda till sänkt lön. Intensiva diskussioner leder till att man lär känna varandra lite mer, konstaterar han. Utav detta anser han sig ha fått lojala medarbetare som har förtroende för honom. De säger ifrån om det är något som inte upplevs fungera. Därför, fortsätter han, är det viktigt att man är tydlig i att förmedla till de anställda vad som hänger ihop med lönen, att man kör med öppna kort, vilket också driver ett beteende hos de anställda att vilja utbilda sig mer. Men trots dialog och diskussion vet August anställda ändå att det i slutänden är han som bestämmer, men att det gäller att hitta en balans.

Men vi vet ju när det är affärer så är det affärer och då förstår vi rollerna. Så det har jag tryckt rätt hårt på och det kan man liksom inte skriva en text om att det ska vara så, utan det är en kultur man måste etablera.

August verkar alltså ha skapat en tydlighet som gör att man vet vem som har det sista ordet och är tillfreds med det. Men samtidigt har han byggt upp en kultur som uppmuntrar rak kommunikation och där medarbetarna ska få säga vad de tycker utan att det påverkar deras fortsatta utvecklingsmöjligheter. Han nämner att om en individ kommunicerar att den vill prova på något nytt är det hans ansvar som chef att kolla runt i Företaget efter vilka möjligheter som finns, ”att ta på sig en större hatt” som han själv uttrycker det. I ett sådant läge stämmer man av med andra chefer om vilka luckor som kan uppkomma och som behöver fyllas på deras avdelning. Både HR-personerna och August lyfter fram vikten av att kunna röra sig i organisationen, att det finns utvecklings- och utbildningsmöjligheter. Det finns många möjligheter som kommuniceras ut till medarbetarna där man både kan utvecklas inom Företaget eller om man kanske vill jobba utomlands. Det handlar om att ha en fungerande kommunikation genom hela nätverket, då finns stora möjligheter för individen.

Företaget, kan jag säga, är världens bästa företag när det gäller att få möjligheter och göra saker. Det finns inget bättre företag.

August ord knyter ihop stora delar av de intryck som intervjupersonerna förmedlat. Kompetensutveckling tas på största allvar och man jobbar aktivt med att göra den allt mer effektiv, vilket bland annat resulterar i fortsatt låg personalomsättning, det vill säga att medarbetarna stannar inom Företaget, men att de rör sig friare.

## **Summering**

Våra intervjupersoners upplevelser och erfarenheter kring begreppet kompetensutveckling har här avspeglats och utvecklat vår förståelse. De utsagor vi fått ta del av lyfter fram betydelsen av förarbete, att man gör ordentliga rollanalyser och att motiv finns för utveckling. Detta i samverkan med en fungerande kommunikation och ett ansvarsmedvetande skapar goda förutsättningar för en lyckad transferprocess. De olika teman och kategorier som vuxit fram under vår analys har alla en avgörande roll i Företagets arbete. I diskussionsavsnittet nedan följer först en sammanfattning av vad som blivit transparent i resultatet och därefter kopplas resultat och bakgrund ihop med hjälp av teorier och egna upptäckter.

## **Diskussion**

I de resultat som nyss presenterats lyfter våra intervjupersoner upprepade gånger fram sin upplevelse av hur viktigt det är med en tydlig process för kompetensutveckling, samt vikten av att alla tar sitt ansvar för att förarbetet ska bli komplett. Detta diskussionsavsnitt inleds med en sammanfattning av resultatet, som sedan kommer att sättas i relation till de teorier som tidigare beskrivits. Därefter följer en diskussion kring kompetensers roll i samhället och slutligen våra egna tankar kring framtida forskning och metodologisk diskussion.

## **Resultat - tillbakablick**

Grunden till att få ut mesta möjliga av kompetenssatsningar ligger enligt intervjupersonerna i ett välorganiserat förarbete där HR kontinuerligt bedriver omvärldsanalyser för att identifiera vilka kompetenskrav Företaget har på sig. Det gäller sedan att identifiera vad varje position inom Företaget ska innehålla för att nå verksamhetens mål. Varje roll innehåller tio till tolv kompetenser och ska sedan besättas med lämplig individ. Detta förarbete är den första viktiga hörnstenen för en lyckad kompetensutveckling. Chef och medarbetare tittar tillsammans på de gap som behövs fyllas upp och sedan har kurser och/eller andra aktiviteter för att minska gapen förberetts av HR-funktionen hos Företaget. Det är inte bara genom kurser som gapen kan minskas utan det förekommer också inom Företaget att den anställde utbildas i linjen, vilket exempelvis kan innebära att medarbetare får prova på att leda olika mindre aktiviteter. Denna aktionsfas, samt uppföljning av den, är den andra hörnstenen i kompetensutvecklingsprocessen.

De intervjuade HR-personerna betonar uppföljningar som viktiga för att kunna bedöma om kompetenssatsningen varit relevant. En första signal om relevans får man av de kursutvärderingar som delas ut efter genomförda kurser där medarbetaren får chans att tycka till om kvaliteten. Annars är det framförallt under de årliga utvecklingssamtalen som effekten av en kompetenssatsning blir tydlig, där bland annat minskade gap är ett kvitto på god effekt. Det görs även undersökningar i hur nöjda Företagets kunder är när det gäller vilken kompetens de bemöts med. Minskade gap och hög tillfredsställelse hos kunder är tecken på effektivitet i processen.

Hos Företaget används ett datasystem, som bland annat innehåller en individuell utvecklingsplan. Här finns information om vilka utbildningar medarbetaren gått och vilka

ambitioner som finns. Det är också här kurser och andra utbildningar bokas in och den anställda har möjlighet att lägga in feedback. Trots en del inledande problem med datasystemet verkar man nu ha kommit över den stora tröskeln. En klar fördel med det, menar en av intervjupersonerna, är att hela kompetensutvecklingsprocessen blivit mer transparent och att det diskuteras mer konkret kring kompetens än tidigare.

Intervjupersonerna betonar att ansvarsmedvetande hos alla berörda är av stor betydelse. Detta ansvarsmedvetande utgör den tredje hörnstenen. HR ansvarar bland annat för att arbeta fram utbildningar som är relevanta för verksamhetens mål, medan cheferna har ett ansvar i att medarbetaren kan använda och tillämpa de kunskaper som införskaffats. Ett stort ansvar vilar dock på medarbetaren själv som måste bidra med engagemang och vara tydlig med sina ambitioner. Man blir inte hållen i handen. För att maximera nyttan krävs dock, vilket intervjupersonerna påtalar, att kommunikationen, som är den fjärde hörnstenen, genom hela företaget fungerar. Verksamhetsmål och strategi ska förmedlas hela vägen ned till medarbetarna och det gäller att ”tala samma språk” så att alla är införstådda i vad som krävs. Medarbetarundersökningar ges som exempel på god kommunikation där ledningen får ta emot kritik eller önskemål. Det uppmuntras inom Företaget till att köra med ”raka rör” och möjligheterna att utvecklas inom rätt område blir därmed bättre, menar intervjupersonerna. Avdelningschefen August avslutade med att säga att det inte finns något bättre företag i världen när det gäller att få möjligheter och att göra saker.

## **Företagets praktik i relation till teorin**

Mot bakgrund av de resultat som nu redovisats kan vi blicka tillbaka på vad litteraturen säger, vilket tidigare presenterats i bakgrundsavsnittet. Där redogörs för en del av den kritik som finns mot HR. Det är fina ord om utveckling och engagemang, men i slutänden är ändå människor utbytbara, konstaterar ju Armstrong (2006). Är det mjuka värdena på väg bort? Detta stämmer i så fall överens med vad avdelningschefen August säger i resultatdelen om att affärer är affärer och att hans anställda vet det. Hos Företaget försöker man ändå att ha en balans mellan de mjuka och de hårda värdena, och August poängterar vikten av att medarbetare kommer iväg på inplanerade aktiviteter vid senare tillfälle om något blir inställt, att som ansvarig fullfölja det man åtagit sig. Balansen mellan de mjuka och de hårda värdena blir lite som att försöka hålla en maktbalans, det blir ett givande och ett tagande för att det i slutänden ska gå jämnt upp. Men denna maktbalans har fler sidor, vilket togs upp i

bakgrunden. Om inte de anställda känner att de värderas rättvist eller stimuleras tillräckligt söker de sig till andra företag som kanske värdesätter dem bättre. Däri ligger den anställdes makt, vilket ju också intervjupersonerna var inne på när diskussionen berörde sjuttio- och åttiotalisterna och deras krav. Om de känner att de kan få nya utmaningar och testa nya saker i arbetet kanske de stannar längre inom Företaget. Företag har alltså makten att knyta den anställda till sig genom att skapa en omvänd beroendeställning där man uttrycker en vilja att utveckla individen. Då blir alltså kompetensutveckling ett resultat av arbetsgivarens behov av kontroll snarare än de aspekter som lyfts fram i både bakgrund och resultat där omvärldens krav styr. Med maktperspektivet på kompetensutveckling undviks konflikter i organisationen genom att "blidka" de anställda med satsningar på deras utveckling. Genom detta hålls alltså det inrikespolitiska läget i organisationen under kontroll och kompetensutveckling kan ses som resultat av kamp, förhandling och kompromiss i enlighet med vad som framhålls av Ellström och Kock (1993). Det kan låta slugt och uträknat, men i slutändan har man skapat en situation där alla är vinnare. Den anställda får möjligheter och stöd att utveckla sig (Chen et al., 2006), vilket skapar motivation och engagemang, som i sin tur ökar produktiviteten.

Men det räcker inte med att vara produktiv och ha nöjda anställda. Både Granbergs (2003) och Abrahamsson och Andersens (2005) tankar om legitimitet presenterades i bakgrunden. Om inte organisationen lever upp till omvärldens krav, det vill säga att man tappar sin legitimitet, så kommer man inte heller att överleva. Därför kan man också se det som att organisationen som en enhet försöker upprätthålla maktbalansen mot omvärlden och då är plötsligt de anställda och ledningen placerade i samma vågskål, vilket ju ytterligare styrker att organisationen är beroende av sina anställda. Detta kan också förklara att Företaget vill stötta och uppmuntra sina anställda till att ta egna initiativ. Man har gjort en gedigen rekrytering och tack vare det har man förtroende för att den som får tjänsten på ett ansvarsfullt sätt är kapabel att tänka utanför den enkla lärandeloopen för att lösa problem som uppstår. Genom förtroendet för de anställda kan alltså Företaget våga ha strategier som lägger tonvikt vid att ta egna initiativ, något som kan förklara att man inte stramar åt organisationsstrukturen med mer makt åt ledningen trots att omgivningen är turbulent. Känner de anställda detta förtroende vågar de kanske ta fler risker och vara innovativa. Förtroende mellan alla parter verkar alltså vara grundläggande, vilket också kan sägas gälla för kommunikation. Budskapen och värderingarna i organisationen ska förmedlas tydligt i alla led. Intervjupersonerna talar alla om organisatoriskt lärande och den lärande organisationen, men i andra ordalag och utan att

en enda gång nämna lärande, vilket är en intressant iakttagelse, som dock lämnas okommenterad.

Samtliga intervjupersoner återkommer flertalet gånger till att det inte bara är kurser som är kompetensutveckling utan att det kan vara mycket annat såsom diskussioner och annat utbyte. För att knyta an till Lave och Wenger (1991) kan man se kompetensutveckling som ett annat "community of practice". Då undrar vi vad det ger individen att få tillträde till ett annat community, en annan social kontext. Är erfarenheten något som går att överföra till den egna kontexten sedan? Vår gissning är att det är svårt eftersom det handlar om en enda individ, som dessutom är en ganska perifer deltagare. Det blir lite som att gå bredvid. Man ser saker som man reflekterar över men aldrig får möjlighet att utveckla ytterligare eller diskutera kring eftersom man ska tillbaka till sin egen avdelning/verksamhet där det redan finns andra bestämda sätt att utföra saker, som i en enkel lärandeloop. Det är i förhållande till den här problematiken som intervjupersonernas starka betoning av förarbetet kan ses och förstås. Det är slående hur lik processen hos Företaget är den som beskrivs i bakgrunden där Armstrongs (2006) tankar kring betydelsen av rollanalyser på företag lyftes fram. Genom att identifiera vilka mål som ska uppfyllas och vilka kompetenser som behövs för att nå dessa menar han att kravprofilen växer fram. I våra resultat från Företaget fick vi också förmedlat vikten av att göra en grundlig rollanalys under förarbetet. Det gäller alltså att identifiera vilka kompetenser som är nödvändiga för att nå de uppsatta målen och först därefter kan man välja ut individer som passar för rollerna. Armstrong (a.a.) resonerar kring att inte koppla på för många kompetenser till rollerna, utan att sju till åtta stycken kan vara lämpligt och att språket ska vara tydligt och konkret. Våra intervjupersoner betonade också att man ska vara sparsam med antalet påkopplade kompetenser men höjde dock siffran till mellan tio och tolv stycken. En faktor som betonades av framförallt August var att roller och deras innehåll ska diskuteras tillsammans med den anställde, den som befinner sig i just den aktuella rollen. Även om det är ledningen som beslutar vilka kompetenser som krävs för den specifika rollen med hänsyn till måluppfyllelse, bör den som ska axla rollen vara fullt insatt i vad som förväntas och acceptera detta. I vår intervju med August, avdelningschefen, berättade han om just vikten av att medarbetaren förstår sin roll och kan identifiera sig med den, då ser man också resultat.

Vi kan konstatera att de HR-personer vi har intervjuat går mycket "by the book" och verkar reproducera de förhärskande diskurserna inom HR när de beskriver sin verklighet inom Företaget. Den verklighet som beskrivs överensstämmer nämligen i mångt och mycket med



de värderingar och den praktik som återfinns i litteraturen. Som exempel kan ges arbetet med väldefinierade kompetenser, roller och den individuella utvecklingsplanen. August tar istället det hela till en praktisk nivå genom att anpassa det så att det fungerar för hans verksamhet. Diskurstänkandet blir alltså mer perifert för honom eftersom det primära är ju, som han själv säger, att leverera resultat. I alla intervjupersoners berättelser löper dock datasystemet som en röd tråd. En iakttagelse vi gjorde var att de tre HR-personernas upplevelse av det skiljer sig något. Moa, som har internationell erfarenhet och är den som varit ute på flest olika delar av Företaget, upplever vi har den mest nyanserade bilden av systemet och uttrycker konkret vilka svårigheter som finns med det, exempelvis att det inte är specifikt nog för de mer specialiserade medarbetarna. Astrid, som har kunnat arbeta intensivt i längre perioder nära chefer, är mer odelat positiv. Selma, som hoppar in och stöttar i processen där det behövs är mer neutral i sin framställning. Men alla tre har under lång tid arbetat med systemet och lärt sig det. Även August, som inte haft lika lång tid på sig, har nu lärt sig och använder systemet rutinmässigt.

## **Företagets praktik i relation till den externa praktiken**

Något som samtliga intervjupersoner var noga med att poängtera var att man måste hålla isär *rollen* med dess kompetenser från *personen* när man strukturerar i förarbetet, att det är rollen som är det viktiga och att man helt bortser från individen. Detta väcker tanken hos oss att man, tvärt emot detta resonemang, ofta hör personer berätta om hur deras personlighet och intressen varit av stor vikt när de sökt och fått jobb. Att deras chefer verkar ha letat efter en personlighet som skulle komplettera både övriga kollegor och företagets värdegrunder i övrigt. Då har formell utbildning och kompetens inte varit det primära utan mer fungerat som något som legitimerar att personen över huvud taget sökt jobbet. Betyder det att Företaget skiljer sig från andra företag eller är det så att den person anställs som bedöms ha bäst lämpad personlighet för att klara att leva upp till kvalifikationskraven på sikt?

En aspekt som togs upp i bakgrunden och som även processen hos Företaget verkar vila på är att ha en genomtänkt strategi. Här kommer man också in på ansvar, vilket lyftes fram av samtliga intervjupersoner. HR hjälper till att förmedla Företagets visioner till de anställda och finns med som ett stöd till de chefer som behöver. Just cheferna inom Företaget har fått en del nya uppgifter, som inte alla har erfarenhet av sedan tidigare. Vissa personer har valt sin chefsposition för att slippa hålla på med ”mjukare” bitar av verksamheten men har nu fått

ansvar för kravspecifikationer och utvecklingssamtal och ska dessutom fungera som rådgivare och understöd vid behov. Att de chefer som inte är förtrogna med sådant arbete behöver extra stöd från HR framkom under intervjuerna, och allra helst bör det planeras in färsk ledarskapsutbildningar, menar HR. Men med en strategi som är grundligt genomtänkt, och med förmåga att täcka upp för eventuella brister eller tillkortakommanden, verkar Företaget aktivt kunna stödja sin personal i deras strävan mot uppsatta mål och visioner.

Kompetenta medarbetare handlar också om att få nöjda kunder, påtalar intervjupersonerna. Ett oprofessionellt bemötande eller bristande kompetens skapar missnöje hos kunden och missnöjda kunder har en tendens att berätta för fler personer om sina erfarenheter än nöjda kunder har. När det gäller kundrelaterade företag, som i vår studie, tror vi därför det är av extra vikt att lyssna på vad kunderna har att säga. Dessa fungerar som en feedback om vad som kanske måste förbättras inom kompetens samt att de kan ge indikationer på vad det är som kommer efterfrågas i framtiden.

Av intervjupersonernas utsagor förstår vi att just strävan efter framgång är något Företaget i allra högsta grad har i sig och man förmedlar också bilden av att ha lyckats bra. Det visar sig bland annat i form av låg personalomsättning. HR-personerna lyfter fram att man i längden tjänar på att utbilda sin egen personal framför att anställa när kompetensgap upptäcks. Det här förtroendet verkar sända ut positiva signaler till medarbetare på alla nivåer vilket vi förstått ökar deras engagemang och lojalitet mot Företaget. Vi får via intervjuerna intryck av att många av medarbetarna på Företaget känner för och identifierar sig med Företaget. Att detta sedan må vara en lyckad makt demonstration från ledningshåll blir mindre viktigt mot bakgrund av att det är tydligt att det handlar om en situation där alla är vinnare. Medarbetaren får en personlig utveckling av de möjligheter som ges av Företaget. Det har inom Företaget, till synes, byggts upp en kultur som ger frukt i form av ”committade” chefer och medarbetare. Att företaget har lojal personal sänder också ut signaler till allmänheten att man är ett företag som tar hand om sina anställda. Det här kan säkert öka chanserna att personer med rätt inställning söker sig till Företaget, vilket gör att det kan fortsätta att växa.

Att Företaget satsar så till synes helhjärtat på sin personal framstår enbart som något positivt eftersom alla inblandade verkar tjäna på det. Men om man samtidigt tar de signaler i beaktande som säger att de mjuka delarna av HR är på väg bort till förmån för de hårda, samt lägger till Granbergs (2003) ord om att organisationens vinstintressen står över individens

intressen blir vinkeln en annan. Som Armstrong (2006) säger finns risken att ledningen lurar de anställda och försöker kontrollera deras tänkande. Då blir allt ett verkligt makt- och legitimitetsspel, vilket reser frågan om HR och kompetensutveckling verkligen finns eller om de egentligen inte är något annat än manipulativa strategier. Som vi konstaterade i inledningen talas det en del just nu om kompetensutveckling, men vad säger att det ens kommer att nämnas om tjugo år? Det kanske är som med sensitivitetsträning, som var stort under 1960- och 70-talet, men som idag undviks då det kan vara till större skada än nytta för individen (Granberg, 2003). På samma sätt som HR-arbete har gått under olika benämningar har ju även kompetensutveckling kallats för olika saker och haft olika innebörd genom åren. De båda fenomenen undergår samma förändringar som samhället i övrigt och anpassar sig även till omgivningen genom strategiska förändringar, vilket gör att det är svårt att betrakta dem som något statiskt och isolerat. Det verkar rimligt att konkurrensfördelar kan uppnås genom att driva fram medarbetares gömda potential och att tillvarata företagets mänskliga resurser och därför tror vi att kompetensutveckling har en fortsatt viktig roll att spela oavsett form. Men när det sedan blivit en vedertagen strategi att tillvarata befintlig potential till max lär det komma andra ”hyper” som företag anammar för att inte hamna på efterkälken. Oavsett om kompetensutveckling är här för att stanna eller inte, så verkar denna ”hype” åtminstone fortsätta ett tag till.

## **Framtida forskning och metodologisk diskussion**

Det vi framför allt fått förmedlat under intervjuerna på Företaget är vikten av att göra ett gediget förarbete för att kompetensutvecklingsprocessen ska leda i önskad riktning. Att ha en kommunikation som tillåter såväl positiv som negativ feedback är också något som har satt sig i vårt medvetande. Vi har förstått att det är viktigt att företagsledningar har inställningen att det finns stor potential i alla människor, och att man med rätt metod och inställning kan tillvarata denna. För att ytterligare utveckla detta område anser vi därför att det vore intressant att undersöka vilken roll kompetensutveckling kommer att spela i framtidens företag – om det överhuvudtaget kommer att existera i sin nuvarande form.

Det vi fått förmedlat under våra intervjuer på Företaget är en bild enbart från dem som arbetar med kompetensutveckling, varför vi skulle vilja ta del av erfarenheter hos dem som genomgår själva kompetensutvecklingen. I framtida studier, vore det därför av vikt att också intervjua medarbetare i linjen för att få ett perspektiv från en annan plats i Företaget och kanske kunna

göra jämförelser. Som tidigare konstaterats verkar ju HR agera till stor del ”by the book”, men även chefspersonen ger en nästan odelat positiv bild av hur det fungerar. Just detta begränsar giltigheten för vårt resultat. Eftersom vi kom till Företaget som externa personer kan nämligen en tendens ha skapats hos intervjupersonerna att presentera sin verksamhet på ett mer polerat sätt än hur deras verklighet egentligen ser ut. Detta har gjort att vi fått en bild med drag av hur det borde vara snarare än hur det verkligen förhåller sig, vilket ju är en inneboende begränsning med intervjuer som metod. Vi anser att man med perspektiv från fler nivåer skulle ge en mer rättvis bild av situationen.

Även generaliserbarheten bör beaktas. Våra resultat kan enbart sägas gälla för Företaget och då i synnerhet för våra intervjupersoner eftersom det är subjektiva berättelser som ligger till grund för resultatet. Men kanske kan resultaten även till viss del vara giltiga för större företag med liknande system och en tydlig process för kompetensutveckling. De bör alltså inte appliceras på mindre företag såsom familjeföretag eller på den offentliga sektorn.

## **Slutord**

I vår inledning nämnde vi bland annat våra egna ambitioner när det kommer till HR, att vi båda siktar på en karriär inom det här området. Efter den här studien på ett framgångsrikt företag har vår inställning ändrats. Vårt sug att få komma ut och jobba med personalfrågor har blivit ännu större, och för detta riktar vi än en gång ett stort tack till våra intervjupersoner som gav oss en inblick i vad vår framtida yrkesroll kommer att cirkulera kring. Tack!

## Referenser

- Abrahamsson, B., & Andersen, J. A. (2005). *Organisation – att beskriva och förstå organisationer (4e uppl)*. Malmö: Liber AB.
- Aliaga, O. A. (2000). Knowledge management and strategic planning. *Advances in Developing Human Resources*, 2, 91-104.
- Alvesson, M. (1984). *Inflytande och ambivalens. Tema: Människa och organisation i offentlig förvaltning*. Göteborg: Graphic Systems AB.
- Arbetsmiljölagen (4e uppl)*. (2005). Stockholm: Prevent.
- Armstrong, M. (2006). *Handbook of human resource management (10<sup>th</sup> Edition)*. London GBR: Kogan Page, Limited.
- Chan, Christopher C.A., & Scott-Ladd, Brenda. (2004). Organisational learning: Some considerations for human resource practitioners. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 42, 336-347.
- Chen, T. Y., Chang, P. L., & Yeh, C. W. (2006). The effects of career development programs on r&d personnel in Taiwan. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 44, 318-341.
- Corbin, J., & Strauss, A. (1990). *Basics of qualitative research. Grounded theory procedures and techniques*. USA: Sage Publications.
- Ellström, P. E. (1992). *Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet*. Stockholm: CE Fritzes AB.
- Ellström, P. E., & Hultman, G. (2004). *Lärande och förändring i organisationer: om pedagogik i arbetslivet*. Lund: Studentlitteratur.
- Ellström, P. E., & Kock, H. (1993). *Kompetensutveckling i offentlig verksamhet*. Ds 1993:65. Stockholm: Civildepartementet/Allmänna Förlaget.
- Ellström, P. E., & Rönnqvist, D. (1992). *Lärandehierarkin. En studie av anställdas möjligheter till kompetensutveckling inom sjukvården*. Rapport LiU-PEK-AR-35. Universitetet i Linköping, Institutionen för pedagogik och psykologi.
- Granberg, O. (1996). *Lärande i organisationer: Professionella yrkesutövaras strategier vid organisatorisk förändring*. Stockholm: Seminariet för miljöpedagogik och kunskapsbildning, Stockholms universitet, Pedagogiska institutionen.
- Granberg, O. (2003). *Personaladministration och organisationsutveckling*. Stockholm: Bokförlaget Natur och Kultur.
- Granberg, O., & Ohlsson, J. (2000). *Från lärandets loopar till lärande organisationer*. Lund: Studentlitteratur.
- Henwood, K., & Pidgeon, N. (2003). *Grounded theory in psychological research*. I P. M. Camic, J. E. Rhodes, & L. Yardley (red.), *Qualitative research in psychology. Expanding perspectives in methodology and design*, ss. 131-157. Washington: APA.
- Lave, J., & Wenger, E. (1991). *Situated Learning. Legitimate peripheral participation*. New York: Cambridge University Press.
- Millward, L. (2005). *Understanding occupational and organizational psychology*. London: Sage Publications.
- Sandberg, J., & Targama, A. (1998). *Ledning och förståelse: ett kompetensperspektiv på organisationer*. Lund: Studentlitteratur.
- Sandell, R., & Wedin, L. (1995). *Psykologiska undersökningsmetoder*. Lund: Studentlitteratur.
- Smith, J. A. (2006). *Qualitative psychology. A practical guide to research methods*. London: Sage Publications.

## Appendix A

Hej!

Vi är två studenter vid Lunds Universitet som just nu ligger i startgroparna med en kandidatuppsats i arbets- och organisationspsykologi. Vi vänder oss till Dig för att vi är intresserade av Dina åsikter och erfarenheter!

Vår ämnesfokus ligger inom området kompetensutveckling. Här räknar vi in alla former av utbildningar, kurser, seminarier och dylikt som kan tänkas förekomma i en organisation. Det vi tänkt undersöka är de utmaningar, frågeställningar och eventuella problem man möter när man på något sätt arbetar med kompetensfrågor, exempelvis vem som ska få vad och varför, hur man identifierar behov i organisationen, hur man mäter effekten av en genomförd utbildning osv. Men, det vi framför allt är nyfikna på är hur man återför de nya erfarenheterna, färdigheterna och kunskaperna till organisationen så att man här kan dra nytta av dem via något slags spridning.

Det vi önskar är att få träffa lämpliga personer på företaget för ett antal intervjuer under november månad. Det ser i nuläget ut att vara lämpligt med 4 stycken, åtminstone inte fler, som var och en beräknas ta max en timme av er tid. Den första intervjun är tänkt som en introduktion för oss till verksamheten för att vi ska få ett slags förförståelse för att sedan kunna gå mer på djupet i de följande intervjuerna. Här ser vi gärna att vi får möjlighet till olika intervjupersoner för att på så sätt dra lärdom av olika perspektiv och uppfattningar. Det vi vill undersöka är alltså hur det kan se ut i verkligheten och få en djupare kunskap i ämnet, vilket vi båda kommer att ha nytta av i våra framtida ambitioner!

Då en stor del av vårt arbete kommer att innehålla analys av intervjudata ser vi det som en stor fördel med bandinspelning av intervjuerna. Givetvis kommer företaget och intervjupersonen att vara aidentifierade i uppsatsen.

Vi hoppas att även Ni finner den här infallsvinkeln intressant och kan bidra med Er erfarenhet från ett respekterat företag i regionen. Er tid skulle vara till stor hjälp i våra ambitioner och vi är mycket tacksamma om Ni kan hjälpa oss på vägen. Vi tar ny kontakt per telefon om några dagar.

Med vänliga hälsningar,  
Rasmus Nelson (0736-XXXXXX) och Josefine Rosenkvist (0703-XXXXXX)  
Institutionen för Psykologi vid Lunds Universitet.

## Appendix B

### Introduktionsintervju med HR

Antal anställda → Könsfördelning? → Etnisk bakgrund?

Antal avdelningar/enheter → Organisationsstruktur?

Utbildningsnivå/kompetensnivå inom företaget?

Vilken typ av verksamhet bedrivs? → Affärsidé? → Verksamhetsmål?

Personalpolitik/personalpolicy? Finns särskild HR-avdelning?

Vem är ansvarig för kompetensfrågorna i organisationen? Kollektivavtal som reglerar hur kompetenssatsningar ska skötas?

Vad finns i utbildningsväg/kompetensutveckling/fortbildning?

→ Interna/externa utbildningar? Blandning?

→ Erbjuder företaget eller måste individen själv anmäla intresse och söka lämpliga kurser?

→ Hur stora möjligheter att påverka har den anställde själv?

### Fördjupningsintervjuer med HR

Roll på företaget.

Identifikation av kompetensbehov i företaget? → svårigheter? → positiva utmaningar?

Vad bör man ha i åtanke när man planerar en kompetenssatsning?

Hur görs generellt om man saknar en kompetens? Utbildar befintlig personal eller rekryterar?

Vem får utbildning och varför? Kriterier? Teamet eller arbetsledare? Hur fungerar det?

→ Exempel på när det fungerat bra/mindre bra/dåligt?

Hur bedöms om en kurs/utbildning är relevant och har effekt? Lönsamhet?

Metoder för att överföra nyvunna kunskaper till arbetet efter utbildning?

→ Exempel på när det gått bra/dåligt?

Samband mellan hur urvalsprocessen går till och hur effekterna av kompetenssatsningen blir?

Berätta om en kompetenssatsning när det fungerar riktigt bra samt riktigt dåligt.

→ Vad hände sen? → Hur kändes det? → Vad kunde ha gjorts annorlunda?

Finns det något utvecklat ”feedbacksystem” gentemot ledningen/kompetensansvariga för anställda som genomgått kompetensutveckling?

→ Hur den anställde lyckas med att omsätta sina nyvunna kunskaper i det praktiska arbetet.

→ Hur den anställde utvärderar kompetensutvecklingen.

## Områden som togs upp under första fördjupningsintervjun och som kan utvecklas:

- Vill att personalen ska dela med sig av sina erfarenheter och även lära sig av andras. Hur fungerar det i praktiken? Något system?
- 70-80-talister mer benägna att flytta på sig. Tankar kring det?
- IDP (Individuell utvecklingsplan) funkar bra tills införandet i denna – där brister det. Hur löser man detta? Medarbetarens ansvar? Blir det inget av det annars?
- Om individen inte vill utvecklas och bli bättre på sina gap? Är man intressant ändå?

## Fördjupningsintervju med avdelningschef

Ditt ansvar när det gäller kompetensutveckling av din personalstyrka?

Betydelsen av att man gör ett bra förarbete när man ska kompetensutbilda sin personal... Vad bör man ha i åtanke? "Cheferna ska kratta manegen" har vi hört från HR. → tolkning?

Att inte koppla för många kompetenser till en position när en kravprofil utformas. → Syn på detta? Något du känner igen?

Med hjälp av IDP:n kan ju den anställda kartlägga sin bakgrund, sina kompetenser, ambitioner osv. Underlättat arbetet med att placera in rätt personer på rätt utbildning?

Hur man jobbar för att de nya kunskaper en anställd får av kompetensutbildningar verkligen tas till vara i det fortsatta arbetet, att teorin omsätts i praktik.

→ Exempel på när det gått bra/dåligt?

→ Hur bedöms om en kurs/utbildning/seminarium är relevant och har effekt på det fortsatta arbetet? Lönsamhet?

Om indikationer på att medarbetare inte anser sig få användning av sina nya kunskaper i sitt dagliga arbete → reaktion på detta?

Hur får man inom företaget kvitto på att genomförda kompetensutbildningar ger resultat?

Vem bär ansvaret för att personalens kompetensutveckling blir effektiv och något som de växer av? Chefsansvar? HR-funktionens ansvar? Kombination?

Upplevs att personalen värderar de möjligheter till kompetensutveckling som finns? Känner de att de har nytta av genomförda utbildningar?

Om meningsskiljaktigheter vid gapanalyser → oense om den anställdes kompetensbehov?  
→ Hur lösa?



## Appendix C

Nedan ges exempel på hur kodningen av den transkriberade texten gick till. Till vänster finns själva citatet och till höger preliminära koder samt förklaring till vissa av dem (Smith, 2003).

<p>Sen då... när det här gick igång så var det rätt så mycket jobb med att få dem att förstå att... man kan inte hela tiden springa till mig när man har fått bollen och utbilda sig själv. Man har fått vägledningen, man vet sin roll, man vet vad man förväntas leverera och man vet vilka projekt man ska delta i och så vidare... Och det tog lite tid men när det väl tog spinn, att de själva tog initiativ och satte sig och pratade med Astrid istället, dom planerade sin utbildningsplan för kommande år och kommande halvår så blev det... rätt så stort engagemang. Det var många som inte brukar åka på utbildningar som åkte på utbildningar och tog rätt mycket initiativ och dom koordinerade tillsammans och dom... gjorde egna utbildningar. Alltså nån testingenjör som kunde nåt speciellt utbildade dom andra och så vidare och så vidare. Så det blev rätt så bra faktiskt. Men det var en tuff resa</p>	<p>Kommunikationen måste vara tydlig.</p> <p>Chefsansvar att få individerna att inse sitt eget ansvar. Kan inte vänta sig att bli kommenderade eller styrda. De har medlen att själva staka ut sin väg och vet vilka krav och förväntningar som finns på de olika rollerna.</p> <p>Tidsaspekt - viktig att beakta under förarbetet. Förtroendet för HR ökar vilket skapar engagemang. Initiativförmågan växte vilket är en förutsättning för en lyckad individuell utvecklingsplan. Förståelse och tydlighet - kommunikation. Motivation.</p> <p>Mod och motivation – att våga och vilja prova nya saker. Påverkansmöjligheter – att planera, dra upp riktlinjer. Ansvar för utbildning av andra. Aktionsfas. Lära av varandra.</p> <p>Utvärdering/Reflektion.</p>
---	--

Ett stort antal koder utvecklades under processen men för att nå en bättre struktur delades dessa in i 15 stycken kategorier med följande etiketter:

Relation mellan chef och HR, Motivation, Förväntningar/Krav, Uppföljning/Feedback, Aktion/Uppföljning, Datasystem, Initiativ, Motiv, Kommunikation/Förarbete, Förarbete, Roll, Chefer, Effekter, Ansvarsfördelning, HR:s stöd.

Dessa kategorier kunde efter ytterligare jämförelser och resonemang komprimeras till fyra stycken större huvudkategorier som utgör hörnstenarna. Nedan redovisas dessa fyra samt vilka underkategorier som bygger upp respektive huvudkategori. Notera att vissa underkategorier innehöll koder för olika huvudkategorier. Här förtydligas också att datasystem är en stark underkategori som lyfter alla fyra hörnstenarna.

**Förarbete** – Datasystem, Roll, Motiv, Kommunikation/Förarbete, Förarbete.

**Ansvarsmedvetande** – Datasystem, Ansvarsfördelning, Chefer, HR:s stöd, Förväntningar/Krav, Roll, Initiativ, Kommunikation/Förarbete.

**Aktionsfas och uppföljning** – Datasystem, Motivation, Förväntningar/Krav, Uppföljning/Feedback, Aktion/Uppföljning, Motiv, Effekter.

**Kommunikation** – Datasystem, Relation mellan chef och HR, Kommunikation/Förarbete, Roll, Chefer, HR:s stöd.