



LUNDS
UNIVERSITET

Pedagogiska institutionen
Box 199, 221 00 Lund

Kurs: PED 622/441
Kandidatuppsats 10 poäng
41-60 poäng
Datum: 2006-06-01

Kunskapsföretagets paradox

– en empirisk studie om hur en kunskapsintensiv organisation
förhåller sig till värdering, planering och effektmätning av
kompetensutveckling

Karin Ohlsson Hallgren
&
Lotten Tegstam Welinder

Handledare:
Tomas Dahlborg

ABSTRACT

Lunds Universitet
Pedagogiska institutionen

Arbetets art: Pedagogik, 41-60 poäng, C-uppsats
Sidantal: 49
Titel: Kunskapsföretagets paradox - en empirisk studie om hur en kunskapsintensiv organisation förhåller sig till värdering, planering och effektmätning av kompetensutveckling
Författare: Karin Ohlsson Hallgren & Lotten Tegstam Welinder
Handledare: Tomas Dahlborg
Datum: 2006-06-01
Sammanfattning: Kompetensutveckling är i många företag en lika självklar förutsättning som arbetsuppgiften i sig för att organisationen ska hålla sig vid liv och vara framgångsrik. Arbetet med att utveckla en organisation går inte att generalisera eftersom varje företag är en komplex organism. Uppsatsen fokuserar på att utveckla mer kunskap om hur kompetensutveckling värderas inom en organisation och om det inom ett och samma företag finns flera sätt att betrakta kompetensutveckling. Vi tar även upp hur effekterna av kompetensutveckling kan mätas och tas tillvara.

Syftet med studien är därmed: *att analysera uppfattningar om värdering av kompetensutveckling i ett kunskapsintensivt företag, med utgångspunkt från intervjuer med HR- och linjechefer inom Sony Ericsson.*

För att undersöka ovanstående har vi genomfört en empirisk kvalitativ studie på Sony Ericsson i form av fem intervjuer med individer i strategiskt ledande positioner. Vi utgår från teoretiker som var och en besitter en spetskompetens inom sitt område. Efter analys av materialet drar vi slutsatsen att Sony Ericsson, med dagens handlingsätt, inte har möjlighet att ta tillvara på de förutsättningar som organisationen har i relation till kompetensutveckling. Därmed värderas heller inte kompetensutveckling på det sätt som företaget säger sig vilja göra, eftersom arbetet idag betraktas som en insats mer än en process. Detta gör att organisationen går miste om de effekter som kompetensutveckling kan ha på individ och därmed organisation. Uppsatsen för fram ett förslag på ett nytt perspektiv till hur kompetensutveckling kan värderas, samt hur Sony Ericsson bättre kan utnyttja sina befintliga förutsättningar.

Nyckelord: Kompetensutveckling, kompetens, effekter, ROI, värdering

FÖRORD

Idag skulle solen skina, vi skulle sitta på terrassen i solskenet och nöjda luta oss tillbaka i solstolarna. Men saker och ting blir inte alltid som vi planerar och idag sitter vi därför inne i köket, invirade i varsin filt och håller värmen med ännu en kopp te. Vi är trots det tacksamma för att denna stund, då vi äntligen får skriva förordet, är kommen.

Efter många timmar med datorn vid köksbordet är vår uppsats klar och det har blivit dags att summera verksamheten och framför allt tacka de som på olika sätt har bidragit till att det i dag finns en färdig uppsats.

Vi vill först och främst tacka våra intervjupersoner på Sony Ericsson. Ni gav oss en mängd information att bearbeta och ställde upp med tid, engagemang och intresse. Tack också till övrig personal som hjälpt oss och för det professionella bemötande vi fått vid våra besök.

Tack till vår handledare Tomas Dahlborg, för din klarsynthet och stringens. Du fick oss att fokusera på att göra en *bra* sak åt gången istället för att försöka förändra de vetenskapliga principerna. Du har med ärlighet (stundtals plågsam sådan) och tålmodiga förklaringar lyckats att hålla oss kvar i det pedagogiska perspektivet, när vi grävt för mycket i det vi kallar ”verklighet”. Less is more!

Karin vill tacka Konrad och Morris för att de inte får vara på förskolan längre än till tre, vilket bidragit till att ge en struktur åt mina dagar. När vi dryftat, skrivit och diskuterat har vi gjort det med disciplin. På så sätt har jag haft tid och energi att umgås med familj och vänner och inte minst shoppa med Gustav.

Lotten vill tacka Per, för din kärlek, stöd och din snabbtänkheter när våra ord tagit slut. Tack Mamma, Louise och Hans för er support och ovärderliga stöd som får vardagen att gå ihop!

Slutligen vill vi tacka varandra för ett bra samarbete och för den snilleblixten det var att upprätta en projektplan. Denna har varit en räddning för två tidsoptimister och har följts från dag ett till dag femtiotre.

Flädie den 16 maj 2006

*Karin Ohlsson Hallgren
&
Lotten Tegstam Welinder*

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1 INLEDNING	1
1.1 STUDIENS FOKUS.....	1
1.2 PEDAGOGISK PROBLEMRELEVANS.....	2
2 STUDIENS SYFTE	3
2.1 SYFTE.....	3
2.2 AVGRÄNSNING.....	3
2.3 DISPOSITION.....	3
3 METOD	5
3.1 METODOLOGISKA UTGÅNGSPUNKTER.....	5
3.2 KVALITATIV ANSATS.....	5
3.3 FORSKARNAS FÖRFÖRSTÅELSE.....	6
3.4 GENOMFÖRANDE.....	6
3.4.1 Val av organisation.....	6
3.4.2 Urval.....	7
3.4.3 Genomförande av intervju.....	7
3.4.4 Bearbetning.....	8
3.4.5 Analys.....	8
3.5 ETISKA ÖVERVÄGANDEN.....	9
3.6 KVALITET.....	10
3.6.1 Tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet och möjlighet att styrka och konfirmera.....	10
3.6.2 Intervjuareffekten.....	11
4 TEORI	12
4.1 LITTERATURSÖKNING OCH KÄLLKRITIK.....	12
4.2 KOMPETENS.....	13
4.3 KOMPETENSUTVECKLING.....	14
4.3.1 Olika teoretiska perspektiv på kompetensutveckling.....	16
4.3.1.1 Tekniskt rationellt.....	16
4.3.1.2 Konflikt-kontroll.....	16
4.3.1.3 Institutionellt.....	17
4.3.1.4 Humanistiskt.....	17
4.3.1.5 En jämförelse.....	17
4.4 DET KUNSKAPSINTENSIVA FÖRETAGET.....	18
4.5 LEDNINGENS ROLL I KOMPETENSUTVECKLING.....	19
4.6 HRS ROLL I ORGANISATIONEN.....	19
4.6.1 HR kan skapa engagemang.....	20
4.7 MOTIVATION FÖDER ENGAGEMANG.....	21
4.8 UTVÄRDERING AV KOMPETENSUTVECKLINGENS EFFEKTER.....	22
4.8.1 Att föra vidare utvärderingens resultat i organisationen.....	22
4.8.2 Är ROI unikt?.....	23
4.8.3 ROI processen.....	24
4.8.4 Ränta på insatsen.....	24
5 RESULTATREDOVISNING	26
5.1 VERKSAMHETEN VI HAR STUDERAT.....	26
5.2 ORGANISATION.....	26
5.3 HR-ROLLEN.....	27
5.4 KOMPETENS.....	28

5.5 KOMPETENSUTVECKLING	28
5.6 MJUKA OCH HÅRDA VÄRDEN	29
5.7 ENGAGEMANG	30
5.8 TIDEN	31
5.9 EKONOMISKA ASPEKTER	32
5.10 INTERNA VERKTYG	32
5.11 UTVÄRDERING	33
6 ANALYS OCH DISKUSSION	36
6.1 KOMPETENS	36
6.1.1 <i>Vad kännetecknar synen på kompetens inom Sony Ericsson</i>	36
6.1.2 <i>Mjuka och hårda värden</i>	37
6.2 KOMPETENSUTVECKLING	37
6.2.1 <i>Hur kompetensutveckling värderas</i>	37
6.2.1.1 <i>"Business above all", men med en humanistisk touch</i>	38
6.3 FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR KOMPETENSUTVECKLING	38
6.3.1 <i>Organisationen och dess medlemmar</i>	39
6.3.2 <i>Tidens inverkan stavas egentligen "pengarna avgör"</i>	39
6.3.3 <i>Engagemang</i>	39
6.3.4 <i>Ledningens betydelse</i>	40
6.3.5 <i>HRs position</i>	40
6.3.6 <i>Engagemangets betydelse för att påverka sin position</i>	41
6.3.7 <i>HR som strategisk resurs</i>	41
6.4 EFFEKTER AV KOMPETENSUTVECKLING INOM SONY ERICSSON	43
6.4.1 <i>Värdering av kompetensutveckling påverkar effekten i organisationen</i>	44
6.4.1.1 <i>Det holistiska individ- och organisationsperspektivet</i>	44
6.4.2 <i>Att ta tillvara på svallvågorna</i>	45
6.5 UTVÄRDERING	45
6.5.1 <i>ROI på kompetensutveckling</i>	46
7 SLUTSATS	48
7.1 AVSLUTANDE REFLEKTIONER	48
7.2 METODDISKUSSION	50
7.3 FÖRSLAG TILL FORTSATT FORSKNING	50
REFERENSER	50

BILAGA 1

INLEDNING

I det inledande kapitlet resonerar vi kring begreppet kompetensutveckling vilket är den kärna uppsatsen kretsar kring. Vi för även fram tankar om värdet med kompetensutveckling samt både svårigheter och möjligheter i att mäta de effekter som kompetensutvecklingen ger.

1 Inledning

1.1 Studiens fokus

Tänk dig att du har hittat den perfekta stenen att kasta macka med. Själva kastet och plumset när stenen bryter vattenytan symboliserar kompetensutveckling och de följande hoppen och oräkneliga svallvågor som följer på ett perfekt ”mackkast” föreställer de effekter som följer i organisationen när ytterligare individer utvecklas. I denna uppsats har vi valt, utifrån ett organisatoriskt perspektiv, analysera Sony Ericsson och deras förhållningssätt till kompetensutveckling, för att kunna studera hur verkligheten ter sig för ett kunskapsintensivt företag i en föränderlig bransch.

Med ett generaliserande historiskt perspektiv på organisationer så har det ända sedan Taylor eftersträvat att rationellt kunna mäta och bedöma arbetsinsatsers ekonomiska värde, samt på dessa grunder avgöra deras effektivitet. Då stod produktivitetens och effektivitetens förutsättningar till hur snabbt man kunde producera varor till en tillsynes aldrig sinande marknad. Den tekniska rationalitetens¹ värderingar var vägledande. Även om detta inte på något sätt är främmande och ovanliga styrande värderingar än idag så har det likt en katt bland rationalitetens hermeliner successivt smugit sig in ett organisatoriskt behov som ständigt gör sig påmint, nämligen det ständiga behovet av förnyad och utvecklad kompetens.

Kompetens och kompetensutveckling är i dagens arbetsliv en lika självklar förutsättning som arbetsuppgiften i sig för att organisationer ska hålla sig vid liv och vara framgångsrika. Arbetet med att utveckla en organisation går inte att generalisera mellan olika verksamheter eftersom varje företag är en komplex organism som måste betraktas utifrån sin situation och sina förutsättningar. Morgan² visar med hjälp av metaforer och bilder på den komplexitet som präglar organisationer och därmed vårt sätt att se, förstå och hantera dem. Idag då utvecklingen i vissa branscher går rasande fort och kompetensutveckling - som i grunden handlar om lärande och utveckling med avseende på förbättring av utförandet av en uppgift och därmed organisationens dito – därför har kommit att spela en allt viktigare roll, blir följaktligen detta något organisationer lägger eller bör lägga stora ekonomiska resurser på.

Ständigt görs försök att utveckla instrument, modeller och verktyg för att på rationell väg kunna mäta dessa insatsers värde. Men då kompetens och kompetensutveckling är begrepp som rent kvantitativt visar sig vara svårvärderade får detta konsekvenser för huruvida man i organisationen satsar tillräckliga ekonomiska och organisatoriska resurser. Många är de forskare som försökt mäta effekterna. Exempel på detta är humankapitalteorin³, HR Scorecard⁴ och ROI⁵ vilka alla är sätt att ekonomiskt bedöma kompetensutveckling, för att

¹ Persson, 2005

² Morgan, 1999

³ Bäcklund i Abrahamsson red. 2002

⁴ Becker, Huselid & Ulrich, 2001

belysa effekterna av investeringen. I Sverige är arbetet med att mäta effekterna av de mjuka värden som kompetensutveckling genererar mycket begränsat. Att döma av den diskussion som pågår inom olika HR-fora⁶, är en gemensam formel mycket eftertraktad, men processen tar tid eftersom varje organisation som sagt präglas av sin komplexitet. I andra länder, framförallt i USA, är arbetet med att mäta effekterna av de mjuka värdena desto mer välutvecklat.

Vårt huvudintresse i denna uppsats fokuseras på att utveckla mer kunskap om olika perspektiv på kompetensutveckling inom en kunskapsintensiv organisation, närmare bestämt Sony Ericsson (organisationen presenteras närmare i kapitel 5). Hur påverkas satsningar på kompetensutveckling av de eventuella olika uppfattningar som organisationens beslutsfattare har och finns det möjligheter och verktyg att i så fall överbrygga olikheterna? Skulle detta överbryggande av olikheter i så fall ge förutsättningar att även kunna mäta effekter av kompetensutveckling i ekonomiska termer? Denna fråga leder till att vi även vill klargöra hur det är möjligt att omsätta effekter av kompetensutveckling till monetära värden och därmed närma oss ytterligare en problemställning. Vi har därför även belyst verktyget ROI⁷, för att se huruvida detta instrument kan bidra till att sammanfoga perspektiven på kompetensutveckling inom organisationen och tydliggöra effekterna av kompetensutvecklingen.

1.2 Pedagogisk problemrelevans

Peter Pommer Nilsson⁸ berör i sin avhandling inom arbetslivspedagogik att den som söker snabba och enkla svar på frågan vilka effekterna blir av att satsa på kompetensutveckling, riskerar att bli besviken. Rönnqvist⁹ i sin tur pekar på att det finns en betydande diskrepans mellan hur företag säger sig värdera kompetensutveckling och hur det praktiskt hanteras i organisationen. En följd blir därav att organisationer ofta koncentrerar sig på de effekter som satsningar på kompetensutveckling ger individen och organisationen på kort sikt eller i ett visst arbetsmoment. Desto mindre talas det om hur kompetensutveckling värderas i organisationen och därmed motivet.

I en kunskapsintensiv verksamhet går det aldrig att bortse från betydelsen av den enskilda individens kompetens. Att kunna ta tillvara individens utveckling och ha förutsättningar för att omsätta den till utveckling för organisationen torde vara ett tecken på hur organisationen ser på kompetensutveckling. Det är av stor vikt att också väga in fler hänseenden i detta resonemang, då vi menar att den utveckling som sker i en organisation, vare sig det handlar om maskinella investeringar eller att utveckla en persons kommunikativa förmåga, kan omvandlas till kronor och ören. Genom att föra in den monetära aspekten i det pedagogiska finrummet, tror vi att det kan röna en större betydelse då beslut ska fattas om att genomföra kompetensutveckling. Detta borde medföra ett avsevärt större värde till kompetensutveckling och därmed även till den ständigt pågående pedagogiska processen.

⁵ Phillips & Phillips Pulliam, 1997 & 2002

⁶ Thomson fakta, Bonnier ledarskap, Nutek, Ledarna, Conner, 2002

⁷ Return on Investment, ett av de enligt litteratur på området mest förekommande instrumenten. ROI omvandlar mjuka värden och effekter av kompetensutveckling till monetära värden och är det verktyg som har mest gedigen historia och i störst utsträckning används, framförallt i USA.

⁸ Pommer Nilsson, 2003

⁹ Rönnqvist, 2001

SYFTE

I denna del lyfts studiens syfte fram efter den inledande beskrivningen av vårt intresseområde. Här redogörs även för de avgränsningar vi gjort och motiven till dessa. Avslutningsvis ger dispositionen en tydlig överblick i hur uppsatsen är uppbyggd.

2 Studiens syfte

2.1 Syfte

Syftet med denna studie är att analysera uppfattningar om värdering av kompetensutveckling i ett kunskapsintensivt företag, med utgångspunkt från intervjuer med HR- och linjechefer inom Sony Ericsson.

Utifrån detta syfte framträder tre frågor som vi avser besvara för att på så sätt underlätta arbetet med att uppfylla syftet.

-Finns det olika sätt att se på och värdera kompetensutveckling inom Sony Ericsson?

-Vilka konsekvenser får olika syn på värdering av kompetensutveckling?

-Hur och i vilket avseende kan ROI som värderingsinstrument påverka förutsättningar för kompetensutveckling?

2.2 Avgränsning

I vår studie är begreppen kompetens och kompetensutveckling viktiga. Vi har valt att beskriva dessa utan något uttalat fokus på distinktionen mellan individuell och organisatorisk dito, då kärnan i studien är hur kompetensutveckling värderas i organisationen. Vi är medvetna om att kompetensutveckling sker på många plan i en organisation, såväl direkt som indirekt. Den typ som vi här fokuserar på handlar om den direkta, planerade kompetensutvecklingen.¹⁰ Vi ser på kompetensutveckling som en process och i de fall vi talar om kompetensutvecklingsinsats i form av utbildning, är det att betrakta som en del i processen. De konsekvenser vi omnämner är i största utsträckning inriktade på följderna för organisationens utveckling, eftersom vi utgår från organisationens perspektiv. Vi har tagit del av ett flertal verktyg för att omsätta mjuka värden till monetära. I teorin omnämner vi endast ROI¹¹, då detta betraktas som det första framforskade verktyg för ändamålet och det som fått störst spridning världen över. Det hade varit mycket intressant att närmare granska ROI och andra utvärderingsinstrument för att se vad de ekonomiska effekterna kan bli i en organisation. Eftersom vi i denna uppsats utgår från det pedagogiska perspektivet väljer vi att inte närmare granska de olika instrumenten och tar därmed inte heller upp de ekonomiska aspekterna i någon större utsträckning.

2.3 Disposition

Efter dessa två inledande kapitel där studiens fokus, pedagogiska problemrelevans, syfte och avgränsningar har beskrivits har vi gjort följande disposition för att göra studien överskådlig och tydlig.

Kapitel 3, där val av metod återges och motiveras. Här redogör vi för vårt tillvägagångssätt och tar även upp olika kvalitetsaspekter.

¹⁰ Jacobsen & Thorsvik, 2002, Granberg, 1998

¹¹ Roi institute

Kapitel 4 presenterar den teori som är relevant för studien. Vi förklarar även hur vi valt ut och tagit del av litteratur samt förhåller oss kritiska till valet av teoretiska källor.

Kapitel 5, som redovisar det empiriska resultatet som sammanställts och tolkats utifrån genomförda intervjuer.

Kapitel 6, där vi analyserar det empiriska resultatet och ställer det mot teorin. Vi för samtidigt en diskussion med fokus på studiens kärna och dess syfte.

Kapitel 7, som i egenskap av avslutande avsnitt påvisar det viktigaste resultatet och därmed möjliggör för slutsatser och avslutande reflektioner. Här diskuterar vi även den tillämpade metoden och ger förslag till fortsatt forskning.

METOD

I metodkapitlet beskriver vi hur vi har gått tillväga, vilka utgångspunkter vi har och vilken strategi vi har arbetat efter. Parallellt med behandlingen av metodens olika beståndsdelar för vi en diskussion kring våra val och deras konsekvenser.

3 Metod

3.1 Metodologiska utgångspunkter

Denna studie är empirisk, eftersom den innehåller individers utsagor och med detta i åtanke har vi som utgångspunkt att den information vi tar del av inte är värderingsfri och objektiv, då vi anser att verkligheten är en konstruktion av våra tankar och handlingar. Detta får till följd att verkligheten ter sig olika för alla människor, varför ett positivistiskt perspektiv skulle vara omöjligt. I det positivistiska perspektivet¹² dras en skiljelinje mellan forskaren och empirin, genom att använda sig av naturvetenskapliga metoder för att få en sann, värderingsfri, generaliserbar och objektiv kunskap. Då studien bygger på individers uppfattningar, upplevelser och slutsatser i vissa situationer återger den deras förståelse och tolkning av verkligheten, något som Bryman¹³ menar leder till ett tolkningsinriktat resultat.

Fokus för studien är, förutom att analysera uppfattningar om kompetensutveckling, att utvärdera verktyget ROI och se om det kan påverka förutsättningarna för kompetensutveckling. Eftersom detta verktyg och dess inverkan på en organisation i relation till kompetensutveckling är relativt outforskat, får studien därmed en explorativ influens. Explorativa studier¹⁴ har ofta som mål att upptäcka nya dimensioner hos det ämne som är föremål för undersökningen.

3.2 Kvalitativ ansats

När det handlar om att studera individers uppfattningar om ett fenomen får orden stor betydelse. Stor vikt läggs vid hur individen beskriver sin uppfattning, varpå forskarens uppgift är att tolka innebörden och föra fram essensen. Bryman¹⁵ förklarar närmare att kvalitativ ansats fokuserar på ord, detaljerade händelser och beskrivningar av data, vilket gör den tolkningsinriktad. Vårt motiv när vi valde ansats var att vi ville nå en djupare förståelse av individens uppfattning inom vårt ämnesområde. En kvantitativ ansats syftar till att mäta objektiva fakta och att därefter kunna generalisera resultaten. Genom att göra undersökningen kvantitativ söker man reducera mångtydigheten genom att, som Alvesson och Deetz¹⁶ uttrycker det, förvandla perceptionerna till strukturerade och kvantifierbara kategorier. Detta ger frågor i form av *'hur mycket?'* och *'hur ofta?'*. En kvalitativ studie fokuserar mer på att försöka förklara och förstå en viss företeelse och frågorna får då karaktären av *'hur?'* och *'varför?'* För att kunna uppfylla vårt syfte har vi valt att arbeta utifrån en kvalitativ ansats.

Vad som undersöks handlar om människors subjektiva upplevelser. Bryman¹⁷ menar att om du har en kvalitativ ansats är det de undersökta objektens perspektiv, vad de uppfattar som

¹² Bryman, 2002

¹³ Bryman, 2002

¹⁴ Kvale, 1997

¹⁵ Bryman, 2002

¹⁶ Alvesson & Deetz, 2000

¹⁷ Bryman, 2002

viktigt och betydelsefullt, som bildar utgångspunkten. En konsekvens av detta tillvägagångssätt är att forskarens förförståelse spelar in.

3.3 Forskarnas förförståelse

Vi som forskare är också del av en konstruerad värld. En människas livshistoria och erfarenheter ur vardagen sätter sin prägel på våra föreställningar. Detta medför i vårt fall att förförståelsen ser olika ut, beroende på skillnad i ålder, bakgrund och arbetslivserfarenhet. Att detaljerat redovisa för vår förförståelse låter sig inte göras, beroende på att den inte är konstant utan hela tiden i förändring, bland annat beroende på att vår kompetens förstärks eller i bästa fall förnyas. Vi anser att insikten om skillnader mellan forskare är mycket viktig och att dessa skillnader, om de beaktas noga och medvetet, kan bidra till en djupare och mer kvalitativt innehållsrik diskussion.

”Behovet av att förkasta klichéer och stereotypa föreställningar eller att åtminstone ge dem deras rätta perspektiv, gäller inte bara dem som utför forskning i välbekanta miljöer. När vi går in på forskningsområden för första gången, så är vi, trots vår brist på verkliga upplevelser av dem i nuet, fulla av mängder av bilder, trosföreställningar och förväntningar av dessa områden.”¹⁸

Alvesson och Deetz¹⁹ menar att denna förförståelse sammantaget inverkar på de frågor som ställs, språket som används och därmed resultatet som framkommer. Gilje och Grimen²⁰ illustrerar tre hänseenden som påverkar vår förförståelse.

- *Språk och begrepp*

Forskaren betraktar det som studeras utifrån den språkliga vidd hon förfogar över.

- *Trosuppfattning och föreställningar*

Påverkas av vad som uppfattas som verkligt, sant, rätt och fel.

- *Personliga erfarenheter*

Våra erfarenheter formar oss att tolka världen på ett visst sätt och värdera upplevelser och företeelser på olika sätt.

3.4 Genomförande

3.4.1 Val av organisation

I vår diskussion om tänkbara företag att kontakta utkristalliserade sig tidigt vissa kriterier som vi upplevde som viktiga. Våra önskemål bestod bland annat av att organisationen skulle ha fler än tvåhundrafemtio medarbetare, eftersom sannolikheten då är större att det finns en HR-avdelning med flera funktioner samt att cheferna i linjen förmodligen har ett större antal medarbetare. Än viktigare utifrån vårt intresseområde var att få tillfälle att undersöka en kunskapsintensiv verksamhet. Sony Ericsson är en sådan organisation, där medarbetarnas kompetens och utveckling är grundläggande konkurrensmedel.

¹⁸ Ely, 1993 s. 140

¹⁹ Alvesson & Deetz, 2000

²⁰ Gilje & Grimen, 1992

3.4.2 Urval

Vi startade hela processen genom att ta kontakt med den person som redan fanns i vårt nätverk. På detta sätt fick vi klartecken till två intervjuer. För ytterligare intervjupersoner hänvisades vi att ta kontakt med avdelningen Learning & Development som handhar organisationens kompetensutvecklingsfrågor. Vi förklarade syftet med vår studie och framförde våra önskemål. Detta bestod av att få intervjua individer med olika roller i organisationen. Vi siktade in oss på medarbetare i chefsposition med budgetansvar ute i organisationen samt HR-ansvariga. Learning & Development bad att först få förankra vår förfrågan i organisationen och därefter utse lämpliga intervjupersoner. Denscombe²¹ tar upp vikten av att få godkännande från relevanta överordnade instanser i organisationen. Med kort dröjsmål fick vi klartecken och namn på lämpliga intervjupersoner.

När vi fått namnen på två linjechefer tog vi kontakt genom telefonsamtal och e-post. I samband med överenskommelse om intervju skickade vi vår inledning och syftet med studien. Med tanke på och respekt för kontaktpersonernas arbetssituation, var vi måna om att betona att intervjun endast skulle ta en timme. Vi föreslog en tidsperiod då vi ansåg det lämpligt att genomföra intervjuerna. Vi menar att det underlättade intervjupersonernas beslut genom att föreslå en konkret dag och tidpunkt för intervjun. Detta bekräftas av Denscombe²² och Andersson²³ som hävdar att det faktum att forskaren i ett tidigt skede föreslår en överenskommen tid, bidrar till att studien ses som seriös. Vi är medvetna om att de personer vi intervjuat har valts ut av organisationen och inte av oss, något som Denscombe²⁴ poängterar inte behöver vara negativt eftersom de personer som utses ofta är bra på att förmedla information. Vi tilldelades just de intervjupersoner som vi efterfrågade och fick därmed kontakt med nyckelpersoner på fältet som kunde ge betydelsefull information.

3.4.3 Genomförande av intervju

Intervjun innebär enligt Andersson²⁵ ett tillfälle till att samla information på flera plan.

*"Intervjun bygger, till skillnad från övriga metoder, på en interaktionsprocess där intervjuaren och den intervjuade både ger och tar i kommunikation med varandra."*²⁶

Varje intervju varade en timme och genomfördes på respektive intervjupersons arbetsplats eller ett närbeläget konferensrum på Sony Ericsson i Lund. Intervjuerna skede i slutna rum där bara vi och de intervjuade befann sig. Under alla intervjuer var vi forskare aktiva även om det utvecklades till att en lyssnade mer medan den andra styrde diskussionen framåt. Vi intervjuade fem personer och under fyra intervjuer, vilket innebär att det vid en intervju deltog två personer. Dessa personer arbetar mycket integrerat och över ett stort område. Vi anser att valet att genomföra intervjun med dem tillsammans gav ett extra djup och en helhetsuppfattning.

I början av intervjun tillfrågades intervjupersonerna om de samtyckte till att vi använde bandspelare. Andersson²⁷ betonar att många intervjupersoner upplever ett obehag över att deras utsagor spelas in på band och att risken därmed är att man blir mer försiktig med vad

²¹ Denscombe, 1998

²² Denscombe, 1998

²³ Andersson, 1984

²⁴ Denscombe, 1998

²⁵ Andersson, 1984

²⁶ Andersson, 1984 s.169

²⁷ Andersson, 1984

man säger. Vi var beredda på att detta skulle kunna uppkomma och hade därför även förberett för att anteckna intervjuerna. Våra intervjupersoner hade emellertid inga problem att prata till synes öppet, även med en bandspelare igång. Det finns de, exempelvis Denscombe²⁸, som menar att om individen samtycker till att intervjuas är det att likställa med att denne medger att intervjun spelas in. De intervjuade kan självfallet kräva att varken namn eller utsagor offentliggörs. Vi tog upp detta med våra intervjupersoner, men de fann ingen anledning att vara anonyma.

För att få ett flyt i samtalet var vår utgångspunkt i intervjuerna en semistrukturerad intervjuguide²⁹ där vi utgick från fyra områden, kompetens, kompetensutveckling, utvärdering och verktyg. När vi valde vilka frågor som var av vikt gjorde vi en bedömning utifrån den tid vi hade till förfogande och värderade frågor som ligger i centrum för vår studie. Intervjuguiden skickades till respektive intervjuperson med e-post före intervjun. Guiden följdes inte slaviskt under intervjuerna utan fanns som ett stöd för oss. Flexibilitet³⁰ är av stor vikt när det gäller ämnenas ordningsföljd och ännu viktigare är det att låta den intervjuade utveckla sina idéer och tala utförligt om de ämnen som intervjuaren tar upp. Vi inledde intervjuerna med att be intervjupersonen att berätta om sin bakgrund i form av utbildning, tidigare arbeten och nuvarande position i organisationen. Detta är av betydelse för att kunna sätta in respondentens svar i ett sammanhang³¹ och för att varje intervju behöver, enligt Andersson³², en viss uppvärmningsperiod, där parterna skapar sig en bild av varandra. Under samtliga intervjuer utspelade sig en dialog mellan oss och respondenterna. Efter vissa frågor, vilka vi betraktar som nyckelfrågor, återgav vi vad intervjupersonen just sagt och frågade om detta var korrekt uppfattat. Syftet med detta förfarande var att vi ville försäkra oss om att vi hade uppfattat svaren korrekt. En positiv bieffekt visade sig i form av att respondenterna i flera fall utvecklade svaret än mer när de fick en chans att förklara igen.

3.4.4 Bearbetning

Det är av stor vikt, enligt Bryman,³³ att snarast efter genomförd intervju börja bearbeta materialet. Vårt val blev att transkribera det material som vi samlat in. Vi kunde ha nöjt oss med att lyssna på inspelningen men vi anser att en transkribering, trots sin tidsödande karaktär, leder till en känsla av att ”äga” materialet. Dessutom underlättar³⁴ det en noggrann analys när vi upprepade gånger kan läsa igenom materialet och först mot slutet börja göra notiser. Efter transkriberingen läste vi igenom utskriften av intervjuerna vid ett flertal tillfällen och diskuterade vilka teman som utkristalliserade sig. Valet av teman är grundläggande eftersom de ligger till grund för resultatredovisningen. Enligt Kvale³⁵ är detta ett vanligt tillvägagångssätt när det gäller analyser som bygger på kvalitativa intervjuer. De teman som efter mogen diskussion blev kategorier återfinns i empiriavsnittet.

3.4.5 Analys

Vi har vid analyserandet av materialet från Sony Ericsson fokuserat på våra intervjupersoners subjektiva upplevelser och erfarenheter av kompetensutveckling. Detta förfarande innebär att

²⁸ Denscombe, 1998

²⁹ Bilaga 1

³⁰ Denscombe, 1998

³¹ Bryman, 2002

³² Andersson, 1984

³³ Bryman, 2002

³⁴ Bryman, 2002

³⁵ Kvale, 1997

vår analys av det empiriska underlaget och vårt resultat är en reflektion av intervjupersonernas uppfattningar. När vi återger studiens resultat gör vi generellt ingen uppdelning mellan intervjupersonerna och var i organisationen de är verksamma. I de fall då vi har märkt en distinktion i uppfattning har vi valt att betona antingen ”HR menar” eller ”linjecheferna visar på”, i syfte att kunna utröna om arbetsuppgiften påverkar synen på kompetensutveckling. Vi rör oss inom den hermeneutiska traditionen. Hermeneutik³⁶ är en vetenskaplig inriktning som Andersen anser kunna översättas kondenserat genom begreppet tolkningslära. I den hermeneutiska traditionen tilldelas Gadamers³⁷ resonemang stor betydelse. Gadamer³⁸ föreslår att som alternativ till att tala om *sanningen* bör vi inse att en företeelse kan förstås på flera olika sätt. Vi kan förstå en utsaga utifrån fyra begrepp, *historicitet och tradition, förståelsehorisont och horisontsammansmältning, förförståelse och fördom samt verkningshistoria*. Vi kommer här att relatera till det begrepp som är väsentligt för vår studie, förförståelse och fördom. Detta innebär att vi egentligen inte kan känna till "verkligheten" utan bara den vi tolkar med hjälp av vår förförståelse. Det är dock viktigt att forskaren verkligen vill utmana sina fördomar, genom att aktivt söka efter något som ifrågasätter dem. Vi har en förförståelse om organisationen Sony Ericsson och det område vi valt att studera. I analysen av vårt insamlade material är vi medvetna om att förförståelsen kan påverka våra slutsatser. Möjligheten att frambringa något nytt och ge nya skärningspunkter mellan empiri och teori överskuggar emellertid det hinder som vår förförståelse medför.

3.5 Etiska överväganden

Inför varje intervju delgavs respondenterna syftet med studien samt fick tillgång till de frågor vi ville ställa. Efter avslutad intervju beskrev vi utförligt hur vi skulle bearbeta materialet. Efter transkribering skickade vi per e-post ut varje intervju utskrivet till respektive intervjuperson, vilken gav chans att rätta till feltolkningar och missuppfattningar. Därmed har vi haft i åtanke de etiska principer³⁹ för forskning som bland andra omfattar följande krav.

- *Informationskravet*
som innebär att studiens syfte blir känt för den intervjuade.
- *Samtyckeskravet*
vilket tar upp att deltagaren själv bestämmer över sitt deltagande. Ett problem med detta menar vissa är att det är svårt att ge deltagarna all den information som kan ligga till grund för beslutet att delta.
- *Konfidentialitetskravet*
att alla uppgifter och individer som ingår i studien ska behandlas konfidentiellt.

Vi menar att vi i största möjliga utsträckning försökt delge intervjupersonerna så mycket information vi haft möjlighet till. Under studiens gång har vi kontinuerligt tagit del av ny teori som rör studiens område och adderat nya sätt att se på vårt insamlade material. Vår utgångspunkt är inte desto mindre densamma. Även om våra intervjupersoner valt att medverka med namn, har vi valt att följa konfidentialitetskravet så att det på ett adekvat sätt omfattar både individerna och organisationen.

³⁶ Andersen, 1994

³⁷ Warnke, 1995

³⁸ Gadamer, 1997

³⁹ Bryman, 2002

3.6 Kvalitet

Med ovanstående förklaring av vårt tillvägagångssätt vid studien vill vi hävda att vi på bästa sätt försökt tillgodose den empiriska forskningsprocessens viktigaste delar, både före, under och efter genomförandet av intervjuerna. För att bedöma en kvalitativ studies trovärdighet och kvalitet används dessutom, enligt Lincoln och Guba⁴⁰, fyra termer; tillförlitlighet, pålitlighet, överförbarhet och möjlighet att styrka och konfirmera.

3.6.1 Tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet och möjlighet att styrka och konfirmera

- *Tillförlitlighet*

En verklighet kan beskrivas och tolkas på många olika sätt. Som forskare är vår uppgift att så tydligt och korrekt som möjligt beskriva och tolka den sociala verklighet som studien tar sin utgångspunkt i. Efter avslutade intervjuer är så kallade respondentvalidering ett sätt att öka trovärdigheten. Detta innebär att vi efter transkribering av intervjuerna skickade dem till berörd intervjuperson. Bryman⁴¹ förklarar respondentvalidering som ett sätt för forskaren att få bekräftat att den verklighet som beskrivits i studien har framställts på ett så korrekt sätt som möjligt. Eftersom vår studie genomförts på Sony Ericsson, som trots sin storlek är en enda organisation, bedömer vi det som extra viktigt för tillförlitligheten att låta informanterna få tillträde till vår transkribering. Med detta menar vi att varje intervjupersons beskrivning av organisationen ligger till grund för vår sammanvägda beskrivning av Sony Ericsson. Därför är det av extra vikt att vi får en korrekt bild av deras uppfattning från början. Vi har respekt för den inverkan som företagskulturen har när det handlar om vilken information som får lämnas ut, vad företaget prioriterar och vilket vokabulär som används av organisationens medlemmar.

- *Överförbarhet*

Med överförbarhet åsyftas att det resultat som framkommit i undersökningen ska vara överförbart till liknande sociala kontexter. Kvalitativa studier fokuserar på det kontextuella och unika hos den sociala verklighet som studeras. Bryman⁴² betonar hur studien kan förse andra forskare med fakta genom att ge fylliga redogörelser av de detaljer som framkommer. Han menar att utförligt beskrivna detaljer kan fungera som en databas för kommande forskning och därmed även ett verktyg för att bedöma hur pass överförbar studien är. Chanserna att uppnå denna kvalitet ökar i de flesta fall med undersökningens omfattning. I vårt fall inser vi våra begränsningar och aspirerar därmed inte på att i framtiden fungera som en kunskapsbank i vid bemärkelse. Inte desto mindre anser vi att de resultat som här framkommer skulle kunna överföras och jämföras med en annan kunskapsintensiv organisation, alternativt för att belysa komplexiteten i ekonomisk värdering av kompetens.

- *Pålitlighet*

Pålitligheten för en studie influeras av hur tillvägagångssätt, urval, analys och bearbetning av materialet skildras i studien. För att stärka pålitligheten bör forskaren sträva efter att skapa en fullständig och tillgänglig redogörelse för hela forskningsprocessen. Vi har under vårt arbete haft som mål att prioritera öppenhet och tydlighet och att informera om omständigheter som kan ha påverkat forskningen. Dessutom har vi eftersträvat att redogöra för vårt tillvägagångssätt under forskningens olika skeden, såsom att utförligt redogöra för urval, intervjupersoner samt att allt intervju-material finns att tillgå för intervjupersonerna. Vi

⁴⁰ Lincoln & Guba, 1985

⁴¹ Bryman, 2002

⁴² Bryman, 2002

bedömer dessutom att en överrensstämmelse och jämvikt mellan empiri och teori bidrar till att stärka kvaliteten och därmed pålitligheten i resultatet.

- *Möjlighet att styrka och konfirmera*

Bryman⁴³ menar att det är nödvändigt att forskaren är införstådd med att det inte går att nå fullständig objektivitet i samhällsforskning. Det är centralt att de personliga värderingar och den teoretiska inriktning som forskaren har, inte styr förfarandet och slutsatserna vid en undersökning. Det går dock inte att helt bortse från den teoretiska inriktningen vi bestämt oss för, eftersom det teoretiska perspektiv vi väljer att lyfta fram har påverkat analysen och tolkningen av det empiriska materialet. Vi har likafullt bemödat oss om att inte låta våra värderingar påverka intervjufrågorna och försökt att på ett sakligt sätt hantera den förförståelse vi har inom området. Det resultat vi visar är givetvis inte en allena rådande sanning, utan bygger på just dessa individers tolkning och uppfattning av sin verklighet och vår reflektion och analys av densamma, i detta fall verkligheten på Sony Ericsson i Lund.

3.6.2 Intervjuareffekten

Varje intervju är ett samspel mellan individer och det finns många direkta och framförallt indirekta företeelser som påverkar intervjuaren men framförallt intervjupersonen. Detta kallas *intervjuareffekten*. Enligt Denscombe⁴⁴ påverkar intervjuarens närvaro, ordval och sätt att formulera sig intervjupersonens svar. Karaktären på det ämne som är anledningen till intervjun påverkar hur öppen intervjupersonen är. Så även i vårt fall. Vid tillfällen då våra intervjupersoner lämnade ofullständiga eller förbryllande svar använde vi oss av *probe-tekniken*. Andersson⁴⁵ beskriver den som ett sätt att hjälpa intervjupersonen att lämna ett så riktigt och fullständigt svar som möjligt. Vanliga probes som vi använde oss av är till exempel 'varför tror du att det är så?', 'hur menar du då?' och 'kan du utveckla det?' Detta förfarande gav oss djupare förståelse i flera av intervjufrågorna och bidrog till att intervjupersonerna i vissa fall reflekterade ännu en gång. Det är väsentligt att använda probes med måtta, eftersom vi inte får styra intervjun för hårt och det är viktigt att intervjupersonen känner sig behaglig till mods.

⁴³ Bryman, 2002

⁴⁴ Denscombe, 1998

⁴⁵ Andersson, 1984

TEORI

Vårt teoretiska ramverk vilar på sju delar; kompetens, kompetensutveckling, det kunskapsintensiva företaget, ledningens betydelse, HR, engagemang och utvärdering. Vår avsikt är att i detta avsnitt tydligt skildra den teoretiska grund som beskriver dessa begrepp. Tillsammans bildar begreppen en helhet som behövs för att lägga pusslet om kompetensutveckling.

4 Teori

4.1 Litteratursökning och källkritik

Tidigt i vårt arbete visade det sig att vår studie skulle komma att omfattas av betydligt fler begrepp än endast kompetens och kompetensutveckling för att lyckas i vårt arbete med att nå en viss relevans och besvara vårt syfte. För att kunna utgå från en pedagogisk faktabas men samtidigt vara receptiv för inspiration från andra discipliner inledde vi vår informationssökning mycket brett. Vi började med att söka i databaser såsom LOVISA, Xerxes, MALIN, ELIN, Emerald Insight och Google. Oftast genomförde vi sökningar på kompetens eller kompetensutveckling i kombination med andra ämnesområden, till exempel HR, effekter, organisationsutveckling, ROI, engagemang eller mjuka värden, för att nämna några. I vårt sökande efter teoretiska källor använde vi oss av kombinationer och trunkeringar. Vi använde svenska sökord och för att bredda området angav vi även den engelska motsvarigheten. Utmaningen var därefter att sovra och urskilja vilket material som kunde tillföra vårt arbete den relevans vi strävade att nå. Under arbetets gång har även vår förståelse förändrats och detta har medfört att litteratur tillkommit och ibland har annat fallit bort. Vi har även inspirerats av den information vi dagligen tar del av genom TV och dagstidningar.

Vi anser att vi har antagit ett kritiskt förhållningssätt till våra källor bland annat på så sätt att vi, genom den omfattande litterurmängd som uppenbarade sig, valde bort den del vi ansåg vara irrelevant för syftet. De källor vi valt har dessutom i sin tur haft vetenskaplig karaktär och det har i sin tur varit möjligt att härleda deras referenser. I de fall vi använt oss av sekundära källor är vi medvetna om att materialet utgörs av författarens tolkning och att han eller hon har använt den i sin rådande kontext. När vi skulle skriva om utvärdering och beskriva ett lämpligt verktyg föll valet på Phillips. Hans teori är den som tydligast skildrar utvecklingen och på ett konkret sätt visar att teorin går att applicera i en organisation. Vi undersökte noga om liknade litteratur fanns i Sverige men förgäves. Eftersom det här inte finns samma strävan efter mätbara termer inom mjuka värden som i USA fann vi endast litteratur som diskuterar om och i så fall hur det går att mäta kompetensutveckling.

Vi är medvetna om att de teorier vi slutligen valt att presentera är färgade av våra intressen och värderingar. Vi är övertygade om att läsaren av detta arbete äger förmågan att själv anta ett kritiskt förhållningssätt till det vi presenterar.

4.2 Kompetens

Kompetens är ett begrepp som är svårt att översätta på endast ett sätt och utifrån ett perspektiv. En enkel översättning ges av Söderström⁴⁶ som menar att en organisations kompetens är medarbetarnas samlade kunskaper och färdigheter att utföra sina uppgifter, för att längre fram leda till de uppsatta målen för verksamheten. Oavsett vilket verksamhetsfält vi verkar inom så är kompetensbegreppet närvarande. Söderström menar vidare att beroende på vilken utgångspunkt som antas för att beskriva det tvärvetenskapliga begreppet, blir utkomsten högst varierande. Är förutsättningarna förankrade i pedagogik, företagsekonomi, psykologi eller sociologi, belyses kompetens på olika sätt. Begreppet kompetens kan vi spåra tillbaka till mitten av 1900-talet. En av definitionerna gavs av White, 1959⁴⁷. Han definierar kompetens som: "... *an organism's capacity to interact effectively with its environment.*" En senare definition gjordes av Sundeberg och Snowden och Reynolds 1978 och där betonar även de omvärldens betydelse hos kompetensbegreppet: "... *personal characteristics (knowledge skills and attitudes) which lead to achievements having adaptive payoffs in significant environments.*" Dessa ord, här återberättade av Stein⁴⁸, är bland de första som finns nedpräntade i försök att beskriva det svårfångade kompetensbegreppet och de går att återföra till det sociokognitiva perspektivet. Där är både kunskap och kompetens begrepp som får sin innebörd i samspelet mellan människor. Huruvida personer bedöms som kunniga eller kompetenta beror på en rad faktorer som exempelvis deras kvalifikationer, de arbetsuppgifter som utförs samt föreställningar som delas med den sociala omgivningen.

Även kompetensbegreppet utvecklas. På 1990-talet⁴⁹ lyfts begreppet till att vara en del av organisationen, det vill säga organisationen innehar en kompetens. Denna kompetens är ett resultat av företagets gemensamma lärande i interaktionen med sin omvärld och genomförandet av sin uppgift. I organisationssammanhang innebär denna förmåga att förverkliga sin affärsidé. Begreppet kompetens används ofta för att definiera något annat än kunskap. En vanlig distinktion⁵⁰ är att kompetens utgörs av att "veta hur", även kallad procedurkunskap och att kunskap i sin tur utgörs av att "veta att", även kallad deklarerande kunskap. Ett av Granbergs⁵¹ bidrag till kompetensbegreppet består i att dra en skiljelinje mellan individuell kompetens och organisatorisk kompetens, där det sistnämnda mer är summan av alla enskilda individers kompetens. På en organisatorisk nivå⁵² mäts ofta kompetens genom förmågan att på bästa sätt kunna koordinera de resurser som står till buds för att nå företagets mål.

Söderström⁵³ menar att det spektrum av olika sätt att se på kompetens kan sorteras i tre olika perspektiv. Olika perspektiv fokuserar på olika karakteristika hos ett objekt eller ett problem. Valet av perspektiv får stor betydelse för hur en individ eller ett företag konkret närmar sig kompetensfrågor. De tre är produktionsfaktorsperspektivet, resursperspektivet och synergiperspektivet.

- *Produktionsfaktorsperspektivet* fokuserar på ett företags resurser som råvaror, kapital, arbete, energi realkapital och kompetens. Detta gör att kopplingen till strategier och

⁴⁶ Söderström, 1994

⁴⁷ Ellström, 1992

⁴⁸ Stein, 1996

⁴⁹ Wolvén, 2000

⁵⁰ Stein, 1996

⁵¹ Granberg, 1998

⁵² Stein, 1996

⁵³ Söderström, 1994

verksamhetsidéer blir tydlig. Framförallt aktualiseras sambandet mellan verksamhetens utveckling, ekonomi och investeringsfrågor.

- *Resursperspektivet* är inriktat på mjukare värden och sätter individen och hennes relation till arbetsuppgifterna i centrum. Detta innebär fokus på möjliga åtgärder för utveckling av individens resurser. Exempel på detta är utbildning, övrig personalutveckling, att se över den psykiska och fysiska belastningen i arbetet samt genomgång av arbetsmiljön.
- *Synergiperspektivet* är enligt Söderström det kanske mest spektakulära i sammanhanget. Här fokuseras på organisation som miljö för inläring och kognitiva beslutsprocesser. Det handlar om att helheten av ett antal ingående delar förväntas bli något mer än enbart summan av dessa, ett slags mervärde. Följaktligen omfattar synergiperspektivet vanligt förekommande begrepp som kollektiv kompetens eller organisatorisk kompetens.

Ett generellt problem med ovanstående tre perspektiv är att avgränsa, operationalisera och värdera kompetens. Svårigheterna kan till exempel uppstå vid initiering och fördelning av kompetensutveckling i en organisation. Vi sammanfogar här Söderströms syn på perspektiven i en jämförande tabell.

Jämförelse kriterier	Produktionsfaktorsperspektivet	Resursperspektivet	Synergiperspektivet
Innebörd	Produktionsfaktorn "Know How"	Individuell resurs	Synergieffekt i organisationen
Huvudsaklig teoretisk grund	Humankapitalteori	Kognitiv och arbetspsykologisk teori	Systemteori, socialpsykologi
Analysnivå	Organisation	Individ	Organisation
Strategier för kompetensutveckling	Investeringar i utveckling, utbildning mm	Utbildning Anpassning Individarbete	Organisatoriskt lärande Kulturutveckling

Tabell 1. Beskrivning hämtad ur Söderström⁵⁴

Att döma av tabellen ovan går det att uppfatta de olika perspektiven som olika sidor av samma mynt. Men eftersom det är olika sätt att se på saken blir följderna emellertid att olika perspektiv fokuserar på olika karakteristika hos ett objekt eller olika problem. Resultatet blir att valet av synsätt får stor betydelse för hur man konkret närmar sig kompetensfrågor i ett företag och följligen också för hur man väljer att förhålla sig till kompetensutveckling.

4.3 Kompetensutveckling

Förändring är ett konstant tillstånd⁵⁵ och företag som varande föränderliga organismer behöver utveckla sin samlade kompetens. Valet att lägga resurser på kompetensutveckling och vad syftet ska vara, hänger ihop med hur man ser på kompetens. Sandberg⁵⁶ poängterar att det råder ett starkt samband mellan strategi, kompetens och effektivitet i en organisation och att utvecklingen av kompetens sker på flera nivåer; företag, affärsenhet, funktion och individ. Kompetensutvecklingen blir med detta synsätt ett led i organisationens strategiska

⁵⁴ Söderström, 1994 s 47

⁵⁵ Edlund, Ohlsson Hallgren & Tegstam Welinder, 2006

⁵⁶ Sandberg, 1987

utvecklingsprocess. Denna syn ger en holistisk bild av kompetensutveckling. Bjurklo och Kardemark⁵⁷ utvecklar det holistiska sättet genom att betrakta kompetensutveckling som alla de åtgärder som en organisation eller ett företag kan vidta för att förändra eller utveckla kompetensen hos enskilda medarbetare, grupper av medarbetare eller hela organisationen. Vidare talar de om att kompetensutveckling inte bara är isolerade insatser utan en ständigt pågående process som skall leda till positiva och individuella förändringar. Dessa i sin tur får effekter i hela organisationen. Hassan⁵⁸ et al. genomförde en studie i Malaysia med syfte att analysera medarbetares uppfattningar om värdet med kompetensutveckling. Forskarnas slutsats är att organisationer som satsar på kompetensutveckling får ett flertal positiva effekter, bland annat högre kvalitet på individuell och organisatorisk problemlösning, ett större åtagande bland medarbetarna och stärkt konkurrenskraft. Ellström⁵⁹ bidrar med att likställa begreppet kompetensutveckling med de olika planerade åtgärder som kan utnyttjas för att påverka kompetensen på den interna arbetsmarknaden, med andra ord aktiviteter som formell eller ickeformell utbildning av personal, projektutbildning, verksamhets- eller organisationsförändringar i syfte att underlätta utnyttjandet av företagets kompetens.

Individen har en mer eller mindre välutvecklad förförståelse av arbetet och dess sammanhang. Det som därefter adderas tolkas och görs begripligt med denna förförståelse som ram. För de flesta individer som deltar i någon form av kompetensutveckling innebär detta att den rådande förståelsen man har förstärks och i bästa fall fördjupas. Sandberg och Targama⁶⁰ har kommit fram till att kompetensutveckling kan leda till vitt skilda resultat beroende på hur förhållandet mellan lärande och förståelse ter sig. De målar upp fyra olika processer som illustrerar tänkbara utgångar.

	Tonvikt på explicit lärande	Tonvikt på implicit lärande
Utveckling inom ramen för existerande förståelse	Kompetensförstärkning	Praxisutveckling inom ramen för rådande kultur
Förändring av förståelse	Kompetensförnyelse	Kulturförändring

Tabell 2 hämtad ur Sandberg Targama⁶¹

Explicita lärprocesser äger rum inom ramen för aktiviteter som är avsedda att bidra till lärande. *Implicita lärprocesser* äger rum inom ramen för den dagliga verksamheten och lärandet är ofta en omedveten bieffekt. Skillnaden mellan kompetensförstärkning och kompetensförnyelse kan i tabellen ovan te sig obetydlig, men kan i verkligheten innebära att en verksamhet avstannar i utvecklingen eller utvecklas och förändras i takt med omvärlden.

- *Kompetensförstärkning* innebär att kompetensutvecklingen bidrar till att individen utökar sina kunskaper inom ramen för sin existerande förståelse. Sandberg och Targama anser att de flesta insatser som görs inom kompetensutveckling hamnar i denna kategori. Ambitionen med insatsen kan mycket möjligt ha varit att förändra

⁵⁷ Bjurklo & Kardemark, 2003

⁵⁸ Hassan, Hashim & Ismail, 2006

⁵⁹ Ellström, 1992

⁶⁰ Sandberg & Targama, 1998

⁶¹ Sandberg & Targama, 1998 s 126

förståelsen, men att själva upplägget av utbildningen stjälpes syftet och resulterar i att deltagarna bara fångar upp idéer som de kan tolka in i sin rådande förståelse.

- *Praxisutveckling* medför att individer tar till sig ett nytt handlande men det rör sig om redan befintligt tillvägagångssätt. Detta innebär att personen härmar andra människor som hon eller han är eller har varit i interaktion med.
- *Kompetensförnyelse* innefattar aktiviteter där betoningen ligger på utbildning som stimulerar ifrågasättande och reflektion. Detta i sin tur leder till att individens förståelse förändras. Personen kan göra iakttagelser, läsa böcker, höra ett föredrag eller på annat sätt nås av impulser som leder till att hon eller han kraftfullt ifrågasätter sin förståelse och börjar tänka i nya banor. Detta kan ske individuellt men även i samspel med andra människor och ofta genom dialog. I de flesta fall handlar det om medvetet planerade och organiserade aktiviteter men dessa behöver inte nödvändigtvis vara planerade från ledningens sida. Tidigare studier visar på hur nytänkande i fråga om produktutveckling kan växa fram i spontana grupperingar där interaktionen är stark.
- *Kulturförändring* innebär att utkomsten av kompetensutveckling betecknas och handlar om hur individer i en organisation omtolkar och förändrar meningen med det de gör. Detta innefattar betydelsen i begrepp, symboler och handlingar. Förändringen kan vara en spontan process uppkommen genom samspel mellan individer, men kan lika gärna vara stimulerad från ledningens sida för att skapa nya förutsättningar.

4.3.1 Olika teoretiska perspektiv på kompetensutveckling

Det finns olika teoretiska perspektiv för att beskriva och analysera de organisatoriska processer som formar planering och genomförande av kompetensutveckling i företag.

4.3.1.1 Tekniskt rationellt

Ellström⁶² menar att denna syn på kompetensutveckling ser deltagaren som en råvara som ska formas i enlighet med på förhand formulerade mål. Lärande ses därmed som en relativt passiv process med inriktning på reproduktion av givna samband. Beslutet att satsa på en viss kompetensutveckling anses vara grundade på en rationell kalkyl, där ökningen i produktivitet som effekt av utbildningen sätts i relation till kostnader i form av lön, produktionsbortfall med mera, som är förknippade med utvecklingsinsatsen.

Lundmark⁶³ anser att detta perspektiv betraktar kompetensutveckling som en kombination av rationella överväganden och överväganden grundade på vardagserfarenhet. Hon ifrågasätter i viss utsträckning den rationella ansatsen, men verkar ändå till slut dra slutsatsen att rationella överväganden i relation till verksamhetens mål är de utgångspunkter som bäst lämpar sig vid planering av kompetensutveckling.

4.3.1.2 Konflikt-kontroll

Här finner vi ett grundläggande antagande om att motsättningar och konflikter mellan individer i en organisation, är fundamentalt för att organisationen ska fungera. Ellström⁶⁴ talar om att beslut om rekrytering, utbildning och andra former av kompetensutveckling antas

⁶² Ellström, 1992

⁶³ Lundmark, 1998

⁶⁴ Ellström, 1992

styras av arbetsgivarens intresse av kontroll, interna motsättningar och av maktförhållandet i organisationen. En annan påverkande faktor kan vara den formella respektive informella position som personalavdelningen har kommit att få i organisationen. I företag där nämnda avdelning har en stark position kan man vänta sig större satsningar på kompetensutveckling än i sammanhang där personalavdelningen har en svag position.

4.3.1.3 Institutionellt

Denna syn innebär att ett företag värderas efter hur väl det motsvarar föreställningar om bland annat effektivitet och modernitet, som för tillfället är viktigt hos inflytelserika aktörer i företagets omgivning. Detta ger att verksamheten inte bedöms utifrån rationella analyser såsom mål och uppgifter, utan av institutionaliserade föreställningar av vad som bör känneteckna den moderna organisationen. Lynèl⁶⁵ illustrerar detta genom att visa på att kunskapsföretag idag ofta skapar egna företagsuniversitet i syfte att institutionellt stärka sin kompetensprofil och ge medarbetarna möjlighet att kontinuerligt kompetensutvecklas. Ellström⁶⁶ belyser att när företaget satsar på kompetensutveckling kan det analyseras som ett symboliskt arrangemang i syfte att inåt och utåt exemplifiera de värden som organisationen önskar associeras med, för att stärka sin ställning och legitimitet. Lynèl⁶⁷ ger vidare exempel på företag som använder sina satsningar på kompetensutveckling för att marknadsföra verksamheten. Detta genomförs till exempel i form av att ta med utbildningsinvesteringar och andra icke materiella tillgångar i årsredovisningen.

4.3.1.4 Humanistiskt

Det humanistiska perspektivet bygger på en organisk syn med stark betoning på att organisationen är ett informellt system och dess medlemmar har ett behov av gemenskap, delaktighet och självförverkligande. Wolvén⁶⁸ betonar Halls teori som går ut på att arbetet i en organisation kan förbättras om medarbetarna uppmuntras att fritt diskutera och komma med förslag. Därutöver poängterar Hall att konflikter bör värdesättas som ett sätt att få fram nya insikter och perspektiv på problem. Ellström⁶⁹ menar vidare att kompetensutveckling sett ur det humanistiska perspektivet ses som en integrerad del av verksamheten och behoven av utbildning eller andra insatser planeras genom informella processer. Detta perspektiv är nära besläktat med Human Resource Management begreppet, som även det betonar ett samspel mellan organisation och individ för att uppnå en långsiktig effektivitet. Relationen mellan organisation och individ är horisontell och karaktäriseras av ett ömsesidigt beroende. Personalens kompetens ses som en kritisk resurs för verksamheten som det är av största vikt att utveckla och tillvarata genom utveckling, för att därigenom förbättra verksamhetens förmåga till anpassning och förnyelse. Lärandet ses som en aktiv och probleminriktad process som baseras på att deltagarna undersöker och prövar lösningar på problem.

4.3.1.5 En jämförelse

Rönnqvist⁷⁰ har på ett kortfattat och överskådligt sätt sammanfattat tre av de fyra olika perspektiven som kan antas vid kompetensutveckling, beroende på vad organisationen behöver, vem det är som ska utvecklas och vem som är beslutsfattare.

Att han har valt att exkludera det humanistiska perspektivet tolkar vi som ovan nämnt att en individs världsbild avgörs av dess förförståelse och tidigare erfarenheter.

⁶⁵ Lynèl i Abrahamsson red. 2002

⁶⁶ Ellström, 1992

⁶⁷ Lynèl i Abrahamsson red. 2002

⁶⁸ Wolvén, 2000

⁶⁹ Ellström, 1992

⁷⁰ Rönnqvist, 2004

<i>Aspekter</i>		<i>Teoretiska perspektiv</i>	
	Rationellt ledningsperspektiv	Konfliktteoretiskt perspektiv	Kulturellt-institutionellt perspektiv
Varför (motiv)	Högre kompetens ger ökad effektivitet	Behålla maktposition/ socialisation av underställda	Anpassning till omgivningens krav och förväntningar. Med syfte att vinna legitimitet
Vad (innehåll)	Verksamhetsrelaterade kvalifikationskrav (objektiva)	Professionssubjektiva kvalifikationskrav alt. ideologiskt/normativa kvalifikationskrav	Omgivningens socialt konstruerade kvalifikationskrav
Hur (form)	Bästa möjliga lösning till minsta möjliga kostnad	Externa utbildningar alt. olika former av interna insatser	Omgivningens socialt konstruerade "bästa lösning"
Vem/vilka	De som har (störst) behov	Främst den grupp eller koalition som innehar den starkaste maktpositionen	Omgivningens socialt konstruerade prioritering av kategori anställda

Tabell 3 hämtad ur Rönnqvists⁷¹ avhandling

Rönnqvists modell är metodisk och tydlig. Han väljer dessutom att avdela utrymme för att framhålla vem eller vilka kompetensutvecklingen kommer till störst nytta, det vill säga målgruppen i varje perspektiv. Detta tyder på att Rönnqvists förhållningssätt även omfattar att *vem* som kompetensutvecklas i en organisation är av stor vikt. Då människan har en grundläggande drivkraft att utvecklas är det essentiellt att planera för varje medarbetares kompetensutveckling. I och med detta säkrar ledningen företagets fortsatta utveckling och medarbetarnas fortsatta engagemang.

4.4 Det kunskapsintensiva företaget

Vad som karakteriserar den kunskapsintensiva organisationen kan beskrivas med följande ord; kunskap, problemlösning, självständighet, kreativitet, dynamik, flexibilitet, samarbete, nätverk, kultur och kundorientering. Wolvén⁷² framhåller att problemet med denna typ av organisation är att åstadkomma en kreativitet och kvalificerad problemlösning riktat mot specifika kunder. Detta kräver en självständighet hos problemlösaren men förutsätter ett samarbete med någon som innehar en kompletterande kompetens. Det som präglar ett kunskapsintensivt företag enligt Oscarsson och Grannas⁷³ är att dess medlemmar i stor utsträckning har de högsta kvalifikationskraven och därmed högre utbildningsnivå. Wolvén⁷⁴ tar upp ett antal egenskaper på hur människosynen är i en kunskapsintensiv organisation; aktiv, flexibel, kreativ, självständig, analytisk och att gärna arbeta hårt *om* arbetet innehåller utmaningar. De egenskaper som matchar för en medarbetares profil resulterar därmed i kvaliteter som kreativ, analytisk, orädd för konflikter, problemlösande, självständig, utvecklingsorienterad, att se arbetet som en utmaning i sig och sist men inte minst att medarbetaren är motiverad, engagerad samt har en god självtillit.

⁷¹ Rönnqvist, 2001 s 72

⁷² Wolvén, 2000

⁷³ Oscarsson & Grannas i Abrahamsson red. 2002

⁷⁴ Wolvén, 2000

4.5 Ledningens roll i kompetensutveckling

Den handlingskraft och vilja till utveckling som kan födas när samspelet mellan individer fungerar är kraftfullt. Inte desto mindre är betydelsen av ledning något som knappast kan överskattas för att uppnå framgång med utvecklingsinsatser påtalar Yukl⁷⁵, oberoende vilken strategi företaget har för kompetensutveckling. Enligt Ellström⁷⁶ finns det tre avseenden då organisationens ledning har stor betydelse.

- *Ledningen ska finnas till* för att på skilda sätt stödja åtgärden, till exempel genom att garantera insatsen de nödvändiga materiella och personella resurser som krävs.
- *Ledningen behöver ställa krav* och därtill legitimera att insatsen ska genomföras. Det kan enkelt göras genom att offentligt visa sitt stöd och betona vikten av att insatsen genomförs. Detta ger en samstämmighet mellan ord och handling.
- *Ledningen har ett ansvar* att sist men inte minst understödja att utvecklingsinsatsen prioriteras arbetsmässigt och finansiellt.

Det är lätt att få uppfattningen att om ovanstående kriterier är uppfyllda, säkras utgången av kompetensutvecklingen. Ledningen har en mycket viktig roll i en organisation som beslutsfattare och vägvisare. Vi vill belysa Fayols grundtanke, här återberättad av Wolvén,⁷⁷ som säger att management innebär att se framåt, förutsäga och planera för organisationens framtid. Ledare och chefer i en organisation förfogar över möjligheter att skapa förutsättningar som gör att mottagligheten för nya tankegångar och förändring ökar. Ellström och Hultman⁷⁸ betonar värdet för organisationen att ledarna genererar tillfällen som stödjer och uppmuntrar medarbetare som vill testa nytt. Lika viktigt är att ge tillfälle och utrymme för lekfullhet och lust att experimentera med nya idéer. Samtidigt är det viktigt att ta med i beräkningen att en organisations medarbetare långt ifrån alltid kan betraktas som ett kollektiv. Viljan att förändras måste utgå från individen själv. Att förmå en människa att förändra sig är svårt, om inte omöjligt, det kan nog alla vi som någon gång försökt instämma i. För att nå en önskad förändring krävs att individen själv ser ett behov⁷⁹ och känner att en förändring skulle kunna leda till något bättre. Detta tar även Knowles⁸⁰ upp då han framhäver att om det råder diskrepans mellan organisationens och individens behov av kompetensutveckling är risken stor att det uppstår spänningar mellan individen och organisationen.

4.6 HRs roll i organisationen

Personalfunktionen anser Berglund⁸¹ ofta beskrivs som placerad vid sidan av resten av organisationen och som en position utan nämnvärd status i organisationen. Han grundar detta resonemang på undersökningar som visar att HR-rollen, när den fungerar som en stabsfunktion, är långt ifrån händelsernas och handlingarnas centrum. En tänkbar orsak till denna syn resonerar Berglund vara att den beteendevetenskapliga kompetensen är otydlig och abstrakt. Lawler⁸² utvecklar en liknande tankegång och för fram att benämningen HR ska indikera att organisationen vill hålla sig a jour angående personalfrågor, men han anser att det

⁷⁵ Yukl, 2002

⁷⁶ Ellström, 1996

⁷⁷ Wolvén, 2000

⁷⁸ Ellström & Hultman red, 2004

⁷⁹ Sandberg & Targama, 1998

⁸⁰ Knowles, 1998

⁸¹ Berglund, 2002

⁸² Lawler i Molander red, 1996

handlar mer om image än om innehåll. Samtidigt påpekar han att det finns de som menar att den nya benämningen kan leda till ett nytt synsätt på organisationens personalfrågor och att fokus flyttas från en betoning på traditionella administrativa uppgifter, till att omfatta frågor av mer strategisk art. Berglund⁸³ menar även han att personalfrågorna blir alltmer strategiska och talar om tre roller som han ser att HR personal kommer att fylla i framtiden; en *strategisk* uppgift, *konsultativ* roll och en *servicefunktion*. För att lyckas med denna förändring behöver vissa förutsättningar vara uppfyllda. En av dessa är att organisationens HR-arbete ska gå att koppla till verksamheten. HR kan alltså inte betraktas som en avskild del i organisationen utan måste bli integrerad.

4.6.1 HR kan skapa engagemang

I Berglunds avhandling förs en energisk debatt om vad orsakerna är till att HR arbetet ofta bedrivs lite vid sidan om istället för att vara integrerat i organisationen. Debatten handlar delvis om hur olika medarbetares bakgrund värderas. Berglund visar på hur lätt det är att blanda ihop värderingen av en roll i företaget med den individ som för tillfället innehar positionen. Han refererar till en debatt mellan Magnus Söderström och Karin Wiklund, som här återges av Söderström:

*” Linjecheferna är inte vatten värda. De är tekniker eller ekonomer, skriver hon, och kan inte handha personalfrågor. Nej, här fordras humanism och sådant har endast beteendevetare. Här blandar hon ihop humanism (en livshållning) och profession (beteendevetarna). Kan det inte finnas humanister bland linjechefer? Eller personalvetare utan humanism? Om större grupper av medlemmar står bakom hennes åsikter, då ser det tyvärr illa ut för personalvetarnas framtid. Då är det bara en tidsfråga innan ekonomerna tar över PA-jobben för gott.”*⁸⁴

Berglund anser att en del i HR rollens komplexitet är att den kunskap som HR personal besitter inte talar för sig själv, utan de måste själva tala för kunskapen. Han betonar att gruppen måste bli bättre på att marknadsföra sig, bli mer affärsmässiga och använda sig av företagsekonomiska begrepp för att definiera problem och lösningar. Detta kan vara en möjlighet att nå en mer strategisk position i organisationen. Ett viktigt verktyg som går att applicera på samtliga individer både inom och utom en organisation är motivation. Enligt Wright⁸⁵ underlättar det om HR-personal besitter förmågan att motivera både nedåt och uppåt i organisationen. Han visar på tre viktiga steg.

- *Förmågan att kunna motivera sina medarbetare att arbeta effektivt.*
- *Att kunna designa, implementera och administrera HR-verktyg som har viktiga motiverande implikationer. I detta ingår utveckling, träning och incitamentsystem.*
- *Förmågan att förstå innebörden och kraften i motivation, för att han eller hon ska kunna ge råd till högre positionerade ledare och ha förståelse för vad dessa råd kan ge för konsekvenser.*

Critten⁸⁶ hävdar att den motsättning som ofta uppkommer i HR-arbete, mellan den individuella utvecklingen och organisationens affärsutveckling, kan överbryggas genom att

⁸³ Berglund, 2002

⁸⁴ Berglund, 2002 s 153

⁸⁵ Wright i Molander red. 1996

⁸⁶ Critten, 2003

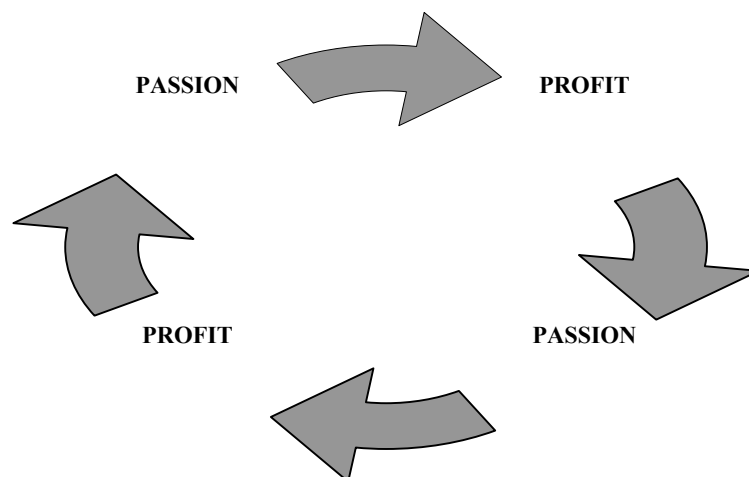
HR antar en mer strategisk roll. En följd av en vidare syn bidrar också till att ny kompetens inte betraktas som en isolerad företeelse utan som en ständigt pågående process som utvecklar organisationen i stort.

4.7 Motivation föder engagemang

Medarbetarna känner sig som en bidragande faktor till företagets utveckling och att de själva upplever att de utvecklas är avgörande för om de är engagerade i organisationen eller inte. Goleman⁸⁷ förtydligar länken mellan motivation och engagemang och menar att det är fördelaktigt att vara motiverad för att uppnå resultat. I detta lägger han att positiv motivation ger känslor av entusiasm och självförtroende som är viktiga för att nå mål. Cialdini med flera är inne på samma spår och uttrycker sig på följande sätt.

*”Motivation is the driving force, the energy that moves people toward their desired outcomes.”*⁸⁸

Engagemang kan beskrivas som ett känslotillstånd i kompetensprocessen som både påverkar andan i företaget och arbetstillfredsställelsen, men också direkt arbetets resultat. Wolvén⁸⁹ avhandlar hur ett engagerande arbete ger människan den stimulans och rörelse som behövs. Om engagemanget saknas kan arbetet komma att betraktas med likgiltighet och risken ökar även att individen missköter sina uppgifter. Engagemanget hos medarbetarna hänger intimt ihop med företagets framgångar.



Modell 1. Bäcklunds⁹⁰ tolkning av förhållandet passion – profit.

Bäcklund illustrerar här hur medarbetarnas engagemang, ”passion”, genererar vinst för företaget som i sin tur leder till nytt engagemang och så vidare. Detta är en positiv spiral som ur ett psykosocialt perspektiv innebär att kompetensutveckling medför att individen känner ett större egenvärde och psykologisk trygghet. När medarbetaren upplever sig själv som en resurs som kan påverka ger detta en känsla av kontroll och trygghet. Söderström⁹¹ stöder detta resonemang och avslutar med att konstatera att kompetensutveckling med relevant innehåll kan vara ett medel för att nå denna kontroll. Detta kan beskrivas som att individen och

⁸⁷ Goleman, 1998

⁸⁸ Kenrick, Neuberg, & Cialdini, 2002 s 37

⁸⁹ Wolvén, 2000

⁹⁰ Bäcklund i Abrahamsson red. 2002 s 214

⁹¹ Söderström, 1994

organisationen har ett skapande samspel, som leder till att utveckla såväl organisationen som individen. Det kan vara svårt att avgöra var den direkta kompetensutvecklingen börjar och slutar, eftersom organisationen medvetet stimulerar den fortsatta utvecklingen hos medarbetaren. Goleman betonar vikten av att kompetensutveckling även bidrar till ökad självkänedom.

”Att se konsekvenserna av sina olika handlingar och att utnyttja dessa insikter för att fatta beslut handlar också om att känna sina egna starka och svaga sidor och att kunna se sig själv i ett positivt men realistiskt ljus. Detta leder till självkänedom.”⁹²

Jacobsen och Thorsvik⁹³ skriver att mellan sjuttio och åttio procent av medarbetarnas insats i en modern organisation består av intellektuellt arbete och det hävdas att det är medarbetarnas kompetens som avgör hur väl organisationen fungerar. De menar att framtidens vinnare kommer att utgöras av de individer som lyckas utveckla arbetsvillkor och samarbetsformer som motiverar och främjar kompetensutveckling och innovationsförmåga i organisationen. De företag som i framtiden blir framgångsrika kommer med andra ord att vara organisationer som lyckas attrahera och behålla medarbetare med ovanstående egenskaper. Det ter sig som att Jacobsen och Thorsvik ser framtidens framgångsrika organisation som den som ger medarbetarna stort handlingsutrymme och på samma gång ansvar för sin egen och företagets utveckling.

4.8 Utvärdering av kompetensutvecklingens effekter

Att utvärdera kompetensutveckling kräver resurser i form av tid och pengar⁹⁴. För att resultaten ska kunna användas och omsättas i organisationen krävs att utvärderingen är väl planerad och genomförd. Utvärderingens utkomst är till stor del styrd av syftet till genomförandet. Kirkpatrick⁹⁵ menar att den vanligaste anledningen till att utvärdera kompetensutveckling är för att säkerställa ett programs effektivitet och på vilket sätt det skulle kunna förbättras. Vidare betonar han att många företag idag endast arbetar med kursvärderingar, det vill säga ett formulär där deltagare som genomgått en utvecklingsinsats, skriftligen får värdera insatsen. De flesta beslutsfattare funderar på att mer borde göras, men har inte gått längre av en eller annan anledning. Antingen anser de det som oviktigt, eller så vet de inte vad de ska göra eller hur de ska göra det. Kirkpatrick gör gällande att ledningen har ett stort ansvar. Om ingen beslutsfattare från högre nivå betonar vikten av utvärdering upplevs heller inte problemet som angeläget av övriga medlemmar i organisationen. Jacobsen och Thorsvik⁹⁶ lägger även de ett stort ansvar på ledningen som måste vara de som initierar och kommunicerar vikten av utvärdering. Jacobsen och Thorsviks uppfattning är att om de anställda vet hur arbetet ska utvärderas försöker de att prioritera arbetet på ett sådant sätt att resultat kan påvisas i mätbara termer.

4.8.1 Att föra vidare utvärderingens resultat i organisationen

1959 utvecklade Donald L. Kirkpatrick⁹⁷ en fyrastegsmodell för att klargöra det flyktiga begreppet utvärdering och kunna utvärdera effekterna av kompetensutveckling i organisationer. De olika delarna i modellen innefattar hur individer responderar på utvecklingsinsatsen, i vilken grad de som deltar förändrar attityder och får ökad kunskap, i

⁹² Goleman, 1998 s 332

⁹³ Jacobsen & Thorsvik, 2002

⁹⁴ Lundmark, 1998

⁹⁵ Kirkpatrick, 1998

⁹⁶ Jacobsen & Thorsvik, 2002

⁹⁷ Kirkpatrick, 1998

vilken utsträckning beteendet förändras hos deltagarna och slutligen vilket resultat insatsen gett, i parametrar som ökad produktivitet, minskade kostnader och ökad försäljning, för att nämna några. Denna modell är ännu idag utgångspunkt när kompetensutvecklingens effekter i organisationen ska mätas. Kirkpatrick's modell var den första att ta flera steg bortom att "bara" utvärdera medarbetartillfredsställelsen i en utbildning, utan även kunna inkludera andra värden och mäta organisationens behållning av dessa. Närmare trettio år senare trädde Jack J. Phillips⁹⁸, amerikansk forskare inom Human Resource Management, in på scenen och adderade ett femte steg till Kirkpatrick's modell. Detta sista steg innebär att de monetära värdena av resultatet jämförs med de kostnader som programmet medfört. Idag har ROI inom kompetensutveckling använts i USA under närmare tjugo år. ROI modellen förtydligas nedan.

Nivå	Kort beskrivning
1. Reaktion och planerad aktivitet	Mäter deltagarens reaktion på programmet och drar upp riktlinjer för implementering.
2. Lärande	Mäter färdigheter, kunskap eller attitydförändringar
3. Genomförande och implementering	Mäter förändringar i jobbrelaterat beteende och specifika situationer under genomförandet.
4. Effekt på verksamheten	Mäter de effekter programmet har på affärsverksamheten.
5. Return on Investment	Jämför de monetära värden som resultaten genererar med de kostnader som programmet medfört, oftast uttryckt i procent.

Tabell 4. Kirkpatrick's originalmodell till vilken Phillips⁹⁹ adderade det femte steget, ROI momentet.

4.8.2 Är ROI unikt?

"What is the bottom line?" Enligt Schirmer¹⁰⁰ är detta en av de viktigaste frågor som beslutsfattare dagligen ställer sig. Oavsett vilka resurser ett företag anser vara dess viktigaste tillgång, går det inte att bortse från att pengar till syvende och sist är det som driver runt verksamheten. Inom HR-kretsar har länge diskuterats huruvida det är möjligt att mäta de mjuka värden som förändras genom utveckling, med liknade måttstockar som mäter hårda värden. Det finns ett flertal olika modeller och teorier som möjliggör processen att sätta monetära värden på HR-arbete. Vi har tagit del av *The HR Scorecard* av Becker¹⁰¹, Huselid och Ulrich, *The HR Business Tool* av Thomson¹⁰² och *The HR Value Proposition* av Brockbank. Brewster¹⁰³ förfäktar HRs roll i organisationen då han hävdar att hanteringen av HR-frågor är kritiskt avgörande för de ekonomiska framgångarna i ett företag. Dessa utkom samtliga efter Phillips och därför har vi valt att fördjupa oss i just Phillips grundtanke. Phillips svarar upp mot det behov som tycks finnas genom att vidmakthålla att ROI-processen kan vara ett sätt för HR att vinna gehör och status hos de högre beslutsfattarna i organisationen. Oavsett hur HR-chefer förhåller sig till ROI's förmåga att omvandla mjuka värden till monetära, delar alla som arbetar med kompetensutveckling

⁹⁸ Phillips, 2003

⁹⁹ Phillips, 2003 s 12

¹⁰⁰ Schirmer, 2006

¹⁰¹ Becker, Huselid & Ulrich, 2001

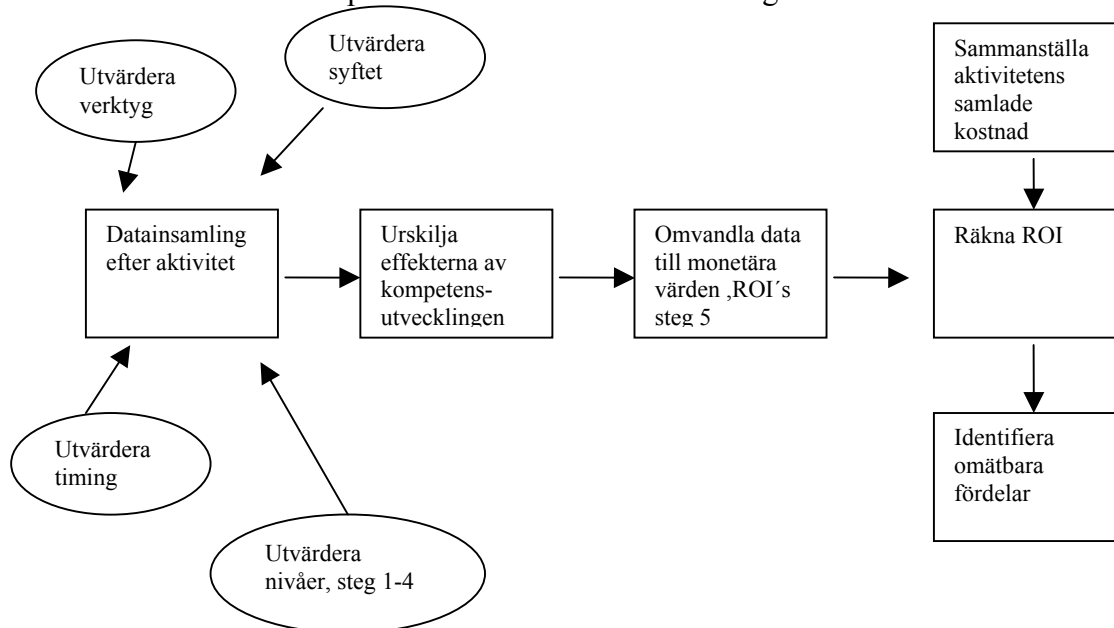
¹⁰² Thomsonfakta

¹⁰³ Brewster, 2003

samma hjärteämne, nämligen att de förr eller senare behöver visa på vad de genomförda kompetensinsatserna inom organisationen faktiskt har resulterat i. Detta för att kunna motivera att lika mycket pengar eller mer ska satsas på kompetensutveckling även i framtiden, samt att HR-avdelningens interna status befästs eller förstärks. De allra flesta beslutsfattare inser behovet av kompetensutveckling och ser både ett kortsiktigt och strategiskt värde med att konsekvent utveckla organisationen. De kan logiskt dra slutsatsen att satsade pengar kan komma tillbaka till företaget genom ökad produktivitet, kvalitetshöjningar, kostnadsbesparingar och sparad tid.

4.8.3 ROI processen

Modellen nedan visar hur processen med att använda ROI går till.



Modell 2. ROI-processen hämtad från Phillips¹⁰⁴

Datainsamlingen är navet i ROI-metoden, där både hårda och mjuka värden samlas utifrån skilda förfaranden. Avkastningen av de insamlade data omvandlas till ökning av vinsten eller kostnadsbesparingar. Detta sätt är speciellt gångbart för att fastställa värden som är svåra att konvertera till monetära värden, till exempel ogripbara men ändå mycket viktiga fakta såsom kundnöjdhet, klagomål och medarbetartillfredsställelse. Investeringens avkastning, det vill säga ROI, beräknas genom att programmets behållning divideras med de kostnader som kan relateras till insatsen.

4.8.4 Ränta på insatsen

Phillips¹⁰⁵ sticker inte under stol med att ROI-processen kräver en grundlig implementering för att verktyget ska komma organisationen till nytta. Vissa kostnader och tid kommer att adderas till själva utvärderingsprocessen av programmen. Phillips menar vidare att dessa kostnader snart betalar sig då man får verktyg för att se de positiva effekter som kompetensutveckling generar i organisationen och genom att man kan rensa bort de kompetensutvecklingsinsatser som är improduktiva och olönsamma. På detta sätt kan man

¹⁰⁴ Phillips, 1997

¹⁰⁵ Phillips, 2003

också försäkra sig om att man trots konjunkturfluktuering och förändrade villkor kan fokusera på de utbildningar och aktiviteter som bidrar mest till organisationen.

RESULTATREDOVISNING

Här följer resultatet av den empiriska studie vi genomfört på Sony Ericsson. Vi har delat in kapitlet i elva olika kategorier för att med tydlighet kunna visa på det stora antal parametrar som utövar viss inverkan på hur organisationen arbetar med kompetensutveckling..

5 Resultatredovisning

5.1 Verksamheten vi har studerat

Sony Ericsson Mobile Communications grundades 2001 och är samägt av Sony Corporation och Ericsson AB. Företaget har sitt säte i London, R&D¹⁰⁶ i Sverige (Lund och Kista) samt Japan, Kina, USA och Storbritannien. Verksamheten leds av VD Miles Flint som har ett förflutet inom Sony. Sammanlagt sysselsätter Sony Ericsson 5000 människor. Företagets målsättning sägs vara ...”att etablera sig som det mest attraktiva och innovativa globala varumärket inom mobiltelefonbranschen”¹⁰⁷. De personer som deltar i studien är verksamma i olika delar av organisationen och innehar ledande strategiska positioner.

5.2 Organisation

Sony Ericsson är en matrisorganisation¹⁰⁸ som i Lund sysselsätter cirka 2000 personer. Valet av organisationsform har att göra med verksamhetens art som innebär att bedriva långsiktigt arbete i linjeform och samtidigt utveckla nya produkter under kortare tidsrymder i projektförm. Verksamheten är målstyrd och arbetar aktivt med att alla individer i organisationen ska arbeta medvetet med målsättningar och uppföljning. De aktiviteter som initieras inom företaget måste anpassas efter organisationsformen och denna kräver viss flexibilitet av medarbetarna, då det kan innebära att folk blandas och kan flytta runt, beroende på pågående projekts förutsättningar och krav. Större delen av de anställda, så många som åttio till nittio procent, är civilingenjörer i grunden och har därefter specialiserat sig. Resterande medarbetare är antingen administrativ personal med relevant utbildning, eller projektmedlemmar med spetskompetens som till exempel beteendevetare, designers eller konstnärer. För att optimera de olika kompetenser som finns i företaget arbetar man i team. Sony Ericsson verkar inom en bransch som är hårt konkurrensutsatt och som ställer krav på förändringsbenägenhet och flexibilitet.

”Vår organisation rör sig absurd snabbt, det är nästan löjväckande hur lite som är likt idag med hur det blir inom ett par år”

Situationen medför att organisationen och dess medlemmar behöver besitta ett stort mått lyhördhet och flexibilitet. Samtliga intervjupersoner uppger att kompetensutveckling har en självklar ställning i organisationen och att man i få fall behöver argumentera för dess genomförande. Denna inställning verkar kunna härledas till företagets strävan efter överlevnad i allmänhet och att vara en de världsledande inom sitt område i synnerhet. För att på bästa sätt tillgodose och organisera för företagets kompetensutveckling finns det sedan två

¹⁰⁶ Research & Development

¹⁰⁷ Sony Ericsson

¹⁰⁸ Matrisorganisationen kännetecknas av en kombination mellan funktionsbaserad och marknadsbaserad indelning, där stor vikt läggs på att samordna olika funktioner. Jacobsen & Thorsvik, 2002

år tillbaka en avdelning, Learning & Development Center¹⁰⁹, som sysselsätter fem personer vars huvuduppgift är att se framåt, samla information från organisationen och utarbeta skraddarsydda insatser inom kompetensutveckling. De program som utvecklas ska kunna användas på bred front i verksamheten.

I linjen¹¹⁰ har varje område sin HR-chef att tillgå. De träffas på regelbunden basis och har även de i sin tur L&D som en resurs. HR-cheferna ingår i ledningsgruppen och deras roll är under förändring, främst vad gäller de traditionella administrativa personalfrågorna, såsom sjukfrånvaro, semester, föräldraledighet och så vidare. Frågor av detta slag kan sedan snart två år tillbaka besvaras av HR support, en avdelning med uppgift att snabbt och enkelt kunna serva medarbetarna med svar på praktiska frågor. Detta ger HR-cheferna tid och möjlighet att arbeta mer strategiskt och nära verksamheten, vilket underlättar en utveckling till att bli mer av business partner och bollplank till cheferna.

”...alltså vi har en strategi process. När de lägger sin strategi så lägger vi vår HR- strategi som ska stödja den.”

Det förefaller som HR-cheferna tidigare såg sin roll mer som ”eldsläckare”, det vill säga bli anlitaad *efter* att något redan har hänt, men att utvecklingen nu går åt det håll som vi ovan återgett.

5.3 HR-rollen

Den generella uppfattningen om HRs funktion i organisationen är att den stödjer kärnverksamheten och att den är en värdefull grund för att verksamheten ska fungera. De intervjupersoner som arbetar i linjen framhåller L&D som en positiv resurs som bistår med att finna riktade och lämpliga utvecklingsinsatser. Det rådande tillståndet i organisationen idag ger också betydligt större utrymme för kompetensutveckling, än för bara några år sedan då det rådde kris¹¹¹. Stödet som linjecheferna upplever kommer även från deras HR-chef, som de uppfattar har en bredare syn och ett professionellt sätt att arbeta med kompetensutveckling. Förväntan från linjecheferna är att de har ett bollplank i HR-chefen, någon som har mer kunskap än de själva har och som kan underlätta beslutsfattandet. Det förefaller finnas en ömsesidig respekt mellan de olika funktionerna och en enighet om vikten av kompetensutveckling, där HR erbjuder resurser men det är upp till chefer och medarbetare att själva föra fram sina önskemål.

”Det kan nog uppkomma meningsskiljaktigheter, det kan det göra, men ofta är det en diskussion där de går in med egentligen ett önskemål eller en vilja att veta mer inom ett område. Och sen tycker jag de väldigt ofta litar till vår kompetens för att faktiskt se vad som behövs. Så att det är mer en ömsesidig diskussion där man utbyter, egentligen, behov och rekommendation skulle jag vilja säga.”

HR ser sig själv som den som drar de stora penseldragen, det vill säga är uppdaterad med situationen i företaget och utifrån uppkommet behov utarbetar en relevant insats. Dessa insatser behöver kunna täcka flera områden i organisationen och här ställs än en gång HRs förmåga att ständigt vara uppdaterad om situationen i företaget på sin spets. Vikten av den strategiska rollen, att ständigt vara närvarande i utvecklingen och att ligga långt fram i

¹⁰⁹ I fortsättningen omnämns Learning & Development Center som L&D

¹¹⁰ Av intervjuperson beskrivet som ”ett samlingsnamn för en människa som utför något, ej kopplat till projekt.”

¹¹¹ Krisen startade i början på 2000-talet

planering och analys, är det som våra intervjupersoner verksamma inom HR betonar med emfas. Ett av verktygen som används för att fastställa kompetens och framtida behov är GAP-analys. De insatser som tas fram måste också vara adekvata och bygga på reella behov som uppkommer i organisationen.

”Vi arbetar inte i uppförsbacke, snarare i nedförsbacke. Utvecklingen går fort.”

”Vi måste fånga upp input och presentera sånt folk är intresserade av, vi måste synas ute i organisationen, gå i bräschen och ligga långt fram.”

5.4 Kompetens

När vi talar med intervjupersonerna om begreppet kompetens framkommer ett flertal skildringar som gemensamt kan beskrivas som de kunskaper och färdigheter en individ behöver för att utföra arbetet. Ord som lyfts fram är överföra, förmedla och förstå, samt att de olika sorters kompetenserna är många; teknisk kompetens, emotionell kompetens, social kompetens och kompletterande kompetens. Inte minst den kompletterande kompetensen kan i vissa fall vara det som gör att ett projekt lyfter. Denna kompletterande kompetens kan, som flera intervjupersoner berör, bestå av tidigare erfarenhet.

”... bra med erfarenhet, för det är förbaskat klurigt det vi gör.”

Genomgående i intervjuerna framhålls vikten av att värdera bredden i olika kompetenser, alltså bara för att kärnverksamheten består i att tillverka telefoner så behövs inte bara teknisk kompetens i hur en telefon tas fram, utan det krävs även kompetens om till exempel den framtida användarens behov och beteendemönster. På Sony Ericsson är kompetens eftertraktat och sätten att tillskansa sig den är många. Flera intervjupersoner understryker att det rådande klimatet inom företaget och det sätt som man arbetar på, i projektform, skapar förutsättningar för lärande och utvecklingens tempo leder till att medarbetarna i sitt dagliga arbete måste eller ges möjlighet att bredda sin kompetens. Därtill kommer givetvis mer traditionell kompetenshöjande verksamhet såsom utbildningar, kurser och seminarier.

5.5 Kompetensutveckling

”Utan kompetensutveckling dör organisationen.”

Känslan av att utvecklas värderas högt på Sony Ericsson enligt intervjupersonerna. Synen på kompetensutvecklingens innebörd är att den ger mer än ökad kompetens inom ett avgränsat område, att den även ger individer möjlighet att träda utanför sina ramar och få ett större perspektiv. Att förkovra sig anses generellt som mycket viktigt. Den traditionella modellen i form av kurser och utbildningar måste finnas och kan i sin tur medverka till olika gynnsamma effekter, som kan balansera både hårda och mjuka värden. En kurs i till exempel japanska kan i ett fall bidra till att samarbetet i ett projekt underlättas genom att kommunikationen blir bättre. I detta fall gynnar kompetensutvecklingen projektet och därmed organisationen. En intervjuperson uttrycker det mycket konkret:

”... kompetensutveckling är en situation där man förvärvar kunskap som man kan använda i praktiken”.

Detta synsätt kan kanske synas väl snävt och i en stor organisation som Sony Ericsson finns även rum för vidare uppfattningar. I ett annat fall kan kursen i japanska innebära att de ökade kunskaperna i språket är sekundära och det primära är tillfredsställelsen och den ökade

motivationen hos den enskilde individen. Sony Ericsson förefaller arbeta mycket med kompetensutveckling i form av on the job training, jobbrotation, flytta mellan avdelningar och som en intervjuperson uttrycker det:

”... att blanda rätt folk helt enkelt”.

En annan intervjuperson förklarar sin definition av on the job training som att det bästa sättet att lära sig nytt och att utvecklas är att se, delta och lära själv. Ett fall av vardaglig kompetensutveckling som sprider ringar på vattnet i övriga organisationen återgavs av en intervjuperson. En nyanställd fick i uppgift att beskriva en viss process i ett projekt, hur delarna såg ut och hur de följde efter varandra. Genom att dokumentera hela processen fick den nya medlemmen en förståelse för dynamiken i projektet och en kompetens att ta med till framtida projekt. Samtidigt fick hans chef ett dokument med värdefull information som denne kunde använda både för andra beslutsfattare i organisationen och för övriga projektmedlemmar. Detta exempel visar på hur ”enkelt” kompetensutveckling kan verka och hur dess värde kan spridas över flera områden i organisationen. Långt ifrån alla skulle ens kalla det för kompetensutveckling, eftersom den traditionella bilden av kompetensutveckling är att det handlar om ett isolerat område. Många individer ser inte ”hela bilden”, det vill säga att insatsen inte bara bidrar till utveckling på ett enda område utan flera. Flera svaranden påtalar att uppfinningsrikedomen när det gäller kompetensutveckling är viktig och flexibiliteten i insatsens form likaså. En intervjuperson betonar vikten av att veta vad syftet med en föreslagen insats är, eftersom det finns så många sätt att uppnå ny kompetens.

Kompetensutveckling är en nödvändighet för Sony Ericsson för att verksamheten ska överleva. I den takt som branschen utvecklas handlar det om att förbättras och fortsätta sin strävan mot att bli en av de få aktörerna på den absoluta toppen, eller att gå bakåt och slutligen upphöra. Arbetet med att ta sig in på nya marknader rör inte bara den tekniska kompetensen. Det finns även behov av att förstå hur de potentiella kunderna fungerar och vilka krav de har. En intervjuperson tar upp Indien som en enorm marknad och en möjlighet att ta marknadsandelar kan vara att lära sig de dominerande språken och kulturella skillnader.

”Status quo finns inte.”

Genom att profilera sig som ett företag som inser värdet av kompetensutveckling och satsar därefter, underlättar Sony Ericsson sitt arbete med att behålla viktiga medarbetare och vara en attraktiv arbetsgivare för potentiella medarbetare på marknaden. Intervjuperson uppger att de människor som söker sig till organisationen är individer som är villiga att förändras och söker utveckling. Detta bidrar till att verksamheten i sig är hungrande efter, och öppen för, utveckling.

5.6 Mjuka och hårda värden

I varje organisation finns både hårda och mjuka värden som också kan tydas som det tydliga, konkreta och mätbara kontra det subjektiva, ogripbara och svåråttbara. Beroende på var i en organisation du befinner dig kan innebörden i hårda och mjuka värden variera. Ett viktigt led i syftet med denna studie är att studera olika uppfattningar och det omfattar även synen på vad som är hårt respektive mjukt. Trots att våra intervjupersoner arbetar i olika delar av organisationen och har olika förutsättningar och mål att uppfylla, är deras syn på innebörden av hårda och mjuka värden mycket snarlik.

	<i>Intervjuperson 1</i>	<i>Intervjuperson 2</i>	<i>Intervjuperson 3</i>	<i>Intervjuperson 4</i>	<i>Intervjuperson 5</i>
Hårda värden	Allt som är kopplat till det vi producerar	Pengar, fakta	Allt konkret vi gör	Pengar	Specifik förståelse, till exempel teknik
Mjuka värden	Känslan, svårt att sätta fingret på Kulturen	Kommunikation, att prata med folk är ju döroligt	Konsten att föra fram resultat, presentations-teknik, emotionell kompetens, lyhördhet	Möta människor, stödja	Förståelse för organisationen, vilka vägar väljer du

Flera personer poängterar likaså vikten av att det finns en balans mellan det hårda och det mjuka för att på detta sätt kunna få en helhet hos Sony Ericsson, där organisationen sägs springa snabbare än värdena.

5.7 Engagemang

För att kunna driva en verksamhet av det slag som Sony Ericsson, där utvecklingen aldrig stannar och man ständigt arbetar mot klockan och konkurrentens lansering av en ny modell, krävs ett visst mått av hängivenhet och vilja att vinna. Företaget arbetar efter framförallt tre grundvärderingar, så kallade core values, som kommuniceras till medarbetarna.

- *Passionate about success*
- *Innovative in our thinking*
- *Responsive to our customers*

Ovanstående riktlinjer skulle kunna ses som den kompetens organisationen eftersträvar. Värderingarna andas engagemang, drivkraft och en tilltro till den kapacitet som organisationens medlemmar har.

"...det är fantastiskt ansvarstagande människor här. Folk som kommer hit utifrån säger wow, vilken engagemang, vilken anda här är!"

Våra intervjupersoner ger en bild av vilka egenskaper Sony Ericsson önskar hos sina medarbetare. Ansvarstagande, engagerad, orädd, utmanande, flexibel, drivande och visionär är karaktärsdrag som återkommer. Att kunna gå utanför sin egen kärnkompetens verkar också värderas, att ha förmågan att bygga sociala nätverk utanför sin projektgrupp och ständigt öka sin kunskap om företaget är även något som betonas. Det framkommer i en av intervjuerna att det är viktigt att som chef se sina medarbetares samlade kompetens och inte bara den del som behövs i projektet, utan även det som kan ses som sekundärt och i vissa fall ovidkommande.

"Jag tycker att det roligaste med att vara chef är att lyckas att få en person som inte fungerar att fungera – i rätt roll. Det är det som driver mig som chef och det handlar ju väldigt mycket om kompetensutveckling egentligen, att snäva av en persons arbetsuppgifter så att de plötsligt börjar flyga."

Men även i denna organisation finns olika syn på behovet av kompetensutveckling. Finns de individer som inte vill ta till sig ny kunskap eller nya erfarenheter, eller beslutsfattare som är så inne i sitt pågående projekt att han eller hon inte förmår se vilka behov som finns i gruppen, hjälper det föga att företagets inställning till kompetensutveckling är generös och att

resurserna finns i huset. Det framkommer vidare att det sällan är pengar som är den trånga sektorn, utan snarare tiden.

5.8 Tiden

Tiden är den faktor som har störst inverkan på om en kompetensutvecklingsinsats blir av eller inte. Eftersom Sony Ericsson arbetar i projektform med högt tempo och snäva deadlines, ges knappt utrymme för annan verksamhet under projektets period från start till mål. En intervjuperson menar att medarbetaren själv har ansvar att prioritera sin egen kompetensutveckling, men att de varken hinner eller orkar. Idag planeras inte för kompetensutveckling under projekten, utan snarare mellan.

”Organisationen stödjer kompetensutveckling, men tiden finns inte, så förutsättningarna är ganska dåliga.”

Engagemanget och viljan att utvecklas verkar finnas, eftersom medarbetarna själva anmäler sig till kurser och utbildningar via det interna kursbokningssystemet. Det är när datumet för kursens genomförande närmar sig som det ofta blir ont om tid och körigt.

”Det är då ansvarskänslan ofta slår till, man känner sånt ansvar för sitt projekt.”

Den huvudsakliga anledningen till att kompetensutveckling blir lidande är att det under projektens gång anses kosta för mycket i form av fördröjning eller avbrott. Insikten i problemet är god och intervjuperson anser att de måste våga prioritera att kompetensutveckling får ta tid. De menar även att de borde kunna kringgå problemet genom att göra en rimlig planering. Om tiden värderas rätt, anses det ge möjlighet till medarbetarna att utbilda sig.

”Mitt jobb är ju att se till att de får tid att utveckla sig.”

Intervjupersonerna visar förståelse för de konsekvenser som kan uppstå när tiden inte räcker till för mer än kärnverksamheten. De tar upp trångsynthet, en omodern syn och otillfredsställelse som några exempel. Samtidigt uppkommer diskussionen om vilken omfattning en kompetensutvecklingsinsats har, att det inte bara handlar om den faktiska tid som medarbetaren är fysiskt borta. Väl tillbaka är tempot mycket högt och den tid som normalt behövs för att smälta och ta till sig den nya erfarenheten och omsätta den i sin vardag, finns inte.

”... Ja, det är det som är det stora problemet, för att tempot är väldigt högt här. Kommer du tillbaka så beror det på hur du är funtad, men det är stor risk att det blir som en liten ö i hjärnan som du inte har eller tar dig tillgång till. Du kastas in i detta nya spännande drivande utmanande så att man sitter liksom inte och smakar på det för att det, inte minst i den här gruppen så är det ju, och det tror jag ju är i alla ämnen, men ännu mer här att det är mjukt och du måste smaka på det, du måste testa det och reflektera om det. Det hinner man inte så mycket när man är här.”

Det förefaller finnas ett klimat på Sony Ericsson som värderar kompetensutveckling högt och som ser det som en självklar del i organisationens utveckling. Tiden är dock en återkommande faktor som våra intervjupersoner framhåller är vitalt att integrera med kompetensutvecklingen. Dessutom skulle företagets högsta ledning tydligare kunna poängtera vikten av kompetensutveckling och då underlätta för resten av organisationen.

”Så högsta ledningen kan signalera på olika sätt; att ha tillgängliga kurser är det ena, att uppmana att gå de är nästa och en tredje är då att mer specifikt gå in och kräva utbildningsplaner och program och så där.”

Vikten av att de insatser som görs inom kompetensutveckling verkligen adderar värde till organisationen understryks vid flera tillfällen, annars betraktas det som bortkastad tid.

5.9 Ekonomiska aspekter

Sony Ericsson avsätter årligen en viss summa pengar per medarbetare som öronmärks för kompetensutveckling. Denna siffra är inte officiell men våra intervjupersoner indikerar att den är väl tilltagen. De olika beslutsfattarna lägger sin budget en gång om året och i den äskar de även för pengar som avses spenderas på kompetensutveckling. Det framgår att den summan är mycket liten i paritet till de samlade projektkostnaderna, för att inte jämföra med de kostnader som ett försenat projekt medför.

”Pengar investerade i kompetensutveckling är småpengar i sammanhanget. Om projektet blir försenat, då pratar vi stora pengar.”

HR upplever inte att de behöver motivera sig för att få ekonomiska medel till sin verksamhet. Samtidigt finns det en kostnadsmedvetenhet och varje insats inom kompetensutveckling ska generera ett värde tillbaka till organisationen. Det innebär alltså att man inte kan anhänga om pengar för vad som helst utan resultatet av insatsen ska, som en intervjuperson uttrycker, gå in mot organisationen. Om man till exempel skulle vilja ta delar av teamet på en teamutvecklande aktivitet får man argumentera för sin sak. Det berättas om att teamutveckling förr kunde innebära en vecka på Kanarieöarna eller Kreta, något som efter krisen inte är accepterat. HR själva poängterar att pengar är en inte oviktig parameter och fungerar i stort som en måttstock.

”... kan du inte prata pengar när du gör HR, så tror jag inte heller att du får vara med i ledningen.”

Ur intervjuerna framkommer både kostnad för kompetensutveckling, alltså spenderade pengar och värdet som insatsen renderar är faktorer som är betydelsefulla när det talas om utveckling i organisationen. Likväl visar det sig att det inte finns någon koppling¹¹² mellan dessa förhållanden.

5.10 Interna verktyg

Sony Ericsson arbetar med en utvecklingsprocess som de kallar *performance management*. Processen syftar till att balansera chefernas ansvar gentemot medarbetarnas utveckling, genom att bryta ned övergripande mål och få varje medarbetare att inse att de aktivt kan bidra till att de övergripande målen nås.

”Den anställde har mycket större ansvar, du kan inte bara sitta och få alltifrån serverat, utan chefen säger så här, vi ska lansera 20 telefoner och de ligger såhär och såhär..., detta är vårt övergripande mål i den avdelningen, sedan får du sätta ok, hur och vad ska jag göra för att vi

¹¹² Med koppling menar vi att ha rutiner eller verktyg för att se om output är mindre, lika med eller större än input, det vill säga ROI verktyget där mjuka värden konverteras till monetära värden.

ska lyckas nå de här 20 telefonerna, då får du skriva konkreta actions på hur du ska göra ditt jobb för att nå de målen.”

”Så det har flyttats ganska mycket fokus från chefen till den enskilde anställde.”

Den bygger på ett målsättningsmöte mellan chef och medarbetare i början av året, där man sätter mål både för verksamheten och för den enskilda individens insats. Ett antal egenskaper som individen uppfyller mer eller mindre bra granskas och värderas, varpå medarbetaren får ett utlåtande. Detta utlåtande har stora likheter med ett betyg och utgör grunden i den utvecklingsplan som ska följa individen under kommande året. Det ger även chefen viktig kunskap och förståelse för medarbetarens aktuella kompetens. Karaktären på målen kan vara mycket individuella men kan även kombinera personlig utveckling med verksamhetens mål.

”... samtidigt kan det ju vara så att medarbetarens mål för verksamheten kan vara ett utvecklingsmål. Det är ganska ofta som de sammanfaller. Till exempel behöver vi börja titta på olika indiska språk som inte ingår i våra produkter och som är jättekompext. Ett specifikt utvecklingsmål för den medarbetare som håller på med det att förstå mer kring strukturerna när det gäller de indiska språken. Då är det både ett utbildningsmål, det är inget som är riktigt mätbart. Men han hade också kunnat ha ett mer faktiskt mål, som handlar om att när året är slut så ska du förstå tio av tjugo indiska dialekter.”

För att hålla planen levande följs arbetet upp i det tredje kvartalet genom en avstämning, där årets prestationer så här långt ses över. Individens löneutveckling är kopplad till utfallet av målen, vilket enligt intervjupersonerna höjer relevansen på målen.

”Så för att ha en så bra löneutveckling som möjligt så måste man prestera bra i förhållande till sina mål och det är klart att det är en drivkraft.”

Beroende på tid och förutsättningar kan uppföljning och mål för kommande år sammanfalla i samma möte, eller köras separat. Under detta år uppger intervjupersonerna att förutsättningarna inte varit optimala eftersom ett nytt verktyg¹¹³ implementerats. För chefer och projektledares utveckling finns dessutom ett verktyg som kallas *leadership & core compentee*.

Verktyg som framhävs som viktiga i intervjuerna är inga generella program eller konkreta instrument, utan framförallt den information som HR fortlöpande samlar från chefer i organisationen och sedan omsätter i kompetensutvecklingsinsatser. En intervjuperson betonar att efter insamlad information är mandatet stort hos HR att utforma adekvat satsning. Det berättas att därefter är det respektive chefs uppgift att besluta om insatsen ska genomföras.

5.11 Utvärdering

Det visar sig att Sony Ericsson idag arbetar med utvärdering i form av att deltagare som genomgått någon form av utbildning som ingår i företagets kursutbud, ombeds göra en kursutvärdering. Denna görs elektroniskt och görs efter en traditionell skala på ett till fem. Det framkommer att svarsfrekvensen inte mäts, men uppfattningen är att de flesta genomför utvärderingen. Syftet med utvärderingarna är att använda materialet för att på så sätt förbättra kursutbudet.

¹¹³ IP talade om ett verktyg från SAP, vi tolkar det som ett affärsstödsverktyg

”Vi använder utvärderingarna framförallt för att förbättra utvecklingsinsatserna, inte för att koppla till organisationen.”

I verksamheten i linjen görs ingen återkoppling efter avslutad insats. Det tycks finnas en förväntan om att medarbetare som genomgått någon form av utbildning återvänder mer kompetenta. Samtidigt framhåller de att återkoppling är viktigt.

”Den kopplingen finns inte alls här och det är lite konstigt.”

En intervjuperson betonar vikten av återkoppling i syfte att kunna följa sin medarbetares utveckling och bidra till att den fortsätter. Både från HR och från cheferna i linjen uttrycks ett intresse för att kunna värdera kompetensutvecklingsinsatser i monetära värden, men de påpekar att det finns svårigheter att hitta mätal och en gemensam formel. HR påtalar att diskussionen förs inte bara inom Sony Ericsson utan inom HR kretsar i stort.

”...i många fall när jag pratar med leverantörer av utbildningar och utvecklingsinsatser, vad de har sett för verktyg för det här...men det är rätt så mycket famlande inom hela branschen.”

Man inser vad värdet skulle vara om möjligheten fanns att följa upp och därefter koppla resultaten till organisationen.

”...jo, jag håller med men det är alltid svårt att räkna hem sådana grejor, det är alltid lättare att räkna hem hårda saker som att vi gjorde en knapp där och därför sålde denna jättebra, det här är mycket svårare det vi håller på med, helt klart.”

I linje med vårt syfte, där verktyget ROI¹¹⁴ ingår, togs detta begrepp upp under intervjuerna. Samtliga intervjupersoner hade hört talas om ROI, men då i dess traditionella form som innebär att mäta resultat i organisationer. En intervjuperson nämnde att ROI tagits upp i samband med diskussion om sjukskrivningar och om de kostnader som dessa medför. Vi talade om de möjligheter som finns i verktyget i form av att fånga upp de resultat som kompetensutveckling ger i organisationen och sätta ett monetärt värde på utkomsten. I denna diskussion framkom att det inom HR förs resonemang om hur man bäst ska finna en formel och kunna implementera den.

”... jag skickar x på ledarskapsutbildningen, vad har hon gjort för erfarenheter hon får mycket bättre connection med sin chef och får förståelse för synen på ledarskap, men därifrån till att jag har räknat om det till vad det är som gör att du köper vår telefon istället för en Nokia, hur får jag det? Det är jag väldigt intresserad av och kan man få snurr på det så då tror jag nog att det är super många som är intresserade av att höra dig prata om det.”

Våra intervjupersoner inom HR berättar om en kollega, även den inom HR, som ville höja statusen på HR och öppna för ett mer strategiskt tänkande inom området. Därför initierades ett seminarium om just konsten att sätta monetära värden på HR i organisationer. Den som ledde utbildningen var en professor vid University of Michigan, Wayne Brockbank, som bland annat skrivit boken ”The HR Value Proposition”. En av våra intervjupersoner deltog i träningen och använder följande uttryck för att beskriva vilket intryck den gav:

¹¹⁴ Return on Investment

”... då kom man tillbaka och var liksom super energized, var kan jag få in det här, vart ska jag klämma in det här då, men så gjorde vi det han hade, alltså vi tog hela hans koncept och körde rakt in en provotid på en utvald 20 grupp. Det blev inte detsamma.”

Efter ovanstående test uppger HR att det behövs en planeringstid för att kunna implementera ett sätt att omvandla kompetensutveckling och mjuka värden till monetära värden. Det framhålls att som det ser ut idag finns ingen tidsplan för en implementering. Dock är samtliga intervjupersoner överens om att det skulle kunna löna sig.

”Jag är övertygad om att vinsten överstiger kostnaden.”

”ROI skulle ge en struktur, en push för att avsätta tid, man skulle få en balans och kontroll.”

ANALYS OCH DISKUSSION

Detta kapitel utgår från det empiriska materialet och relateras till det teoretiska ramverket, vilket möjliggör en saklig analys och fördjupad diskussion. Kapitlet är strukturerat för att kunna knyta an till vårt syfte samt besvara de frågeställningar som därtill hör.

6 Analys och diskussion

6.1 Kompetens

Inom Sony Ericsson är medarbetarnas kompetens viktig. Det kan förefalla överflödigt att göra det konstaterandet, eftersom det är fallet i de flesta organisationer, men det faktum att Sony Ericsson är ett kunskapsintensivt företag gör medarbetarnas kompetens till ett av, om inte *det* viktigaste, konkurrensmedlet. Branschen rör sig framåt i hög hastighet och förändras än snabbare. För att medarbetarna ska kunna hålla jämna steg med omvärldens utveckling ställs krav på att även deras kompetens ständigt adderas. Denna skildring av företagets situation kan låta lite som en paradox med tanke på att Sony Ericsson är en av de världsledande inom sitt gebit och därigenom oundvikligen måste inverka på utvecklingstakten. Kompetens är en färskvara vars dagskurs varierar beroende på, vilken kompetens omvärlden i allmänhet och konkurrenterna i synnerhet, innehar. Vi menar att en lämplig definition av begreppet kompetens utifrån Sony Ericssons situation är Sundeberg, Snowden och Reynolds¹¹⁵; *“...personal characteristics (knowledge skills and attitudes) which lead to achievements having adaptive payoffs in significant environments.”*

6.1.1 Vad kännetecknar synen på kompetens inom Sony Ericsson

Inom Sony Ericsson råder en pragmatisk syn på kompetens. Individernas kompetens anses känneteckna hur väl individen kan utföra sitt arbete och på längre sikt hur väl organisationen kan uppfylla sin affärsidé, med hjälp av medarbetarnas samlade kompetens. Åttio till nittio procent av personalen är civilingenjörer vilket visar på att företaget värderar kärnverksamheten mycket högt. Inte desto mindre betonas av flera intervjupersoner vikten av att dessutom ha både social kompetens och så kallad kompletterande kompetens i projekten. Det är inte bara telefonen som ska tillverkas, utan dess möjlighet att attrahera en möjlig köpare måste också räknas in i projektet och därmed värderas de alternativa kompetenserna. Detta tyder på att det är samspelet mellan medarbetarnas olika kompetenser som för processen framåt, vilket går att likställa med det sociokognitiva perspektivet som menar att kompetens får sin innebörd genom samspelet mellan människor.

Kompetensens kärna handlar om att kunna nå affärsmålen och utföra sina uppgifter. Vid en jämförelse mellan Söderströms¹¹⁶ tre perspektiv på kompetens utmärker sig produktionsfaktors-perspektivet, eftersom det värderar kompetens framförallt utifrån hur den stöder verksamhetens utveckling. Samtidigt betonar organisationen individens värde och vikten av den individuella utvecklingen parallellt med beskrivningar om hur de strävar efter att skapa en lärande miljö i vardagen. Detta medför att även resurs- och synergiperspektivet framträder, vilket orsakar, precis som Söderström påtalar, en svårighet att avgränsa och dra skiljelinjer mellan de olika perspektiven. Vi menar att det viktigaste är att vara medveten om hur kompetenssynen ser ut i organisationen och kunna använda och utveckla den på bästa sätt.

¹¹⁵ Stein, 1996

¹¹⁶ Söderström, 1994

Då borde värdet med att ha en bred helhetssyn få dominera och problematiken med att dra skiljelinjer hamna i bakgrunden.

6.1.2 Mjuka och hårda värden

Begreppet kompetens inom Sony Ericsson omfattar både mer konkreta företeelser som verksamhetens mål och utveckling och mer abstrakta komponenter som emotionell och social kompetens. Det framkommer att intervjupersonerna som befinner sig i olika delar i organisationen har en snarlik syn på vad som är att betrakta som mjukt respektive hårt inom Sony Ericsson. Hårda värden kopplas till det som produceras och allt som berör pengar, medan mjuka värden relateras till förståelse, kultur och olika färdigheter, såsom att möta människor eller hålla en bra presentation. För att nå helheten, det vill säga framgång, behövs en balans mellan mjukt och hårt vilket vi kan uttrycka som ett ömsesidigt beroende mellan resurs och produktion och i förlängningen samspelet mellan individ och organisation. På Sony Ericsson finns ingen klar gräns mellan de mjuka och hårda värdena men utifrån hur våra intervjupersoner väljer att uttrycka sig står det klart att de mjuka värdena alltid är underordnade de hårda. Mjuka företeelser såsom utbildning av individer och satsning på interaktion och kommunikation genomförs framförallt utifrån organisationens behov och vad utvecklingen kräver just nu. Detta medför att utveckling i syfte att utveckla individen blir sekundär. Det kan låta krasst, men visar att kompetens framför allt betraktas utifrån ett produktionsfaktorsperspektiv¹¹⁷ och att resurs- och därmed synergiperspektivet är beroende av det förra. Detta får konsekvenser för hur man inom Sony Ericsson arbetar med kompetensutveckling.

6.2 Kompetensutveckling

Utvecklingen av kompetens i en organisation sker på flera nivåer; företag, affärsenhet, funktion och individ. Hur Sony Ericssons organisatoriska processer används för att forma och genomföra kompetensutveckling kan beskrivas och analyseras utifrån fyra perspektiv, i teorin skildrade av flertalet teoretiker¹¹⁸, vilka ger uttryck åt hur organisationer ser på kompetensutveckling. Dessa fyra kallas tekniskt-rationellt, konflikt-kontroll, institutionellt- och humanistiskt perspektiv. Utifrån dessa synsätt kan man urskilja motiv till, vilket innehåll, på vilket sätt och för vem som kompetensutveckling genomförs. Genom att ställa teorin mot empirin kan vi skönja ett första led till hur förutsättningarna till kompetensutveckling värderas inom Sony Ericsson. Även här kan vi tidigt konstatera att det i verkligheten inte är realistiskt att tro att det går att applicera uteslutande ett perspektiv, utan att det handlar om en blandning.

6.2.1 Hur kompetensutveckling värderas

Det pragmatiska sättet att se på kompetens präglar även hur man inom Sony Ericsson ser på kompetensutveckling, vilket framgår av empirin.

”... kompetensutveckling är en situation där man förvärvar kunskap som man kan använda i praktiken”.

Detta bekräftas även i teorin av Sandberg¹¹⁹ som gör gällande att sättet att beskriva kompetensutveckling och dess syfte hänger ihop med hur man ser på kompetens. Att kompetens är något som värderas högt i organisationen bekräftas av att företaget har en avdelning, Learning & Development Center¹²⁰, vars uppgift är att tillgodose och organisera

¹¹⁷ Söderström, 1994

¹¹⁸ Ellström, 1992, Lundmark, 1998, Wolvén, 2000, Lynell i Abrahamsson red. 2002

¹¹⁹ Sandberg, 1987

¹²⁰ Förkortas nedan L&D

företagets kompetensutveckling. Vi tolkar att detta sätt att organisera sina resurser syftar till att snabbt och kostnadseffektivt ta fram de adekvata satsningar inom utveckling som för tillfället efterfrågas. Här uppvisas ett förhållningssätt till kompetensutveckling som speglar det tekniskt rationella perspektivet, vilket enligt många är det som bäst lämpar sig i relation till verksamhetens mål.

6.2.1.1 "Business above all", men med en humanistisk touch

Det är "business above all" som prioriteras genom att företaget är så målstyrt, men vilket företag är å andra sidan *inte* det på en hårt konkurrensutsatt marknad? I Sony Ericssons fall går det inte att bortse från att medarbetarna, genom att vara verksamma i ett kunskapsintensivt företag som ständigt satsar på vidareutveckling av sina viktigaste resurser – medarbetarna – kontinuerligt utvecklas i sin yrkesroll. Vi menar att det är sällan omöjligt att det inte "spiller över" till den personliga tillväxten och att, även om individens inre utveckling inte är huvudfokus, så tillgodoses även den. Det humanistiska perspektivet placerar individen i centrum genom att betrakta personalens kompetens som en kritisk resurs som måste tillvaratas och ständigt utvecklas. Detta pekar på ett symbiotiskt förhållande mellan individ och organisation. Vi anser att detta perspektiv bekräftas genom att Sony Ericsson för en dialog med medarbetarna, bland annat genom utvecklingsverktyget *performance management* som används för att värdera den aktuella kompetensen inom olika områden, samt att sätta mål för vidare utveckling. Här ges medarbetarna möjlighet att reflektera och själva komma med förslag och idéer för hur han eller hon på bästa sätt ska kunna stötta företagets utveckling och vad som behöver adderas. Även de informella processerna värderas i viss utsträckning, då det i empirin vid flertalet tillfällen talas om värdet med *on the job training*, att ständigt se, delta och lära själv.

Ett sätt för en organisation att kommunicera med marknaden och potentiella kunder är att visa upp den bild som omgivningen förväntar sig. Lynèl¹²¹ et al. talar om ett institutionellt perspektiv på kompetensutveckling, där verksamheten bedöms utifrån de föreställningar som omgivningen anser bör känneteckna företaget. Han menar att satsningar på kompetensutveckling kan ses som ett symboliskt arrangemang i syfte att stärka företagets position och att kompetensutveckling de facto kan användas för att marknadsföra företaget. Detta resonemang möter vi även hos Jacobsen & Thorsvik¹²². Sony Ericsson har L&D som uteslutande arbetar med kompetensutveckling. Den anda som möter en utomstående på besök är att kompetensutveckling är något självklart, en naturlig del av organisationen. Men när det inte påtalas något negativt, inga svårigheter, hinder eller kostnadsberäkningar framstår en bild som skulle kunna tolkas som att kompetensutveckling genomförs och planeras utifrån ett institutionellt perspektiv.

6.3 Förutsättningar för kompetensutveckling

Kompetensutveckling har en naturlig plats inom Sony Ericsson, så länge det inte inkräktar på tidsplanen hos de pågående projekten. Konsekvensen om lanseringen av en telefonmodell skulle fördröjas är enorm, både ur kostnads- och marknadsandelshänseende. Våra intervjupersoner påtalar utmaningen att planera varje medarbetares kompetensutveckling, så att det inte intervenerar med pågående projekt. Detta medför en flaskhals för den löpande utvecklingen och sätter på sin spets frågan om hur kompetensutveckling ska värderas. Om medarbetarna inte får tid att kontinuerligt addera verktyg till sin kompetens och möjlighet att

¹²¹ Lynèl i Abrahamsson red. 2002

¹²² Jacobsen & Thorsvik, 2002

omsätta dessa i verkligheten, medför det vissa risker. Jacobsen & Thorsvik¹²³ hävdar att framtidens vinnare kommer att utgöras av de individer som lyckas utveckla arbetsvillkor och samarbetsformer som motiverar och främjar kompetensutveckling och innovationsförmåga i organisationen. Bli kompetensutvecklingen helt beroende av tidsplanering och därmed slumpmässig, finns även risk att det går ut över medarbetarnas motivation. Vi kan dock inte bortse från den indirekta kompetensutvecklingen som arbetet i projekten medför. Varje projekt är unikt till karaktären, med sin sammansättning av medarbetare och utmaningar att möta på vägen.

6.3.1 Organisationen och dess medlemmar

Sony Ericssons verkar inom en kunskapsintensiv bransch som präglas av förändring. Matrisorganisationen ger möjlighet att snabbt kunna agera och flytta runt sina resurser. Främst handlar detta om att medarbetarna både görs och är flexibla att arbeta i olika projekt och team. Wolvén¹²⁴ nämner vilka egenskaper som måste matcha de organisatoriska förutsättningarna och fokuserar främst på utvecklingsorientering, orädd för konflikter och engagemang. Det underlättar med andra ord om medarbetarna ser arbetet i sig som en utmaning. Med den förändringstakt som råder inom Sony Ericsson är det relativt enkelt att attrahera individer med dessa egenskaper. Väl på plats får personen ta del i en föränderlig värld och vår empiri tyder på att det dagliga arbetet i projekt till viss del tillgodoser dessa individers utvecklingsbehov.

6.3.2 Tidens inverkan stavas egentligen ”pengarna avgör”

Vår förförståelse ledde oss att tro att budgeterade pengar skulle vara den trånga sektorn för om kompetensutveckling satsades på. I verkligheten är *tiden* den faktor som har störst inverkan på om kompetensutveckling blir av eller inte, visar empirin. Den trånga sektorn är följaktligen att finna tiden för att utvecklas och delta i utbildning. Beslutet är medarbetarens eget ansvar, men en intervjuperson berättar att under ett pågående projekt varken hinner eller orkar de planera för kompetensutveckling. Detta visar att om tid finns eller inte, styrs helt av verksamhetens mål och de analyser och kostnadsberäkningar som projekten bygger på. Vi nödgas därför konstatera att det är pengarna som avgör om kompetensutveckling genomförs. Återigen planeras och genomförs kompetensutveckling sett ur ett tekniskt-rationellt perspektiv.

6.3.3 Engagemang

Bäcklunds¹²⁵ illustration av hur organisation och individ samspekar genom ”*passion – profit*” modellen visar på att det engagemang som medarbetarna känner bidrar till företagets utveckling. Inom Sony Ericsson kan vi påvisa att organisationen eftertraktar och värderar medarbetare som har en egen drivkraft. Genom att analysera empirin framgår det, att den samlade meningen är att företaget har möjlighet att möta de krav som individer med behov av ständig förnyelse ställer. Ansvar verkar vara kärnan i engagemanget. Individer med karaktärsdrag som orädd, utmanande och flexibel skulle troligtvis inte uppleva att de utvecklades om de inte fick ta det slags ansvar som läggs på dem på Sony Ericsson. Organisationen å sin sida hade inte kunnat ha det tempo i utvecklingen och den konkurrenskraft den har, om den inte redan förfogat över och ständigt lyckats locka till sig nya medarbetare med stor ansvarskänsla. Vi anser att Sony Ericsson använder sina medarbetare som en resurs, vilket Söderström¹²⁶ menar är positivt. När medarbetarna upplever

¹²³ Jacobsen & Thorsvik, 2002

¹²⁴ Wolvén, 2000

¹²⁵ Bäcklund i Abrahamsson red. 2002 s 214

¹²⁶ Söderström, 1994

sig själva som en resurs som kan påverka ger detta en känsla av kontroll och trygghet, vilket i sin tur enligt Goleman¹²⁷ och Cialdini¹²⁸ leder till ökad motivation. Detta sluter cirkeln som kretsar kring den nytta som företaget drar av att ha passionerade och engagerade medarbetare.

6.3.4 Ledningens betydelse

Den ledarskaps- och organisationslitteratur vi tagit del av och i synnerhet Ellström¹²⁹ framhäver vikten av att företagets ledning är synlig och närvarande. Ledningens roll vid kompetensutveckling är central då de behöver garantera de nödvändiga personella och materiella resurser som krävs. Detta är dock inte nog, utan högsta ledningen behöver dessutom kommunicera vad som prioriteras. Sony Ericsson förefaller förfoga över de bästa förutsättningarna för att genomföra kompetensutveckling, men ledningen verkar inte inse den starka kopplingen mellan kompetensutveckling och verksamhetens utveckling. I empirin talas det om svårigheten för företagets chefer att se till att det finns tid för medarbetarna att utvecklas. Vi kan skönja en uppfattning att företagets ledning borde tydligare kommunicera vikten av att kompetensutveckling genomförs kontinuerligt. Därigenom skulle även chefernas prioritering av kompetensutveckling legitimeras. Vi tolkar att det idag råder en diskrepans mellan resurser för att genomföra kompetensutveckling och ledningens attityd till hur viktigt det är för organisationen. Knowles¹³⁰ tar upp konsekvenserna av brist på överensstämmelse mellan organisationens och individens behov av utveckling. Han hävdar att om skillnaden är för stor kan spänningar uppstå. Vi vill påstå att om ledningen inte uppmärksammar den diskrepans som finns idag, gällande prioritering av kompetensutveckling och dess genomförande, är risken att medarbetarna på grund av sin ansvarskänsla bortser från sitt behov av att utvecklas och lägger all energi på att slutföra projektet. Drar vi det ytterligare längre uppstår faran att projektmedarbetarens energi och lojalitetskänsla ebbar ut och medför att personen söker sig bort från företaget. En människas engagemang och därigenom ansvar, drivkraft och energi går att likna vid kärlek; det måste vattnas och gödslas för att frodas.

6.3.5 HRs position

Den situation och utvecklingsfas som HR inom Sony Ericsson befinner sig i förefaller tagen direkt ur teorin (se stycket HRs roll i organisationen i teorikapitlet, 4.6 sid 19). Vi syftar här framförallt på de fakta att funktionen är placerad vid sidan av resten av organisationen (L&D) samt att HRs kompetens ses som abstrakt och tycks närma sig en skiljelinje. Denna gräns handlar om vilken övergripande karaktär som HR ska anta; en administrativ eller strategisk. Intervjupersonerna beskriver enhälligt HR som ett stöd till kärnverksamheten och som ett bollplank som genom sina kunskaper kan underlätta beslutsprocessen för linjecheferna. Det ställs höga krav på HR att vara ständigt uppdaterade om vad som sker i organisationen. HR är som sagt en roll i förändring och en indikator på detta är den uppdelning som gjorts mellan mer vardagliga administrativa uppgifter och verksamhet som kräver mer långsiktigt arbete. Att det så kallade HR support har inrättats kan ses som ett led i arbetet att integrera HR arbetet i verksamheten i syfte att placera funktionen i en mer centrerad position. Sett ur en annan vinkel kan syftet förmodas ha varit att centralisera vissa relativt okvalificerade och traditionella göromål för att effektivisera både ur ett finans- och tidsperspektiv.

¹²⁷ Goleman, 1998

¹²⁸ Kenrick, Neuberg, & Cialdini, 2002

¹²⁹ Ellström, 1996

¹³⁰ Knowles, 1998

6.3.6 Engagemangets betydelse för att påverka sin position

Vi vill gärna föra resonemanget att hur HR uppfattas i organisationen är ett eko av hur de väljer att ta plats i den samma. HRs ställning avgörs av hur de väljer att se sig själva; som en aktiv deltagare i verksamheten eller som en resurs för den. Det borde därför vara av yttersta vikt vem det är som driver företagets HR-arbete och vilken syn och attityd han eller hon har till sin funktion och dess betydelse för organisationens utveckling. Vi jämför detta med Berglunds¹³¹ argumentation kring att HR-personal måste tydliggöra sin kunskap och våga marknadsföra sig själva internt. I vår studie framhävs vid flera tillfällen vikten av att HR är uppdaterad med företagets situation och att de ligger långt fram i planering och analys. När vi ställer teori mot empiri förefaller omvärlden, i detta fall resten av organisationen, ha en statisk syn på HR som en resurs för övriga delar i verksamheten. En slutsats blir då att HR-personalens personlighet och drivkraft är avgörande för den status som HR tilldelas i organisationen. I förlängningen påverkar detta även de förutsättningar för kompetensutveckling och på vilket sätt den värderas i organisationen.

Med entusiasm och driv kommer man en bit på väg, men ett av de allra viktigaste verktygen för HR att känna till och kunna hantera är motivationens inverkan i företaget. Wrights¹³² tre steg skildrar motivationens kraft både uppåt och nedåt i organisationen och visar att det är den röda tråden för att kunna engagera, samspela och påverka individer på alla nivåer. I en kunskapsintensiv organisation som Sony Ericsson fordras ett kontinuerligt och medvetet arbete med motivation, vilket förutom att ge en framträdande roll ger möjlighet att vara uppdaterad med verksamheten och framsynt kunna planera för kompetensutveckling. Detta menar vi kan vara en möjlighet att nå en mer strategisk position i organisationen.

6.3.7 HR som strategisk resurs

I empirin visar intervjupersonerna på att HR arbetet inom Sony Ericsson utvecklas, genom att peka på att de gått från att agera eldsläckare, det vill säga anlitas *efter* att något har hänt, till att involveras *före*. De anser att utvecklingen kräver den förändringen. Ett kunskapsintensivt företag kräver att medarbetarnas kompetens utvecklas på en kontinuerlig basis och på olika plan. Vi menar att HRs ompositionering kan underlättas i en organisation av detta slag, där det inte finns utrymme för något ”efter” och att ligga i takt med, eller ännu hellre före, utvecklingen är vitalt.

Berglund¹³³ talar om tre roller som han ser inom HR i framtiden; en *strategisk* uppgift, *konsultativ* roll och en *servicefunktion*. Inom Sony Ericsson uppfylls servicefunktionen framför allt av HR-support. Vi vill här även placera L&D, eftersom våra intervjupersoner verkar betrakta dess tjänster som service. Enligt L&D uppfyller de även den konsultativa rollen, men framför allt är det HR i linjen som innehar den rollen eftersom de agerar bollplank och sitter med i respektive ledningsgrupp. Vi anser att den uppdelning som Sony Ericsson har genomfört öppnar upp för att HR kan anta en mer strategisk roll och involvera än mer i den dagliga verksamheten. Berglund poängterar att den viktigaste parametern för att HRs arbete ska bli mer strategiskt är att dess arbete går att koppla till verksamheten. HR kan därmed inte betraktas som en avskild del (resurs¹³⁴) i organisationen utan måste bli integrerad.

¹³¹ Berglund, 2002

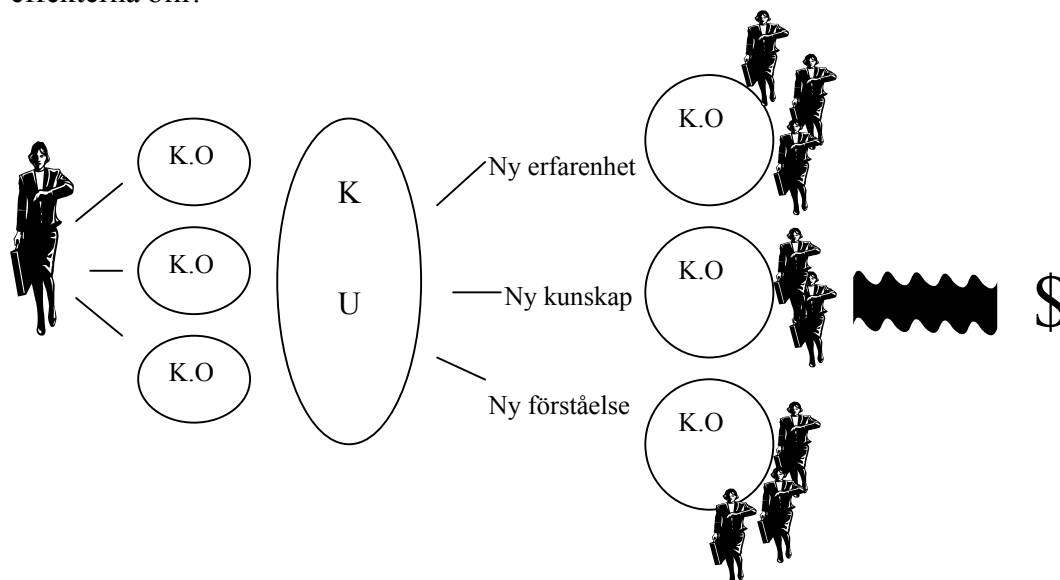
¹³² Wright i Molander red. 1996

¹³³ Berglund, 2002

¹³⁴ Vår tolkning

Vår analys visar att den viktigaste kopplingen är att HR kan motivera sig i monetära värden, enkelt uttryckt i vår empiri: ”...*kan du inte prata pengar när du gör HR så tror jag inte heller att du får vara med i ledningen.*” Ur intervjuerna framkommer att både kostnad för kompetensutveckling, alltså spenderade pengar och värdet som insatsen renderar är faktorer som är betydelsefulla när det talas om utveckling i organisationen. Likväl visar det sig att det inte finns någon koppling mellan dessa förhållanden. I teorin belyser Critten¹³⁵ den möjliga konflikt som kan uppstå mellan individens utveckling och verksamhetens affärsutveckling. Om HR kan tala om kompetensutveckling ur ett företagsekonomiskt perspektiv ger det en tydligare och enklare bild av effekten av kompetensutveckling. Rent retoriskt ger det tillträde till de domäner som värderas högst i en organisation. Dessutom kan det bidra till att minska den ovan nämnda konflikten eller diskrepansen mellan individens och verksamhetens utveckling. I sin tur kan detta medföra att utgångspunkten för värdet med kompetensutveckling blir individen istället för organisationen. När individen vidareutvecklas bidrar den till organisationen genom att det skapas en kedjereaktion som vi kallar för svallvågor.

Vi vill illustrera begreppet svallvågor och börjar med att konstatera att en individ har olika kompetensområden. Utifrån den rådande situationen behöver personen komplettera eller vidareutveckla något område och deltar därför i någon form av planerad kompetensutveckling. Detta medför att individen får ny erfarenhet, kunskap och förståelse för sin situation och de områden som han eller hon är verksam i. Bilden nedan visar hur individen, genom kompetensutveckling utvidgar sina kompetensområden och därpå påverkar människor i sin omgivning genom interaktion. Vi kan här återknyta till den tidigare omtalade ”passion-profit” idén. Samspelet sker i form av både spontan och planerad återkoppling till kompetensutvecklingen och överföring av den nya kompetensen. Det kan låta självklart och nästan banalt att poängtera vikten av att ta tillvara på den nya kompetensen, men vi påstår att det är här som verksamheten väljer hur kompetensutveckling ska värderas och vilka effekterna blir.



Modell 3. Svallvågsmodellen. K.O står för kompetensområde och K.U för kompetensutveckling

Den avslutande symbolen i svallvågsmodellen, pengar, är en faktor som ofta förbises. Länge har det diskuterats om det är möjligt att mäta de mjuka värden som förändras genom

¹³⁵ Critten, 2003

utveckling och omvandla dessa i pengar. Schirmer¹³⁶, Brewster¹³⁷ och Phillips¹³⁸ är alla teoretiker som gör gällande att det fungerar i praktiken samt att hanteringen av HR-frågor är kritiskt avgörande för de ekonomiska framgångarna i ett företag. Sony Ericsson mäter idag inga mjuka värden i pengar men empirin visar en enhällig övertygelse om att de finansiella värden som finns i utkomsten av kompetensutveckling vida överstiger de satsade pengarna.

6.4 Effekter av kompetensutveckling inom Sony Ericsson

Kompetensutveckling inom Sony Ericsson beskrivs som en relativt isolerad företeelse i bemärkelsen att låta individens utveckling medvetet berika organisationen. När en medarbetare återvänder efter att ha deltagit i en kompetensutveckling sägs det inte finnas tid att omsätta utvecklingen i praktiken. Det tempo som präglar organisationen avspeglar sig i hur medlemmarna kan förhålla sig till den nya kunskapen. En intervjuperson talar om det dagliga arbetet som så krävande att ”*det blir som en liten ö i hjärnan som du inte har tillgång till*”. Vi menar att det är oundvikligt att någon del av det nya mer eller mindre medvetet omsätts, men genom Sony Ericssons förfarande går mycket potentiell kompetens till spillo. Idag kan vi tala om att det sker *kompetensförstärkning* eftersom medarbetarna kan fånga upp nya idéer och tolka in dessa i den rådande förståelsen.

Vi menar att det på Sony Ericsson inte finns, ges eller talas om förutsättningar att reflektera över det nya och hur det kan förnya den rådande situationen. När utkomsten blir det som Sandberg och Targama¹³⁹ benämner kompetensförstärkning indikerar det att kompetensutveckling planerats utifrån ett tekniskt rationellt perspektiv. Vi kan likväl inte bortse från att någon form av reflektion sker eftersom företagets medarbetare har beskrivits som ansvarskännande och eventuellt genomgår någon form av självreflektion. För att nå ett mer genomgripande resultat av kompetensutvecklingen krävs att andra människor involveras i utvecklingsprocessen och att en dialog startar. Det samspel som uppstår leder i bästa fall till att individens förståelse förändras och då kan vi tala om *kompetensförnyelse*¹⁴⁰. Den effekt av kompetensutveckling vi kan se inom Sony Ericsson är av mer implicit art, i form av det dagliga arbetet i projektgrupper och team. Kommunikationen mellan medlemmarna i en projektgrupp kan bidra till att situationen omtolkas och att nya värden uppstår. Vi talar i dessa fall om en *kulturförändring*¹⁴¹ och det är möjligt att det pågår inom Sony Ericsson. Empirin styrker att sättet att arbeta i projekt och hur teamen sätts samman ständigt förnyas. Detta är dock något som sker omedvetet och outtalat, samt utan någon form av koppling till kompetensutveckling. Skulle denna länk till den direkta utvecklingen ha funnits, hade de namnlösa processerna som trots allt pågår, lättare kunnat sorteras och även de värderas under begreppet kompetensutveckling. Därigenom hade kompetensutvecklingens effekter på organisationen, individen och kulturen tydliggjorts. Vi anser att Sony Ericsson har förutsättningarna för att kunna implementera en genomgripande koppling. Med förutsättningar menar vi ledningens uppfattning om kompetensutvecklingens betydelse, HRs roll som alltmer antar en strategisk karaktär och medarbetarnas ansvarskänsla och vilja till utveckling. Denna syn bidrar också till att belysa individens och organisationens ömsesidiga

¹³⁶ Schirmer, 2006

¹³⁷ Brewster, 2003

¹³⁸ Phillips, 2003

¹³⁹ Sandberg & Targama, 1998

¹⁴⁰ Sandberg & Targama, 1998

¹⁴¹ Sandberg & Targama, 1998

beroendeställning och tillåter de perspektiv som Ellström¹⁴² benämner det tekniskt rationella och det humanistiska, att närma sig varandra.

6.4.1 Värdering av kompetensutveckling påverkar effekten i organisationen

De medarbetare inom Sony Ericsson som vi intervjuat talar alla om att kompetensutveckling värderas högt. De nämner jobbrottation, se, delta och lära, kurser och utbildningar som uttryck för hur man arbetar med kompetensutveckling. Däremot framkommer inget behov av eller verktyg för att studera eller analysera hur kompetensutveckling konkret bidrar till organisationens utveckling. Vi menar att om ingen utvärdering görs är det heller inte möjligt att jämföra resultatet med motivet och därmed innehållet, samt till vem man riktat kompetensutvecklingen. Genom att kompetensutveckling inom Sony Ericsson sker på de pågående projektens premisser får den därmed en sekundär roll och kan inte fullt ut integreras med den övriga verksamheten. Bjurklo och Kardemark¹⁴³ illustrerar sitt holistiska synsätt på kompetens genom att hävda att det inte bara är genom isolerade insatser utan en ständigt pågående process som individer och därmed organisationen stärks. Sett ur det perspektivet faller det därmed på sin egen orimlighet att hävda att kompetensutveckling inom Sony Ericsson värderas högt. Däremot finns det ett perspektiv som skulle kunna ge kompetensutveckling det värde organisationen säger sig eftersträva samt formeln att kunna beskriva arbetet som en process.

6.4.1.1 Det holistiska individ- och organisationsperspektivet

För att beskriva hur vi ser på de resurser som Sony Ericsson förfogar över och samtidigt visa hur organisationens förutsättningar kan betraktas har vi skapat ett nytt perspektiv. De olika aspekterna är desamma som i Rönnqvists¹⁴⁴ modell på sidan 18, som visar på vilka grunder kompetensutveckling genomförs.

- *Varför*

För att utveckla verksamhetens viktigaste resurs, medarbetarna, i syfte att öka konkurrenskraften samt för att möjliggöra att en individs kompetensförnyelse sprider sig vidare i organisationen. Dessutom för att verksamhetens medlemmar ska uppleva att de utvecklas på ett professionellt och personligt plan.

- *Vad*

Kompetensutvecklingens innehåll styrs av karaktären på det projekt eller huvudsyssla som medarbetaren är involverad i, parallellt med medarbetarnas individuella behov för att på bästa sätt bistå sin chef, sina projektmedlemmar och sig själv för att nå organisationens mål. Kompetensutveckling vars ROI visar att utvecklingen gynnar organisationen på ett positivt sätt.

- *Hur*

Kompetensutvecklingen anpassas efter situationen och framför allt efter den önskade utkomsten. Tydliga mål och planer för hur det nya ska omsättas i organisationen. Tid för reflektion och för svallvågors spridning i organisationen byggs in i processen.

- *Vem eller vilka*

Alla medlemmar i en organisation ska ha samma möjlighet till kompetensutveckling. Vem eller vilka som ska delta i den direkta kompetensutvecklingen avgörs av de tidigare

¹⁴² Ellström, 1996

¹⁴³ Bjurklo & Kardemark, 2003

¹⁴⁴ Rönnqvist, 2001

aspekterna. Den indirekta kompetensutvecklingen som både planeras för, avsätts tid för och utvärderas, deltar organisationens samtliga medlemmar i.

6.4.2 Att ta tillvara på svallvågorna

De svallvågor som vi ovan talar om handlar alltså om att bana väg för att den nytilkomna kompetens som genereras genom planerad kompetensutveckling ska tillåtas växa i organisationen. Vi menar att det behöver finnas en medveten återkoppling och tid för implementering av det nya i individens vardag. Idag värderar företaget kompetensutveckling som en avgränsad insats och inte som en ständigt pågående process. Medarbetaren måste få chans att i praktiken omsätta den nya kompetensen. Sony Ericsson har grundförutsättningarna för att låta svallvågorna både få fäste hos den person som har kompetensutvecklats och att de därefter kan fortplanta sig i organisationen. Kruxet idag stavas tid, eftersom verksamheten opererar på en marknad där ledtiderna är korta och framgång ofta avgörs av vem som först får ut en ny telefonmodell. Tidsproblematiken handlar alltså först och sist om pengar. Denna diskrepans är långt ifrån nattsvart, utan vi menar att detta nya sätt att värdera och levandegöra kompetensutveckling kan införas utan större förändringar eller kostnader. Det handlar om en attitydförändring och att inse det potentiella värdet, som medvetet arbete med att ta tillvara effekterna av kompetensutveckling, tillför organisationen.

Interaktionen mellan medarbetare görs möjlig inte bara genom att de är aktiva i samma projektgrupp, utan förädlas också av organisationens redskap för att öppna upp och möjliggöra att kompetensen sprider sig i form av svallvågor. Nedan följer de tillvägagångssätt som vi, efter att ha utvärderat empirin och ställt denna mot olika forskares teorier, anser vara de viktigaste.

- En *strategi* för vilka effekter organisationen eftersträvar med kompetensutveckling.
- Att *arbeta integrerat med HR*, för att på bästa sätt anpassa hur den nya kompetensen bäst landar i den kontextberoende situationen.
- Arbetet utgår från *företagets ledning* som genom ett tydligt ledarskap banar väg för att hantera de tidsmässiga och finansiella faktorerna och manövrera dessa så att kärnverksamheten fortsatt kan prioriteras.

6.5 Utvärdering

Att utvärdera innebär att fastställa värdet på något. Inom Sony Ericsson genomförs kursutvärderingar som ligger till grund för förbättring och utveckling av företagets utbildningsutbud. Enligt Kirkpatrick¹⁴⁵ är det mycket vanligt att kompetensutvecklingens genomförande utvärderas, men sedan tar det stopp. Sony Ericsson är alltså långt ifrån ensamma om att gå miste om möjligheten att bedöma det värde som individens utveckling ger organisationen. Vikten av återkoppling kan skönjas i empirin och en önskan om att underhålla medarbetarnas utveckling. Förhållningssättet till kompetensutveckling ter sig relativt diffust, då ingen utvärdering av effekter görs, utan arbetet med kompetensutveckling verkar vila på en förväntan om att medarbetare som genomgått någon form av utbildning återvänder mer kompetenta. Avsaknaden av en konkret målsättning vill vi härleda till företagsledningen som tydligt behöver kommunicera vikten av utvärdering för att en attitydförändring ska ske.

¹⁴⁵ Kirkpatrick, 1998

Både Kirkpatrick och Jacobsen & Thorsvik¹⁴⁶ markerar från sin sida ledningens ansvar. Samtliga understryker att om ingen beslutsfattare från högre nivå betonar vikten av utvärdering upplevs heller inte problemet som angeläget av övriga medlemmar i organisationen.

6.5.1 ROI på kompetensutveckling

Genom ROI kan man snabbt utröna om en viss genomförd kompetensutveckling de facto tillför organisationen de eftersträlvade effekterna i organisationen och därmed det önskade värdet. Kopplingen mellan kompetensutveckling och effekter i organisationen stärker både kompetensutvecklingens värde och positionen för HR som arbetar med den. Phillips¹⁴⁷ redogör för hur ROI jämför de monetära värden som resultaten genererar med de kostnader som programmet medfört. Denna form av utvärdering kan förekomma företagens satsningar på kompetensutveckling som inte genererar positiva effekter. Utan denna möjlighet till återkoppling vill vi mena att beslut rörande kompetensutveckling fattas utifrån antingen ett konfliktteoretiskt¹⁴⁸ eller ett institutionellt perspektiv, likaväl som att en utbildning kan köpas in för att ”det verkar som att det behövs”. Besluten fattas på grunder där man egentligen inte vet vad det bidrar till och där organisationens bästa kommer i skymundan.

Även om fördelarna med ROI är många kan vi inte bortse från några trösklar. Phillips¹⁴⁹ betonar själv att det krävs en grundlig implementering för att ROI ska passa varje organisations behov. Ger ROI ett bra utslag på någon kompetensutveckling kan det medföra att organisationen kör på i samma spår utan att reflektera över att medarbetarnas utvecklingsbehov och organisationens förutsättningar kan ändras. Tas inte hänsyn till detta kan resultatet av att fortsätta med samma kompetensutveckling bli att det bidrar endast till kompetensförstärkning.

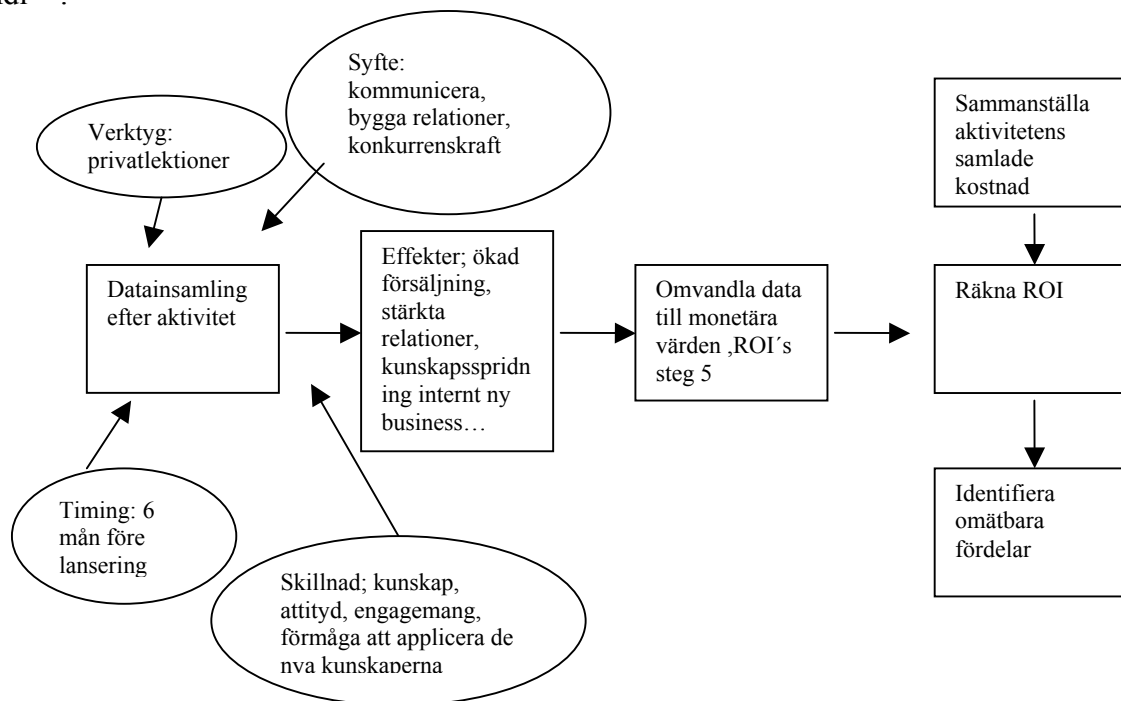
Därmed krävs ett moget övervägande för varje företag som funderar på att införa ROI för att på så sätt koppla ihop individen och organisationen. ROI är onekligen ett verktyg för att påvisa och värdera individens kompetensutveckling och vilka effekter denna får organisationen och därmed även dess utveckling. För att ta ett exempel som visar hur ROI processen (jämför modellen i teorikapitlet, 4.8.3 sid 24) påverkar förutsättningarna för kompetensutveckling kan vi ur Sony Ericssons befintliga situation utvärdera en projektledares deltagande i en kurs i

¹⁴⁶ Jacobsen & Thorsvik, 2002

¹⁴⁷ Phillips, 2003, 1997

¹⁴⁸ Ellström, 1996

¹⁴⁹ Phillips, 1997



Kärnan i ovanstående resonemang består i att kunna omvandla kompetensutvecklingens effekter hos en individ till monetära värden. I detta fall handlar det om hur beslutet att satsa på en kurs i hindi startade en process som sänder svallvågor i organisationen. Försäljningen ökade, nyckelrelationer stärktes vilket bland annat gav nya affärsmöjligheter. Dessutom gav en persons utveckling genklang och intresse bland medarbetarna som i sin tur kunde närma sig det nya (hindi) på ett nytt sätt. Vi vill även här knyta an till Bäcklunds¹⁵¹ förklaring till sambandet mellan ”passion-profit”.

Vår empiri påvisar att man inom Sony Ericsson är medveten om det mervärde som arbetet med utvärdering av kompetensutveckling skulle kunna generera. Samtliga intervjupersoner visar en samstämmighet om att ROI kan löna sig. I dagsläget är dock tiden och indirekt pengarna den viktigaste faktorn, vilket dessvärre leder oss att tro att implementeringen av ROI på Sony Ericsson kommer att dröja. Ska en förändring ske krävs att ledningen väljer att kommunicera en samsyn där kompetensutveckling värderas och kopplingen mellan individ och organisation tydliggörs.

¹⁵⁰ Sony Ericsson har satsat på kompetensutveckling i olika språk. De effekter som beskrivs av ovanstående exempel är inspirerade av men ej direkt hämtade från empirin utan är framtagna i syfte att exemplifiera ROI processen.

¹⁵¹ Bäcklund i Abrahamsson red. 2002

SLUTSATS

I detta avslutande avsnitt fokuserar vi på de slutsatser vi dragit med hjälp av tidigare kapitel och relaterar dem till syftet med vår studie. Vi för fram de hörnstenar som kan möjliggöra för Sony Ericsson att optimera sina förutsättningar. Avslutningsvis för vi en kortfattad metoddiskussion och förslag till fortsatt forskning.

7 Slutsats

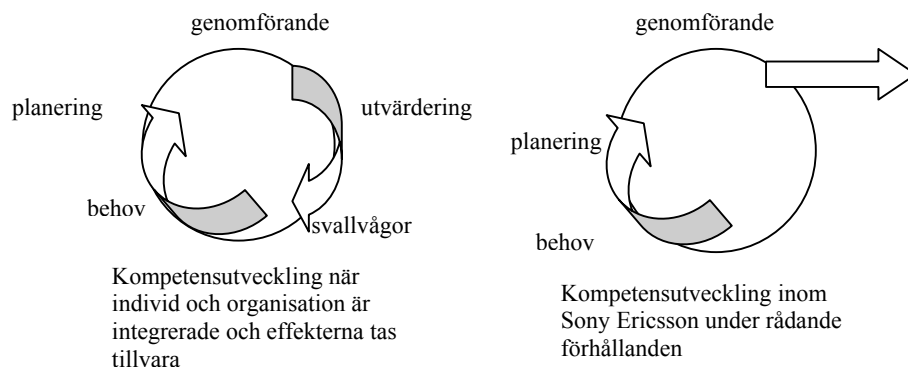
7.1 Avslutande reflektioner

Vårt syfte med denna studie har varit att analysera uppfattningar om värdering av kompetensutveckling i ett kunskapsintensivt företag, med utgångspunkt från intervjuer med HR- och linjechefer inom Sony Ericsson. Vi har nu ställt teorin mot empirin och analyserat och diskuterat de resultat som framkommit.

En viktig grundval i vårt arbete bestod i att ta reda på hur organisationen ser på kompetens och vad kompetens innebär för de olika intervjupersonerna. Kompetens inom Sony Ericsson betraktas som viktig och en värdefull resurs när medarbetaren ska utföra den uppgift han eller hon är engagerad för. Som ett led i att kunna ta tillvara och utveckla den kompetens som finns i företaget har Learning & Development Center bildats. På detta sätt skapar företaget förutsättningar för att kompetensutveckling ska värderas utifrån ett humanistiskt perspektiv där individen anses samspela med organisationen och föra företagets utveckling framåt.

Den marknad där Sony Ericsson verkar har villkor som oundvikligen präglar verksamheten genom högt tempo, intensiv utveckling och att i alla lägen sätta den produkt som är näst ut på marknaden i centrum. Detta medför att det humanistiska synsättet och individens påverkan på organisationen överskuggas av den tekniskt rationella synen på kompetensutveckling där det som görs genomförs i syfte att stärka effektiviteten. Genom detta sätt att utveckla organisationen, visar vår analys, riskerar företaget att konsekvensen av kompetensutveckling blir kompetensförstärkning. Vi väljer att skriva *riskerar* eftersom kompetensförstärkning ofta resulterar i att individen adderar ny kunskap till sin rådande förståelse.

Därmed bidrar kompetensutvecklingen varken till individens eller organisationens reella utveckling. Vi drar slutsatsen att Sony Ericsson, med dagens handlingssätt, inte har möjlighet att ta tillvara på de förutsättningar som organisationen har och till följd därav uppstår en paradox i det kunskapsintensiva företaget. Därmed värderas heller inte kompetensutveckling på det sätt som de säger sig vilja göra, eftersom arbetet idag betraktas som en insats mer än en process. Detta gör att organisationen går miste om svallvågorna. I ett försök att tydliggöra den stora skillnad det innebär att betrakta kompetensutvecklingen som en process snarare än en isolerad insats, har vi skapat en modell vi valt att kalla *flödesmodellen*.



Modell 4. Flödesmodellen. Den högra cirkeln illustrerar vår förståelse av hur Sony Ericsson värderar och arbetar med kompetensutveckling. Den vänstra cirkeln visar hur arbetet med kompetensutveckling kan te sig i en organisation där kompetensutvecklingsprocessens olika steg medvetet tas tillvara. Detta möjliggör att ta vara på de svallvågor som skapas och att kunna mäta de effekter som kompetensutvecklingen genererar till organisationen.

Vi menar att Sony Ericsson, utan att ge upp sin position på marknaden, kan ompröva sitt sätt att värdera och arbeta med kompetensutveckling i praktiken. De har skapat alla förutsättningar för att tydligare knyta individens utveckling till organisationens tillväxt. Vi har kommit fram till fyra hörnstenar som kan möjliggöra för Sony Ericsson att ta tillvara på de befintliga förutsättningar som finns, samt att integrera kompetensutvecklingen i det dagliga arbetet.

- *Ledningen och tiden*

Ledningen kan kommunicera värdet av kontinuerlig utveckling och tydliggöra vikten av att tid för kompetensutveckling planeras in för samtliga medarbetare.

- *HR strategien*

För att möjliggöra integrationen mellan organisationen och arbetet med kompetensutveckling är HRs strategiska arbete essentiellt. De viktigaste förutsättningarna är planering, uppdatering och motivation.

- *ROI som verktyg för att tydliggöra svallvågor*

ROI fastställer kompetensutvecklingens monetära värde och bidrar till att förhållandet mellan individ och organisation görs synligt.

- *Det holistiska individ- och organisationsperspektivet*

För att kontinuerligt stärka Sony Ericssons ställning på marknaden behöver företaget oavbrutet belysa kopplingen mellan individ och organisation och planera och genomföra kompetensutveckling utifrån detta perspektiv.

Vår studie visar att det omöjligt går att dra en parallell linje mellan hur en organisation säger sig värdera kompetensutveckling och hur de praktiskt planerar och genomför arbetet. Det visar sig även att hur kompetensutveckling värdesätts får konsekvenser för effekterna både hos individ och organisation. Vi menar att det arbete en organisation lägger ned i syfte att synka hur värdering av kompetensutveckling harmonierar med tillvägagångssätt i form av planering, genomförande och utvärdering, bidrar till en samstämmighet. Vi är övertygade om att den kostnad denna process medför i tid är försvinnande liten i paritet till det mervärde, både finansiellt och immateriellt, som det tillför organisationen. *"Utan kompetensutveckling dör organisationen."* Detta visar att frågan inte är *om* organisationen ska satsa på kompetensutveckling, utan snarare *hur*. Vi väljer att här sätta punkt genom att slutligen

konstatera att svårigheten med att värdera kompetensutveckling och mäta effekterna av denna även fortsättningsvis kommer att vara en utmaning för organisationer.

7.2 Metoddiskussion

När vi valde att förlägga vår studie till Sony Ericsson var vi medvetna om att våra intervjupersoner skulle med stor sannolikhet vara individer med få luckor i sin kalender. För att visa respekt för deras tid och för att överhuvudtaget få ett möte till stånd bestämde vi att varje intervju fick ta max en timma. Som underlag vid intervjun hade vi vår guide som visade sig ge oss bra förutsättningar att få både djup och bredd i frågorna. Vid bearbetning och analys av materialet stod det klart att vår analys och våra slutsatser hade kunnat få ett ytterligare djup om vi vid intervjutillfällena kunnat ägna mer tid åt organisationens uppbyggnad.

Eftersom vi valt en kvalitativ utgångspunkt inser vi begränsningarna med att i någon form generalisera våra resultat. För att ge en så omfattande bild av förhållandena i organisationen var vi måna om att få tillfälle att intervjua både de som arbetar med kompetensutveckling till vardags och de som är sysselsatta med kärnverksamheten. De personer som vi deltagit i studien är alla högutbildade och gav intrycket att vara mycket initierade i företagets verksamhet, även utanför sitt eget arbetsområde. Detta ledde till intervjuer med både bredd och djup och att vi, trots ett relativt litet antal intervjuer, upplevt att vårt empiriska material belyst många vinklar och att det varit genomgripande. Vi har här speglat den bild av Sony Ericsson som våra intervjupersoner gett när de beskrivit sin arbetsplats.

7.3 Förslag till fortsatt forskning

Vi har motvilligt satt punkt i vår studie, efter månader av nya erfarenheter och känslan av att vara något relativt utforskat på spåren. Vi anser att en intressant fortsättning inom detta område vore att utföra en empirisk studie i en organisation som arbetar med ROI på kompetensutveckling. Genomförandet skulle ske på samtliga nivåer i företaget, för att se hur verktyget fungerar på alla plan och dessutom kunna analysera hur motivation påverkar individen. Ytterligare ett tänkbart resultat av denna, eller ytterligare en studie kan vara att utröna om och i så fall hur HRs position förändras då organisationen börjar mäta de effekter som kompetensutvecklingen ger. Vidare vore det intressant att studera effekterna av kompetensutveckling, som vi här väljer att kalla svallvågor, och vilken inverkan de har på medarbetarnas tillfredsställelse och företagets personalomsättning.

REFERENSER

Böcker

Abrahamsson, Kenneth red. (2002) *Utbildning, kompetens och arbete*. Lund: Studentlitteratur

Alvesson, Mats & Deetz Stanley (2000) *Kritisk samhällsvetenskaplig metod*.
Lund: Studentlitteratur

Andersson, Bengt-Erik (1994) *Som man frågar får man svar*. Mölnlycke:Prisma ePan

Becker, Brian E, Huselid, Mark A & Ulrich, Dave (2001) *The HR scorecard. Linking people, strategy, and performance*. Massachusetts: Harvard Business school press

Berglund, Johan (2002) *De otillräckliga. En studie av personalspecialisternas kamp för erkännande och status*. Stockholm: Ekonomiska Forskningsinstitutet

Bjurklo, Margareta & Kardemark, Gunnel (2003) *Händelseredovisning. En bok om redovisning av kompetens*. Lund: Studentlitteratur

Bryman, Alan (2001) *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber

Denscombe, Martyn (1998) *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur

Ellström, Per-Erik (1992) *Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet*. Stockholm: Norstedts Juridik AB

Ellström, Per-Erik (1996) *Arbete och lärande – förutsättningar och hinder för lärande i dagligt arbete*. Solna: Arbetslivsinstitutet

Ellström, Per-Erik & Hultman, Glenn (red.) (2004) *Lärande och förändring i organisationer: om pedagogik i arbetslivet*. Lund: Studentlitteratur

Ely, Margot (1993) *Kvalitativ forskningsmetodik i praktiken – cirklar inom cirklar*. Lund: Studentlitteratur

Gadamer, Hans-Georg (1997) *Sanning och metod (i urval)*. Göteborg: Bokförlaget Daidalos

Gilje, Nils & Grimen, Harald (1992) *Samhällsvetenskapernas förutsättningar*. Daidalos Göteborg

Goleman, Daniel (1998) *Känslans intelligens – om att utveckla vår emotionella kapacitet för ett tryggare och mänskligare samhälle*. Borgå, Finland: WSOY

Granberg, Otto (1998). *Personaladministration och organisationsutveckling (8:e rev. uppl.)*. Stockholm: Natur och kultur

Jacobsen, Dag Ingvar & Thorsvik, Jan (2002). *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur

Kenrick, Douglas T, Neuberg, Steven L & Cialdini, Robert B (2002) *Social Psychology - unraveling the mystery*. Allen&Bacon: Boston, USA

Kirkpatrick, Donald L (1998) *Evaluating training programs* 6th edition San Francisco: Berrett-Koehler Publishers Inc

Knowles, Malcolm (red). (1998). *The Adult Learner* (5th ed.). Houston: Gulf Publishing Company

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

Lincoln, Yvonna S. & Guba, Egon G. (1985) *Naturalistic inquiry* Beverly Hills Cal.: Sage Cop

Lundmark, Annika (1998) *Utbildning i arbetslivet*. Lund: Studentlitteratur

Molander, Christopher (red.) (1996) *Human Resources at Work*. Lund: Studentlitteratur

Morgan, Gareth (1999) *Organisationsmetaforer*. Lund: Studentlitteratur

Phillips, Jack J (2003) *Return on Investment in training and performance improvement programs*. 2nd edition San Diego: Butterworth Heinemann

Phillips, Jack J (1997) *Measuring Return on Investment* vol 2 Alexandria, USA: American Society for Training & Development

Phillips Pulliam, Patricia (2002) *The bottom line on ROI* Atlanta USA: CEP Press

Phillips, Jack J & Schmidt, Lynn (2003) *Implementing Training Scorecards* Alexandria, USA: American Society for Training & Development

Phillips, Jack J & Phillips Pulliam Patricia (2001) *Measuring Return on Investment* vol 3 Alexandria, USA: American Society for Training & Development

Pommer Nilsson, Peter (2003) *En introduktion till pedagogik i arbetslivet. Begrepp, historik, nutid*. Pedagogiska rapporter nr 72. Umeå: Pedagogiska institutionen, Umeå universitet

Probst, Gilbert J B & Büchel, Bettina S T (1997). *Organizational learning. The competitive advantage of the future* Prentice Hall europé

Rönnqvist, Dan (2001) *Kompetensutveckling i praktiken – ett samspel mellan ledning, yrkesgrupper och omvärld*. Lindköpings Universitet: Institutionen för beteendevetenskap

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

Sandberg, Jörgen (1987) *Att utveckla och bevara kompetens. Organisationsutveckling sett ur ett kompetensperspektiv*. FE-rapport 274 Göteborgs Universitet:Handelshögskolan

Stein, Johan (1996) *Lärande inom och mellan organisationer*. Lund: Studentlitteratur

Söderström, Magnus (1994) *Det svårfångade kompetensbegreppet*, Uppsala Universitet: Pedagogiska Institutionen

Warnke, Georgia (1995) *Hans-Georg Gadamer. Hermeneutik, tradition och förnuft*. Göteborg: Bokförlaget Daidalos

Wolvén, Lars-Erik (2000) *Att utveckla mänskliga resurser i organisationer*. Lund: Studentlitteratur

Yukl, Gary (2002) *Leadership in organizations*. 6th edition, New Jersey: Pearson Prentice-Hall

Artiklar

Brewster, Chris, (2003) *Who is listening to HR?* People Management vol 16

Conner, Marcia L. (2002) *How do I measure return on investment (ROI) for my learning program? Training & Learning FAQs*. Learnativity.com

Critten, Peter (2003) *A New Role for HRD for Emergent Organizations going with the Flow*. Development and Learning in Organizations vol 17 number 6 pp 15-17

Smith, Ian (2004) *Continuing professional development and workplace learning*. Library Management vol 25, number 4/5 pp.232-234

Hassan, Arif, Hashim, Junaidah & Ismail, Hj Zaki Ahmad (2006) *Human resource development practices as determinant of HRD climate and quality orientation*. Journal of European Industrial Training vol 30 number 1 pp.4-18

Persson, Per-Arne (2005) *Vår kultur är att mäta, förutspå och styra*. Framsyn nr 6, FOI

Schirmer, Frank C. (2006) *ROI in personnel Development – Dream or Reality?* Education Controlling SAP

Uppsats

Edlund Ida, Ohlsson Hallgren Karin & Tegstam Welinder Lotten (2006) - *Friktion - en empirisk studie med fokus på förändringsmotstånd, sett ur ett ledarskapsperspektiv* Lunds Universitet: Pedagogiska Institutionen

Elektroniska källor

Sony Ericssons hemsida. 2006-03-28, 2006-04-02, 2006-04-26, 2006-05-03, 2006-05-15
<http://www.sonyericsson.com/>

Nuteks hemsida. 2006-03-07 <http://www.nutek.se/>

Ledarnas hemsida 2006-03-07 <http://www.ledarna.se/>

Roiinstitutes hemsida 2006-03-10 <http://www.roiinstitute.org/>

Thomsonfaktas hemsida, HR avdelning 2006-04-03 <http://www.thomsonfakta.se/hr/>

Bonnierledarskaps hemsida 2006-03-08 <<http://www.bonnierledarskap.se/>>

Intervjuer

2006-03-31, 2006-04-05 och 2006-04-06

BILAGA 1.

Intervjuguide för kvalitativ studie på Sony Ericsson

Bakgrund

Utbildning? Tidigare arbeten? Position inom organisationen?

Kompetens

Vad innebär begreppet kompetens för dig?

Kompetensutveckling

Vad lägger du i begreppet KU?

Vad anser du är värdet med KU?

Upplever du att det finns flera sätt att se på KU? (v.v utveckla)

På vilket sätt är du inblandad när en KU-insats ska beslutas?

Hur för du fram om du anser att en viss KU-insats behövs?

Hur ser KU-processen ut?

Hur anser du att organisationen bör vara strukturerad för att säkerställa att KU få eftersträvat resultat?

Vilken funktion anser du att HR fyller i organisationen?

Hur upplever du att förutsättningarna är för att bedriva KU inom SonyEricsson?

Händer det att det uppstår meningsskiljaktigheter när ni diskuterar KU inom företaget?

Vilka argument möter du som hindrar dig?

Hur upplever du att KU värderas inom organisationen?

Vilka är dina egna starkaste argument för KU?

Utvärdering

Arbetar ni med utvärdering och i så fall i vilken form?

Har ni några företagsinterna verktyg som används vid KU?

Vad känner du till om ROI?

Hur räknar ni hem kostnaderna för KU insatser?

Vad lägger du i begreppen mjuka och hårda värden?

Verktyg

Vilket är ditt viktigaste verktyg när du ska besluta om en KU-insats?

Vilket är ditt viktigaste verktyg när du ska föra fram dina åsikter som kanske inte delas av åhörarna?