



LUNDS
UNIVERSITET

Pedagogiska institutionen
Box 199, 221 00 Lund

Kurs: PED 441
Kandidatuppsats, 10 poäng
41-60 poäng
Datum: 2005-04-13

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

En studie av resurschefers och medarbetares uppfattningar
om ett nytt arbetssätt

Linda Billstrand & Anna Liffner

Handledare: Viveka Jerndorf

ABSTRACT

Arbetets art:	41 – 60 Kandidatuppsats
Sidantal:	51
Titel:	<i>"Resource Management"</i> - organisatoriska konsekvenser för utveckling i arbetet?
Författare:	Linda Billstrand & Anna Liffner
Handledare:	Viveka Jerndorf
Datum:	2005-04-13
Sammanfattning:	<p>Uppsatsen syftar till att analysera organisatoriska konsekvenser som skapas genom <i>"Resource Management"</i>. Detta arbetssätt (<i>"Resource Management"</i>) innebär kortfattat att varje medarbetare har två chefer; en <i>resurschef</i> som ansvarar för individuell kompetensutveckling och resursallokering och en <i>arbetschef</i> vilken ansvarar för produktionen inom projekt och service. Vi har använt oss av ett kvalitativt tillvägagångssätt bestående av sammanlagt tio intervjuer med resurschefer, medarbetare och förändringsledare, samt dokumentstudier för att uppnå studiens syfte. Vi tycker oss ha funnit att det inte existerar en optimal växelverkan mellan organisationens produktionslogik och utvecklingslogik, vilket påverkar möjligheterna till utveckling i arbetet. Vidare kan <i>"Resource Management"</i> betraktas som positivt och "lyxigt". Å andra sidan kan en organisatoriskt inbyggd konflikt ha negativ inverkan på utvecklingsmöjligheterna. Sammantaget konstaterar vi att organisationen har genomfört en generös och djärv satsning i syfte att öka utvecklingen i arbetet men ställer oss samtidigt frågande till hur pass genomförbart detta är i realiteten, då tillräckligt utrymme för reflektion inte tycks ges. Därför föreslås det att organisationen skapar ett forum där individers olika uppfattningar om <i>"Resource Management"</i> uppmärksammas på ett konstruktivt sätt i syfte att skapa en gemensam förståelse för arbetssättet. Detta eftersom vi är av uppfattningen att organisationen implementerat ett nytt arbetssätt i en gammal struktur, vilket resulterat i att implementeringen i dag inte är fullkomligt förankrad hos medarbetarna.</p>
Nyckelord:	Utveckling i arbetet, handlingsteorier, förståelse, reflektion, trygghet, utmaning, ledningsprinciper, handlingsutrymme, verksamhetslogiker, kompetensdrift, resurschef, arbetschef och <i>"Resource Management"</i> .

Innehållsförteckning

1. Inledning	2
1.1. Företagspresentation.....	2
1.1.1. Kort redogörelse för organisationens arbetssätt.....	3
1.2. Syfte.....	4
1.3. Pedagogisk relevans	4
2. Teoretisk referensram.....	4
2.1. Litteratursökning	5
2.1.1. Reflektioner över teoretiska källor.....	5
2.2. Inledande teoretiska kommentarer.....	6
2.3. Ledningsprinciper.....	6
2.4. Organisationen som pedagogisk miljö	8
2.4.1. Determinism, konformism och voluntarism	9
2.4.2. Verksamhetslogiker.....	10
2.4.3. Vad som sägs och vad som görs.....	11
2.4.4. Det rationalistiska perspektivet på utveckling i arbetet	12
2.5. Individuell utveckling i arbetet.....	13
2.5.1. Den individuella kompetensdriften	13
2.5.2. Trygghet - försvarsmekanismer	13
2.5.3. Utrymme för handling.....	14
2.6. Organisatoriska strategier för utveckling	15
2.6.1. Ångestskapande – en medveten organisatorisk strategi.....	16
3. Metod och metoddiskussion.....	17
3.1. Fallstudie	17
3.1.1. Styrkor och svagheter med fallstudier.....	18
3.1.2. Induktiv ansats.....	19
3.1.3. Ontologiska frågeställningar	19
3.2. Undersökningens genomförande	19
3.2.1. Val av metod för datainsamling	19
3.2.2. Intervjuer	20
3.2.2.1. Urval.....	20
3.2.2.2. Intervjuguide.....	21
3.2.2.3. Intervjuernas genomförande	22

3.2.3. Bearbetning och analys av data	22
3.2.3.1. Bearbetning av intervjuer	23
3.2.3.2. Dokumentstudier som kompletterande källa	23
3.3. Kvalitet	24
3.3.1. Kvalitetskriterier – trovärdighet och äkthet	24
3.3.2. Etiska frågor	25
3.3.3. Avslutande reflektioner	26
3.3.3.1. Förståelsens inverkan på studien	26
3.3.3.2. Reflektioner kring empiriska källor	27
4. Uppfattningar - ”Resource Management”	27
4.1. Organisatoriska utgångspunkter	28
4.1.1. Centrala värderingar	28
4.1.2. Global IMs omorganisering	28
4.1.3. Riktlinjer för resurschefernas arbete	28
4.1.4. En riktad kompetensutveckling	29
4.1.5. Individuell betygssättning av kunskaper och färdigheter	29
4.1.6. Slutligen	30
4.2. Resurschefer och medarbetares utgångspunkter	30
4.2.1. Uppfattningar om syftet med ”Resource Management”	30
4.2.1.1. Balans som motvikt i en ombytlig tillvaro	31
4.2.1.2. Strategier för kompetensutveckling	31
4.2.1.3. Ökad effektivitet och produktion	31
4.2.2. Riktlinjer och handlingsutrymme	32
4.2.2.1. Förståelsen för implementeringen av ”Resource Management”	33
4.2.2.2. Förankring till moderbolaget	33
4.2.3. Styrkor och svagheter med ”Resource Management”	34
4.2.3.1. En inbyggd konflikt i organisationsstrukturen	35
4.2.3.2. Tidsaspekten och gruppens storlek	35
4.2.3.3. Ett sensibelt betygssystem – enligt resurscheferna	36
4.2.3.4. ... och enligt medarbetarna	37
4.2.3.5. Trygghet kontra utmaning	38
5. Analys och diskussion	39
5.1. Global IMs utgångsläge	39
5.1.1. Centrala värderingar	39
5.1.2. Organisationens pedagogiska miljö	39
5.1.3. Dominerande verksamhetslogik	40
5.1.3.1. Den individuella betygssättningen	41
5.2. Grunderna för ”Resource Management” inom Global IM ..	41
5.3. Global IMs nuläge	42
5.3.1. Rådande verksamhetslogiker	43
5.3.2. En organisatoriskt inbyggd konflikt	43
5.3.3. Skilda sociala förhållanden	44
5.3.4. Kritiska aspekter på den individuella betygssättningen	44
5.3.5. Vad som sägs och vad som görs	45

5.3.6. Utrymme för reflektion och förståelse - försvarsmekanismer	46
5.3.7. Ångestskapande – en medveten organisatorisk strategi?	47
5.3.8. Utrymme för handling	47
5.4. Sammanfattande slutsatser	48
5.5. Avslutande reflektioner	49
6. Framtida forskning	51
Referenser	52
Bilagor	a
Bilaga I: Intervjuguide för resurschefer	a
Bilaga II: Intervjuguide för medarbetare	b

*D*enna uppsats har inneburit många långa dagar, tårar, frustration och en hel del skratt. Vi vill i detta sammanhang ta tillfället i akt och tacka de personer som på ett eller annat sätt varit oss till hjälp under arbetets gång.

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

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

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

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

Lund i april 2005

Anna & Linda

1. Inledning

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

Forskning inom arbetslivet visar tydliga tecken på att trycket på individen ökar genom att organisationer pressas av stigande konkurrenstryck, krav på effektivitet och lönsamhet. När modern teknik, nya arbetsformer och organisationsmodeller invaderar arbetslivet uppstår nya villkor vilka förmodas bidra till att individen förmår att prestera, vara tillgänglig och att ständigt lära. Både gällande arbetslivet, liksom vår medverkan i samhället i stort, ställs vi inför allt större krav på utveckling. Begreppet livslångt lärande tenderar att uppfattas som något positivt, även om motiven bakom denna process visserligen kan variera. En aspekt av detta begrepps innebörd är att vi människor måste lära i syfte att anpassa oss till en ständigt föränderlig omgivning. På senare år har arbetslivsforskningen betonat individens handlingsteoretiska ansatser. Inom dessa teoretiska ansatser relateras människans kontrollmöjligheter över den egna uppgiften samt möjligheter att reglera det egna handlandet till utveckling och kompetens att utföra arbetsuppgifter och hantera problem (Ohlsson, 2001). Arbetets mening, innehåll, planering och organisering är exempel på problemområden som i olika avseenden rör frågor om påverkansprocesser. Arbetsuppgiften är vår vardag och av central betydelse för förståelsen av skeden i förändring. Att arbetsuppgifter byter innehåll, ägare och förutsättningar är vanliga inslag i organisatoriska förändringsprocesser. Vidare kan individens arbetsuppgifter betraktas som bärare av traditioner, erfarenheter och möjligheter. Individen lär i arbetsuppgiften, vilket medför att kompetensen kommer till uttryck genom handling. Bakom dessa mänskliga handlingar anses intentioner finnas, vilka grundas på den enskildes tolkning av sin uppgift (Döös, 2001). Mot bakgrund av vad litteraturen beskriver beträffande det allt hårdare arbetsklimatet i dagens organisationer fann vi det av stort intresse att för en tid ”överge” dessa teoretiska resonemang för att få möjlighet att besöka den praktiska verkligheten. Det ökade kravet på utveckling i arbetet liksom de påverkansprocesser som sker inom organisationen gällande planering och organisering av arbetssituationen är överlag intressant. Mot bakgrund av detta fann vi det spännande att på ett övergripande sätt undersöka hur resonemang som dessa uppfattas av människor som arbetar i en föränderlig och pressad organisation.

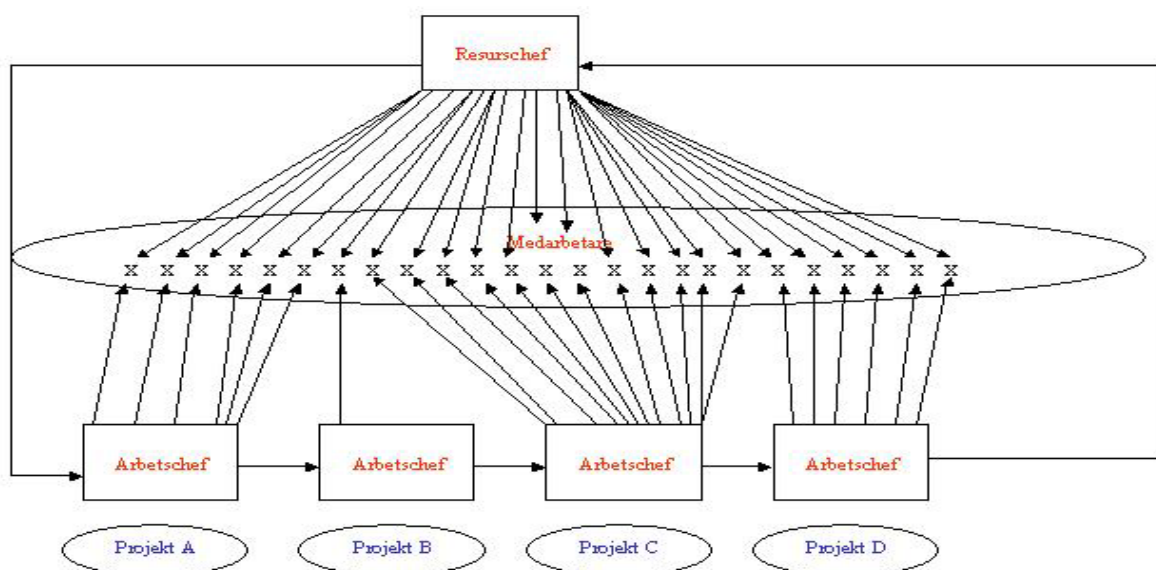
1.1. Företagspresentation

Denna uppsats är en studie genomförd på ett företag inom Tetra Pak koncernen, Global Information Management (hädanefter benämnt som Global IM). Tetra Pak bildades i början på femtiotalet som ett av de första paketeringsföretagen för mjölkprodukter. Idag är Tetra Pak en av världens största tillverkare av system för allt från produktförädling till förpackning och distribution av mjölk och många andra produkter (www.tetrapak.com, 2005-01-26). Global IM är Tetra Paks IT-bolag med ungefär 650 anställda, varav cirka 450 medarbetare placerade i Sverige. Det ska påpekas att denna studie ägt rum på företagets kontor i Lund och Malmö. Global IM stödjer Tetra Paks övergripande målsättningar genom att utveckla och anpassa administrativa datasystem samt utforma och standardisera IT-infrastrukturen. Vårt val av organisation grundade sig på att Global IM, ett företag inom Tetra Pak koncernen, av allmänheten bedöms ha erkända strategier för medarbetarnas

utvecklingsmöjligheter i arbetet. Det främsta skälet till varför denna studie omfattar just Global IM beror dock på att vi genomfört en tidigare studie på företaget.¹ Vi fann arbetet med den tidigare uppsatsen väldigt givande och önskade därför få möjlighet att fördjupa oss ytterligare i organisationens strategier för personalens utveckling i arbetet.

1.1.1. Kort redogörelse för organisationens arbetsätt

Global IM är en projekt-, service- och processebaserad² organisation och har nyligen genomgått en omorganisering i syfte att underlätta arbetet med utvecklingen av företagets mänskliga kompetenser. Detta har bland annat resulterat i en omfördelning av ansvarsområden och att ett nytt arbetsätt kallat "Resource Management" implementerats. Detta innebär att varje medarbetare har två chefer; en resurschef som ansvarar för individuell kompetensutveckling och resursallokering, och en arbetschef vilken ansvarar för produktionen i projekt och serviceenheterna (och därmed inte tillhörande personalfrågor). Resurschefen har en fast funktion inom organisationen i den betydelse att denna alltid förblir densamme för medarbetaren. Arbetschefen däremot skiftar beroende på vilken projekt eller serviceenhet medarbetaren befinner sig i. Samtliga medarbetare ingår i resursgrupper (bestående av ungefär tjugofem personer), vilka resurschefen ansvarar för. Detta innebär att resurschefen har till uppgift att allokerar medarbetare till olika projekt eller serviceenheter vilka drivs av arbetschefen. Detta innebär att en kommunikation mellan resurschefer och arbetschefer är nödvändig för att få rätt person på rätt plats. Nedan följer en illustration som förhoppningsvis underlättar förståelsen av hur "Resource Management" kan ta sig i uttryck.



(Det ska noteras att illustrationen icke är att betrakta som hierarkisk, liksom att projekten även innefattar serviceenheter.)

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

² Med processbaserad menas här att organisationen arbetar i flera linjära processer utifrån olika projektgrupper.

Vi har i denna uppsats valt att avgränsa vår studie till att innefatta ”Resource Management” vilket inbegriper resurschefer, arbetschefer och medarbetare. Det ska dock påpekas att arbetschefernas uppfattningar inte kommer till tals, då vi begränsat vår studie ytterligare till att endast omfatta intervjuer med förändringsledare (organisationens företrädare), resurschefer och medarbetare. För att minska den förvirring som kan tänkas uppstå ska det framhållas att när intervjupersonerna citeras i resultatdelen (4.) används uttrycken ”arbetschef” och ”workmanager” samt ”resurschef” och ”resource manager” synonymt. Vi har dock valt att för övrigt använda oss av endast de svenska begreppen.

1.2. Syfte

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

1.3. Pedagogisk relevans

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

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

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

2. Teoretisk referensram

I detta kapitel redogörs för de teoretiska resonemang vi funnit relevanta för att belysa innebörden av de resultat vi erhållit. Detta avsnitt innehåller även en redogörelse av hur litteratursökningen genomförts, liksom reflektioner över de källor som valts.

2.1. Litteratursökning

Litteratursökning har gjorts i såväl Lunds Universitets databaser (till exempel LOVISA, ELIN och ERIC) som i Malmö Högskolas databas (VERA). Även databasen LIBRIS har använts. Följande är exempel på använda och kombinerade sökord; kompetensutveckling, kompetens, personalutveckling, ledning, teori och praktik, verksamhetslogiker och handlingsutrymme. Ett givande tillvägagångssätt för att få tag på ytterligare litteratur kan vara att använda referenslistan i böcker för att få vidare vägledning om relevant litteratur inom området (Bryman, 2001). Denna metod har vi använt oss av och vår uppfattning är att den har fungerat på ett tillfredsställande sätt.

2.1.1. Reflektioner över teoretiska källor

En fördel med att använda den litteratursökning som vi gjort är att reducera risken med att litteraturen inte är av tillräcklig akademisk karaktär. En nackdel kan å andra sidan vara att denna typ av litteratur är skriven av skickliga akademiker som dock kan sakna professionell och praktisk erfarenhet inom området, något som kan liknas vid att vara en så kallad ”skrivbordspedagog”. Naturligtvis behöver så inte vara fallet. Primära källor anses hålla en högre kvalitet än sekundära. Detta eftersom de sistnämnda är tolkningar av den primära källan och att det därmed kan finnas en risk att den primära källan förenklats. Å andra sidan kan en sådan sekundär tolkning frambringa nya perspektiv som annars kanske inte hade uppmärksammats. Det ska tydliggöras att såväl svensk som engelsk litteratur använts, något som kan ha inneburit konsekvenser för vår tolkning och förståelse. Att använda sig av litteratur på annat språk än sitt modersmål är något som Holme & Solvang (1997) anser kunna bli särskilt problematiskt vid tolkning av källor.

Källgranskningen kan i stora drag bestå av följande faser; - observation, - ursprung, - tolkning, samt -användbarhet. Under *observationsfasen* anses det viktigt att skaffa överblick över tillgängliga källor och sedan bedöma vilka som kan vara relevanta. Det är viktigt att ha i åtanke att själva sällningsprocessen kan resultera i att ett skevt material erhålls. Gällande *ursprungsfasen* är det angeläget att försöka klargöra vilket samband som finns mellan källan och den verklighet den beskriver. Därför blir det viktigt att reflektera över omständigheterna kring källans tillkomst, exempelvis huruvida källan är att betrakta som sekundär eller primär. Generellt sett anses källan få större betydelse ju närmare den är knuten till den situation den behandlar. Beträffande *tolkningsfasen* sker denna i ett särskilt problemsammanhang vilket blir avgörande för vad som är intressant. Syftet med analys och tolkning av källmaterialet är att i möjligaste mån kunna återge en sammanfattande bild av informationen, vilken kan leda till ökad struktur och helhetsförståelse. Slutligen är det viktigt att fastställa *hur pass användbar källan är* för studiens syfte. Källans trovärdighet blir här central eftersom den är avgörande för om och hur man kan använda källan (Holme & Solvang, 1997).

Beträffande *observationsfasen* anser vi att idealsituationen om att skaffa sig kunskap och insikt om all information som finns tillgänglig inom det aktuella området varit praktiskt omöjligt för oss, framförallt på grund av tidsbrist. Detta kan medföra att den information som erhållits liksom under studiens gång sällats ut, riskerar att vara en aning skev. Vi vill dock påpeka att vi gjort vårt yttersta för att minimera detta genom att använda det

tillvägagångssätt som ovan presenterats. Gällande *källornas ursprung* har vi i möjligaste mån använt oss av primära källor vilket inneburit vissa praktiska svårigheter med att uteslutande få tillgång till primära källor. För en diskussion kring de två sistnämnda faserna, *tolkning* och *användbarhet*, hänvisar vi till kapitel 3.3.3.3, där reflektioner över empiriska källor presenteras.

2.2. Inledande teoretiska kommentarer

I uppsatsen är begreppen utveckling liksom kompetensutveckling ständigt återkommande. Vår uppfattning är att dessa begrepp i ett arbetslivspedagogiskt sammanhang överlag kan betraktas påminna om varandra. Dock önskar vi klargöra att när vi nämner begreppen utveckling och kompetensutveckling menas en generell utveckling av människors förmåga i arbetslivet.

Trots ett hektiskt arbetsliv är begrepp som utveckling och kompetensutveckling viktiga för organisationer. Det finns en önskan om att integrera utveckling i det dagliga arbetet för alla anställda. I detta resonemang finns en del motstridigheter och man kan fråga sig om det verkligen är möjligt att få till stånd utveckling i arbetet samtidigt som tidseffektivitet är så viktigt (Ellström, 2002). Ett långsiktigt perspektiv är av avgörande betydelse för både organisationens och den enskilde individens utveckling. Detta medför att all form av personalplanering bör ta hänsyn till företagets långsiktiga planer, något som förutsätter att organisationens syfte med personalplaneringen tydliggjorts för samtliga inblandade aktörer. Personalplaneringen kan sägas inneha två syften; - *ur ett organisationsperspektiv* avser denna att trygga företagets behov av arbetskraft, - *ur en individuell synpunkt* syftar personalutbildningen däremot till ett tillvaratagande av medarbetarens personliga förutsättningar i arbetet samt att på bästa möjliga sätt utveckla dessa (Granberg et al, 1984). Personalutbildning bör emellertid inte betraktas som mål i sig, utan snarare som ett medel för att nå organisationens övergripande mål. Ur detta perspektiv blir det därför centralt att härleda medarbetarens utvecklingsbehov ur verksamhetens krav och inte ur den enskilda individens önskemål (Lammertz, 1984).

2.3. Ledningsprinciper

Ledningens värderingar härrör från inre grundläggande uppfattningar om värdet hos de människor som utför arbetet. Olika övertygelser hos ledare resulterar i olika tillvägagångssätt att organisera och förhålla sig till de medarbetare som utför arbetet. Följande frågor kan användas i syfte att bedöma hur ledningens värderingar påverkar möjligheterna till samverkan i organisationen, hur värderingarna förmedlas och utformar medarbetarnas roller och på så vis betingar deras inställning till arbetet; - *Hur värderas människor i organisationen?* Respekteras medarbetare på alla nivåer eller värdesätts de främst med anledning av det arbete de utför och de positioner de innehar? – *Hur betraktar ledningen medarbetarnas kompetens?* Förväntar sig ledningen det bästa och litar man på att människor både kan och vill utföra organisationens arbete på bästa sätt – eller tvivlar ledningen på såväl medarbetarnas förmåga som deras avsikter? – *Vilket slags system för makt och inflytande kännetecknar organisationen?* Delas makten med dem som behöver den för att utföra sitt arbete – eller är det endast de individer som har formell auktoritet som kan utöva makt och fatta beslut? (Hall, 1990).

Beträffande sättet att värdera medarbetarna kan Sandberg & Targamas (1998) resonemang om att värdera medarbetarnas handlingsfrihet vara aktuellt. Det anses vara nödvändigt att lämna det gamla ledarskapet som styr genom detaljerade instruktioner vilket medför en begränsning av människors handlingsfrihet. Det nya ledarskapet (det tolkande och förståelsebaserade ledarskapet) bör ledas utifrån visioner och idéer men framför allt måste ledningen få sina medarbetare att förstå och ta till sig dessa. Det är därför ledningens uppgift att se till att medarbetarna har kompetensen att göra egna bedömningar och fatta beslut därefter. Detta kräver att cheferna i sin tur har tillit till medarbetarna och att kompetensutveckling får en viktig roll inom organisationen. Det krävs även engagemang från medarbetarnas sida. Det nya ledarskapet är mer konsultativt till karaktären. Ledningens främsta uppgift blir därför att uppmuntra, vägleda och stimulera individerna i arbetet. Med dessa nya ledningsprinciper är problemen inte att definiera vad som skall göras eller hur det ska göras, utan det gäller istället för ledaren att få saker att hända. En svårighet med det tolkande och förståelsebaserade ledarskapet är att få medarbetarna att förstå sitt och organisationens arbete utifrån en gemensam grundsyn vilket på lång sikt kan medföra konkurrensfördelar. För att kunna genomföra ledning via förståelse bör en "bottom-up-princip" införas. Detta innebär att utgångspunkt tas ur medarbetarnas förståelse av sitt och organisationens arbete. Ledningen måste kartlägga hur människor förstår verksamheten, något som kan göras genom en öppen och förtroendefull dialog som betonar reflektion över arbetet. Detta innebär att personalen får klargöra sina uppfattningar och grundläggande synsätt. Tillsammans försöker man sedan avslöja underliggande värderingar och på så vis hitta gemensamma drag för meningen med arbetet. Genom att förhålla sig till den rationella principen "top-down" förbiser man medarbetarnas sätt att förstå sitt arbete på ett djupare plan. För att nå önskvärda resultat anses det vara nödvändigt att ta människors förståelse i beaktning. Mot bakgrund av detta kan ett tolkande och förståelsebaserat perspektiv föreslås som alternativ till det rationalistiska perspektivet (vilket närmare diskuteras i kapitel 2.4.4.) i syfte att omsätta de nya ledningsprinciperna i praktiken (Sandberg & Targama, 1998).

Ett oerhört uppmärksammat instrument gällande företagsledning är skapandet av visioner. Dessa visioner kan exempelvis innebära -utmaningar, -ha rik innebörd liksom -attraktionskraft. Om visioner utnyttjas på rätt sätt, det vill säga inte utifrån en "top-down-princip", kan dessa fungera som utgångspunkt för att skapa gemensamma meningar gällande organisationens arbete. Med detta menas att medarbetarna genom förmedling av visioner och mål lättare kan relatera sin utveckling till verksamheten och ett större sammanhang, vilket leder till en ökad förståelse (Sandberg & Targama, 1998). Dessutom kan visionerna bidra till att medarbetarna upplever mening med vad de gör och att de därmed blir mer motiverade (Stein, 1996). Chefer som ställer krav på sina medarbetare att inte vara rädda för förändring utan istället vara öppensinnade måste ställa samma krav på sig själva. Sandberg och Targama (1998) föreslår ett allmänt ifrågasättande av strukturer och strategier inom organisationen. Detta ifrågasättande skall inte endast vara legitimt, utan fungera som etablerade rutiner. Beträffande ovanstående blir det intressant att beakta hur den enskilda individen tar till sig visionerna samt huruvida dessa används eller inte. I detta sammanhang är det därför aktuellt att diskutera om individen väljer att utvecklas i enlighet med de förmedlade visionerna eller inte. Utveckling anses vara en individuell process och individen själv skapar sin egen verklighet. Det är å andra sidan genom interaktion med andra människor som individen kan klargöra sin egen förståelse. Utveckling är därmed till stor del

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

Vidare har ledningen stor påverkansmöjlighet vad gäller såväl utveckling som begränsning av medarbetarnas kompetens. Ledningen kan frigöra engagemang, kreativitet och kompetens inom organisationen genom att tillämpa något som kallas ”riktiga principer och metoder”. Genom att undvika en tillämpning av dessa motverkar ledningen istället att kompetensen kommer till uttryck. Därmed kan det ses som centralt att ledningen gör sitt yttersta för att verka för att en positiv miljö för utveckling skapas. Det påpekas att ledningen kan ställas direkt ansvarig för vilka attityder och vilken kompetensförväntan som råder. Dessutom föreligger det en påtaglig risk att cheferna inte leder som de själva skulle vilja bli ledda, utan snarare leder på samma sätt som de själva är ledda. Om så är fallet kan detta resultera i att cheferna överför ineffektiva och kontraproduktiva metoder till sina medarbetare för att själva undkomma att klandras för olämpligt chefsbeteende (Hall, 1990). Mot bakgrund av vad som ovan nämnts kan organisationens inre miljö anses stå i centrum gällande medarbetarnas kompetens. Särskild tyngdpunkt ligger på de områden där cheferna och ledarna har direkt inflytande, exempelvis gällande arbetsstruktur och beslutsprocesser. För att frigöra kompetensen blir det därför nödvändigt att beakta hur områden som dessa är strukturerade. Detta eftersom det får betydelse för hur medarbetarna upplever att deras personliga kompetens värdesätts av ledningen samt hur denna ges möjlighet att komma till uttryck i det praktiska arbetet (Hall, 1990). Vi är av uppfattningen att ledningens principer i mångt och mycket ligger till grund för vilken pedagogisk miljö som råder inom organisationen, vilket för oss in på en närmare diskussion kring detta.

2.4. Organisationen som pedagogisk miljö

Organisationens pedagogiska grundsyn beskrivs innefatta följande aspekter; - att framhäva utveckling, - att ta fasta på organisationens mål, liksom - utveckling av arbetsuppgifterna, samt organisationsklimatet (Ellström, 1992). Den organisatoriska pedagogiska grundsynen som existerar bakom planering av utbildning anses påverka individers uppfattning av kompetensutvecklingen samt vad de faktiskt lär (Lundmark, 1998). Vidare innefattar den pedagogiska grundsynen en rad frågor som syftar till att medvetandegöra och tydliggöra organisationens värderingar, synsätt och etiska förhållningssätt. Dessa aspekter kan fungera som utgångspunkt för reflektion gällande individens egen pedagogiska praktik. Följande fem aspekter anses ligga till grund för en pedagogisk grundsyn; kunskapssyn, etiksyn, människosyn, samhällssyn samt den pedagogiska situationen. *Kunskapssynen* innefattar frågor om den mänskliga kunskapens natur, ursprung, giltighet och gränser. Vilken kunskap är att betrakta som värdefull och hur får man kunskap? *Etiksynen* rör frågor om vilka värderingar som kommer till uttryck – vilka explicita (uttryckta) eller implicita (underförstådda) värderingar existerar i den pedagogiska situationen? *Människosynen* inbegriper funderingar kring hur medarbetarna uppfattas som människor – är människan ansvarig eller oansvarig, aktiv eller passiv till sin natur? (Stensmo, 1994). Till skillnad från det rationalistiska perspektivet (vilket närmare diskuteras i avsnitt 2.4.4.) som betraktar människan som passiv, ser det tolkande och förståelsebaserade perspektivet människan som aktiv (Sandberg & Targama, 1998). *Samhällssynen* rör frågor om hur utbildning uppfattas i förhållande till omvärlden – ska utbildningen anpassas till eller förändra samhället? Den pedagogiska situationen innefattar funderingar kring vem som är den centrala aktören i den

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

Kompetens definieras som individens kapacitet att handla i förhållande till en specifik uppgift, situation eller kontext (Ellström, 1992). Kompetens är något som kan användas, utvecklas och förändras över tid. Vidare är det ett kvalitativt begrepp vilket betyder att det är svårt att beskriva och mäta enligt traditionella kvantitativa metoder (Söderström, 1990). Traditionellt sett har begreppet kompetens fokuserat på arbetsfärdigheter. På senare tid har dock synen på kompetens förändrats då personliga och psykologiska faktorer numera även inkluderas. En åtskillnad görs mellan organisatorisk kompetens och individuell kompetens. Organisationens kompetens innefattar all samlad kompetens inom organisationen samt hur denna samspelar med omgivningen. Den individuella kompetensen å andra sidan kan betraktas som mer strategisk då individerna ses som bärare av organisationens kompetens (Wolvén, 2000). Begreppet kompetensutveckling kan sägas innefatta medvetna processer och satsningar från organisationens sida i syfte att utveckla nya färdigheter både individuellt och organisatoriskt. En systematisk kompetensutvecklingsplan bör vara en naturlig del av organisationer idag (Söderström, 1990). Personalutbildning liksom andra pedagogiska åtgärder kan därmed fylla viktiga funktioner i tillhandahållandet och utvecklingen av organisationens kompetens (Ellström, 1992).

2.4.1. Determinism, konformism och voluntarism

En viktig frågeställning är huruvida de sociala förhållandena bidrar till utrymme för utveckling i arbetet. Utifrån individens möjlighet att utveckla sin kompetens utifrån egna tolkningar och kognitiva processer kan en diskussion om i vilken utsträckning utveckling är anpassat till sociala förhållanden på såväl samhällsnivå som organisationsnivå föras. Denna diskussion innefattar begreppen determinism, konformism och voluntarism. *Determinism* innebär kortfattat att omgivningen helt och hållet bestämmer graden av utveckling. Det följer totalitarismens struktur där makten erhålls av ett fåtal personer och där övriga individer tvingas ge vika. Makt betraktas som ett medel för att bemästra motstånd vilket i sin tur leder till uppnådda mål. Determinism karaktäriseras av att de som innehar makt vill tvinga personer, även om det strider mot deras intresse, att utföra handlingar för att uppnå målen. Exempel på källor till makt kan vara att de människor som har makt även har resurser som andra är beroende av, till exempel information eller kunskap. Dessa individer kan också inneha en position som styr exempelvis belöningar och bestraffningar. I totalitära förhållanden är det vanligast förekommande att den utveckling som sker förespråkas av redan etablerade föreställningar. Detta eftersom de individer som har makt styr möjligheterna till utveckling. Dessa maktförhållanden kan förekomma på olika nivåer, till exempel grupp - organisationsnivå, samt branschnivå. *Konformism* å andra sidan innebär att individer inte helt och hållet är styrda av sociala förhållanden men att det samtidigt finns begränsade förutsättningar för hur mycket man kan avvika från de rådande normerna. Under dessa förhållanden är det tillåtet att uttrycka sina åsikter - dock inom vissa ramar som utgörs av exempelvis kultur, normer, regler samt rutiner. Det förekommer sällan en uppmuntran till avvikelser. Därmed sker en utveckling av ifrågasättande karaktär inte så ofta men betydligt mer än under totalitära förhållanden. Beträffande *voluntarism* ges individer utrymme och frihet att utvecklas. Under dessa förhållanden kan människor agera fritt utan att behöva anpassa sig till omgivningen. Upplevelsen av voluntarism kan bero på att individerna saknar

erfarenheter och kunskap om vad som är socialt etablerade normer, vilket kan resultera i att individer avviker från den stora gruppen. Om man däremot är medveten om de sociala förhållandena krävs det mod, status eller makt för att man ska våga bete sig annorlunda. Under voluntaristiska förhållanden är inga tankar eller handlingar rätta eller sanna. Således kan den utveckling som sker vara beroende av både sociala förhållanden och individuella föreställningar. Människors uppfattningar om samma företeelse skiljer sig ofta åt. Det som en person uppfattar som totalitarism kan en annan person uppfatta som voluntarism. Det som skiljer våra uppfattningar och föreställningar så mycket åt kan delvis bero på olika livserfarenheter. Människor kan liknas vid sociala konstruktörer som samtidigt påverkas av sin omgivning. Därmed kan individer ha olika förutsättningar att utöva påverkan beroende av exempelvis kunskap, intresse och behov. Utveckling gynnas när individen har viljan och förmågan att tro på att de kan ta till sig denna samt när de sociala förhållandena bidrar till utveckling. Inte helt sällan förekommer det dock en skillnad mellan de individuella och de sociala förhållandena (Stein, 1996). Denna diskussion för oss in på ytterligare två begrepp vilka kan sägas begränsa och möjliggöra utveckling i arbetet.

2.4.2. Verksamhetslogiker

Det anses existera två verksamhetslogiker gällande utveckling inom organisationens värld; utvecklingslogik, och produktionslogik. *Utvecklingslogiken* betonar reflektion, ifrågasättande, risktagande, acceptans av olikheter, och dialog. *Produktionslogiken* betonar förstärkning av inlärdas mönster, effektiv handling på rutin, likatänkande, stabilitet, och säkerhet. På så vis kan produktionslogiken vara till nytta för att klara av alla dagliga händelser och flöden och därmed känna trygghet och stabilitet i det vardagliga arbetet. Med tanke på detta resonemang är det inte så förunderligt att de flesta organisationer idag har tonvikt på produktionslogiken då planering, styrning och effektivt handlande är viktiga element i en organisation. Det ska dock påpekas att det måste ges utrymme för utvecklingslogiken och därmed reflektion och nya tankar. Att endast fokusera på denna logik skulle dock medföra problem, till exempel att relationen mellan teori och praktik skulle vara bristande. Med andra ord skulle det bli för stort avstånd mellan tanke och handling. Vi lär oss genom reflektion men reflekterandet i sig för inte med sig konsekvenser i verkligheten. Därför anses det viktigt att betrakta produktionslogiken och utvecklingslogiken som kompletterande till varandra. Båda logikerna anses vara nödvändiga för att utveckling ska kunna ske, dessutom ska logikerna vara i balans med varandra och förlöpa växelvis för att nå bästa resultat. Det krävs då rätt förutsättningar för att detta ska kunna ske. Utvecklingslogiken måste synliggöras och vara såväl legitimerad som implementerad i organisationen. Inom organisationen kan det uppstå skillnader mellan den officiellt skrivna teorin där utvecklingslogiken betonas och praktiken där produktionslogiken ofta råder. För att utvecklingslogiken ska vara något annat än ett fint dokument krävs det att hela organisationen är villig att ta risker, acceptera misslyckanden och kritiskt analysera möjligheter till utveckling i arbetet. För att utvecklingslogiken överhuvudtaget ska fungera inom en organisation är det nödvändigt att den är ordentligt implementerad som en del av den officiella verksamheten. Idag är det vanligt att utvecklingslogiken endast är en ”skugga” och inget som ledningen medvetet planerar för i praktiken. Eftersom utvecklingslogiken betonar ifrågasättande och kritiskt tänkande kan oklara mål vara en fördel och uppmuntra utveckling då detta innebär att en diskussion kring metoder och tillvägagångssätt förs (Ellström, 2002). Vidare är det viktigt att vara kritisk och ifrågasätta de föreställningar som styr utvecklingen i en organisation. Utveckling bör anpassas till vad som pågår i omvärlden

och därmed inte hänga kvar i det gamla organisatoriska "tänket". De nya insikterna måste vara väl förankrade med organisationens mål och inte bytas ut för förnyandets skull (Stein, 1996). Att anamma ett ifrågasättande tankesätt har inte endast att göra med de förutsättningar som finns i organisationen, utan berör även individens egen motivation och engagemang. Det bör även påpekas att olika människor reagerar olika på ett arbete som ställer krav utifrån utvecklingslogiken. Vissa personer utnyttjar till fullo de möjligheter till utveckling som erbjuds medan andra personer känner sig trygga med invanda rutiner där allt förblir som det varit (Ellström, 2002). Mot bakgrund av detta blir det intressant att redogöra för resonemang som ytterligare betonar att diskrepans mellan teori och praktik kan skönjas inom organisationen.

2.4.3. Vad som sägs och vad som görs

Det förekommer att människor inom organisationer ser verkligheten som kluven. Det är i den retoriska verkligheten som visionerna och nytänkandet regerar medan det är effektivitetsmål och konkurrens som ofta tar överhanden i den reella verkligheten. Med andra ord kan det sägas att det ödslas både tid och andra resurser om inte den retoriska verkligheten lyckas omsättas i den reella (Sandberg & Targama, 1998). De strategier som människor skapar för handling kan benämnas som handlingsteorier. Detta begrepp kan sägas beskriva vad personer skall göra för att uppnå ett visst resultat. Nedan presenteras två handlingsteorier; "Espoused Theory" och "Theory-in-Use". De riktlinjer som individer hävdar att de följer utgör deras "Espoused Theory". Dessa är baserade på vision, mission, mening, mål, kultur och struktur. Dessutom är de inom organisationen officiellt delade av alla anställda och bildar en gemensam företagsbild och gemensamma attityder vilka de anställda förväntas engagera sig i. "Theory-in-Use" handlar däremot om verkligheten; det som sker i praktiken och som bildas genom interaktion mellan individer. Med andra ord kan de båda begreppen sägas innefatta det som människor önskar ansluta sig till och det som människor faktiskt använder. "Theory-in-Use" skapas genom att reflektera över handling. När konsekvensen av en handling stämmer överens med personens intentioner och mål med handlingen är "Theory-in-Use" bekräftad. Om det däremot inte stämmer överens börjar människan kanske leta efter en annan strategi till handling utan att ifrågasätta målen och intentionerna. När detta händer existerar "single-loop" lärande. Om individen istället börjar ifrågasätta målen och intentionerna, uppstår "double-loop" lärande. Både "single loop" och "double loop" lärande behövs för att möjliggöra en ultimat utveckling. "Double-loop" lärande är mer mödosamt än "single-loop" lärande då det förstnämnda ofta sker när människor tvingas ändra sitt sätt att tänka. Det är inte lätt att ändra värderingar och lära sig tänka i nya banor. En av anledningarna till svårigheten med att överföra "Espoused Theory" till verkligheten är att människor har socialiserats in i ett "single loop" lärande och att världen fortfarande i stor utsträckning verkar i enlighet med detta. Individer tycks gå i olika riktningar gällande utveckling. En sådan riktning står för att upptäcka sina "Theories-in-Use" så att människorna kan lära och därmed utvecklas. Den andra riktningen står för ett försök till att gömma undan sina "Theories-in-Use", så att individer kan försvara sig själva från den smärta och sårbarhet som utveckling kan innebära i och med att man gör misstag (Argyris, Putnam & McLain, 1985). Beträffande de organisatoriska förhållanden som står till buds för utveckling i arbetet kan en mer allmän diskussion om det rationalistiska perspektivet belysa hur medarbetare kan värderas.

2.4.4. Det rationalistiska perspektivet på utveckling i arbetet

Kort efter sekelskiftet började Frederick Taylor intressera sig för individers arbetsprestationer. Referensramen var teknisk och människor betraktades mer som maskiner och verktyg än fritt tänkande individer. Dessa tankar kom att bli några av de som låg till grund för den nya ledningsprincipen Scientific Management (Engquist, 1990). Med utgångspunkt i ett tayloristiskt perspektiv styr organisationens ledning kompetensutveckling utifrån en "top-down" strategi. Därmed preciserar ledningen vad som är nödvändigt att lära med främsta syfte att öka organisationens produktivitet och effektivitet (Pommer, 2003). Vidare skulle medarbetarna anpassas efter arbetsprocessen i organisationen och inte tvärtom. Målen i organisationen är givna och tyngd läggs på effektivitet. Att överlåta kompetensutveckling på de anställda ansågs vara den största anledningen till ineffektivitet samt att kompetenserna inte synliggjordes för ledningen. För att undkomma denna problematik introducerades tids- och metodstudier (Sandberg & Targama, 1998). Löpandebandsystem infördes vilket medförde att alla var tvungna att arbeta i samma snabba takt eftersom följden annars skulle bli sabotage för kollegorna. Arbetsuppgifterna tycktes vara monotona, sakna utrymme för tankearbete, initiativtagande och kreativitet (Björkman, 2002).

Olika bedömningsmetoder riktades även mer direkt på medarbetarnas egenskaper och inte endast på arbetsuppgifterna. Det infördes skattningsskalor som bedömningsunderlag för medarbetarnas prestationer. Personlighet och prestationer bedömdes av chefen utifrån tre-, fem- eller niogradiga skalor. De personorienterade ansatserna inom det rationalistiska perspektivet är de mest dominerande. Utgångspunkt tas i de egenskaper som personerna besitter i relation till det arbete de utför. Skattningssystemen bestod av ett antal kategorier för att beskriva kompetens (exempelvis färdigheter, vilja, förmågor). Därefter listades de mest effektiva egenskaperna, vilka organiserades med hjälp av kategorier. Även subegenskaper listades. Till slut graderades medarbetarnas egenskaper i syfte att försöka tydliggöra anknytningen mellan ett gott resultat och besittandet av de egenskaper som identifierats som nödvändiga (Enquist, 1990). Som tidigare nämnts (2.4) är en grundtes inom det rationalistiska perspektivet att det finns en sann verklighet och att denna anses vara given oavsett hur mycket vi känner till om den. Sanningen existerar oberoende av oss och allt kan förklaras med hjälp av orsaksfaktorer. Detta perspektiv utgår från att människan har vissa sanna egenskaper som är givna och konstanta oberoende av kontexten (Sandberg & Targama, 1998).

Taylorismen anses verka än idag, framför allt inom managementområdet där en så precis styrning av arbetet som möjligt förespråkas. Det finns idag ett särskilt starkt framhävande gällande mätningar, standardiseringar och tidseffektivitet. En grundläggande uppgift inom taylorismen är att uppnå kunskapsmonopol genom modeller för samtliga arbetsprocesser inom företaget. Idag är detta betydligt mer komplicerat att utföra, då mängden information ständigt ökar vilket innebär svårigheter att mäta samtliga processer inom organisationen. Dock lever visionen om att kunna mäta kvar i allra högsta grad. Kvalitativa utlåtanden som initiativförmåga, social kompetens, samt attityder, måste "kläs om" till kvantitativ data i syfte att göra dessa användbara och beslutsrelevanta för ledningen (Björkman, 2002). Mot bakgrund av de organisatoriska resonemangen gällande ledningens principer, organisationen

som pedagogisk miljö samt ovan nämnda förhållanden är det relevant att vidare belysa den individuella utvecklingen i arbetet samt svårigheter förknippade med detta.

2.5. Individuell utveckling i arbetet

2.5.1. Den individuella kompetensdriften

En uppfattning inom litteraturen är att den mänskliga kompetensen sällan kan beordras fram – den måste komma från individen själv. Däremot anses organisationen kunna underlätta kompetensutveckling genom att ta medarbetarnas intressen, värderingar och behov i beaktande, liksom att organisera och leda arbetet utifrån dessa. En förutsättning för detta är att organisationen på allvar betraktar kompetens som en huvudstrategi för både utveckling och överlevnad (Hall, 1990). Därför framhålls det som nödvändigt att organisationens traditionella affärsidéer och affärsstrategier bör kompletteras med så kallade personalidéer och personalstrategier. En sådan personalstrategisk mix är beroende av att ledningen har god kännedom om nuvarande kompetens inom organisationen, önskvärd kompetens samt nödvändiga tillvägagångssätt för att motivera och utveckla medarbetarna i denna önskvärda riktning (Hansson, 2001). Ytterligare en teori som stödjer tanken om att kompetensen är beroende av individen själv är den så kallade mänskliga kompetensdriften. Detta begrepp innefattar att människan lär sig att agera kompetent, eftersom det anses vara direkt nödvändigt för överlevnad. Med detta menas att kompetensen i sig blir sin egen belöning och därmed inte kräver någon yttre drivkraft. Däremot kan möjligheten att uppnå kompetens samt förmågan att visa upp sina färdigheter ofta vara beroende av andra aktörer, något som kan få konsekvenser för hur ledarskapet utövas inom organisationen. Utifrån en diskussion om individens kompetensdrift bör inte cheferns uppgifter främst präglas av att leda och pådriva, vilket är den traditionella uppfattningen om hur ledarskap utövas. Istället bör organisationens chefer verka för att åstadkomma en miljö där medarbetarnas kompetens kan komma till uttryck (Hall, 1990).

2.5.2. Trygghet - försvarsmekanismer

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

normer. Det är här viktigt att ledningen och cheferna accepterar misstag och ser dessa som värdefulla för utvecklingsprocessen. Att medvetet behöva glömma bort vad man tidigare lärt sig i syfte att lära sig något nytt, kan vara känslomässigt svårt med tanke på att det oftast känns tryggt och stabilt att fortsätta i "gamla spår". Den tredje typen av utveckling behandlar *känslomässig betingning och inlärd ångest*. Inlärt beteende som exempelvis undvikande beteende anses vara starkare vid bestraffning än vid belöning. Individer som inom en organisation har ett sådant beteende inlärt från tidigare erfarenheter kan därför reagera starkt om en liknande situation uppstår, exempelvis vid uppsägningar eller dramatiska organisationsförändringar. Med andra ord kan en ny chefs visioner leda till att många individer inom företaget upplever "ångest 1" (Schein, 1993).

I detta sammanhang kan det vara av särskild betydelse att närmare belysa de försvarsmekanismer som kan tänkas vara konsekvenser av "ångest 1". Detta eftersom försvarsmekanismerna som sådana kan förhindra utveckling i arbetet. En uppfattning är att det i dagens alltmer tidspressade organisationer uppstår dilemman beträffande utveckling. Det framhålls att människor vanligtvis inte vet hur de ska lära för att utvecklas. Organisationer anses ha problem med att lösa dilemmat gällande hur utveckling kan uppnås mest fördelaktigt exempelvis beroende på att vetskapen om detta problem är något omedvetet för organisationen. En annan orsak tycks vara att människor missuppfattar vad utveckling är och hur de ska förhålla sig till det. Detta förklaras med att extremt kompetenta medarbetare vanligtvis är framgångsrika med vad de företar sig och därmed helt enkelt saknar erfarenhet av att misslyckas. Eftersom denna erfarenhet saknas har dessa människor aldrig lärt sig att lära av sina misslyckanden. En konsekvens av detta kan vara att dessa individer tar till olika försvarsmekanismer när deras strategier för "single-loop" lärande misslyckas, genom att skylla problemen på externa faktorer (exempelvis otydliga mål och bristande ledarskap), och inte det egna beteendet. Att få insikt om detta dilemma samt att få möjlighet att reflektera över sitt eget och andras beteende, kan resultera i effektivare handlingar både på individ och gruppnivå. Genom ökad reflektion kan en djupare förståelse för den egna rollen, liksom övriga medarbetare inom organisationen utvecklas. Detta i sin tur tycks lägga grunden för ett arbete med kontinuerliga förbättringar, att lära sig hur man lär (Argyris, 1999). Mot bakgrund av ovanstående resonemang kan det vara intressant att framhålla vikten av att medvetandegöra betydelsen av medarbetarens individuella handlingsutrymme.

2.5.3. Utrymme för handling

Det existerar två aspekter av det individuella handlingsutrymme; *det objektiva* (det faktiska) och *det subjektiva* (det upplevda). Individens behov av att känna kontroll över sina egna handlingar kan ses som ett allmänt mänskligt behov samt centralt gällande kompetens och kompetensutveckling (Ellström, 1992). Som tidigare nämnts upplevs det idag som nödvändigt för individer att konstant prestera och utvecklas i syfte att vara attraktiva på arbetsmarknaden. Forskning visar på att ett bra arbete går hand i hand med ett effektivt arbete, något som kan jämföras med taylorismens grundprinciper. Med detta menas att satsningar görs endast i syfte att öka organisationens produktivitet genom att exploatera medarbetarnas potential att utvecklas (Tedenljung, 2001). Begränsningar i handlingsutrymme kan således resultera i att kompetenser inte utnyttjas till fullo. I syfte att expandera handlingsutrymme kan olika satsningar göras. På den objektiva nivån kan tekniska, administrativa och organisatoriska system utformas, vilka tillåter individen att

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

2.6. Organisatoriska strategier för utveckling

Det rationalistiska perspektivet gällande ledning har länge varit kritiserat. Forskning visar att människor inte i första hand styr sina handlingar utifrån instruktioner och fasta resultat, utan istället utifrån sin tolkning och förståelse av olika arbetssituationer (Sandberg & Targama, 1998). Strategier för problemlösning inbegriper kritisk reflektion över det egna beteendet samt hur detta påverkar organisationen (Argyris, 1999). Det är således förståelsen av uppgiften som styr människors uppfattningar om själva uppgiften. Likaså är det förståelsen som bestämmer vad som i sammanhanget bedöms vara viktigt respektive oviktigt. Det påstådda doktrinskiftet där ledare har anammat idéerna om ett nytt ledarskap som baseras på självständigt handlande och visioner istället för strikt styrning, anses inte ha ägt rum i verkligheten utan endast i teorin. Detta eftersom det nya ledarskapet implementerats inom ramen för det rationalistiska perspektivet, därav inget önskvärt resultat. Det tolkande och förståelsebaserade perspektivet ifrågasätter om det finns en sann verklighet. Sanningen anses ligga i vilken verklighet och utifrån vilket betraktelsesätt man väljer att se på saker utifrån, till exempel att man tycker att berg är orörliga, medan geologerna ser på berg som rörliga med tanke på tidsperspektiv. Det tolkande och förståelsebaserade perspektivet tillåter därmed olika uppfattningar om vad som är att betrakta som en sann verklighet. Föreställningar om verkligheten skapas på grund av oss själva och andra, det vill säga den erfarenhet vi skapar och det samspel vi gör med andra människor. De sanningar vi har nu kan ändras imorgon eftersom vi hela tiden gör nya erfarenheter och får ny information från andra människor. Subjektiv och social förståelse är alternativ till objektiva förklaringar som härstammar från det rationalistiska perspektivet. Det tolkande och förståelsebaserade perspektivet betonar vikten av att förstå sin värld och få denna meningsfull. Människans handlingar styrs av tolkning och förståelse av helheten av den händelse de har framför sig. Det som skiljer de båda perspektiven mest åt är att det tolkande och förståelsebaserade perspektivet inte har en beständig verklighetsuppfattning, utan att denna utvecklas genom reflektion och nya erfarenheter som bygger på en ständigt pågående utvecklingsprocess. Avgörande för detta perspektiv är även att människors handlingar inte endast styrs av situationens förutsättningar utan även av förståelsen av och uppfattningen om dessa förutsättningar. Med detta menas att en ledning som vill påverka sin organisation i en viss riktning inte bara bör ändra förutsättningarna utan även se till att medarbetarna får förståelse för vad förutsättningarna innebär. Vidare betonas det att svårigheten med att förändra förståelsen för arbetet sannolikt har att göra med den tid det tar när människor anammar ett nytt sätt att resonera. Det tar längre tid att göra något man inte tidigare gjort och en följd av detta blir således att produktionen sker långsammare, trots att detta på lång sikt kan gynna både individerna och organisationen (Sandberg & Targama, 1998). Med utgångspunkt i förståelsens och reflektionens betydelse kan en diskussion om medvetna strategier anses vara på sin plats. Exempel på en sådan medveten organisatorisk strategi kan vara att skapa ångest i syfte att öka motivationen för utveckling och förändring.

2.6.1. Ångestskapande – en medveten organisatorisk strategi

Tidigare har diskussionen om ”ångest 1” nämnts (2.5.2) i syfte att belysa hur denna kan hindra möjligheter till utveckling i arbetet. För att komma runt denna problematik kan ett vidare resonemang om begreppet ”ångest 2” vara lämpligt. ”Ångest 2” är något som ledningen kan använda i syfte att skapa och underlätta utveckling och förändring. Detta förfaringssätt är en ytterst medveten strategi. Vidare är det nödvändigt att ”ångest 2” överstiger vad som kännetecknar ”ångest 1”. Det ska dock påpekas att ”ångest 2” inte kan vara så stor att den paralyserar eller bidrar till försvarsinställning för att utveckling ska kunna äga rum. Människan anses föredra en stabil och trygg värld och först då kan den kreativa sidan komma fram. Mot bakgrund av detta bör en organisation som vill förändras paradoxalt nog först bli ostabil och otrygg. Detta kan ske i tre faser; ”disconfirmation³”, att skapa ångest och skuld, och slutligen genom att skapa en psykologisk trygghet. ”Disconfirmation” innebär att individerna inom organisationen måste komma underfund med att deras gamla sätt att arbeta inte längre fungerar och att de befinner sig i en bekymmersam situation. Denna information måste bli tillgänglig för samtliga och både medarbetare och chefer måste tro på den. *Att skapa ångest och skuld* innebär att om medarbetarna inte lär sig något nytt, så kommer de troligen att misslyckas. Detta kan leda till skuld samt att medarbetarna exempelvis genom detta sätter sin anställning på spel vilket kan medföra ångest. ”Ångest 1” associeras med rädslan över att göra något nytt och ”ångest 2” förknippas med rädslan över att utföra något som i förlängningen leder till misslyckande. Paradoxalt nog hindrar ångest utveckling likaväl som det krävs för att starta utveckling. För att kunna leda en förändrings- eller utvecklingsprocess är det nödvändigt att kunna leda dessa två typer av ångest. ”Ångest 1” måste vara närvarande och inkluderad för att undvika omedelbart dåliga erfarenheter. ”Ångest 2” sker via ”disconfirmation”, och dessutom måste denna ångest vara större än ”ångest 1” för att utveckling ska ske. *Skapandet av den psykologiska tryggheten* innefattar uppmuntran, stöd och coaching. För att förändring ska kunna äga rum krävs det att individerna känner sig trygga, något som i sin tur innebär att de känner tillit till att ledningen och cheferna kan klara av att hantera förändringen samt har planer för hur detta ska ske i praktiken. Individerna bör även känna sig trygga i sin anställning. En väg till detta kan vara att inte endast fokusera på långsiktig planering, utan även på kortsiktig så att individerna känner av förändringarna omedelbart (Schein, 1993).

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

³ Med begreppet ”disconfirmation” menar vi ett generellt ifrågasättande av redan invanda mönster och tankestrukturer.

äga rum bör även ledningen beakta de försvarsmekanismer och kulturella värderingar som står i vägen för förändringen. Dessutom anses det viktigt att begrunda den psykologiska tryggheten och den parallella inlärningsstrukturen som måste finnas för att utveckling och förändring ska kunna äga rum (Schein, 1993).

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

3. Metod och metoddiskussion

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

Metod är inget självändamål i sig utan är ett redskap för att lösa problem i syfte att nå ny kunskap. De metodiska grundkunskaperna är en viktig hjälp för själva undersökningen. Man brukar skilja mellan två olika metodiska angreppssätt, kvantitativa och kvalitativa metoder (Holme & Solvang, 1997). Då vi inte använder oss av kvantitativ metod finner vi ingen större anledning att beskriva vad detta innebär. Kvalitativ forskning är av flexibel, ostrukturerad, tolkande och kontextfokuserad karaktär. Det ska också betonas att kvalitativ forskning fokuserar på den underliggande innebörden av den studerade situationen. Kvalitativ forskning inbegriper förståelse av den sociala verkligheten samt hur undersökningsdeltagarna i en viss miljö tolkar denna. Då kvalitativ forskning inte kan generaliseras till mängd, är en förklaring utifrån teorier istället att föredra (Bryman, 2001). Vi vill påpeka att vi är medvetna om att denna undersökning inte är möjlig att generalisera, då den innefattar en analys av människors uppfattningar om ett arbetssätt i en specifik kontext. Med tanke på uppsatsens syfte fann vi det lämpligt att använda oss av en kvalitativ ansats.

3.1. Fallstudie

Grundläggande för fallstudien som forskningsmetod är att denna innefattar en undersökning av en specifik och detaljerad företeelse (Bryman, 2001). I en fallstudie fokuserar undersökningen främst på process och upptäckt, snarare än resultat och bevisning. Det intressanta med fallundersökningen blir därmed innebörden av den situation som studeras – hur upplever och tolkar människor sina upplevelser av en viss företeelse? På så vis kan fallstudier ofta vara den mest passande metoden för att tackla de problem där man måste ha förståelse av en situation innan man kan förbättra praktiken. Därmed blir frågor som rör förståelse liksom frågor som ”varför” och ”hur” centrala i fallstudien (Merriam, 1994). I denna uppsats är vi intresserade av att analysera organisatoriska konsekvenser som skapas genom ”Resource Management”. Vi anser resurschefernas och medarbetarnas tolkningar och upplevelser om implementeringen av det nya arbetssättet vara centralt för studiens syfte. Med detta menar vi att frågor om vad som sker, varför och hur är av intresse för oss. Då uppsatsen innefattar ett studium av en förändringsprocess samt individers uppfattningar om relationer inom denna process kan detta liknas vid en fallstudie. Med andra ord kan situationen som sådan anses som specifik då den inbegriper en särskild organisation vilken

anammnat ett speciellt arbetssätt. Huruvida denna studie är så pass detaljerad som det krävs för att kunna benämna den som en fallstudie, kan naturligtvis diskuteras. Det kan även framhållas att fallstudien kan ha olika avsikter; den kan vara deskriptiv eller explorativ (Backman, 1998). Beträffande avsikten med denna studie är vi av uppfattningen att den är av explorativ karaktär, det vill säga förklarande och undersökande. Detta vågar vi påstå med tanke på att vi ämnar redogöra för organisatoriska konsekvenser som skapas genom "Resource Management". Dock vill vi påpeka att en rad faktorer påverkar hur pass ingående studien har kunnat genomföras. I vårt fall har tidsaspekten varit att betrakta som en av de mest kritiska faktorerna. Mot bakgrund av ovanstående gör vi sammantaget tolkningen att denna studie påminner starkt om vad som kännetecknar en fallstudie. Det ska dock poängteras att vi nöjer oss med att benämna vårt arbete som en studie.

3.1.1. Styrkor och svagheter med fallstudier

Litteraturen framhåller en unik styrka med fallstudien som forskningsmetod – dess förmåga att hantera många olika typer av empiriskt material (exempelvis dokument, intervjuer och observationer). Vidare är fallstudier förankrade i verkliga situationer och ökar med detta möjligheterna till en rik redogörelse av den studerade situationen. Metoden som sådan kan därmed vidga läsarens kunskaper, något som i sin tur kan bidra till utveckling av kunskapsbasen inom ett visst område. Slutligen har fallstudiemetoden visat sig vara särskilt lämplig för studier inom pedagogik. Pedagogiska processer anses kunna undersökas på ett sätt som förmedlar förståelse, något som i sin tur kan tänkas påverka och förbättra den pedagogiska praktiken (Merriam, 1994). I denna uppsats används två typer av empiriskt material, dokument och intervjuer (dock med tydligt fokus på intervjuer) vilket ger möjlighet till en bredare bild av den studerade situationen. Den största fördelen vi kan finna med vår metod är att vi erhållit mycket rik information. Vidare är den aktuella situationen hämtad från den praktiska verkligheten, vilket är centralt för fallstudier (Backman, 1998). Detta resulterar förhoppningsvis i en relativt omfattande redogörelse av fallet som sådant. Att denna redogörelse bidrar till utveckling av kunskapsbasen finner vi svårt att diskutera. En förhoppning är att vår studie kan tänkas förmedla en förståelse av situationen och på så sätt inspirera den aktuella organisationen och dess medlemmar att reflektera över den pedagogiska praktiken.

Givetvis innebär även fallstudien som forskningsmetod ett antal begränsningar. Eftersom forskaren själv är det främsta instrumentet gällande insamling och analys av informationen, begränsas undersökningen av forskarens känslighet och integritet. Vidare anses fallstudier kunna överdriva, alternativt förenkla faktorer vilket medför att läsaren kan dra felaktiga slutsatser om hur saker och ting förhåller sig. En annan kritisk punkt är att läsaren riskerar att vilseledas och få intrycket av att fallstudien redogör för helheten av en situation. För att minimera denna risk är det viktigt att påpeka att fallstudien endast utgör en del av den studerade situationen. Ett tillvägagångssätt för att hantera denna problematik är att som författare vara medveten om hur skevheten påverkar och inverkar på reproduktionen av undersökningsdeltagarnas verklighet (Merriam, 1994). Eftersom vi som författare i allra högsta grad påverkat såväl insamling som analys av datan, finner vi här uppenbara risker med vår studie. Allt som skett har varit mycket upp till vår egen förmåga i form av exempelvis känslighet, tidsaspekt, planering och mottaglighet. Vi har dock försökt minimera riskerna genom att diskutera dessa samt att genomföra det mesta arbetet tillsammans, något vi anser har inneburit klara fördelar gällande framförallt tolkning av resultat och analys. Ett

svårighet har dock varit att datan svält och stundtals varit väl mastig och svårhanterlig. För att minska denna problematik har vi försökt avgränsa materialet på olika sätt, bland dessa avgränsningar kan exempelvis urval av intervjupersoner samt urval (3.2.2.1) av resultat nämnas. Vidare kan vi se ett problem med hur våra tolkningar kan tänkas påverka resultatet och därmed läsarens förståelse av situationen. Vi menar att det finns en uppenbar risk att vi som författare med våra tolkningar, lyfter fram aspekter vilka inte nödvändigtvis behöver vara centrala för intervjupersonernas uppfattningar om sin verklighet. Därmed är det möjligt att intervjupersonernas uppfattningar förenklas eller överdrivs. Det kan föreligga en risk att studien uppfattas inbegripa hela avdelningar, organisationen eller koncernen som sådan. Vi vill påpeka att denna studie inte heller är applicerbar på andra organisationer eller situationer, utan endast är att betrakta som en ”ögonblicksbild” av den specifika kontext som studerats. *För vår del är det därför viktigt att poängtera att studien endast omfattar de individer som deltagit i studien, samt att ett urval skett gällande deras uppfattningar om den sociala situation de befinner sig i.*

3.1.2. Induktiv ansats

Induktiv ansats innebär att forskaren tar sin utgångspunkt i empirisk data för att sedan producera teori (Bryman, 2001). Vi är av uppfattningen att vi inte anammat induktiv ansats fullt ut. Med detta menar vi att inläsning av litteratur skett i syfte att skapa tillfredsställande intervjuguider, vilket vi ansåg kräva någorlunda kunskaper inom det aktuella området. Å andra sidan tar vi vår utgångspunkt i den data vi erhållit för att sedan återkoppla till teoretiska resonemang i syfte att finna förklaringar till vad som studerats. Vi vill även påpeka att vi i denna uppsats inte har för avsikt att generera ny teori.

3.1.3. Ontologiska frågeställningar

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

3.2. Undersökningens genomförande

3.2.1. Val av metod för datainsamling

Det är viktigt att ha i åtanke att människor utgör de primära informationskällorna i en fallstudie, vilket medför att studien filtreras genom deras allmänna världsbild och livssyn, värderingar och perspektiv. Som tidigare nämnts är en av styrkorna med fallstudier att flera

olika metoder för insamling av information kan användas (Merriam, 1994). I vårt fall har vi ansett att intervjuer och dokument varit de mest fruktbara metoderna för att erhålla den information vi önskat. Visserligen hade det varit mycket intressant att använda triangulering i form av observationer i syfte att erhålla nya perspektiv. Dock ansåg vi oss tyvärr inte ha tid och utrymme för detta. Trots att vi inte haft möjlighet att genomföra observationer är vi nöjda med de datainsamlingsinstrument som använts, då vi är av uppfattningen att rik information erhållits.

3.2.2. Intervjuer

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

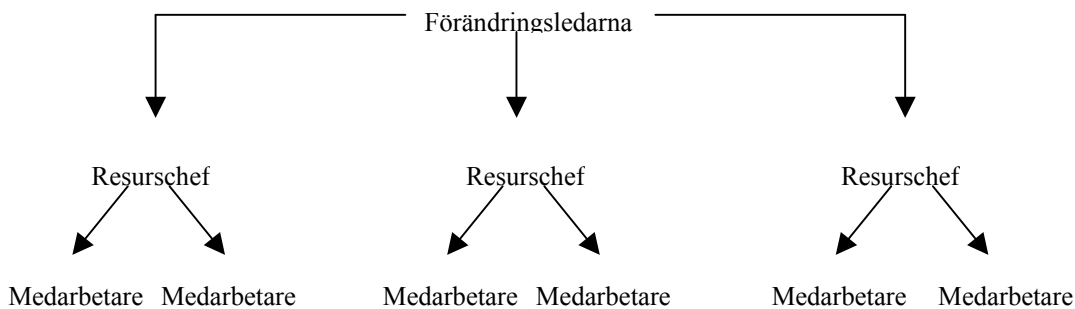
"... en god informant är...den som kan uttrycka tankar, känslor och åsikter samt sitt eget perspektiv på det ämnesområde man talar om" (Merriam, 1994, s. 90).

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

3.2.2.1. Urval

Då det är en omöjlig uppgift att intervju alla och samla in allt material som kan tänkas vara relevant är det nödvändigt att välja någon form av urvalsmetod (Merriam, 1994). Urvalet av intervjupersonerna är beroende av studiens övergripande syfte. Om syftet är att gå på djupet i en speciell kontext är det väsentligt att välja nyckelpersonerna inom området (Denscombe, 2000). I undersökningens tidiga skede tog vi kontakt med de ansvariga för organisationens övergripande kompetensutvecklingsplanering; det vill säga förändringsledarna. Vi fann det lämpligt att börja med att intervju dessa personer med tanke på deras ansvarsområden. Därefter utarbetades ett antal urvalskriterier för att dels försöka öka undersökningens trovärdighet, dels för att kunna besvara studiens syfte. Urvalskriterierna syftade till att få tillgång till medarbetare och resurschefer som varit inbegripna i *"Resource Management"* under så lång tid som möjligt, dock under minst ett år samt att dessa personer skulle vara verksamma i Lund eller Malmö regionen. En skillnad gällande urvalskriterierna kan dock noteras; utöver de redan två nämnda kriterierna tillkom ett kriterium gällande medarbetarna; dessa skulle vara direktrapporterande till resurscheferna. Vi valde detta kriterium i hopp om att uppnå en ökad systematik i urvalet, inte minst för egen del. Våra urvalskriterier kan givetvis anses vara alltför vida då de inte tar hänsyn till ålder, antal anställda år inom företaget, kön, arbetsuppgifter och liknande faktorer. Å andra sidan fann vi detta ointressant då vårt syfte inte är att uttala oss om specifika grupperns uppfattningar utan de enskilda intervjupersonernas uppfattningar.

Nedan följer ett tydliggörande av vår urvalsstrategi;



Förändringsledarna tillhandahöll namn på tre resurschefer som var aktuella utifrån våra kriterier. Resurscheferna gav i sin tur namn på ett antal av sina medarbetare som stämde in på kriterierna. Det ska klargöras att vi själva tog kontakt med såväl aktuella resurschefer som medarbetare för att boka in tid för intervju. Tillgängligheten fick slutligen avgöra vem som intervjuades. Sammanlagt resulterade vår studie i tio intervjuer, varav en genomfördes med de två förändringsledarna i syfte att ge oss en bakgrund om och en ökad förståelse för *"Resource Management"*. De övriga intervjuerna genomfördes enskilt med tre resurschefer och sex medarbetare. Det faktum att vi från organisationens sida endast erhöll tre namn på resurschefer kan betraktas som ett olyckligt utfall. Huruvida detta berodde på att organisationen medvetet eller omedvetet undanhållit andra resurschefer eller om det faktiskt endast var tre resurschefer som uppfyllde urvalskriterierna har vi svårigheter att avgöra. Med detta menar vi att trovärdigheten av vår studie sannolikt hade ökat om vi erhållit fler namn på aktuella resurschefer som vi själva kunnat kontakta. Därmed är vi av uppfattningen att vi tyvärr inte till fullo lyckats uppnå kontroll över vår urvalsprocess. Gällande medarbetarna fungerade vår urvalsstrategi bättre då vi erhöll namn på fler personer att kontakta. Givetvis hade det varit intressant att intervjua fler resurschefer och medarbetare. Dock ansåg vi att detta inte var möjligt med tanke på den tid som stod till förfogande. Det ska slutligen klargöras att såväl förändringsledarna som resurscheferna legitimerat vår studie inom organisationen, vilket sannolikt underlättat vårt arbete.

3.2.2.2. Intervjuguide

Inför intervjun med förändringsledarna, hade vi inte utarbetat någon direkt intervjuguide då vi önskade erhålla en "fri berättelse" om *"Resource Management"* samt dess syfte. Efter att ha intervjuat förändringsledarna läste vi in oss på vissa teoretiska resonemang för att kunna utveckla så bra intervjufrågor som möjligt. I den fortsatta studien utarbetade vi två semi-strukturerade intervjuguides. Den ena användes för intervju med resurscheferna och den andra för intervju med medarbetarna. De områden vi främst önskade erhålla information om var; organisationens syfte med *"Resource Management"*, individernas uppfattningar om detta samt eventuella konsekvenserna av implementeringen. Vår förhoppning är att vi med hjälp av våra intervjuguides lyckats inbegripa så många tankar, åsikter, känslor och erfarenheter så att dessa tillsammans kan bidra till en förståelse för intervjupersonernas upplevelser. Läsaren finner fullständiga intervjuguides i bilagorna I och II.

3.2.2.3. Intervjuernas genomförande

Intervjuerna med resurscheferna och medarbetarna var av semi-strukturerad karaktär och genomfördes på intervjupersonernas arbetsplats i Malmö och Lund i en ostörd och trygg miljö, något som anses vara viktigt (Trost, 1997). Dock vill vi påpeka att de senare intervjuerna tenderade att vara av en mer öppen karaktär, vilket kan bero på att vi allteftersom blev tryggare i våra roller som intervjuare. Vi närvarade båda två vid samtliga intervjuer, något som förhoppningsvis gav oss stöd och bättre information. Å andra sidan kan det anses vara en nackdel då intervjupersonen kan känna sig utsatt och i underläge (Trost, 1997). Vi är dock av uppfattningen att så inte var fallet, då vi befann oss i intervjupersonernas trygga arbetsmiljö och betedde oss på ett ödmjukt och öppet sätt. Med detta menas att vi inte argumenterade emot, utan lät intervjupersonerna ta sig den tid de behövde. Detta fann vi dock vara en svårighet i sig med tanke på att vissa intervjupersoner ”svävade iväg” i resonemang, vilka vi bedömde vara orelevanta för vår del (exempelvis specifik teknisk information). Huruvida vi påverkat intervjupersonerna anser vi vara en svårbedömlig fråga. Då vi använt öppna frågor och därmed försökt undvika att styra intervjupersonernas svar, är vår förhoppning att vi lyckats undvika att våra värderingar inkräktat i alltför stor grad på intervjupersonernas berättelse.

Intervjuerna varade mellan trettio till sjuttiofem minuter och samtliga spelades in, något som anses vara den vanligaste metoden för registrering av intervjutillfället (Merriam, 1994). Innan vi började ställa våra intervjufrågor klargjorde vi att samtliga intervjuer skedde anonymt. Dessutom delade vi medvetet upp våra ansvarsområden under intervjuens gång. En av oss tog rollen som huvudsaklig intervjuare medan den andra av oss hade rollen som sekreterare. Samtliga intervjuer transkriberades direkt efter varje intervjutillfälle främst i syfte att styra datainsamlingsprocessen och redan då möjliggöra påbörjandet av att analysera informationen. En ordagrann utskrift av en inspelad intervju fyller en idealisk funktion då denna ger den bästa grunden för en analys (Merriam, 1994). Vi är beredda att instämma på denna punkt då vi med detta tillvägagångssätt minimerar risken att tappa bort viktig information. För att förvissa oss om att vi förstått intervjupersonerna rätt har transkriberingarna av intervjuerna skickats via e-mail till respektive intervjupersons e-post adress hos organisationen så att de haft möjlighet att återkomma till oss utifall vi missuppfattat något.

3.2.3. Bearbetning och analys av data

Insamling och analys av information i en kvalitativ undersökning sker parallellt. Med andra ord påbörjas analysen i samband med undersökningens början, vilket medför att en revidering vanligtvis sker gällande syfte och frågeställningar. Kortfattat kan tillvägagångssättet gällande analys av information innebära att kategorier och teman utvecklas i syfte att tolka informationens innerbörd. Därefter kan en högre analysnivå nås genom att omvandla kategorierna till en teori vilken kan förklara många olika företeelser och hur de kan tänkas vara relaterade till varandra (Merriam, 1994). I vårt fall kan det sägas att analysen av datan tagit sin utgångspunkt i den helhet som den samlade informationen utgjort. Utifrån denna helhet valde vi ut centrala teman vilka vi önskade belysa. Exempel på sådana teman var syftet liksom konsekvenser av ”*Resource Management*”. Detta tillvägagångssätt påminner om vad Holme & Solvang kallar helhetsanalys (Holme & Solvang, 1997).

3.2.3.1. Bearbetning av intervjuer

I vårt fall har analys av genomförda intervjuer skett parallellt med datainsamlingen. Med detta menar vi att själva tillvägagångssättet vid datainsamlingen innehållit en viss form av analys då vi innan, under och efter intervjuerna reflekterat över tankar och teman som uppkommit. Efter transkriberingens genomförande har vi individuellt läst igenom utskrifterna av samtliga intervjuer så förutsättningslöst som möjligt. Under denna genomläsning skedde inga anteckningar. Därpå började vi angripa vårt material mer systematiskt i önskan om att kunna identifiera kategorier och koncept i syfte att tematisera datan. Två sådana huvudkategorier var ”organisatoriska utgångspunkter” liksom ”resurschefers och medarbetares utgångspunkter”. Utifrån dessa utarbetades ytterligare underkategorier, exempelvis ”riktlinjer för resurschefernas arbete”, och ”trygghet kontra utmaning”. Slutligen har vi utifrån teoretiska resonemang, önskat hitta tänkbara förklaringar till den information vi erhållit. Detta sätt att koda erhållen data kan liknas vid Strauss & Corbins (1998) resonemang gällande öppen kodning vilken är en process där materialet bryts ner, studeras, jämförs och kategoriseras. För att kunna identifiera koncept i datan är det nödvändigt att ”öppna upp texten” i syfte att upptäcka underliggande värderingar, tankar och idéer. Under denna nedbrytning av data söker forskaren efter likheter och skillnader i syfte att hitta kategorier. Genom att specificera dessa blir möjligt att se mönster och strukturer, vilket sedan ligger till grund för teoribildningen (Strauss & Corbin, 1998).

3.2.3.2 Dokumentstudier som kompletterande källa

Dokument utgör en möjlig informationskälla vid fallstudieforskning. Då majoriteten av dokument har empirisk grund i den kontext som undersöks och därmed producerats för andra ändamål än vad som berör den aktuella undersökningen, kan det vara problematiskt att dels få tag på de dokument som kan tänkas ha betydelse för undersökningens syfte, dels att kunna analysera dokumentens innehåll. Trots denna problematik kan dokument som informationskälla vara till hjälp för forskaren i syfte att upptäcka innerbörder och utveckla förståelse för forskningsproblemet. En fördel med att använda dokument som informationskälla anses främst vara dess stabilitet. Med andra ord förändrar eller påverkar inte forskaren de dokument som studeras till skillnad från exempelvis intervjuer eller observationer. Däremot kan det vara komplicerat att bedöma äktheten. Med tanke på ovanstående blir det centralt att kritiskt granska dokument gällande dess ursprung, tillkomstmotiv, upphovsman, samt i vilken kontext de uppkommit (Merriam, 1994). I vårt fall har det inneburit vissa svårigheter att få tag på dokument då vi uppfattat tillgången på dessa som begränsad. Huruvida detta berott på organisationens tidsbegränsning, avsaknad av faktiska dokument eller villighet att göra dessa tillgängliga, är svårt för oss att avgöra. Vi vill poängtera att det inte skett något aktivt urval av de dokument vi erhållit. Vi har helt enkelt använt oss av de dokument vi kommit över. Bland dessa kan organisationens övergripande visioner och strategier för ”*Resource Management*” samt Tetra Paks ”*Core Values*” (centrala värderingar) nämnas. Dessa dokument har empirisk grund i förhållande till den kontext som studeras. Gällande dokumentens äkthet har vi försökt att kritiskt granska dessa främst utifrån vilken kontext de uppkommit i, varför de uppkommit samt vilken förståelse av ”*Resource Management*” de bidrar till. Vi vill påpeka att dokumenten i denna studie endast fyller en kompletterande funktion. Med detta menar vi att dokumenten främst använts till att vidga vår egen förståelse av organisationens struktur och arbetssätt samt den process vi ämnat undersöka. En viktig aspekt att ha i åtanke är om forskaren har

access till upphovsmannen av dokumenten eller inte. Ett tillvägagångssätt för att analysera och tolka dokument är att använda kvalitativ innehållsanalys, vilket innebär ett sökande efter underliggande teman i materialet (Bryman, 2001). Gällande detta har vi under analysens gång ständigt ställt oss frågan om dokumenten kan tänkas förmedla något annat än vad som faktiskt står skrivet. Det ska påpekas att vi inte kontaktat upphovsmännen till organisationens dokument, vilket hade kunnat öka trovärdigheten. Detta var en medveten handling då vi utgick från att dessa dokument (oberoende av upphovsmännens eventuella avsikter) är accepterade på en organisatorisk nivå.

3.3. Kvalitet

3.3.1. Kvalitetskriterier – trovärdighet och äkthet

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

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

ontologiska autenciteten inverka på de medverkande individernas förståelse av situationen. För det tredje belyser den pedagogiska autenciteten huruvida de medverkande individerna erhållit en bättre bild av andra personers upplevelse av samma situation. Även katalytisk och taktisk autencitet är av betydelse för äktheten (Bryman, 2001). Gällande ovanstående har vi gjort vårt yttersta för att kunna återge ”Resource Management” på bästa sätt. Vi har försökt säkerställa studiens trovärdighet utifrån ovan nämnda alternativa kriterier. Beträffande den *ontologiska autenciteten* är vi av den bestämda åsikten att vi med intervjufrågorna kan ha influerat en del av intervjupersonerna att reflektera över sin situation. Gällande den *pedagogiska autenciteten* är vår förhoppning att deltagarna får möjlighet att ta del av andra personers uppfattningar när de slutligen får ta del av studiens resultat. I dagsläget finner vi det svårt att diskutera äkthetens sista kriterier, vilka innefattar den *katalytiska* och *taktiska autenciteten*. Dessa inbegriper huruvida de medverkande kan förändra sin situation samt få bättre möjligheter att vidta nödvändiga åtgärder. Eftersom vi är av uppfattningen att dessa punkter faller på organisationens och dess medlemmars ansvar får tiden utvisa vad som eventuellt sker.

3.3.2. Etiska frågor

Den enskilde forskaren har det yttersta ansvaret för att undersökningen genomförs på ett etiskt acceptabelt sätt även om vissa allmängiltiga regler och riktlinjer finns att tillgå. En svårighet gällande kvalitativ forskning är att det inte alltid är möjligt att informera alla berörda samt få deras godkännande (Bryman, 2001). I vårt fall har vi särskilt reflekterat över intervjupersonernas godkännande av studien. Förändringsledarna legitimerade studien på ett tidigt stadium till resurscheferna. Resurscheferna i sin tur underrättade medarbetarna om att de skulle kunna bli kontaktade för intervju. Detta kan på ett sätt liknas vid en regelrätt legitimering av studien. Å andra sidan kunde denna legitimering tänkas ha inneburit ett indirekt tvång att de berörda skulle ställa upp för intervju. Huruvida fritt detta val faktiskt var finner vi därför svårt att uttala oss närmare om.

De etiska aspekterna är något som bör beaktas och säkerställas i möjligaste mån. Rossman & Rallis (1998) betonar svårigheterna gällande ”trust” och ”betrayal”. Författarna menar att deltagarna i studien blir sårbara när de öppnar sig och delar med sig av sin värld och sina tankegångar. Svårigheterna uppstår då forskarna erhållit vad de önskat, nämligen data, och därefter överger deltagarna. Det etiska dilemmat uppstår därmed av att deltagarna känner sig svikna av forskarna. Enligt Rossman & Rallis (1998) går det inte att lösa etiska problem på ett enkelt vis, istället bör dessa diskuteras utifrån moraliska principer. Även Bryman (2001) påpekar att först när forskaren är medveten om de etiska aspekterna, endast då är det möjligt att agera på bästa möjliga sätt. Vi har under uppsatsens gång haft med oss dessa tankar och försökt agera på bästa möjliga sätt. I vissa fall anser vi oss ha kommit intervjupersonerna nära samt att dessa anförtrott sig till oss om känsliga ämnen. Den etiska problematiken har för oss inneburit att kunna presentera dessa personers uppfattningar på ett sådant sätt att det inte går att urskilja vem som sagt vad. Det ska även påpekas att vi under studiens gång känt oss klivna till vad vi ska göra med sådan information som vi funnit vara av särskilt känslig karaktär. När dessa tillfällen har uppstått har vi ställt oss frågande till hur mycket vi ska engagera oss i situationen. Det ska poängteras att dessa tillfällen varit så speciella att vi valt att inte redovisa denna information i syfte att skydda intervjupersonernas identitet. Med andra ord kan det sägas att dessa överväganden främst gällt att väga allmänhetens intresse av att få ta del av studien mot att den enskilda individens privata åsikter skyddas (Merriam,

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

3.3.3. Avslutande reflektioner

3.3.3.1. Förförståelsens inverkan på studien

Vi är av uppfattningen att läsaren genom att ta del av vår förförståelse möjligtvis lättare kan avgöra studiens kvalitet. Förförståelsen består av våra egna värderingar och önsketänkanden. Endast ett nyfött barn saknar förförståelse och kan inte urskilja sig själv från omgivningen. Förförståelsen innefattar hur människor ser, hör och uppfattar omvärlden. Den mest grundläggande aspekten gällande förförståelsen anses dock vara människans tidigare erfarenheter (Thurén, 1991). Vi vill betona att vår förförståelse inkluderar de slutsatser vi kom fram till under arbetet med vår tidigare uppsats⁴. Detta medför att vi sannolikt är färgade av de intryck vi fick då, något som kan ha resulterat i att vi skapat oss förutfattade meningar om den valda organisationen. Därmed har vår förförståelse säkerligen påverkat framställningen av studien. Detta påstående kan exemplifieras med följande citat;

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

Det är oundvikligt att undkomma forskarens inverkan på undersökningen. Detta gäller inte minst forskarens världsbild och livssyn. Även den teoretiska inriktningen påverkar redan innan undersökningen startar. Detta eftersom forskaren anses ha fostrats inom ett ämne som har sina särskilda begrepp och teorier och att forskaren därmed betraktar verkligheten genom "ämnets glasögon". Mot bakgrund av de förutsättningar som är centrala för fallstudien som forskningsmetod blir det således nödvändigt att utveckla en medvetenhet om felkällor som rör en själv som person. Det blir med andra ord en sorts skyldighet att som forskare synliggöra och presentera egna värderingar och förutfattade meningar samt resonemang kring hur dessa kan tänkas påverka undersökningen (Merriam, 1994). Beträffande vår fostring inom pedagogiken anser vi att denna givetvis färgat vår tolkning och förståelse av den studerade situationen. Detta medför att vi med pedagogikens glasögon på oss går miste om andra aspekter som exempelvis ekonomiska, psykologiska och sociologiska perspektiv. Å andra sidan kan frågeställningar utifrån dessa perspektiv framstå som orelevanta i förhållande till denna studies syfte. Vi önskar knyta an till Pingels (1999) resonemang gällande reflektion kring vem forskaren själv är samt de val och tolkningar som görs under forskningens gång. Även Rossman & Rallis (1998) anser att forskarens roll, i form av värderingar är av stor betydelse för att studien inte ska bli alltför färgad. Detta med tanke på att forskarens uppfattningar och tolkningar kan resultera i "biasfylld" information. Vi har i möjligaste mån försökt medvetandegöra egna tankar, värderingar och tolkningar i syfte att minimera att uppsatsen blir alltför "biasfylld". Ett tillvägagångssätt för att försöka minska detta har varit att föra noggranna anteckningar över egna reflektioner under studiens gång

⁴ *"The competence development process at Global Information Management"* (Billstrand, Liffner, 2004. Pedagogiska institutionen i Lund; B-uppsats).

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

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

3.3.3.2. Reflektioner kring empiriska källor

Det erhållna källmaterialet kan vara av mycket olika kvalitet och karaktär. Det är därför viktigt att vara medveten om vilka begränsningar som finns gällande materialet i syfte att kunna arbeta med det på ett adekvat sätt. Angående Holme & Solvangs (1997) resonemang om källgranskning (2.2.1), har vi här för avsikt att diskutera de två sistnämnda faserna; *tolkning* och *användbarhet*. Vi är av uppfattningen att de empiriska källorna vi fått tillgång till varit att betrakta som relevanta för studien då vi intervjuat de personer som är verksamma inom den studerade kontexten. Därmed bedömer vi dessa källor vara användbara och trovärdiga. Gällande de dokument vi fått tillgång till bidrar dessa till en övergripande förståelse av *"Resource Management"*. Vår förhoppning är att vi kunnat tolka källmaterialet för att kunna återge en sådan sammanfattande och adekvat bild som möjligt. Vi vill påpeka att vi funnit svårigheter med detta då det finns en risk att vi tolkat datan utifrån våra egna värderingar, vilket kunnat medföra att vi gått miste om värdefull data och därmed andra perspektiv. Beträffande kvalitén på studiens empiriska källor har vi gjort följande reflektioner. Intervjupersonerna kan tänkas vara rädda om sin position och därmed inte våga kritisera organisationen. Å andra sidan kan de individer som uttryckt positiva åsikter tänkas förstärka dessa av egennyttiga skäl då de exempelvis trivs med sin position och inte önskar få denna förändrad. Vidare kan kritik mot *"Resource Management"* tänkas ha uppkommit på grund av brist på kunskap hos de anställda om deras egna och andras ansvarsområden. Vi vill dock poängtera att ovanstående endast är reflektioner och att vår förhoppning är att intervjupersonerna funnit sig så pass komfortabla i intervjusituationen att de kunnat uttrycka vad de önskat. Till sist vill vi påminna läsaren om att följande kapitel (4) är av tolkande karaktär samt att informationen bygger på våra subjektivt konstruerade tematiseringar av de urval som gjorts. Beträffande urvalet av erhållen information kan resultatdelen vid första anblicken tyckas bestå av främst negativ kritik. Detta kan enligt vår mening bero på att de intervjupersoner som är positivt inställda inte upplever sig ha behov av att framföra aspekter som redan fungerar på ett tillfredsställande vis. Med detta menar vi att det kan föreligga en risk att den information som nedan presenteras kan liknas vid talesättet "den som gnäller mest, hörs mest". Utöver detta ska det påpekas att *"Resource Management"* nyligen implementerats, vilket kan innebära att den kritik som framhållits möjligtvis har sin grund i ett behov av att få tid och utrymme att växa med förändringen.

4. Uppfattningar - "Resource Management"

I detta kapitel redogörs för de resultat vi erhållit genom intervjuer med organisationens förändringsledare, resurschefer och medarbetare vilka är inbegripna i "Resource Management" sedan minst ett år tillbaka. Det ska påpekas att detta kapitel även inbegriper resultatet av relevanta dokumentstudier.

4.1. Organisatoriska utgångspunkter

4.1.1. Centrala värderingar

När det råder en avsaknad av regler och förordningar gällande arbetet är det organisationskulturen som är vägledande för beslutsfattandet. Detta med avsikten att sammanhålla arbetsgrupperna inom organisationen samt att skapa en konkurrensfördelaktig organisation. Det existerar fem utmärkande och kommunicerade värderingar vilka anses vara rådande för samtliga bolag inom koncernen. Dessa fem värderingar är; - ”freedom with accountability”, - “partnership with customer, suppliers and colleagues”, - “long-term perspective”, - “innovation and creativity” samt - “commitment and fun”. “*Freedom with accountability*” betonar vikten av ett ständigt initiativtagande i syfte att möjliggöra organisationens utveckling och expansion. Detta sker när medarbetarna delar med sig av sin kunskap vilket resulterar i ett fördelaktigt organisationsklimat. Gällande ”*partnership with customers, suppliers and colleagues*” påpekas en ständig förbättring av kunskap och professionella färdigheter. Global IM uttrycker ett positivt ställningstagande till nya utmaningar vilka främjar såväl organisationens som personalens utveckling. Organisationens ”*long-term perspective*” framhåller vikten av att sträva efter långsiktiga lösningar. ”*Innovation and creativity*” betonar ett ständigt sökande efter utmaningar genom att uppmuntra kreativt tänkande. Vidare poängteras att gårdagens framgång inte är en garanti för morgondagens framgång, vilket medför att ständig utveckling betonas som nödvändig. Slutligen syftar ”*commitment and fun*” till att förbättra resultat och kreativitet genom organisationens atmosfär.

4.1.2. Global IMs omorganisering

Som tidigare nämnts (1.1.1.) har Global IM relativt nyligen genomgått en större omorganisering vilken resulterat i en omfördelning av ansvarsområden. Den nya arbetsfördelningen mellan arbetschefer och resurschefer har varit implementerat i hela företaget sedan april 2004, dock har det förekommit på vissa enheter sedan två och ett halvt år tillbaka. I dagsläget finns inga traditionella linjechefer vilka tidigare ansvarade för både personal och resultat av drift och leverans. Istället har dessa ansvarsområden delats upp på två separata enheter vilka drivs av arbetschefer och resurschefer. Detta innebär att arbetschefen ansvarar för leverans och drift inom projekt och serviceenheterna. Resurschefen å sin sida ansvarar för utveckling av medarbetarna, deras allokeringar samt att de har rätt kompetens för de arbetsuppgifter de utför. Varje resurschef har, enligt förändringsledningarna, ansvar för mellan tjugo till tjugofem medarbetare, vilka utgör resurschefernas primära arbetsuppgift.

4.1.3. Riktlinjer för resurschefernas arbete

Då organisationen är processbaserad⁵ och medarbetarna är allokerade till olika projekt och serviceenheter, resulterar detta för medarbetarna i ett ständigt byte av arbetschefer. Däremot har medarbetarna alltid, oavsett projekt eller serviceenhet, samma resurschef i syfte att

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

uppnå kontinuitet. Resurscheferna anses ha en komplex roll i organisationen då de inte är med i själva verksamheten men trots detta ansvarar för de viktigaste resurserna, nämligen medarbetarna. De främsta ansvarsområdena som rör *"Resource Management"* är; - *"People management"* (kompetensutveckling, prestationsbedömning och uppföljning samt coaching) och - *"Resource allocation"*. Mot bakgrund av dessa ansvarsområden blir det centralt för resurschefen att utveckla medarbetaren utifrån de strategier och mål som organisationen har. Det ska påpekas att en av resurschefens främsta uppgifter är att vara insatt i varje medarbetares arbetspotential och därmed allokera på ett sätt som tillfredsställer såväl organisationens som individens behov. Det ska även nämnas att resurschefen ska ha löpande kontakt med medarbetarens arbetschef i syfte att stämma av arbetsituationen. Under intervjun med förändringsledarna fick vi intrycket att en övergripande strategi för organisationen är strävan efter anpassningsbara medarbetare.

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

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

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

4.1.4. En riktad kompetensutveckling

Resurschefen fyller en funktion för både organisationens och medarbetarnas långsiktiga planering gällande utveckling. Detta innebär att resurschefen ska ha löpande kontakt med såväl medarbetaren som dennes arbetschef. Dessutom ska resurschefen vara på det klara med i vilken riktning organisationen ska i framtiden. Vetskapen om att resurschefen är insatt i och strävar efter den långsiktiga strategin för såväl Global IM, som för moderbolaget Tetra Pak utgör en stor säkerhet och garant för medarbetarnas anställningsbarhet. Denna långsiktiga strategi medför ökade möjligheter för medarbetare med "rätt" kompetens att behålla sin anställning vid eventuella nedskärningar. Med andra ord kan det sägas att organisationen betonar vikten av en strategiskt riktad kompetensutveckling.

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

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

4.1.5. Individuell betygssättning av kunskaper och färdigheter

För att möjliggöra utveckling av organisationens intellektuella kapital är det nödvändigt att betona relationen mellan organisationens nuläge och medarbetarnas nuvarande kompetens och den önskvärda, framtida situationen. I syfte att strategiskt möjliggöra en planering inför

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

4.1.6. Slutligen...

Enligt förändringsledarna överrensstämmer inte alltid verkligheten med företagets intentioner och riktlinjer gällande hur kompetensutvecklingen ska fungera. Det är komplicerat att kontrollera kvalitén av resurschefens utförda arbete då det finns en risk att relationen mellan medarbetaren och dennes resurschef kan vara av alltför ytlig karaktär. Den ideala relationen existerar då medarbetaren får växa och reflektera över framtida möjligheter. Det påpekas dock att denna önskvärda situation inte alltid är genomförbar.

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

4.2. Resurschefers och medarbetares utgångspunkter

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

4.2.1. Uppfattningar om syftet med "*Resource Management*".

Under intervjuernas gång har de framkommit olika uppfattningar om vad resurscheferna anser att organisationens syfte med "*Resource Management*" är. Vanligt förekommande synpunkter är att organisationsformen som sådan kräver "*Resource Management*". Resurscheferna hänvisar till organisationens struktur och arbetssätt, att man arbetar process-, projekt- och serviceinriktat. Detta eftersom organisationen ständigt strävar efter att producera optimalt och att det därför finns behov av en motpol (resurschefen) som arbetar långsiktigt med medarbetarna gällande deras allokering, kompetensutveckling samt övergripande planering. På Global IM är det tre funktioner som styr processorganisationen; arbetschefen som talar om vad som ska göras, resurschefen som ansvarar för resurserna (medarbetarna) samt processägaren⁶ som talar om hur det ska göras. Medarbetarna å sin sida förklarar även de att implementeringen av "*Resource Management*" skett med hänsyn till

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

organisationens struktur. Utöver detta uppfattar medarbetarna att huvudsyftet med *"Resource Management"* är att skapa rörlighet i organisationen och att samtliga projekt ska präglas av samma sorts struktur. Medarbetarna påpekar även att resurschefen fyller en vårdande funktion med tanke på de långsiktiga perspektiv organisationen säger sig sträva efter. En annan synpunkt är att *"Resource Management"* implementerats främst som en administrativ åtgärd. Med detta menas att arbetschefen lägger in en resursbeställning vilken resurschefen ansvarar för att tillhandahålla. Vissa medarbetare anser att detta tillvägagångssätt kan liknas vid en fabriksmässig hantering av personalen.

4.2.1.1. Balans som motvikt i en ombytlig tillvaro

Att skapa balans och kontinuitet för medarbetarna i den annars så ombytliga tillvaron, är också en annan uppfattning gällande organisationens syfte med *"Resource Management"*, enligt resurscheferna. Resurscheferna förklarar denna synpunkt med att arbetscheferna ständigt byter personal beroende på projekt och att *"Resource Management"* därför blir nödvändigt för att medarbetarna ska kunna känna någon slags stabilitet i en annars ombytlig miljö. Dessa uppfattningar kan överlag sägas överrensstämma med medarbetarnas åsikter vilka även de hänvisar till kontinuitet och stabilitet. Innebörden av *"Resource Management"* kan enligt medarbetarna medföra att det blir enklare att anpassa sig till förändringar.

4.2.1.2. Strategier för kompetensutveckling

Att effektivt kunna identifiera organisationens nuvarande kompetens samt att matcha denna med den framtida, önskvärda kompetensen anses av resurscheferna vara av stor vikt för den enskilda medarbetarens utveckling, men även avgörande för organisationens överlevnad. Huruvida medarbetarens utveckling står i fokus anses dock av vissa resurschefer vara diskutabelt. En uppfattning är att den långsiktiga strategin för den enskilde medarbetarens kompetensutveckling egentligen inte existerar samt att organisationen inte satt individen i främsta rummet då *"Resource Management"* implementerades.

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

4.2.1.3. Ökad effektivitet och produktion

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

"Det huvudsakliga syftet med detta är att man vill tjäna pengar och spara pengar på att göra saker effektivare. Att man ska kunna göra mer men med samma mängd människor... do more for less och med samma kvalitet".

Även medarbetarna nämner ökad effektivitet och produktion som en av anledningarna till varför "Resource Management" införts i organisationen.

4.2.2. Riktlinjer och handlingsutrymme

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

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

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

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

En uppfattning som medarbetarna framhåller är att organisationen genom införandet av "Resource Management" fått en komplicerad struktur på själva personalhanteringen. Med detta menas att det är för många individer inblandade för att kunna uppnå effektivitet. Kritik uttrycks gällande resursgruppernas storlek⁷, vilka kan få konsekvenser för såväl struktur som administration av resurschefernas arbete. En tydlig uppfattning är att strukturen inte får ta för stort utrymme och på så sätt hindra flexibiliteten i arbetet. I dag tenderar den formella strukturen att upplevas mer som ett "nödvändigt ont" i syfte att kunna hantera de stora arbetsgrupperna. En oro uttrycks över att som resurschef inte ha utrymme för en fullgod personalutveckling, då resurscheferna inte anser sig ha tillräckligt med tid för varje enskild medarbetare. Vidare talar resurscheferna om en särskild otydlighet gällande organisationens administration och i synnerhet över arbetsfördelningen. Det anses råda stor otydlighet över vem som gör vad, vilket kan medföra att såväl en del resurschefer som medarbetare skapar sig olika utrymme. Vilket utrymme som skapas är beroende av hur pass mycket individen kan hävda sig i organisationen. Det framförs även kritik mot organisationen då uppfattningen är att när det ska koncentreras på kompetensutveckling då kan

⁷ Förändringsledarna påpekade under intervjutillfället att dessa resursgrupper bestod av ungefär 20 – 25 medarbetare. Under intervjuerna med resurscheferna framkom det dock att vissa resursgrupper snarare bestod av ungefär 25 – 30 medarbetare.

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

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

4.2.2.1. Förståelsen för implementeringen av ”Resource Management”

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

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

En annan aspekt som upplevs bidra till otydligheten är att resurscheferna menar att organisationen kommunicerar budskap vilka inte är förenliga; att anlägga ett sparbetning samtidigt som implementeringen av ”Resource Management” skett. Utöver detta förutsätts det att Global IMs produktivitet ska öka. Vissa medarbetare uttrycker sparbetningen som ett mentalt hinder för att ”Resource Management” ska fungera. Det poängteras att sparbetningen borde ha kommit efter implementeringen i syfte att minimera den otydlighet som uppstått.

4.2.2.2. Förankring till moderbolaget

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

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

4.2.3. Styrkor och svagheter med ”Resource Management”

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

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

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

Samtliga resurschefer framhåller en särskild styrka med ”Resource Management” - möjligheten att som enskild medarbetare kunna byta arbetsuppgifter och position inom företaget vilket anses vara positivt för den individuella kompetensutvecklingen. Detta är en avsevärd skillnad mot tidigare arbetssätt då medarbetarna var mer bundna till en specifik grupp eller avdelning och inte kunde ändra position utan att lämna företaget. Den övergripande styrkan med ”Resource Management” kan ur ett medarbetarperspektiv främst gälla resurschefens möjligheter att planera den enskilda individens kompetensutveckling. En klar fördel med detta är enligt medarbetarna att på detta vis öka sin anställningsbarhet. Andra medarbetare menar att organisationen har glömt bort personalens behov. Det centrala tycks, enligt dessa individer, vara att främst minska kostnaderna genom att ”räkna arbetshuvuden”. Medarbetarna riktar även kritik mot att resurschefen i alltför liten utsträckning söker möjliga allokeringar utanför den egna resursgruppen⁸. En uppfattning är att detta medför en oflexibilitet och trångsynthet i strävan efter att kunna få rätt person på rätt plats. Denna problematik gäller planeringen av den strategiska kompetensutvecklingen. Med detta menar medarbetarna att resurschefen bör se mer till helheten gällande samtliga resursgrupper och inte endast till den egna resursgruppen rörande exempelvis utbildningar och kurser. Överlag är samtliga medarbetare positivt inställda till grundtanken med resurschefen, dock med förbehållet att det borde avsättas betydligt mer resurser i form av tid och pengar i syfte att på allvar utveckla individerna. Detta med tanke på att individerna i en organisation som denna borde vara att betrakta som det största kapitalet enligt vissa medarbetare.

⁸ Med detta menas att en del resurschefer vanligtvis söker allokeringar inom den egna resursgruppen, vilket innebär att medarbetarnas möjligheter att få nya allokeringar utanför kan tyckas inskränkas.

4.2.3.1. En inbyggd konflikt i organisationsstrukturen

Under intervjuernas gång framkom det en tydlig synpunkt gällande det uppdelade ledarskapet mellan resurschefer och arbetschefer. Flera resurschefer uttryckte en uppfattning om att det finns en ”inbyggd konflikt” mellan cheferna inom organisationen. De anser att det därför föreligger en risk med att sträva åt olika håll. Arbetschefen vars ansvar är att sköta det dagliga arbetet är främst intresserad av att medarbetarna sköter det projekt eller den service som pågår just nu, medan resurschefen ser till att rätt kompetens utvecklas långsiktigt. En del resurschefer menar att den inbyggda konflikten medför att organisationen tappar helhetsbilden av vad som försiggår. Denna strikta uppdelning av produktionsansvar och personalansvar kan, enligt somliga resurschefer, resultera i att kompetens går förlorad.

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

En medarbetare uppfattar det existerande arbetssättet som ologiskt.

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

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

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

4.3.2.2. Tidsaspekten och gruppens storlek

En annan synpunkt som framkom under intervjuerna var den tidsbrist som resurscheferna ansåg sig uppleva. Denna tidsbrist i förhållande till de stora resursgrupperna upplevs som frustrerande. Även kontakter med antalet arbetschefer spelar en betydande roll för arbetsbelastningen som sådan. Sammantaget kan det sägas att de resurschefer som endast

har en eller ett fåtal arbetschefer inte upplever samma sorts frustration som de resurschefer som samarbetar med ett tiotal arbetschefer. De resurschefer som däremot har stora grupper och många arbetschefer, uppfattar det som komplicerat att vara delaktiga i varje medarbetares arbete och utvecklingspotential.

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

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

4.3.2.3. Ett sensibelt betygssystem – enligt resurscheferna...

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

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

På frågan om vilka intervjupersonen avsåg med ”de”, fick vi följande svar;

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

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

”...alltså, det går inte att mäta alla mänskliga parametrar, jo du kan, men du får inget värdefullt ut av det...men hur mäter man om en person mår riktigt bra i sitt jobb, där han utför en viss uppgift under en viss tid? Alltså, är det viktigt att mäta det? Det viktiga är att veta om personen mår bra eller inte. Där har vi ju lite konflikter, kan man ju säga.”

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

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

4.3.2.4. ...och enligt medarbetarna

Medarbetarnas uppfattningar gällande organisationens betygsättning skiljer sig åt. Överlag fick vi under intervjuerna med medarbetarna intrycket av att de ställer sig positiva till betygsättningen som sådan då denna utgör en form av feedback. Betygsättningen fyller även en motiverande funktion för individen. Vidare beskrivs själva proceduren vara av tämligen avslappnad och öppen karaktär. Den allmänna uppfattningen är att organisationen mäter och kartlägger kompetenser i syfte att placera rätt kompetens på rätt roll, något som av medarbetarna anses vara förståeligt. En uppfattning som dock påpekades var svårigheterna att tolka poängsättningen med tanke på att cheferna gör olika tolkningar vilket kan resultera i att orättvisa uppstår. Vidare betraktar vissa medarbetare betygsättningen som tämligen statisk då den inte inbegriper någon förklarande bakgrund till varför individen erhållit ett visst betyg. En annan åsikt som framförts är att individens kompetens tydliggörs på ett tillfredställande sätt i form av en enkel överskådlig bild av var medarbetaren befinner sig kompetensmässigt. Med andra ord kan man se svart på vitt vad individen kan och vad som behöver förbättras, något som vissa medarbetare upplever som tryggt och stabilt. Å andra sidan är detta tydliggörande enligt vissa medarbetare inte fullt genomförbart då det anses som omöjligt att kunna lista alla tänkbara kompetenser. Med detta menas att de kategorier som finns tillgängliga för mätning inte kan ta hänsyn till de omständigheter som kan tänkas påverka betyg utfallet. Ett exempel på detta kan, enligt en medarbetare, vara då syftet är att mäta individuellt ledarskap men att mätningen inte inkluderar samtliga förutsättningar för detta exempelvis, gruppens karaktär, storlek och klimat. Vissa medarbetare är av uppfattningen att organisationen beslutat sig för att det endast finns vissa typer av arbetsuppgifter, vilket kan bli problematiskt då medarbetarna ska placeras in i redan förutbestämda, statiska fack.

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

4.3.2.5. Trygghet kontra utmaning

När resurscheferna uttrycker sina tankar om hur de tror att medarbetarna uppfattar "Resource Management" präglas deras svar av att medarbetarna kan känna oro, vilshenhet och en allmän otrygghet. Vidare menar resurscheferna att hanteringen av "Resource Management" skiljer sig mycket åt bland medarbetarna. Enligt resurscheferna så finner vissa medarbetare arbetssättet som ombytligt och utmanade medan andra kan uppleva en viss frustration och osäkerhet. På så vis kan två läger urskiljas bland medarbetarna. En risk som resurscheferna ser med "Resource Management" är att individens inställning får konsekvenser för dennes vidare utveckling inom organisationen i form av exempelvis anställningsbarheten. Under intervjuerna med resurscheferna framkom det att det blir aktuellt för den enskilde medarbetaren att framhäva sig på arbetsplatsen utifrån aktivt och kompetent deltagande i antingen många eller stora projekt. Resurscheferna menar att det aktiva och kompetenta deltagandet blir ett led i något som kan liknas vid en intern, individuell marknadsföring.

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

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

Vidare påpekas det att "Resource Management" ännu inte är förankrat på ett tillfredsställande sätt hos vissa medarbetare. Resurscheferna menar att en del medarbetare saknar förståelse för hur arbetssättet är tänkt att fungera samt insikt om fördelarna med detta. Resurscheferna förklarar detta med att medarbetarna tidigare var vana vid ett betydligt mer styrande ledarskap med tydligare instruktioner och därmed nu finner det främmande att ta egna initiativ och ansvar. En resurschef påpekar att det är lätt att vara efterklok och föreslår ett tillvägagångssätt som kunde ha använts för att komma runt detta problem; innan implementeringen av "Resource Management" skulle ha skett, hade en identifiering och utbildning av dessa medarbetare varit på sin plats i syfte att öka dessa individers förståelse. En annan uppfattning är att medarbetarna sannolikt kan känna sig splittrade och ha svårigheter att finna motivation då denna konstellation är något helt nytt för organisationen samt att erfarenhet saknas inom detta område. Denna splittrade känsla behöver nödvändigtvis inte endast inbegripa medarbetarna utan även resurscheferna.

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

5. Analys och diskussion

I detta kapitel redogörs för våra tolkningar av det som studerats samt hur detta kan relateras till den teoretiska referensram som tidigare presenterats (2.). Analys och diskussion presenteras integrerat i tre avsnitt; Global IMs utgångsläge, grunderna för "Resource Management" samt Global IMs nuläge. Läsaren finner därefter en sammanfattande matris av våra slutsatser samt avslutande reflektioner. Vår förhoppning är att vi med detta kapitel på ett så tydligt sätt som möjligt ska kunna besvara studiens syfte.

5.1. Global IMs utgångsläge

5.1.1. Centrala värderingar

Inledningsvis kan det konstateras att resurscheferna på Global IM förväntas ha god kännedom om organisationens riktning i syfte att kunna arbeta långsiktigt med kompetensutveckling (4.1.). Med tanke på resultatet finner vi detta överlag motstridigt på grund av den bristfälliga förankringen till moderbolaget Tetra Paks framtidsstrategier (4.2.). Detta gör det intressant att beakta huruvida ett långsiktigt perspektiv existerar i syfte att nå såväl organisatorisk som individuell utveckling (2.2). En konsekvens av denna till synes bristfälliga förankring till moderbolaget är att det sannolikt endast blir möjligt att uppnå kortsiktig planering. Vid första anblicken kan Global IM tyckas styra utifrån de centrala värderingarna (4.1.) istället för mer strama och detaljerade principer. Detta kan innebära stora friheter för medarbetarna att utveckla sin kompetens. Ur detta perspektiv kan det som kännetecknar voluntarism (2.4.) tyckas råda inom organisationen, då medarbetare inom Global IM har relativt stort utrymme att byta positioner. Å andra sidan är detta inte att likna vid voluntarism då individer inte kan agera fritt, utan snarare måste anpassa sig till organisationen och dess krav. Med detta menar vi att det existerar ett fritt klimat präglad av generositet gällande kompetensutveckling, dock med förbehållet att individen utvecklas i organisationens riktning. Med detta resonemang som utgångspunkt kan konformism möjligtvis bättre förklara förhållandena på Global IM gällande individens möjligheter att utvecklas i arbetet. Utifrån resultatet kan vi göra tolkningen att den rådande normen är att individen bör vara öppen för ständiga omallokeringar. Detta gör att vi finner begränsade förutsättningar för hur pass mycket individerna tillåts avvika från organisationens rådande normer. Exempel på detta kan tänkas vara de medarbetare som inte vill allokeras om. Att vara allokeringsbar kan i sig vara något positivt för den individuella medarbetaren då detta ger utrymme för utveckling i arbetet genom utmaning. Med tanke på att organisationen försöker styra utifrån visioner och värderingar kan resonemangen kring det förståelsebaserade ledarskapet (2.3.) vara aktuella i denna situation eftersom Global IM syftar till att få medarbetarna att förstå och ta till sig företagets centrala värderingar och visioner.

5.1.2. Organisationens pedagogiska miljö

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

(4.3.). Att se på människor som aktiva och lärande varelser är något som kännetecknar det tolkande och förståelsebaserade perspektivet, till skillnad från det rationalistiska perspektivet vilket betraktar människan som passiv. Detta gjorde oss nyfikna på hur man kan belysa dessa aspekter och vi valde att använda Halls (1990) resonemang kring ledningens värderingar i syfte att kunna förklara dessa uppfattningar på ett någorlunda sätt. Vårt övergripande intryck är att medarbetarna inom Global IM främst värderas utifrån prestationer och inte nödvändigtvis position (4.1.). Något förenklat kan det sägas att vad du gör (presterar) är betydligt viktigare än vem du är (position). Visserligen kan en konsekvens av detta sätt att värdera människor resultera i att medarbetarnas historia tenderar att tillmätas större betydelse än deras framtida potential. Detta synsätt är förvisso inte att betrakta som originellt då vår uppfattning är att detta förekommer mer eller mindre i arbetslivet. Dock ska det påpekas att detta fokus på individens historik givetvis kan betraktas som positivt då medarbetarna uppmärksammas för tidigare goda insatser. Utifrån hur organisationen värderar medarbetarna och deras kompetens framkom det som ovan nämnts skilda och intressanta aspekter.

Vid första anblicken är vårt intryck att medarbetarna bör vara kompetenta för att vara allokeringsbara i syfte att nå organisatorisk framgång. En tolkning av detta kan vara att Global IM utnyttjar sina medarbetare för organisationens bästa. Å andra sidan kan det påpekas att förhållandet mellan organisationen och dess medarbetare kan ses som ett ömsesidigt utnyttjande. Detta eftersom Global IM poängterar vikten av medarbetarnas flexibilitet och kompetens som nödvändig för att ha en ärlig chans att överleva i en konkurrensmässig miljö. Utifrån detta resonemang kan denna aspekt leda till att de pedagogiska satsningar som görs resulterar i både organisatoriska och individuella fördelar. Den pedagogiska grundsynen (2.4.) kan därmed få konsekvenser för organisationens planering av kompetensutveckling. Mot bakgrund av detta blir det centralt att medvetandegöra den pedagogiska grundsynen i syfte att förstå handlingar och dess konsekvenser inom organisationen. Den pedagogiska grundsynen gör det intressant att diskutera organisationens syn på kompetensutveckling. Resultaten tyder på att Global IM har en syn på kompetensutveckling vilken inte endast innefattar de tekniska kompetenserna, utan även inkluderar psykologiska faktorer (4.1.). Denna vidgade syn på kompetens är något som Wolvén (2000) presenterar och som kan sägas exemplifiera Global IMs sätt att betrakta kompetensutveckling. En grundförutsättning för individens överlevnad inom organisationen anses vara allokeringsbarheten. Med detta som utgångspunkt kan resonemanget om den individuella kompetensdriften (2.5.) hjälpa till att uppmärksamma de organisatoriska och individuella hinder och möjligheter som inverkar på individens chanser att visa upp sin kompetens för överlevnad.

5.1.3. Dominerande verksamhetslogik

De ständiga omallokeringar som sker inom organisationen är en effekt av ett högt arbetstempo där ökad effektivitet är centralt. Dessa organisatoriska förutsättningar gör det intressant att diskutera organisationen utifrån Ellströms (2002) begrepp produktionslogik. Att organisationen uttryckligt präglas av och dessutom värdesätter snabba, effektiva handlingar är något som tydligt framkommit i resultatet (4.2.). Att tala om att Global IM har påtagliga influenser av ett produktionslogiskt tänkande förefaller därför inte främmande. Begreppet produktionslogik anser vi påminna om vad som kännetecknar det rationalistiska perspektivet i största allmänhet. Med detta menar vi att perspektivet fokuserar på snabba

och effektiva resultat där medarbetarna mer eller mindre ses som verktyg för att nå organisatoriska mål. Eftersom vi drar slutsatsen att Global IM har tydliga influenser av produktionslogiskt tänkande, borde en rimlig tolkning således vara att organisationen präglas av ett rationalistiskt perspektiv. Resultaten pekar tydligt i denna riktning då exempelvis en medarbetare liknar Global IM vid den amerikanska armén, där medarbetarna utgör stridande förband (4.2.). Denna medarbetare påpekar att organisationen till skillnad från armén, inte tar hand om och vårdar personalen efter strid, utan att trupperna snarare tvingas fortsätta strida. Denna liknelse finner vi intressant då den tyder på att medarbetaren främst värderas som ett redskap i syfte att nå organisatorisk framgång. Med detta som exempel menar vi att tydliga paralleller kan dras till det rationalistiska perspektivet där medarbetaren är att betrakta som en utbytbar resurs. Å andra sidan kan ett sådant resonemang från organisationens sida ses som försvarbart då det främsta syftet är att uppnå ökad produktivitet och effektivitet.

5.1.3.1. Den individuella betygssättningen

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

5.2. Grunderna för "Resource Management" inom Global IM

Med tanke på ovanstående diskussion där ökad effektivitet utgör en central kärna för organisationens övergripande strategier gör vi tolkningen att "Resource Management" implementerats i syfte att åstadkomma just en ökad effektivitet och produktivitet (4.2.). Vår uppfattning är därför att den rationella principen "top-down" (2.3.) kan bidra till att förklara omständigheterna kring införandet av "Resource Management". Detta eftersom resultatet tyder på att organisationen till viss del förbisett medarbetarnas förståelse av implementeringen. Med andra ord föreligger det skilda uppfattningar hos intervjupersonerna om syftet med "Resource Management" (4.2.). Å andra sidan kan implementeringen som sådan innebära att medarbetarna har stora möjligheter att påverka sin situation vilket även

aktualiserar principen "bottom-up" (2.3.). Med ett sådant perspektiv kan implementeringen förhoppningsvis underlätta allokeringarna, vilka då snarare kan utgöra möjligheter och inte krav. En annan central aspekt av implementeringen är ökad fokusering på en riktad kompetensutveckling, vilket resultatet tydligt belyser. I en arbetsmiljö där ständiga omallokeringar sker är implementeringen av "*Resource Management*" ett försök att skapa kontinuitet för medarbetarna. Huruvida "*Resource Management*" bidrar till att medarbetarna enklare kan anpassa sig till förändringar finner vi det i dagsläget svårt att uttala oss om. Vi är dock av uppfattningen att organisationen genom implementeringen insett och tagit tillvara på möjligheten att påverka och förbättra utveckling i arbetet. Vi gör tolkningen att resurscheferna utgör medarbetarnas sociala förutsättningar för möjligheten att uppvisa den individuella kompetensdriften (2.5.). Resurscheferna i sin tur är i hög grad beroende av de organisatoriska förutsättningar som står till buds för utveckling i arbetet.

Att "*Resource Management*" införts på Global IM tyder på en högst medveten strategi för personalutveckling. En grundtanke med resurschefernas funktion är att dessa ska verka för en långsiktig planering av såväl medarbetarnas kompetens som omallokeringar. Denna långsiktiga planering kan dock anses vara ett generellt tillvägagångssätt för strategisk personalutveckling (2.2.). Vidare kan "*Resource Management*" aktualisera en diskussion om risktagande och kreativt tänkande. Ett exempel på detta kan vara att de ständiga omallokeringar som sker av mänsklig kompetens innefattar ett risktagande i sig. Detta med tanke på att en medarbetare som nyligen allokerats till en ny position rimligen bör ha en viss upplärningstid vilket innebär att full effektivitet inte är möjlig att uppnå omedelbart. Vår tolkning är att organisationen med tanke på detta strävar efter att "tänka utanför ramarna", då det sker ett risktagande av både tid och pengar. Mot bakgrund av detta resonemang kan vi se att organisationen uttrycker en stark vilja att sträva efter utvecklingslogik. Uppenbara fördelar med en sådan strävan kan vara att nya perspektiv och synvinklar utvecklas. Ytterligare fördelar med "*Resource Management*" är det ökade utrymmet för utveckling, vilket två chefer (resurschefen och arbetschefen) rimligen bör innebära. Med andra ord kan implementeringen säkerligen upplevas som "lyxig", då en av dessa chefers främsta arbetsuppgifter är att planera för individuell kompetensutveckling och allokering. För att detta ska lyckas krävs det dock att resurschefen har insikt i varje medarbetares arbetspotential. Vårt övergripande intryck är att Global IM arbetar medvetet för att en positiv utvecklingsmiljö skapas genom införandet av "*Resource Management*". Halls (1990) resonemang kring ledningens påverkansmöjlighet kan tänkas förklara varför Global IM valt att införa "*Resource Management*". En implementering av detta slag innebär en stor mängd satsade resurser i form av tid och pengar, något som är tecken på djärvhet från organisationens sida.

5.3. Global IMs nuläge

Med föregående avsnitt har vi presenterat de mest centrala aspekterna kring vilket utgångsläge som legat till grund för implementeringen av "*Resource Management*". Med följande text önskar vi däremot diskutera konsekvenserna av denna implementering. Trots det hektiska arbetslivsklimatet som allmänt råder inom dagens organisationer väljer Global IM att i hög grad fokusera på kompetensutveckling. Detta är i sig något som karaktäriserar den allmänna spänningen mellan utveckling och arbete (2.4.). Att dessutom anlägga sparbetning (4.2.) samtidigt som organisationen har för avsikt att implementera ett nytt

arbetsätt kan uppfattas som motsägelsefullt och inte bidra till att denna spänning minskar. Även om organisationen har för avsikt att sträva efter en långsiktig planering är vårt övergripande intryck att Global IM trots detta hamnar i ett kortsiktigt tänkande och framförallt handlande.

5.3.1. Rådande verksamhetslogiker

Detta påstående gör det intressant att koppla samman begreppen produktions- och utvecklingslogik som tidigare diskuterats. Vi är av uppfattningen att Global IM med sitt risktagande faktiskt betonar utvecklingslogiken, vilket innebär att organisationen kommunicerar och strävar efter principerna för denna logik. Å andra sidan gör vi tolkningen att organisationen trots denna strävan möjligtvis är låst i produktionslogiskt tänkande då det främsta syftet tycks vara att fokusera på ökad effektivitet och produktivitet (4.2.). Detta gör att vi drar slutsatsen att den växelverkan mellan verksamhetslogikerna som förespråkas (2.4.) inte till fullo existerar inom Global IM. Med detta som utgångspunkt kan Argyris et al (1985) begrepp "Espoused Theory" och "Theory-in-Use" tänkas förklara den diskrepans som uppstått mellan de två verksamhetslogikerna. Utvecklingslogiken kan till viss del ha förankring i vad som kännetecknar "Espoused Theory" då denna uppenbarligen inte praktiseras fullt ut på Global IM. Produktionslogiken å sin sida kan påminna om organisationens "Theory-in-Use" då detta är det mest utmärkande inom organisationen.

5.3.2. En organisatoriskt inbyggd konflikt

Ovanstående gör det intressant att diskutera huruvida den inbyggda konflikten (4.2.) kan bidra till att utvecklingslogiken inte ges full möjlighet att träda i kraft. Den inbyggda konflikten vilken består av två ansvariga chefer kan exempelvis resultera i kommunikationsproblem vilket i sin tur kan medföra att utrymmet för utveckling i arbetet minskar. Utifrån denna tanke får "*Resource Management*" en motsatt effekt eftersom grundtanken är att öka medarbetarnas möjligheter till utveckling i arbetet. Således kan den inbyggda konflikten vara en del av organisationsstrukturen som sådan. Den valda strukturen är högst medveten men dock inte, i våra ögon, fullt optimal. Vi är av uppfattningen att Global IM i och med införandet av "*Resource Management*" har reflekterat över organisationens struktur med förhoppningen om att kunna öka medarbetarnas kompetens. Vi anser dock att risken med den inbyggda konflikten till viss del förbisätts. Att beakta organisationsstrukturen anses vara centralt i syfte att frigöra kompetens (2.5.). Resultatet visar att den inbyggda konflikten kan medföra att arbetschefen och resurschefen strävar åt olika håll. Exempel på detta är en av medarbetarnas reflektioner om att det är oförenligt att ha en resurschef som ska vårda när det samtidigt finns en arbetschef som "drar ut den sista blodsdroppen" (4.2.). Ytterligare ett exempel på att "*Resource Management*" ännu inte till fullo fyller sin tilltänkta funktion är den "trångsynthet" som tycks råda i strävan efter att söka möjliga allokeringar utanför den egna resursgruppen. En tydlig fördel kan å andra sidan vara att "*Resource Management*" genom interaktionen med ett flertal arbetschefer kan tänkas öka dynamiken i medarbetarnas möjliga allokeringar (4.3.).

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

maktposition genom att med medarbetarna som pjäser ”spela ut” varandra. En möjligtvis långsökt tolkning av denna maktaspekt kan återspeglas i begreppet determinism (2.4.) där den person som innehar makt även har resurser som andra är beroende av. Ytterligare en aspekt ur ett maktperspektiv är den situation där medarbetarna som ”belöning” efter att ha avslutat ett projekt innan deadline, tvingades påbörja nästa projekt en vecka före utsatt tid (4.2.). Detta kan mot bakgrund av Scheins (1993) resonemang gällande inlärd ångest och känslomässig betingning troligtvis få konsekvenser för hur medarbetarna agerar vid en liknande situation i framtiden. Vår tolkning är att det i en sådan situation finns en uppenbar risk att medarbetarna agerar utifrån den ”bestraffning” de tidigare fått. Med andra ord kan detta tänkas resultera i en ineffektivitet och inte minst ett hårt arbetsklimat.

5.3.3. Skilda sociala förhållanden

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

5.3.4. Kritiska aspekter på den individuella betygssättningen

Något annat som kan upplevas frustrerande är de ”rör” som vissa medarbetare anser utgöra ett oflexibelt system för betygssättning där det är svårt att passa in (4.3.). En del intervjupersoner är även av uppfattningen att det är omöjligt att mäta alla mänskliga parametrar. Det råder skilda uppfattningar om huruvida ”*Resource Management*” underlättar betygssättningen eller ej. Mot bakgrund av detta är vår reflektion att alltför snäva kategorier av mänskliga egenskaper resulterar i en omöjlig mätning av alla tänkbara kompetenser då det inte tas hänsyn till omständigheterna. Detta för oss in på diskussionen kring Sandberg & Targamas (1998) resonemang gällande att det endast finns en sann verklighet inom det rationalistiska perspektivet samt att denna är konstant och oberoende av kontexten. Detta gör det intressant att återigen reflektera över diskussionen kring ontologi

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

5.3.5. Vad som sägs och vad som görs

Mot bakgrund av resultatet är vår uppfattning att organisationens centrala värderingar till stor del kan uppmana medarbetarna att förändra sin verklighet genom att exempelvis söka utmaningar genom att uppmuntra kreativitet (4.1.). Dessa värderingar påminner om voluntarism (2.4.), då frihet ges i syfte att underlätta utveckling. Värderingarna kan vid första anblicken tyckas vara utvecklande för individen. Dock ställer vi oss mot bakgrund av de resultat som framkommit frågande till hur pass förankrade dessa värderingar är inom Global IM (4.2.). Vissa intervjupersoner menar att Global IM inte arbetar utifrån de värderingar som organisationen anser sig följa. En möjlig förklaring till denna upplevda diskrepans om vad som sägs och vad som görs kan återfinnas i Argyris et al (1985) begrepp "Espoused Theory". Därmed blir vår tolkning att eftersom de centrala värderingarna är bristfälligt förankrade är dessa rimligtvis inte att likna vid en del av organisationens "Theory-in-Use". Vidare tycker vi oss kunna se att det ovannämnda får konsekvenser för resurschefernas dagliga arbete. En sådan konsekvens kan vara svårigheten att utföra sitt arbete i enlighet med riktlinjerna samtidigt som ett sökande efter dessa sker, något som sannolikt borde skapa en del förvirring och osäkerhet vilket i sin tur kan minska effektiviteten. Exempel på denna förvirring kan vara organisationens riktade kompetensutveckling vilken, enligt förändringsledarna, innebär att arbeta rätt med kompetenserna långsiktigt genom att styra dessa i syfte att trygga organisatorisk framgång och individens anställningsbarhet (4.1.). Beträffande den riktade kompetensutvecklingen tycker vi oss i resultatdelen finna framförallt två skilda uppfattningar kring hur denna sker. Detta med tanke på att vissa resurschefer uttrycker en total avsaknad av strategier och menar att kompetensutveckling sker utifrån rena gissningar (4.2.). Detta är något som ytterligare kan sägas spegla diskrepansen mellan vad organisationen säger sig göra och vad som faktiskt sker. Vår uppfattning är att begreppet "Espoused Theory" kan förklara förändringsledarnas vision gällande den riktade kompetensutvecklingen. Denna ståndpunkt medför att det förefaller rimligt att betrakta ovannämnda resurscheferns uppfattningar om en riktad kompetensutveckling som "Theory-in-Use". Det ska även påpekas att det i resultatet framkommit uppfattningar både från resurschefer och medarbetare vilka anser att organisationens av vissa intervjupersoner kallade "Espoused Theories" faktiskt existerar i verkligheten då den riktade kompetensutvecklingen kan bidra till ett ökat utrymme för

individens utvecklingspotential (4.3.). Paradoxalt nog medför detta att vissa av organisationens "Espoused Theories" istället blir "Theories-in-Use". En tänkbar förklaring till varför Global IM till synes inte helt och hållet lyckas styra utifrån centrala värderingar och visioner anser vi vara en generell avsaknad hos resurschefer och medarbetare av förståelse för implementeringen av "*Resource Management*". Vi finner Sandberg & Targamas (1998) resonemang kring vikten av förståelse gällande ledarskap utifrån visioner av betydelse för att belysa hur situationen förhåller sig på Global IM. Vår tolkning är därför att förståelsen av organisationens centrala värderingar och visioner ännu inte "landat" till fullo hos samtliga individer inom organisationen. En mer allmän aspekt att ta hänsyn till i detta avseende är att förändring av förståelse av ett nytt sätt att resonera och förhålla sig till nya situationer ofta är en lång och mödosam process.

5.3.6. Utrymme för reflektion och förståelse - försvarsmekanismer

Beträffande denna mödosamma process förefaller det inte orimligt att misslyckanden ibland sker. Vårt allmänna intryck är att då principerna för "*Resource Management*" inte fungerar förklaras detta vid upprepade tillfällen av resurschefer och medarbetare utifrån organisatoriska omständigheter. Argyris (1999) menar att en konsekvens av individens misslyckanden kan vara att olika försvarsmekanismer tas i anspråk. En försvarsmekanism kan vara att skylla motgången på externa faktorer och således inte på det egna beteendet. Med detta menar vi att en del av den kritik som framhållits gällande "*Resource Management*" kan bero på individens svårighet att anamma ett nytt sätt att utvecklas på. Med tanke på ovanstående kan det förefalla viktigt att synliggöra och diskutera ett flertal faktorer vilka kan sägas tillhöra de organisatoriska omständigheterna. En sådan tänkbar faktor kan utgöras av organisationens gemensamma grundsyn. Som tidigare nämnts ökar inte otydligheten beträffande implementeringen av "*Resource Management*" den allmänna förståelsen hos medarbetarna av varför saker och ting sker. Sandberg & Targama (1998) fastslår att förståelsen styr vad som är att betrakta som viktigt, något vi finner vara en tänkbar förklaring till de olika uppfattningar som framkommit.

En aspekt i detta sammanhang som kan vara intressant att diskutera är den tid som står till förfogande för att hinna förstå vad som sker. Mot bakgrund av studiens resultat ställer vi oss frågande till hur mycket utrymme som ges för reflektion, detta främst med anledning av organisationens höga arbetstempo. Om inte tillräcklig tid för reflektion ges kan det ifrågasättas om ett "double-loop" lärande prioriteras av organisationen. Argyris (1999) nämner att effektiva handlingar inte bör förväntas innan man som individ reflekterat över sitt eget och andras beteende. Även Sandberg & Targama (1998) betonar vikten av utrymme för reflektion i syfte att öka den allmänna förståelsen. På grund av Global IMs höga arbetstempo där utrymmet för reflektion tycks vara begränsat kan det vara bekvämare och framförallt enklare att inte ifrågasätta rådande principer gällande "*Resource Management*". Halls (1990) resonemang om att överföra ineffektiva och kontraproduktiva metoder till medarbetarna kan därför komma att bli aktuell. Ytterligare en konsekvens kan vara att organisationen riskerar att tänka och agera utifrån strömlinjeformade mönster. Med andra ord äventyras organisationens värdefulla möjligheter till synergieffekter. Mot bakgrund av ovanstående kan det sammantaget förhålla sig så att förutsättningarna för att lära att lära (2.5.) inte är att betrakta som optimala inom Global IM.

5.3.7. Ångestskapande – en medveten organisatorisk strategi?

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

Vår övergripande uppfattning är att organisationens ledning aktivt verkar för att skapa en miljö som främjar förändring och utveckling i arbetet. Vi anser att implementeringen av ”*Resource Management*” tydligt är ett exempel på detta. Däremot ställer vi oss tveksamma till om organisationen lyckats kliva utanför den egna kulturen i syfte att upptäcka begränsningar i sitt sätt att arbeta, något som Schein (1993) påpekar vara värdefullt. Vi vågar påstå detta eftersom vi är av uppfattningen att det inte existerar tillräckligt utrymme för reflektion beträffande implementeringen av ”*Resource Management*”. Ovanstående kan i våra ögon förklaras utgöra delar av organisationens parallella inlärningsstruktur då syftet är att öka förutsättningarna för att möjliggöra förändring. Om Global IM medvetet valt att skapa ”*ångest 2*” borde den psykologiska tryggheten och den parallella inlärningsstrukturen ha varit mer genomtänkt och tydlig för samtliga berörda individer. Det kan även i detta sammanhang vara på sin plats att reflektera över hur pass mänskligt ett sådant medvetet ångestskapande i sådana fall skulle vara – till vilket pris bör utveckling i arbetet ske?

5.3.8. Utrymme för handling

Oavsett om detta eventuella ångestskapande varit medvetet eller ej påstår vi att utrymme för handling skapats. Resultatet tyder på att resurschefernas riktlinjer är under konstruktion (4.2.) vilket sannolikt borde innebära att det objektiva handlingsutrymmet i dagsläget inte är definierat. Med andra ord kan det förefalla så att Global IM valt att sätta ”*Resource Management*” utan att förse organisationens medlemmar med flytvästar. Då riktlinjerna för resurschefernas arbete anses vara bristfälliga borde detta dessutom resultera i olika uppfattningar gällande det subjektiva handlingsutrymmet. Exempel på detta återfinns i resultatet där en av resurscheferna uppfattar riktlinjerna som detaljerade instruktioner medan en annan resurschef uppfattar riktlinjerna som väldigt lösa ramar. Vår tolkning blir därmed att förståelsen av den egna situationen får konsekvenser för det subjektiva handlingsutrymmet. Om det subjektiva handlingsutrymmet är begränsat kan det förefalla en klar risk med att den individuella kompetensen inte utnyttjas till fullo (2.5.). Å andra sidan

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

5.4. Sammanfattande slutsatser

Vi gör reflektionen att tydliga riktlinjer trots allt kan hämma en gemensam förståelse av varför saker och ting sker. Detta eftersom det då inte finns utrymme att diskutera riktlinjerna och därmed skapa en gemensam förståelse för dessa. Med detta menar vi att tydliga riktlinjer kan vara att likna vid en organisatorisk strategi för kontroll. Mot bakgrund av detta resonemang anser vi att Global IM har goda förutsättningar att skapa en gemensam förståelse med tanke på att riktlinjerna för "*Resource Management*" i dagsläget till synes är otydliga (4.2.). För att detta ska kunna bli verklighet krävs ett ökat utrymme för reflektion. Därför föreslår vi att organisationen skapar ett forum där individers olika uppfattningar uppmärksammas på ett konstruktivt sätt i syfte att skapa en gemensam förståelse. Individuell reflektion betraktas vanligtvis som något positivt. Dock bör det påpekas att reflektion ur organisatorisk synvinkel kan tänkas resultera i olika svårigheter. Med detta menar vi att ett ökat utrymme för reflektion sannolikt innebär minskad effektivitet liksom att det ger utrymme för missnöje, vilket kan få negativa konsekvenser. Å andra sidan kan svårigheter som dessa genom reflektion och diskussion i det långa loppet resultera i konstruktiva lösningar och en positiv utveckling. Mot bakgrund av detta blir det centralt att tillvarata de spänningar som framkommit i organisationen beträffande implementeringen av "*Resource Management*" i syfte att utnyttja de synergieffekter som kan tänkas uppkomma. Vår övergripande uppfattning är att produktionslogiken och utvecklingslogiken står i konflikt med varandra inom Global IM. Med detta menas att organisationen vilken präglats av principerna för produktionslogik valt att implementera ett arbetssätt som har tydliga influenser av utvecklingslogik. Detta medför att vi gör tolkningen att "ett nytt arbetssätt inte fungerar i ett gammalt tänk". Vidare anser vi att detta är en, för organisationen, grundläggande spänning i sig som givit upphov till andra spänningsförhållanden.

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

Spänningsförhållanden		Konsekvenser
Produktionslogiken dominerar i organisationen	Utvecklingslogiken dominerar i visionerna om "Resource Management"	Ej optimal växelverkan → genomförbart i praktiken? Förvirring - utveckling i arbetet?
Arbetschef = krävande och kortsiktig funktion	Resurschef = vårdande och långsiktig funktion	Organisatoriskt inbyggd konflikt → strävan åt olika håll → medarbetare = pjäser
Alltför statisk syn på betygssättning	Betyg underlättar arbetet med resursallokering	Fabriksmässig hantering av medarbetarna → risk att kompetens går förlorad
Bristfällig förankring av centrala värderingar → detaljstyrt = vad som görs?	Styr med centrala värderingar → frihet = vad som sägs?	Implementeringen ej landat Otydlighet → bristfällig gemensam förståelse → olika mål/synergieffekter
Litet subjektivt handlingsutrymme	Stort subjektivt handlingsutrymme	Otydlighet → ökad/förlorad kompetens?
Reflektion för missnöje - tar tid och energi	Reflektion för utveckling - utmanande	Minskad effektivitet kortsiktigt - Ökad effektivitet långsiktigt om synergieffekter tillvaratas

Vår uppfattning är att ovanstående matris i mångt och mycket kan betraktas som ett övergripande svar på uppsatsens syfte. Med detta menar vi att innehållet utgör de organisatoriska konsekvenser som skapas genom "Resource Management". Mot bakgrund av vår analys tycker vi oss dock ha funnit vissa särskilt intressanta aspekter. Det existerar inte en optimal växelverkan mellan organisationens produktionslogik och utvecklingslogik, vilket påverkar möjligheterna till utveckling i arbetet. Vidare kan "Resource Management" betraktas som positivt och "lyxigt" samtidigt som en organisatoriskt inbyggd konflikt har negativ inverkan på utvecklingsmöjligheterna. Sammantaget konstaterar vi att Global IM har genomfört en generös och djärv satsning i syfte att öka utvecklingen i arbetet men ställer oss samtidigt frågande till hur pass genomförbar denna är i realiteten då tillräckligt utrymme för reflektion inte ges.

5.5. Avslutande reflektioner

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

uppmärksamma de olika uppfattningarna och arbeta med dessa på ett mer individuellt strategiskt vis. Med detta menar vi att eftersom olika uppfattningar uppenbarligen existerar bör även åtgärderna för att komma tillrätta med denna diskrepans "skräddarsys" och därmed betraktas ur varje enskild medarbetares perspektiv (något som kan jämföras med Sandberg & Targamas, 1998 resonemang om ett förståelsebaserat ledarskap - att ta utgångspunkt ur den enskilda medarbetarens förståelse av sin situation). Om Global IM inte väljer att arbeta på detta sätt föreligger det en risk med att organisationen och dess medlemmar får en än mer splittrad syn på varför och hur saker sker, vilket troligtvis skulle innebära att människor strävar efter olika mål och åt olika håll. Även om det generellt är positivt att olika åsikter får råda inom en organisation, liksom att olika uppfattningar genererar en dynamik bland medarbetarna tror vi inte att detta är en effektiv hantering av problematiken för Global IM. Detta eftersom vi uppfattar att den stora nackdelen inte egentligen gäller "*Resource Management*" som sådant. Istället vågar vi påstå att den bristfälliga förståelsen av varför arbetssättet implementerats är av central betydelse. Om människor inte förstår varför något sker, hur ska de då begripa sin egen insats i det stora sammanhanget? Hur ska de då finna mening med sitt arbete och kunna relatera detta till de organisatoriska förutsättningar som står till buds? En organisation som Global IM har vid första anblicken lysande förutsättningar att ta tillvara och styra kompetensutveckling. Detta påstår vi eftersom varje resursgrupp har en resurschef som fokuserar endast på den individuella kompetensutvecklingen, något som idag är ytterst ovanligt. Om man däremot ser till hur implementeringen av "*Resource Management*" hanterats kan vi mot bakgrund av resultatet uttyda att en "låsning" skett mellan organisationen och somliga av dess medlemmar. Vi förespråkar därför att medarbetarnas och resurschefernas synpunkter bör tas i beaktande samt de synergieffekter som möjligtvis skulle frambringas av en rak och öppen diskussion. Det är först då som det uppstår potential att skapa en positiv miljö för utveckling inom organisationen. Vissa resultat (exempelvis där en medarbetare gör en liknelse med amerikanska armén) tyder på att medarbetarna anser att de borde "tas om hand bättre". Synpunkter som dessa bör tas på allvar av organisationen och en kritisk reflektion över vilken människosyn som råder bör ske. Vidare finner vi det viktigt att Global IM reflekterar över vad man säger sig göra och vad som faktiskt sker. Konsekvenserna kan annars bli dubbla budskap, vilket sannolikt leder till ett minskat förtroende för organisationen. Resurscheferna och medarbetarna å sin sida bör reflektera över den kritik som framförts gällande "*Resource Management*". Vi finner det intressant att diskutera huruvida denna kritik är befogad och ställer oss frågande till om kritiken till fullo är beroende av organisatoriska förutsättningar? Är medarbetarna inom Global IM beredda att "lära om" och använda sig av ett "double-loop" lärande när situationen så kräver? Kan det möjligtvis förhålla sig så att medarbetarna undviker att reflektera över sitt eget beteende och istället skyller på externa faktorer? Ett förfaringssätt som visserligen inte är att betrakta som varken ovanligt eller särskilt obegripligt. Med utgångspunkt från detta önskar vi betona att organisationen genom att ta tillvara de olika synpunkter som framkommit samt ventilera dessa genom en ärlig och öppen diskussion, troligtvis ökar förutsättningarna att skapa en ökad förståelse för "*Resource Management*". Detta skulle säkerligen bidra till att åtminstone några frågetecken rätades ut, inte minst gällande individernas handlingsutrymme. För att "låsa upp" organisationen i syfte att kompetensutveckla strategiskt och effektivt anser vi därmed att en öppen diskussion om och sedermera förankring av en gemensam pedagogisk grundsyn är att betrakta som essentiell.

Slutligen vill vi poängtera att Global IM är en generös organisation som genomfört en förändring av detta slag (och inte endast pratat om det) i syfte att utveckla personalen inom organisationen. Detta kan anses som "lyxigt" och otroligt stimulerande med tanke på alla de möjligheter som kan tänkas stå till buds. För att implementeringen av "Resource Management" ska lyckas anser vi att det framförallt krävs tid och utrymme för reflektion för att denna förändring ska kunna landa hos samtliga individer inom organisationen. Därför föreslår vi som tidigare nämnts att organisationen skapar ett forum där individers olika uppfattningar om "Resource Management" uppmärksammas på ett konstruktivt sätt i syfte att skapa en gemensam förståelse för arbetssättet. Detta eftersom vi är av uppfattningen att Global IM implementerat ett nytt arbetssätt i en gammal struktur, vilket resulterat i att implementeringen i dag inte är fullkomligt förankrad hos medarbetarna. Dock vill vi påpeka att om ovan nämnda aspekter tas i beaktande finns det goda förutsättningar att "Resource Management" blir ett framgångsrikt sätt att arbeta på.

6. Framtida forskning

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

Till att börja med skulle det vara intressant att genomföra en mer övergripande kartläggning av "Resource Management" i syfte att få en ökad möjlighet att uttala sig om vilka förutsättningar som skapas för utveckling i arbetet samt vilka konsekvenser "Resource Management" medför. En sådan utgångspunkt skulle vara intressant att belysa utifrån ett individ- grupp samt – organisationsperspektiv. En annan aspekt skulle kunna vara att fördjupa sig i arbetschefernas uppfattningar om sina roller i organisationen. Även en analys gällande relationen mellan resurscheferna och arbetscheferna skulle kunna tänkas vara av intresse för framtida forskning. Vidare skulle det vara intressant att fördjupa sig i processägarens roll och inverkan på "Resource Management". Alternativt skulle en undersökning om de tre "frontfigurerna" (resurschefen, arbetschefen och processägaren) kunna ge ytterligare dimensioner till hur kompetensutveckling främjas eller motverkas inom organisationen. Vi ställer oss även frågan om uppfattningarna gällande "Resource Management" skiljer sig åt mellan de medarbetare som varit anställda en längre tid och de medarbetare som är relativt nyanställda. Vidare skulle det vara av intresse att följa ett visst antal individers utveckling i syfte att undersöka vilka individuella satsningar på kompetensutveckling "Resource Management" medför samt vilka konsekvenser detta resulterar i. Slutligen vill vi framhålla att en ytterligare intressant aspekt för framtida forskning skulle kunna vara att genomföra en övergripande utvärdering av "Resource Management". Eftersom arbetssättet nyligen implementerats kommer det troligtvis att hända saker under den kommande tiden. Därför vore det högst intressant att få möjlighet att återkomma i syfte att undersöka huruvida "Resource Management" förankrats inom organisationen samt hur arbetssättet då uppfattas.

Referenser

Abrahamsson, K., Abrahamsson, L., Björkman, T., Ellström, P.E. & Johansson, J. (2002). *Utbildning, kompetens och arbete*. Lund: Studentlitteratur.

Argyris, C., Putnam, R. & McLain Smith, D. (1985). *Action science*. San Francisco: Jossey-Bass Inc Publisher.

Argyris, C. (1999). *On organizational learning*. Oxford: Blackwell Publishers Ltd.

Backman, J. (1998). *Rapporter och uppsatser*. Lund: Studentlitteratur.

Björkman, T. (2002). Den långlivade taylorismen I Abrahamsson, K., Abrahamsson, L., Björkman, T., Ellström, P.E. & Johansson, J. (2002). *Utbildning, kompetens och arbete*. Lund: Studentlitteratur.

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

Denscombe, M. (2000). *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur.

Döös, M. (2001). Med arbetsuppgiften som glasögon i Tedenljung, D. (red) (2001). *Pedagogik med arbetslivsinriktning*. Lund: Studentlitteratur.

Ellström, P.E. (1992). *Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet – problem, begrepp och teoretiska perspektiv*. Stockholm: Nordstedts Juridik AB.

Ellström, P.E. (2002). Lärande - i spänningsfältet mellan produktionens och utvecklingens logik i Abrahamsson, K., Abrahamsson, L., Björkman, T., Ellström, P.E. & Johansson, J. (2002). *Utbildning, kompetens och arbete*. Lund: Studentlitteratur.

Engquist, A. (1990). *Utvecklingsamtal som förändringsinstrument*. Stockholm: Almqvists & Wiksell International.

Granberg, O. Aldergren, N. Forsberg, A. Karlsson, S. Lammertz, L. Larsson, P. Oskarsson, L-E & Vikersjö, K. (1984). *Personal- och utbildningsplanering*. Natur och Kultur: Lund.

Hall, J. (1990). *Kompetens i organisationen*. Studentlitteratur: Lund.

Hansson, J. (2001). *Skapande personalarbete – lärande och kompetens som strategi*. Prisma: Falun.

Holme, I. & Solvang, B. (1997). *Forskningsmetodik - om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur.

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

Lindén, J., Westlander, G. & Karlsson, G. (red) (1999). *Kvalitativa forskningsmetoder i arbetslivsforskning*. Stockholm: Rådet för arbetslivsforskning.

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

Maltén, A. (1997). *Pedagogiska frågeställningar – en introduktion till pedagogiken*. Lund: Studentlitteratur

Merriam, S. B. (1994). *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur.

Ohlsson, J. (2001). Den överhettade arbetsmänniskan I Tedenljung, D. (red) (2001). *Pedagogik med arbetslivsinriktning*. Lund: Studentlitteratur.

Pingel, B. (1999). Objektiv – objekt eller subjektiv – subjekt? En diskussion om forskarens hållning i Lindén, J., Westlander, G. & Karlsson, G. (red) (1999). *Kvalitativa forskningsmetoder i arbetslivsforskning*. Stockholm: Rådet för arbetslivsforskning.

Pommer, P. (2003). *En introduktion till pedagogik i arbetslivet. Begrepp – historik – nutid*. Pedagogiska institutionen, Umeå Universitet.

Rossman, G. & Rallis, S. (1998). *Learning in the field*. Thousand Oaks: SAGE Publications Inc.

Sandberg, J. & Targama, A. (1998). *Ledning och förståelse*. Lund: Studentlitteratur.

Schein, E. (1993). *Sloan Management Review*. How can organizations learn faster? The challenge of entering the green room. Volume 34. Issue 2. pages 85-93.

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

Stensmo, C. (1994) *Pedagogisk filosofi*. Lund: Studentlitteratur.

Strauss, A. & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research*. Thousand Oaks: SAGE Publications Inc.

Söderström, M. (1990). *Det svårfångade kompetensbegreppet*. Pedagogisk forskning i Uppsala, nr. 94. Pedagogiska institutionen, Uppsala Universitet.

Tedenljung, D. (red) (2001). *Pedagogik med arbetslivsinriktning*. Lund: Studentlitteratur.

Trost, J. (1997). *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur.

Thurén, T. (1991). *Vetenskapsteori för nybörjare*. Stockholm: Liber AB.

Wolven, L.E. (2000). *Att utveckla mänskliga resurser i organisationer*. Lund: Studentlitteratur.

www.tetrapak.com 2005-01-26

Bilagor

Bilaga I: Intervjuguide för resurschefer

1. Individkaraktäristiska (utbildningsbakgrund, antal år inom företaget, inbegripen i "*Resource Management*" x antal månader).
2. Beskriv din väg till nuvarande position som resurschef?
 - beskriv dina tankar om varför du arbetar med det du gör?
3. Beskriv ditt arbete som resurschef?
 - vad är ditt främsta ansvarsområde?
4. Berätta om vad du anser fungera bra i ditt arbete som resurschef?
5. Berätta om vad du anser fungera mindre bra i ditt arbete som resurschef?
6. Beskriv din relation till
 - a. medarbetarna?
 - b. arbetscheferna?
7. Beskriv hur organisationens riktlinjer gällande "*Resource Management*" fungerar som stöd i ditt dagliga arbete?
 - hur använder du dig av dessa riktlinjer?
8. Vad är din uppfattning om att arbeta med ledarskap och personalutveckling på detta sätt?
9. Vilket syfte har organisationen, tror du, med denna uppdelning av chefernas ansvarsområden?
 - vilka konsekvenser får "*Resource Management*", tror du, för ditt dagliga arbete?
 - vilka konsekvenser får "*Resource Management*", tror du, för medarbetarnas dagliga arbete?
 - vilka konsekvenser får "*Resource Management*", tror du, för organisationen som helhet?

Bilaga II: Intervjuguide för medarbetare

1. Individkaraktäristiska (position inom företaget, antal år inom företaget, inbegripen i ”Resource Management” x antal månader).
2. Beskriv hur organisationens riktlinjer för hur relationen mellan dig och din resurschef är tänkt att fungera?
3. Vilket syfte har organisationen, tror du, med denna uppdelning av chefernas ansvarsområden?
4. Vad är din uppfattning om att arbeta med ledarskap och personalutveckling på detta sätt?
 - vilka konsekvenser får ”Resource Management”, tror du, för ditt dagliga arbete?
 - vilka konsekvenser får ”Resource Management”, tror du, för organisationen som helhet?
5. Beskriv din relation till din resurschef?
 - arbetschef?
6. Beskriv vad som fungerar bra i relationen med din resurschef?
7. Beskriv vad som fungerar mindre bra i relationen med din resurschef?