



LUNDS
UNIVERSITET

Pedagogiska institutionen
Box 199, 221 00 Lund

Ped 441
Kandidatuppsats, 10p
41-60poäng
2005-01-17

Möjligheter till individuell utveckling inom ramen för en organisation

En empirisk undersökning på ett företag

Emma Blomqvist & Ulrika Lundberg

Handledare:
Viveka Jerndorf

ABSTRACT

| | |
|-----------------|--|
| Arbetets art: | Kandidatuppsats |
| Sidantal: | 50 inklusive bilaga |
| Titel: | Möjligheter till individuell utveckling inom ramen för en organisation. En empirisk undersökning på ett företag. |
| Författare: | Emma Blomqvist & Ulrika Lundberg |
| Handledare: | Viveka Jerndorf |
| Datum: | 2005-01-17 |
| Sammanfattning: | <p>I en föränderlig omvärld är det nödvändigt att företag och organisationer som vill delta i samhällets utveckling, ser över sin kompetens, både den individuella och organisatoriska. Företag måste börja se individuell kompetens som sin viktigaste tillgång och förutsättning för utveckling. Det ställs högre krav på självständighet, flexibilitet, lärande och samarbete.</p> <p>Syfte: <i>Vårt syfte är att inom ramen för en organisation analysera individuella utvecklingsmöjligheter i den ordinarie verksamheten.</i></p> <p>Metod: Vi har använt oss av en kvalitativ ansats för att uppnå vårt syfte. Vår empiriska undersökning har gjorts på ett företag som vi i uppsatsen benämner "företaget".</p> <p>Resultat och slutsatser: Under studiens gång fann vi olika faktorer som kan vara kompetensutvecklande för individen i sin ordinarie verksamhet. Vi fann att intervjupersonerna hade ett stort handlingsutrymme. Man hade en stor delaktighet i sin egna målsättning, möttes av varierande arbetsuppgifter, och hade ett stort ansvarsområde där man arbetade mycket självständigt. Andra aspekter som togs i beaktning var intervjupersonernas motivation, deras relation till sina chefer och tid för reflektion. Många faktorer som verkar främjande för individuell kompetensutveckling uppfylldes för intervjupersonerna, vilket resulterade i att de har stora möjligheter att utveckla sin kompetens i deras ordinarie verksamhet. Vissa faktorer i deras arbete verkade dock hindrande för deras möjligheter till kompetensutveckling. Det var faktorer som brist på feedback, rotation på chefer, viss brist i dialog mellan chef och anställd. Detta kan vara bidragande faktorer som hindrar möjligheterna för intervjupersonerna att utveckla sin kompetens i den ordinarie verksamheten.</p> |
| Nyckelord: | Kompetens, individuell kompetens, kompetensutveckling, lärande, lärande i arbete, lärande i organisationer, individuellt lärande, informellt lärande. |

Innehållsförteckning

| | |
|--|----|
| 1. Inledning..... | 3 |
| 1.1 Problemområde..... | 3 |
| 1.2 Syfte..... | 4 |
| 1.3 Pedagogisk relevans..... | 4 |
| 1.4 Avgränsningar..... | 4 |
| 2. Kompetens och kompetensutveckling | 4 |
| 2.1 Litteratursökning och urval..... | 4 |
| 2.1.1 Diskussion angående urval..... | 5 |
| 2.3. Kompetens | 6 |
| 2.3.1 Individuell kompetens..... | 6 |
| 2.3.2 Formell - Reell kompetens..... | 7 |
| 2.4 Kompetensutveckling och lärande..... | 7 |
| 2.4.1 ”On the job training” | 8 |
| 2.4.1 Lärandeprocesser..... | 9 |
| 2.4.2 Förutsättningar för kompetensutveckling i det dagliga arbetet... | 10 |
| 3. Metod..... | 15 |
| 3.1 Utgångspunkter..... | 15 |
| 3.1.1 Kvalitativ studie | 15 |
| 3.2 Genomförande | 16 |
| 3.2.1 Urval..... | 16 |
| 3.2.2 Kvalitativ intervju..... | 17 |
| 3.2.3 Bearbetning av data..... | 18 |
| 3.3 Kvalité..... | 18 |
| 3.3.1 Tillämplighet | 18 |
| 3.3.2 Överensstämmelse..... | 19 |
| 3.3.3 Pålitlighet..... | 19 |
| 3.3.4 Noggrannhet..... | 19 |
| 3.6 Etisk diskussion | 20 |
| 3.7 Metoddiskussion..... | 21 |
| 3.7.1 Urvalet..... | 21 |
| 3.7.2 Inspelning av intervjuer..... | 21 |
| 3.7.3 Intervju i välkänd miljö..... | 21 |
| 4. Kompetensutveckling i den ordinarie verksamheten..... | 22 |
| 4.1. Kompetens och kompetensutveckling..... | 22 |
| 4.2. Varierande uppgifter och utmaningar i den ordinarie verksamheten | 22 |
| 4.2.1 Företagets perspektiv..... | 22 |

| | |
|---|----|
| 4.2.2 Intervjupersonernas perspektiv | 23 |
| 4.3 Personlig utvecklingsplan och utvärderingssamtal | 24 |
| 4.3.1 Företagets perspektiv..... | 24 |
| 4.3.2 Intervjupersonernas perspektiv | 24 |
| 4.4 Negativ och positiv feedback - en viktig del i utvecklingsprocessen | 25 |
| 4.4.1 Företagets perspektiv..... | 25 |
| 4.4.2 Intervjupersonernas perspektiv | 25 |
| 4.5 Inflytande i målsättningen | 26 |
| 4.5.1 Företagets perspektiv..... | 26 |
| 4.5.2 Intervjupersonernas perspektiv | 27 |
| 4.6 Problemlösning som en del av den ordinarie verksamheten | 27 |
| 4.6.1 Företagets perspektiv..... | 27 |
| 4.6.2 Intervjupersonernas perspektiv | 28 |
| 4.7 Motivation - en viktig faktor för individen..... | 28 |
| 4.7.1 Företagets perspektiv..... | 28 |
| 4.7.2 Intervjupersonernas perspektiv | 29 |
| 4.8 Vikten av en stöttande och uppmuntrande chef..... | 29 |
| 4.8.1 Företagets perspektiv..... | 29 |
| 4.8.2 Intervjupersonernas perspektiv | 30 |
| 4.9 Reflektion och dialog..... | 30 |
| 4.9.1 Företagets perspektiv..... | 30 |
| 4.9.2 Intervjupersonernas perspektiv | 31 |
| 5. Analys och diskussion..... | 31 |
| 5.1 Målsättningen som en deltagande process..... | 31 |
| 5.1.1 Målsättning genom utvecklingssamtal..... | 32 |
| 5.2 Arbetsuppgiftens innehåll – en kompetenshöjande faktor | 33 |
| 5.2.1 Informationsutbyte kollegor emellan | 34 |
| 5.3 En fungerande reflektion och en öppen dialog..... | 34 |
| 5.4 Motivation - en nödvändighet för kompetensutveckling..... | 35 |
| 5.5 Ledarens roll | 37 |
| 5.6 Utvecklings- och anpassningsinriktat lärande | 38 |
| 5.6.1 Vikten av ansvar och handlingsutrymme..... | 39 |
| 5.7 Avslutande matris | 40 |
| 6 Avslutande reflektioner och framtida forskning | 41 |
| Referenser..... | 42 |
| Bilaga..... | a |

1. Inledning

Charles Darwin myntade begreppet det ”naturliga urvalet”. Men detta menade han att naturen hela tiden förändras och att arterna måste anpassa sig till nya förhållanden för att kunna överleva. De individer som anpassar sig till rådande livsförhållanden har bättre förutsättningar än andra (Nationalencyklopedin, 1990). Liknande situationen kan man finna inom företagsvärlden. Kontinuerlig förnyelse och anpassning till nya förutsättningar och krav från omvärlden har blivit ett överlevnadsvillkor för företagen (Dohererty, 1996).

I en föränderlig omvärld är det också nödvändigt att företag och organisationer som vill delta i denna utveckling ser över sin kompetens, både den individuella och organisatoriska. Det ställs högre krav på självständighet, flexibilitet, lärande och samarbete. Därför måste företag börja se individuell kompetens som sin viktigaste tillgång och förutsättning för utveckling. De flesta företag har som ett av sina viktigaste mål att öka produktiviteten. Hand i hand med detta så krävs det att man på ett eller annat sätt utvecklar både organisationen och personalens kompetens. I takt med att omvärlden förändras, åldras också kompetensen. Detta skapar ett behov av kompetensförnyelse (Stevrin, 1981). Att ta hänsyn till vid kompetensutveckling av individer är deras personliga utveckling. Vi anser att människor ställer högre och högre krav och att arbetet skall innefatta personlig utveckling för individen.

Kompetensutveckling är väsentlig för alla människor i deras dagliga arbete och för samhället i sin helhet. Om vars och ens kunskaper och förmågor tas till vara och utvecklas i arbetet, kan välfärden öka både för den enskilda individen och för samhället i sin helhet (Marking 1992). Vi vill mena att samhällsutveckling och teknikomvandling ökar kraven på individuell förändring och kompetensutveckling. När vi hörde ordet kompetensutveckling startade många tankebanor. För oss har det varit lika självklart som för många andra, att kompetensutveckling handlar om att ”skicka folk på kurs”. När vi läste in oss på litteratur öppnades en ny värld av olika begrepp och definitioner. Vi fick se en helt annan sida som handlade om individens utveckling av sin kompetens i det dagliga arbetet.

1.1 Problemområde

I dagens arbetsliv så satsas det mycket på kompetensutveckling. För många företag handlar det om att ”skicka folk på kurs”. Ett program för utveckling kan ses som en *temporär organisation* för lärande. Denna lever sitt eget liv vid sidan av det som man brukar kalla *permanent organisation*. Det som framför allt kännetecknar den temporära organisationen är begränsningen i tid, och dess avgränsning från den ordinarie verksamheten (Jerndorf & Lövgren Martinsson, 1999). Det som vi fann intressant var den utveckling som sker i den permanenta organisationen, alltså i den ordinarie verksamheten. För att studera denna slags kompetensutveckling har vi genomfört vår studie på ett företag som vi i fortsättningen kommer att benämna ”företaget”.

1.2 Syfte

Som vi redan har uttryckt är vi intresserade av den utveckling som sker i den permanenta organisationen, alltså i den ordinarie verksamheten.

Vårt syfte är därför att inom ramen för en organisation analysera individuella utvecklingsmöjligheter i den ordinarie verksamheten.

1.3 Pedagogisk relevans

Vi har valt att inom ramen för en organisation analysera individuella utvecklingsmöjligheter i den ordinarie verksamheten. Pedagogik som ämne omfattar allt som har med lärande, utveckling, vägledning, handledning, undervisning och fostran att göra (Egidius, 1994). Lärande är en förutsättning, och en viktig del i kompetensutvecklingen (Andersson, 2000). Eftersom vi studerat individuella utvecklingsmöjligheter så anser vi att vår uppsats är av pedagogisk relevans.

1.4 Avgränsningar

När vi i uppsatsen talar om kompetens och kompetensutveckling har vi avgränsat oss till att endast tala om individuell kompetens och individuell kompetensutveckling i den ordinarie verksamheten. Vi har också avgränsat oss till att tala om informell/icke-formell kompetensutveckling.

2. Kompetens och kompetensutveckling

2.1 Litteratursökning och urval

I denna uppsats har vi sökt i sökmotorerna LOVISA och LIBRIS vid Lunds Universitet, för att finna teoretiska källor. Vi har även sökt efter vetenskapliga artiklar i Elin@Lund för att försöka få en djupare bredd av vårt valda ämnesområde. De sökord som vi har fokuserat på är följande: *kompetens, individuell kompetens, kompetensutveckling, lärande, lärande i arbete, lärande i organisationer, individuellt lärande, informellt lärande*.

I vår sökning försökte vi att kombinera våra sökord. Vi använde oss också av ordens engelska motsvarighet. Vi sökte även på författare som vi fått fram för att se om de hade andra källor inom samma område som kunde vara av relevans för oss. Vi använde oss också av andra uppsatser inom samma ämnesområde för att få tips på litteratur som vi kunde använda. Vid sökning av de ord som vi presenterat fick vi mycket material att handskas med. Genom dessa källor kunde vi även se vilka författaren refererat till för att hela tiden försäkra oss om att vi använde oss av primärkällor. Primärkällor har vi i första hand strävat efter att använda, men i brist på tillgänglighet har vi även i viss mån varit tvungna att använda oss av sekundärkällor. I de fall där vi använt oss av sekundär-

källor har vi varit noga med att jämföra olika källor inom samma område för att se till tolkningen av primärkällan.

I vår sökprocess efter litteratur har vi fått tillgång till en mängd information. Källmaterialet har varierat både innehållsmässigt och kvalitetsmässigt. För att kontrollera och granska våra källor använde vi oss av fyra faser som Holme och Solvang (1997) presenterar:

- *Observation*: Vi försökte skaffa oss en överblick av de källor som fanns tillgängliga inom ramen för vårt problemområde. Vi är dock medvetna om att vårt källmaterial inte är fullständigt vad avser ämnet.
- *Bestämning av ursprung*: Problemet med att bestämma vem eller vad som är upphovet till en källa är kopplat till hur vi bestämmer vilket samband som finns mellan källan vi granskar och den verklighet vi valt att beskriva (Holme & Solvang, 1997). Denna punkt är svår att genomföra och oerhört tidskrävande. Vad vi försökte se till var vem det var som stod bakom källan, när källan var nerskriven och utgiven och om det var en primärkälla eller en sekundärkälla. Eftersom vi är relativt oerfarna inom området så anser vi att det är svårt att konstatera vem upphovsmannen till källan är. Vi är dock noggranna med att använda oss av primärkällor i den mån vi kan, för att se i vilket förhållande författaren står till det han/hon beskriver. Vi har också vägt in att författaren refereras till i andra källor.
- *Tolkning*: Vi har här försökt att analysera vad det är som står i källan. Vad upphovsmannen har för avsikt att beskriva.
- *Bestämning av användbarhet*: För att uppfylla detta område frågar vi oss hela tiden hur användbar källan är för vårt faktiska syfte. En viktig del här är att granska den trovärdighet som källan besitter. Vi försöker att jämföra olika källor med varandra. Om de har överensstämmt har vi ansett att trovärdigheten har stärkts i källan. En annan sak som vi tar i beaktande är källans ålder. Vi strävade efter att ha så modern litteratur som möjligt men vår högsta prioritet var att använda oss av primärkällor, vilket i vissa fall gjorde att vi använde äldre litteratur.

2.1.1 Diskussion angående urval

Vi körde fast i en viss sorts litteratur som sedan visade sig vara ”för enkel” och för enspårig. Detta medförde att vi gjorde en omvärdering och nya urval som resulterade i mer fördjupad litteratur. Eftersom vi, på grund av sämre tillgänglighet, i vissa fall inte fick tag på primärkällor har vi i vissa fall varit tvungna att använda oss av sekundärkällor. Detta har vi insett är en svaghet. För att få en trovärdighet i denna litteratur har vi varit noggranna att jämföra olika källor som tar upp det berörda området, för att försäkra oss om att källan är trovärdig. Genom att vi är relativt oerfarna så har vi haft svårt att veta vem upphovsmannen till vissa källor är. Vi har här tagit hjälp av annan litteratur för att få referenser till upphovsmannen i fråga. Vi har hela tiden försökt att ha ett kritiskt förhållningssätt till våra källor, men vi är medvetna om att de teorier vi presenterat är färgade av våra subjektiva värderingar, därför uppmanar vi läsaren av denna uppsats att själv anta ett kritiskt förhållningssätt till det vi kommer att presentera.

2.3. Kompetens

För att kunna analysera, diskutera och se företeelser som förknippas med kompetens anser vi att det krävs en diskussion om dess innebörd. Vad är egentligen kompetens och kompetensutveckling? Detta är vad vi kommer att presentera i våra teorikapitel nedan.

Kompetens har en mångtydig mening, därför är det inte möjligt att definiera det på ett distinkt sätt (Stevrin, 1981, Ellström, 1992, Axelsson, 1996). Fortsättningsvis när vi talar om kompetens kommer vi att använda oss av följande definition:

”Med kompetens avses en individs potentiella handlingsförmåga i relation till en viss uppgift, situation eller kontext. Närmare bestämt förmågan att framgångsrikt utföra ett arbete, inklusive förmågan att identifiera, utnyttja och, om möjligt, utvidga det tolknings-, handlings- och värderingsutrymme som arbetet erbjuder” (Ellström, 1992, s. 21).

Kompetens är ett vidare begrepp än orden kunskap, färdigheter och attityder, men det råder inga tvivel om att kunskap utgör kärnan i alla de definitioner av kompetens som finns. Begreppet är dynamiskt och ofta med processbetydelse, det innebär att det är något som kan användas, utvecklas och förändras över tid. Kompetens är också ett villkorligt begrepp, i den meningen att det blir först intressant när man relaterar det till en verksamhet, strategi, mål eller arbetsuppgift. Vanligast är att man relaterar det till situationer i arbetslivet. Kompetens är ett kvalitativt begrepp som inte går att fånga in, beskrivas, mätas eller värderas i kvantitativa termer (Söderström, 1990). Kompetens kan inte betraktas som en isolerad företeelse eller ett isolerat fenomen. En individ eller organisation är kompetent endast i förhållande till dess omvärld. Därför hänger kompetens ihop med egenskaper som problemlösning, förmåga att samarbeta, och förmågan att leda andra människor. Individen utnyttjar då sin kompetens tillsammans med andra individer och har förmågan att utnyttja andra individers kompetens. En viktig del av en organisations karaktär kan härledas till organisationens speciella, självpräglade eller unika kompetens (Stevrin, 1981).

2.3.1 Individuell kompetens

Som vi tidigare visat har vi valt att avgränsa oss till individuell kompetens. En viktig utgångspunkt är att skilja mellan organisatorisk kompetens och individuell kompetens. Organisatorisk kompetens är ett resultat av företagets gemensamma lärande i umgänge med sin omvärld och genomförandet av sin uppgift. Människan är den egentliga bäraren av organisatorisk kompetens (Wolvén, 2000). Att tillvarata individuell kompetens blir avgöranden för organisationens framgång (Stevrin, 1981).

Individuell kompetens är en människas förmåga att rationellt lösa uppgifter och möta yttre krav i en specifik situation (Axelsson, 1996). Individuell kompetens utvecklas under lång tid genom att prövas och genom att problem löses. Kompetens som förvärfvas är resultatet av en omfattande lärandeprocess. Men för att processen skall bli framgångsrik fodras motivation, engagemang, tålamod och viljan att testa kompetensen i olika sammanhang (Stevrin, 1981).

Individuell kompetens kan delas in i följande dimensioner *psykomotoriska faktorer, kognitiva faktorer, personlighetsfaktorer och sociala faktorer*. När man talar om de

psykomotoriska faktorerna menar man här olika typer av perceptuella och manuella färdigheter, exempelvis fingerfärdighet och ”handlag”. De kognitiva faktorerna är olika typer av kunskaper och intellektuella färdigheter. Detta kan ges i uttryck genom förmågan att lösa problem och fatta beslut. Med personlighetsfaktorer det vill säga handlingsförutsättningar relaterade till personlighetsdrag avser man självförtroende och självuppfattning. De sociala faktorerna är olika sociala färdigheter, exempelvis samarbets-, ledarskaps- och kommunikationsförmåga (Gestrelius, 1989).

Axelsson (1996) menar att individuell kompetens i stora drag kan bestå av tre komponenter. Den första behandlar kunskaper av olika slag som även ger en god förståelseförmåga. Fortsättningsvis är det färdigheter, exempelvis att kunna utföra aktiviteter och arbetsuppgifter. Avslutningsvis tar han upp viljan och lusten att använda och utveckla sina kunskaper och färdigheter, det vill säga att ”vilja” och ”våga”. Utan vilja kommer de andra två inte att utvecklas. Dessa tre huvudgrupper är alla väsentliga och bra kunskaper som ger god förståelseförmåga. Det innebär att individen vet, förstår och känner till viktiga fakta. Goda färdigheter ger god handlingsförmåga. Individen har en viss handlingsförmåga. Mod, vilja och lust bidrar till att frilägga den energi som krävs för att använda och utveckla förmågan att förstå och handla.

2.3.2 Formell - Reell kompetens

Det är viktigt att komma bort från den gamla uppfattningen att utbildningen är något som bara sker i en skola eller i en planerad undervisningssituation. Detta är en formell situation som är helt annorlunda än det sätt man inhämtar kunskap i vardagslivet och i arbetet (Moxnes, 1993). Begreppet kompetens betyder för de allra flesta kunskap som är dokumenterat genom exempelvis prov eller examina. Detta kallas *formell kompetens*. I dagligt tal menar vi ofta något annat med kompetens. När vi säger att en person är kompetent för sitt jobb, tänker vi på hur han totalt sett fungerar i arbetet, vi tänker på den *reella kompetensen*. Den reella kompetensen är den kompetens som kommer till uttryck i arbetet (Dalin, 1997). Den reella kompetensen skall betraktas, inte som högre eller lägre än den formella utbildningsrelaterade kompetensen, utan snarare som kvalitativt skild från denna kompetens (Ellström, 1992).

2.4 Kompetensutveckling och lärande

Lärandet utgör en mycket viktig sida av företagets kompetensutveckling. Lärande är en förutsättning för kompetensutveckling (Andersson, 2000). När vi fortsättningsvis talar om lärande avser vi:

”Med lärande avses relativt varaktiga förändringar hos en individ som ett resultat av individens samspel med sin omgivning” (Ellström, 1992 s.67).

När vi talar om lärande avser vi informellt lärande, så kallat vardagslärande, snarare än lärande i formella utbildningssituationer. När vi vidare talar om lärande och lärandets innehåll avses förändringar av individens kompetens.

Kompetensutveckling innebär lärande, tillämpning av kunskaper och färdigheter i relation till en arbetsuppgift. Detta innebär också förståelse av olika mer eller mindre speci-

fika arbetsuppgifter i en organisation. Kompetensutveckling sker varje dag under förutsättningar att organisationen tillhandahåller ett ”lärandeklimat”. Kompetensutveckling kan vara såväl informell som formell. Skillnaden mellan informell och formell kompetensutveckling är att den formella kompetensutvecklingen är mer systematiserad och sker under planerade och genomarbetade former för att få fram en avsedd effekt, vilket den informella inte är (Andersson, 2000). Varje enskilt företag har sin uppsättning av kompetensbehov och behov av kompetensutveckling. För att kunna tillgodose dessa behov krävs det av företaget och individen att ha en anpassad förmåga att förändras och utvecklas. Man kan skilja på två nivåer av kompetensutveckling; individuell- och organisatorisk kompetensutveckling (Axelsson, 1996). Vi har alltså valt att avgränsa oss till den individuella kompetensutvecklingen

2.4.1 ”On the job training”

För individen kan lärandet ske på två olika sätt. Det första sättet är genom formell utbildning, internt eller externt. Dessa brukar benämnas utbildning. Det andra sättet sker i det praktiska yrkeslivet genom förändring av arbetsuppgifter, genom andra medarbetare eller praktik innanför eller utanför organisationen. Alla dessa brukar benämnas ”*on the job training*” (Axelsson, 1996). Men de anställdas kompetens är naturligtvis beroende av den grundläggande utbildningen, och av de särskilda utbildningar och satsningar som görs innanför och utanför företaget. Men om denna utbildning skall få full effekt måste den kombineras med lärande om de förhållanden, förutsättningar, möjligheter och begränsningar som finns på den egna arbetsplatsen och i det dagliga arbetet. De människor som i sitt dagliga arbete ständigt ställs inför olika problem och möjligheter måste delta i detta förändringsarbete. Detta förutsätter ett aktivt problemlösande och ett fortgående om- och nylärande (Ellström, 1992).

Vi överskattar ofta värdet av formell utbildning och underskattar värdet av ”*on the job training*”. Skälet är att den formella utbildningen ofta sker i mer uppseendeväckande former under begränsad och särskilt avsatt tid. Det dagliga lärandet sker däremot under mindre glamorösa former och är mer informellt utan särskilt avsatt tid. Samtidigt är det troligt att detta dagliga lärande ger långt större bestående effekter än de relativt kortvariga formella utbildningar som anordnas. ”*On the job training*” är inriktat på att stödja, strukturera och följa upp medarbetarnas lärande. Det avser vanligen ett vardagligt lärande på arbetsplatsen eller i anslutning till arbetsuppgiften (Axelsson, 1996, Docherty, 1996).

2.4.1 Lärandeprocesser

All form av kompetens baseras på lärandeprocesser (Ellström, 1996, Wolvén, 2000). Därför anser vi att det är viktigt att granska olika lärandeprocesser. Detta presenteras nedan.

2.4.1.1 Anpassnings och utvecklingsinriktat lärande

Ellström (1992, 1996) gör en åtskillnad mellan utvecklingsinriktat lärande och anpassningsinriktat lärande.¹ Utgångspunkten för denna åtskillnad är förhållandet mellan den lärande individen och den kontext som lärandet sker i. Ellström (1992) refererar till Engeström (1987) om den anpassningsinriktade synen på lärande.² Ett anpassningsinriktat lärande studeras och definieras ofta som en fråga om hur individen inhämtar kunskap, löser problem och lär sig handla i ett sammanhang där uppgifter, mål och andra förutsättningar antas var givna. Här är det inte önskvärt eller möjligt för den lärande individen att ifrågasätta, kritiskt analysera och kanske försöka förändra. Utmärkande för det utvecklingsinriktade lärandet är istället att individen antas ha ett ifrågasättande och prövande förhållningssätt till uppgifter, mål och andra förutsättningar. Individen lär sig här inte enbart, eller i första hand, vissa sätt att handla givet olika situationer och uppgifter. Istället är huvudpoängen att individen skall lära sig identifiera och definiera vilken situation uppgiften och problemet är (Ellström, 1992).

En annan viktig skillnad mellan anpassningsinriktat och utvecklingsinriktat lärande gäller individens möjligheter att kunna påverka och kontrollera sin omgivning. Utvecklingsinriktat lärande förutsätter att individen kritiskt analyserar och eventuellt förändrar sina livs- eller arbetsvillkor. Lärandet förutsätter alltså ett överskridande av det givna handlingsutrymmet som individen stöter på i sin verksamhet. Om man istället ser till det anpassningsinriktade lärandet så existerar inte denna möjlighet. Här skapas endast möjligheter till anpassning eller undvikande (Ellström, 1992).

2.4.1.2 Handlingsutrymme

Ett annat sätt att göra distinktionen mellan anpassningsinriktat lärande och utvecklingsinriktat lärande är att ta utgångspunkt i det handlingsutrymme, som finns i en lärandesituation. Med handlingsutrymme avser man då de frihetsgrader som individen har när man talar om val och tolkning av uppgifter/mål, metoder för att lösa dessa, samt att värdera de resultat som uppnås (Ellström, 1992). Hårt föreskrivna arbetsuppgifter, regler, bestämmelser och exakta anvisningar hotar förmågan att utvecklas och tänka kreativt. Om man skapar fler och fler bestämda och rutinmässiga arbetsuppgifter krymper individens handlingsutrymme att fatta egna beslut (Döös, 2001). Beroende på vilka frihets-

¹ Det finns andra sätt att kategorisera olika typer av lärande. Jämför med Argyris & Schöns (1978) ”single-loop learning” och ”double-loop learning”. Vi har dock valt att fokusera på Ellströms teori om anpassnings- och utvecklingsinriktat lärande. Därför går vi inte djupare in på Argyris & Schöns teori.

² På grund av en felregistrering på Universitetsbiblioteket i Lund så har vi inte fått tillgång till originalkällan.

grader som lärandesituationen erbjuder, kan vi här skilja mellan fyra typer eller nivåer av lärande:

Tabell 1. Fyra typer av lärande som en funktion av det handlingsutrymme som finns i en lärandesituation (Ellström, 1992 s. 71).

| Aspekt av lärande-situationen | Typer av lärande/lärandenivåer | | | |
|-------------------------------|--------------------------------|--------------------|--------------|------------------|
| | Reproduktivt lärande | Produktivt lärande | | Kreativt lärande |
| | | Metodstyrt | Problemstyrt | |
| Uppgift | Given | Given | Given | Ej given |
| Metod | Given | Given | Ej given | Ej given |
| Resultat | Givet | Ej givet | Ej givet | Ej givet |

Det reproductiva lärandet som är den lägsta ordningens lärandenivå, innebär att såväl uppgifter och mål som metoder att lösa uppgifterna och det resultat som skall uppnås är givna på förhand i någon form av anvisningar. Den lärande individen lär sig vissa föreskrivna sätt att lösa de givna uppgifterna i syfte att uppnå mål som på förhand är fastställda. Det produktiva lärandet definieras som två olika varianter. Gemensamt för dessa två varianter är att uppgiften är eller tas för given. Det som dock skiljer varianterna åt är de grader av frihet som individen har när det gäller valet av metoder för att lösa uppgiften och/eller värderingarna av de resultat som uppnås. Som vi ser i tabellen så är både uppgift och metod givna i det regelstyrda lärandet, men den lärande individen värderar själv resultaten av sitt arbete. I det målstyrda lärandet så är det bara uppgiften som är given på förhand. Här är det upp till individen själv att både välja metod och värdera sina resultat. Det kreativa lärandet är den högsta lärandenivån, här måste individen själv sätta upp mål, bestämma metod och även värdera sina resultat. Som lärandenivåerna här är definierade så kommer det kreativa lärandet att motsvara det som vi tidigare benämnde utvecklingsinriktat lärande. Det reproductiva lärandet och det produktiva lärandet är då det anpassningsinriktade lärandet (Ellström, 1992).

2.4.2 Förutsättningar för kompetensutveckling i det dagliga arbetet

Man kan se förutsättningar för kompetensutveckling i den ordinarie verksamheten ur ett miljöpedagogiskt perspektiv. Det finns olika faktorer som kan skapa förutsättningar för kompetensutveckling. Nedan tar vi upp några faktorer som vi anser är relevanta för utvecklingen av individuell kompetens.

Miljöpedagogisk forskning är i första hand inriktat på vad som utgör möjligheter och hinder för hur människor utvecklar sin kompetens. Människans aktiva och meningsskapande förhållande till sin omgivning betonas och hennes sätt att bygga upp kunskap i det sammanhanget och den kontext hon befinner sig i (Granberg, 2004). Det handlar om att förstå människors förutsättningar att i överensstämmelse med sin miljö utnyttja sina erfarenheter för att formulera kunskaper och utveckla en kompetens i att hantera sin omgivning (Löfberg, 1995).

2.4.2.1 Arbetsmiljö

Möjligheterna till lärande kan vara mer eller mindre bra beroende på hur arbetsplatsen utformats med avseende på dess lärandebetingelser. En arbetsplats kan erbjuda goda tillfällen till ett vardagligt och aktivt lärande av den enskilde individen (Aronsson & Berglind, 1990). Ökade kunskaper och insikter i hur olika betingelser och aspekter av arbetsplatsens utformning samspelar för att ge utrymme åt ett ständigt lärande borde också öka möjligheterna för att skapa en väl fungerande arbetsplats (Löfberg, 1991).

En arbetsmiljö som stimulerar lärande och utveckling av de anställdas förmåga ses som en utvecklande arbetsmiljö. Den skall vara gynnsam för deras hälsa, välbefinnande och personliga utveckling. Olika typer av arbetsplatser kan ställa olika krav på de anställdas kompetens. När man ser på ett företags arbetsmiljö för lärande är det viktigt att granska hur det dagliga livet i organisationen utvecklar sig och hur den uppmärksammar nya lärandetillfällen som ges. För att kompetens skall utvecklas krävs att arbetet i sig inrymmer möjligheten till utveckling. En god arbetsmiljö är en förutsättning för kontinuerlig kompetensutveckling. En viktig förutsättning för utveckling i det dagliga arbetet är att det måste skapas utrymme för det. Det måste ges tillfälle att använda sig av och tillämpa nya kunskaper (Gestrelus, 1989).

2.4.2.2 Mål

Det som kännetecknar en förändringsinriktad handling är för det första att det finns ett mål för handlingen och, för det andra, en väg till detta mål. Ur detta följer handlingsförloppets olika faser: sätta upp ett mål, besluta om metod och genomförande. Sista fasen är att kontrollera om målet faktiskt uppnåddes. Ett kriterium för att öka individens kompetens är att individen har ett medbestämmande. Med detta menas att individen är med och fastställer mål och medel. Detta skall formuleras och accepteras gemensamt, så att den enskilda individen har ett val. Man skall sträva efter samarbete och målen skall vara uttänkta och utformade tillsammans, med medarbetare och chefer (Volpert, 1983).

En målsättningsprocess kan ske genom utvecklingssamtal. I en organisation sker uppföljning och planeringar av mål ofta i så kallade utvecklingssamtal. Dessa är återkommande samtal mellan en medarbetare och hans/hennes närmaste chef (Lindgren, 2001). I dessa samtal inkluderas en utvärdering av nuvarande jobbutformning, och även en utvärdering av insatsen i det jobb man dagligen utför i förhållande till de fastställda målen som finns. I dessa samtal utvärderas också vilken potential det finns för utveckling inför nya uppgifter som individen kan komma att ställas inför. Dessa samtal skall inbjuda till utformning av nya mål för kommande perioder. Huvudsyftet med dessa samtal är att nå fram till största möjliga enighet på alla ovannämnda punkter. Detta sker genom att parterna jämför sina värderingar. På de punkter de är oeniga försöker man finna orsakerna till att värderingar från respektive parter skiljer sig åt, så att man tillsammans kan justera. När man sedan har nått gemensamma värderingar så har man bildat underlag för vidare planeringar. Om utvecklingssamtalen uteblir så kan detta leda till svårigheter vid bestämning av arbetsmål, och kriterier för värdering av resultat (Dahlin, 1988, Dalin, 1997).

2.4.2.3 Arbetsuppgiftens utformning

Ur ett miljöpedagogiskt perspektiv integreras lärandet med individens arbetsuppgifter. På så sätt är arbetsuppgifterna och den aktuella kontexten av avgörande betydelse

(Granberg, 1995). I utförandet av arbetsuppgifter växer och bär vi vårt kunnande. I våra arbetsuppgifter skaffar vi oss våra erfarenheter och utvecklar vår kompetens (Döös, 2001). Möjligheter till lärande kan givetvis vara mer eller mindre bra beroende på hur arbetsuppgifterna utformas med avseende på dess lärbetingelser. En arbetsplats som erbjuder rika tillfällen till informationsutbyte mellan kollegor, och som ställer den anställde inför föränderliga arbetsuppgifter som han eller hon också kan lösa, ger bättre möjligheter till lärande än en arbetsplats med ensidiga arbetsuppgifter och med små möjligheter till kontakt kollegor emellan. Erbjuder arbetsplatsen, med avseende på dess organisationsform också möjlighet till informationsutbyte rörande själva arbetsuppgiften och deras lösande kan man på goda grunder förvänta sig att lärandet också kommer innefatta kompetensutveckling. En arbetsplats kan med andra ord erbjuda goda tillfällen till ett vardagligt och aktivt lärande (Löfberg, 1991).

Repetitivt arbete är inte bra för individen. Tvångsstyrda och monotona arbetsuppgifter hindrar individer från att utveckla sin kompetens (Bergman & Helgesson, 1983). Arbetsuppgifterna måste också upplevas som meningsfulla, så att de motiverar till en produktiv gemensam insats och ett nytt lärande. Med detta menas uppgifter som förutsätter försök och misstag, innan man når en annan nivå. Det skall även vara tillåtet att göra fel så länge som man faktiskt lär av sina misstag (Dalin, 1997). För att en individ skall utveckla sin kompetens måste han/hon ständigt få pröva och främja sina färdigheter på komplexa arbetsuppgifter. Uppgifterna skall ha en hög grad av komplexitet, denna komplexitet skall dock inte ställa så höga krav att individen inte har möjlighet att möta dessa (Volpert, 1983).

2.4.2.4 Motivation

Motivation kan beskrivas som ett inre mentalt tillstånd. Individen måste kunna relatera till det genom att för tillfället befinna sig i det tillståndet eller känna brist på det. Motivation kan ses från olika perspektiv. Ett sätt att se det är utifrån individens olika behov (Tosi & Mero, 2003). Maslows (1954) motivationsteori strävar efter att förklara varför människor betar sig på ett visst sätt och processen som orsakar detta beteendet. Teorin om motivation beskrivs i en behovshierarki. Mänskliga behov kan kategoriseras i sex punkter.

1. *Psykologiska behov*, människor måste ha mat, värme, vatten för att överleva. Innan man får detta så kan man inte tänka på de andra kategorierna eller prestera.
2. *Säkerhetsbehov*, en drift att skydda sig mot hunger, törst. Man strävar också efter att bo tryggt och stabilt.
3. *Tillhörighet/Kärlek*, en persons behov att känna sig älskad och behov. Man har ett behov att integreras med andra och nå en viss social acceptans.
4. *Kognitiva behov*, ett behov hos människan att känna sig respekterad av andra. Människan strävar efter att öka sin status i andras ögon. Man vill ha en hög ranking hos den grupp man arbetar med. Självförtroendet ökar i takt med att man blir självförfredsställd.
5. *Estetiska behov*, detta symboliserar människans längtan och strävan efter skönhet och symmetri.
6. *Självförverkligande behov*, detta behov karaktäriseras av individens längtan att göra vad han/hon känner att han/hon har potential att klara av, att få utnyttja sina olika förmågor eller kunskaper inom ett ämne eller en uppgift.

En person är inte färdigmotiverad eller nöjd genom att ett behov är tillfredställt. Är ett behov tillfredställt fortsätter individen att söka sig uppåt i hierarkin, för att hela tiden sträva efter större tillfredställelse och nya moment som motiverar (Maslow, 1954).

Herzberg (1959) skiljer på inre och yttre motivation. De yttre faktorerna är så kallade hygienfaktorer, medan de inre benämns som motivationsfaktorer. De inre faktorerna återfinns i de tillfällen där individen upplever hög arbetstillfredsställelse. Yttre faktorer kan endast höja arbetstillfredsställelse till en viss nivå. De yttre hygienfaktorerna kan exempelvis vara lön, arbetsförhållanden, status, företagets policy etcetera. De inre motivationsfaktorerna skapar hög tillfredställelse och en vilja att arbeta hårdare. De kan vara ansvar, utvecklingsmöjligheter, arbetet i sig självt och så vidare. En person som har ett utmanande arbete kommer förmodligen att bli motiverad att prestera bättre. För att öka prestationen måste chefen arbeta på motivationsfaktorerna, detta betyder att ändra arbetsmiljön och göra den mer utmanande (Tosi & Mero, 2003).

Motivation och kompetensutveckling står i relation till varandra. Den som är motiverad har lättare för att lära sig och är mer villig att försöka. Kompetensutveckling innebär förändring i något avseende, och eftersom förändring underlättas om den som skall förändras är motiverad så är motivation en viktig aspekt att ta upp när man talar om kompetensutveckling. För att en individ skall känna sig motiverad måste arbetet kännas som om det är meningsfullt och viktigt. Individen måste också känna sig personligt ansvarig för resultatet av sitt arbete. Slutligen så måste individen ha möjlighet att bedöma resultatet av sitt arbete. För att en individ skall kunna uppnå dessa tillstånd krävs det att arbetet karaktäriseras av krav på varierande uppgifter, att individens kompetens måste utmanas och att uppgiften känns betydelsefull för individen. Att ha roligt är motivationsskapande och det bidrar till både initiativ och skaparglädje. Det inverkar på såväl de för dagen givna arbetsuppgifterna, som för möjligheterna individen har att utvidga det givna handlingsutrymmet. Det finns skäl att betona att både arbetsuppgifterna och arbetsmiljön har betydelse för motivationen (Axelsson, 1996). Motivation betraktas som en avgörande faktor för mänskliga prestationer och motivationen är i högsta grad beroende av arbetets innehåll (Volpert, 1983).

Det är också viktigt med uppmuntran och utrymme till utveckling och utmaningar. En bra arbetsmiljö måste ge tillfälle till feedback och konstruktiv kritik exempelvis via en handledare som kan stötta eller kritisera (Gestrelus, 1989). Feedbackprocessen omfattar observation av handlingens följder på omgivningen. Feedback är värdering och reflektion av erfarenheterna i relation till de uppgifter och mål som individen har för sin handling. Man skiljer på två sorters feedback, dels feedback från den uppgift som man arbetar med och dels feedback från exempelvis arbetskamrater, kunder och chefer, i den sociala omgivningen. Feedback är en viktig motiverande faktor som underlättar lärandeprocessen för individen (Ellström, 1996).

2.4.2.5 Ledarskap

Ledaren skall få individen att stimuleras genom att låta dem utnyttja sin inneboende förmåga, alltså att öka individens handlingsfrihet, för att individen skall frigöra sin förmåga (Ericsson, 2001). Som ledare skall man inte ge detaljerade instruktioner eftersom det inskränker individens handlingsfrihet. Ledarskapet skall vara rådgivande där deras

centrala ledningsuppgift är att vägleda och stimulera medarbetarna i de processer som pågår i den ordinarie verksamheten. Ledaren får en arrangerande och hjälpande funktion. Det handlar om att uppmuntra, vägleda och stötta andra människor och hur man får individen att lösa och utföra uppgiften i arbetet på bästa möjliga sätt (Sandberg & Targama, 1998). En ledare skall också kunna arrangera förutsättningar för att medarbetarna själva skall ta fram passande information. Detta kan ske genom att medarbetarna upptäcker nya saker eller vågar diskutera och ifrågasätta (Argyris, 1990). Ledarens roll är att hjälpa medarbetare att utmana sina mentala modeller och förändras där det är passande. Man skall också utveckla en miljö som uppmuntrar till lärande (Agashae & Bratton, 2001). Det är den närmaste chefen som i hög grad kan skapa förutsättningar för de anställdas motivation och trivsel, genom ett samarbete med tillit. Detta genom att individerna känner sig fria att öppet informera sina chefer i frågor som rör arbetet, och att cheferna tar till sig de synpunkter som individerna framför (Rubenowitz, 1991).

2.4.2.6 Reflektion och dialog

Människans viktigaste egenskap är att hon kan tänka och reflektera också över sitt arbete och sin arbetssituation (Volpert, 1983). Förmågan att reflektera över sitt lärande, sina behov och resultat, blir allt viktigare när man ser på utvecklingen av individens kompetens. Det bästa sättet att underhålla och utveckla kompetens är genom individuell reflektion och reflektion i samtal med kollegor (Tikkanen, 2002). Komplexa uppgifter ställer krav på reflektion och är ett villkor för lärande i arbetslivet. Reflektion kräver distans, ett tidsmässigt utrymme som gör att vi kan tänka i ett ”utifrånperspektiv” (Döös, 2001). Reflektion är ett verktyg man använder för att underlätta lärande och utveckla sin kompetens (Agashae & Bratton, 2001). Medarbetare skall kunna reflektera över egna erfarenheter och få möjlighet att omsätta dessa i framtida handlingar. På så sätt kan man se arbetet som en kontinuerlig lärandeprocess (Bergstedt, 2001). Reflektionen sker genom att individen hela tiden kommunicerar med kollegor med frågor som; Så här tycker jag, jag tror det är rätt men det kan vara fel, vad tror du? Kan vi diskutera det och komma fram till något annat? Reflektionen är ett sätt att komma vidare om man anser att något är problematiskt och sedan komma fram till hur man kan göra det annorlunda (Argyris et al, 1985).

Dialogen är en viktig del av reflektionen i interaktion med andra människor. Att gå in och ut ur ett antal olika sammanhang och att samverka inom vart och ett ställer stora krav på oss som individer. Det handlar ofta om att komma överens, både om vad som är problemet och hur man kan lösa det. Att kunna se och förstå varandras perspektiv och komma fram till ny förståelse och kunskap har blivit förmågor som yrkesverksamma individer har nytta av att behärska. Det kallar man dialog. Dialog för reflektion innebär att samtala med kollegor för att lära tillsammans. Dialog på detta sätt handlar om att använda samtalet för att tillsammans konstruera en ny mer sammansatt kompetens (Döös & Wilhelmsson, 2002). Det måste finnas en öppenhet för nyskapande och för en öppen dialog mellan de som deltar i lärandeprocessen (Bergstedt, 2001). Dialogen har innebörden av att människor i organisationen fritt skall kunna föra fram sina åsikter, vilket också kräver utrymme för att pröva nytt och nya sätt att tänka (Ohlsson, 2001). Dialogen är ett medel för att tänka tillsammans och för att kunna reflektera tillsammans över problem och erfarenheter medarbetarna gör i det dagliga arbetet (Dixon, 1994).

Vi har försökt visa på några faktorer i miljön som påverkar utfallet av lärande i den ordinarie verksamheten. Ur ett miljöpedagogiskt perspektiv syftar man alltså till att skapa så gynnsamma arbetsvillkor och verksamhetsmiljöer som möjligt, som resulterar i ett ökat individuellt lärande (Mattsson, 1995).

3. Metod

3.1 Utgångspunkter

3.1.1 Kvalitativ studie

Det finns ingen absolut skillnad mellan kvalitativa och kvantitativa metoder. Alla metoder är ett slags arbetsredskap, som i olika grad använder sig av diverse metodiska principer. Det är dock naturligt att metodvalet anpassas till det problemområde man har formulerat (Holme & Solvang, 1997, Patel & Tebelius, 1987). Kvalitativa metoder är till sin karaktär mindre ”förträngande” än kvantitativa metoder. De ger oss också möjligheten att nå kunskap om andra dimensioner och sammanhang i människors värld än vad de kvantitativa någonsin lyckas med. Med hjälp av kvalitativa metoder kan vi söka ny kunskap på både utforskade och beforskade områden. Kvalitativa metoder kräver inte heller att vi redan i förväg måste avgränsa informationssamlandet utifrån tidigare forskning eller andra antaganden om vad som är värt att veta (Eliasson, 1995).

Den grundläggande likheten mellan den kvalitativa metoden och den kvantitativa metoden, inom samhällsvetenskaplig forskning, är att de har gemensamma syften. Båda angreppssätten är inriktade på att ge en bättre förståelse av det samhälle vi lever i och hur olika vi enskilt eller tillsammans påverkar varandra. Vad som skiljer dem åt är grovt beskrivet, att den kvantitativa metoden omvandlar informationen till siffror och mängder, medan kvalitativ forskning syftar till att klargöra ett fenomenets karaktär eller egenskaper (Bryman, 2002, Holme & Solvang, 1997, Widerberg, 2002).

Utifrån detta så framgår det att vissa förhållanden passar bättre för kvantitativa, och andra för kvalitativa ansatser. Med vårt syfte: *att inom ramen för en organisation analysera individuella utvecklingsmöjligheter i den ordinarie verksamheten* är vi inte ute efter att omvandla vår information till siffror eller mängder, utan vi är ute efter att försöka klargöra en företags karaktär eller egenskaper. Vi har därför valt en empirisk studie där vi använder oss av en kvalitativ ansats.

3.2 Genomförande

3.2.1 Urval

3.2.1.1 Val av företag

Efter valt ämnesområdet som vi ville undersöka och skriva om sökte vi kontakt med olika företag. Vi hade inga särskilda önskemål vad det gäller deras verksamhet eller deras produkter. Vi kontaktade, via mail, ett 20-tal företag, dock inga små företag eller enmansföretag utan inriktade oss i första hand på större och välkända företag. Vi fick svar från flertal företag som bad oss kontakta dem. Vid ny kontakt visade det sig att det inte var så många som kunde ställa upp. Vårt urval blev därmed beroende på tillgänglighet. Företag X var intresserade och därför genomförde vi vår empiriska studie där.

Företaget grundades 1941 och började som ett litet familjeföretag. År 2003 spreds ägandet på ett flertal länder. Företaget har idag 14 500 anställda över hela världen och av dessa är det 2/3 som arbetar med kundkontakt via försäljning, ingenjörsarbete och kundservice. Det finns företag i Europa, Amerika och Asien och företaget är verksamt i över 120 länder. Företaget är världsledande på sin produkt och strävar ständigt efter att vara innovativa, hålla sin utlovade höga kvalitet, ha en direkt kundrelation och effektiv marknadsföring.

3.2.1.2 Val av intervjupersoner

Vår kontaktperson på företag X är ensam ansvarig för kompetensutvecklingen i Sverige och Danmark. Vi bestämde möte för att diskutera när vi kunde få börja vår undersökning och vilket vårt syfte med undersökningen var. Vi ansåg att sex till sju personer var ett rimligt antal att börja med, och efter att sex intervjuer genomförts kände vi att det var ett lagom antal. Vi ansåg att materialet var tillräckligt utförligt för att kunna analyseras. Vid diskussion av urval som vi hade med vår kontaktperson ställde vi vissa krav på intervjupersoner. Detta för att vi ville påverka det urval som vi tillsammans med vår kontaktperson skulle ta fram. Vi ville att det skulle vara en bred ålderssammansättning av intervjupersonerna, bred spridning på antal år i företaget, och att intervjupersonen måste ha arbetat minst ett halvår inom företaget. Vi ville också ha personer från olika avdelningar. En kvart före sista intervjun fick vi ett bortfall, då en av de förvalda intervjupersonerna blev sjuk. Vi fick dock omgående tag på en ny intervjuperson som kunde ställa upp. Urvalet slumpade sig att alla utom en hade en mellancheferposition inom företaget. Den person som inte hade en mellancheferposition, hade dock en liknade roll om man ser till ansvarsområde och handlingsfrihet som mellancheferna. Det faktum att vårt urval bara baserades på mellanchefer, med undantag för en person, var inte vår avsikt utan en ren tillfällighet. De som vi har intervjuat har ett större ansvarsområde än många av de andra medarbetarna i organisationen har. Intervjupersonerna har ringa personalansvar. Vi diskuterar utvecklingssamtal i vår empiri, men personerna som vi intervjuat har inget ansvar för dessa. Utvecklingssamtalen är mellan intervjupersonen och dennes närmaste chef. Vi har sett till intervjupersonernas individuella utveckling och inte hur de i sin tur utvecklar andra på sina respektive avdelningar. När vi i empirin talar om chefer så är det intervjupersonernas chefer vi refererar till. Vi har också valt att skilja på den person som är ansvarig för kompetensutvecklingen från de andra fem intervjupersonerna. Vi har

använt oss av olika intervjuguider för att fokusera intervjun lite annorlunda. Detta för att se hur ansvarig för kompetensutveckling och företaget ser på kompetensutvecklingen och förutsättningarna för kompetensutveckling i den ordinarie verksamheten, och att samtidigt se det ur de anställdas perspektiv. Vi ansåg att det var intressant att se det ur de olika perspektiven.

3.2.2 Kvalitativ intervju

Styrkan i den kvalitativa intervjun ligger i att undersökningssituationen liknar en vardaglig situation och ett vanligt samtal. Det innebär att detta är den intervjuform där forskaren utövar den minsta styrningen vad gäller undersökningssituationen (Holme & Solvang, 1997). Vi strävar efter att låta intervjupersonerna påverka samtalets utveckling. I våra kvalitativa intervjuer har vi inte använt oss av standardiserade frågeformulär utan istället en intervjuguide.³

Med hjälp av intervjuer med ansvarig för kompetensutveckling och medarbetare kommer vi att försöka uppnå vårt syfte: *att inom ramen för en organisation analysera individuella utvecklingsmöjligheter i den ordinarie verksamheten*. Det finns olika grad av strukturering när man talar om kvalitativa intervjuer. När det gäller grad av strukturering kan man säga att det är frågan om vilket "svarsutrymme" som intervjupersonen får. En starkt strukturerad intervju eftersträvar en hög grad av precision beträffande frågans avgränsning och räckvidd, vilket innebär att en strukturerad intervju lämnar mycket smalt utrymme för intervjupersonerna att svara inom och man kan förutsäga vilka alternativa svar som är möjliga. I en ostrukturerad intervju lämnar frågorna maximalt utrymme för intervjupersonen att svara inom (Patel & Tebelius, 1987).

Mellan dessa ytterpunkter finner vi den semistrukturerade intervjun, vilken vi har valt att använda oss av. Semistrukturerade intervjuer innebär att intervjuaren har en uppsättning frågor som kan beskrivas som ett frågeschema där följderna kan variera. De är ofta allmänt formulerade och det finns utrymme för ytterligare frågor så som uppföljningsfrågor tills svaren uppfattas som relevanta (Bryman, 2002). När man gör en semistrukturerad intervju har forskaren en lista över specifika teman som skall beröras, men intervjupersonen har ändå stor frihet att utforma svaren. Även frågor som inte ingår i guiden kan ställas, de måste dock ha viss anknytning. Detta är en process som är flexibel, den ger stort utrymme för intervjupersonen att ta upp egna ämnen (Bryman, 2002). Vi anser att genom valet av semistrukturerade intervjuer så blir det lättare för oss att styra upp intervjun så vi inte tappar fokus på ämnet. Anledningen till detta val är också att vi anser oss få ut det mesta från våra intervjupersoner. Vi läser dem inte för mycket vid frågan men ändå tillräckligt för att hålla oss kvar vid vårt ämne. En annan anledning till att vi valde en semistrukturerad intervju var att vi är ovana intervjuare och att det kändes säkrare för oss att använda oss av en semistrukturerad intervju än en ostrukturerad intervju.

När vi i samråd med vår kontaktperson kommit fram till vilka personer vi skulle intervjua kontaktade vi dessa via mail. I mailet presenterade vi oss själva och vårt syfte med undersökningen. Intervjuerna genomfördes sedan på respondenternas egna kontor. Vi

³ Se bilaga

var båda delaktiga vid samtliga intervjuer. Vid intervjutillfällena var vi noga med att fråga intervjupersonerna om de godkände att vi spelade in intervjuerna på band. En intervjuperson avböjde bandspelare, vilket vi accepterade och förde anteckningar istället. Vi hoppas inte att det faktum att vi spelade in intervjuerna på band påverkade våra intervjupersoner negativt. Alla intervjuer som spelades in på band transkriberades.

3.2.3 Bearbetning av data

Det finns olika steg i en bearbetningsprocess av data. Det är viktigt att börja med kodningen så fort som möjligt. De intervjuer som har spelats in på band skall börja skrivas ut i ett tidigt skede. Man skall sedan läsa de utskrifter som gjorts av intervjuerna utan att försöka att notera något eller lägga in tolkningar. Endast mot slutet kan man skriva ner om det var något som föll sig intressant eller viktigt. Materialet skall sedan läsas flera gånger, och nu skall man skriva så många notiser som möjligt om viktiga iakttagelser och kommentarer. Detta kan handla om teman eller nyckelord i texten. Sedan kan man försöka koppla det kodade materialet till generella teoretiska idéer. Man skall i detalj fundera ut hur de är kopplade till existerande litteratur (Bryman, 2002).

Vi anser att vi har följt alla steg som ovan presenterats. Direkt efter varje intervju började vi med transkriberingen. Vi läste sedan igenom materialet flera gånger och noterade vad vi ansåg var viktigt. Detta jämförde vi sedan med varandra och diskuterade. Vi insåg vikten av att läsa igenom det flera gånger ty att det var lätt att förlora något vid första anblicken. Efter att ha sett materialet i sin helhet fick vi fram mycket information genom att läsa det igen. När vi bearbetat materialet delade vi in det vi ansåg var viktigt och relevant i olika teman. De temana ligger nu till grunden för vår empiriska resultatredovisning. Under hela vår bearbetningsprocess har vi också bearbetat vårt syfte. Det har varit en för oss komplicerad process. Just i det att vårt syfte tenderade att bli för generellt. Men den löpande bearbetningen av syftet gav ett resultat som vi är tillfreds med.

3.3 Kvalité

Vid forskning som är kvalitativt inriktad står forskaren i fokus vid insamlandet och analyserandet av informationen. Det är tankar och idéer som står i fokus snarare än själva materialet. Eftersom det inte finns några yttre kriterier att bedöma ifrån så måste vi som forskare ställa kritiska frågor, exempelvis: Innehåller materialet information som är relevant för vårt forskningsområde? Vilka faktorer kan ha påverkat de tolkningar vi har gjort? Utnyttjar vi hela informationen? Patel & Tebelius (1987) tar upp olika kvalitetskriterier som vi har försökt att bearbeta.

3.3.1 Tillämplighet

Eftersom kvalitativ forskning är inriktad på att upptäcka och förstå får det konsekvenser för hur man agerar vid val av teknik och uppläggning (Patel & Tebelius, 1987). Vi vill ha så mångsidig information om problemområdet som möjligt. Genom vårt urval av intervjupersoner försöker vi få relevant information för vårt problemområde. Utgångspunkten är att vi vill ha individernas uppfattning och erfarenheter om sin situation som speglar deras verklighet. Tekniken man väljer skall ge utrymme åt individernas egna framställningar och tolkningar av problemområdet (Patel & Tebelius, 1987). Vi har använt oss av en semistrukturerad intervju där individerna har mycket utrymme att förkla-

ra sina erfarenheter och uppfattningar. Väsentligt för tillämpligheten är att problemområdet har betydelse för den grupp man valt att inrikta sig på. Vi anser att problemområdet är av intresse för intervjupersonerna då det berör hur de utvecklas i sitt dagliga arbete. Det är något som berör dem i deras vardag.

3.3.2 Överensstämmelse

Vad som är viktigt när man talar om överensstämmelse är att se om informationen man har samlat in stämmer överens med problemområdet (Patel & Tebelius, 1987). Vi anser att vi har fått rikligt med data som är relevant för vårt syfte och problemområde. Vi anser att vi har erhållit en fyllig och öppen information. Vi har försökt att inte förbigå information eller synpunkter som kan anses vara självklara. Vi har haft som mål att utnyttja all information så mycket som möjligt. Informationen har varit varierande beroende på att det är enskilda personers subjektiva uppfattningar. Men vi har försökt att se mönster i all information och att beskriva dessa. Vi har mellan våra intervjuer haft tid att transkribera och då också reflekterat över samtalen. Detta har medfört att vi kunnat reflektera över vår intervjuguide och kunnat fokusera på vissa punkter som framgick vara viktiga för intervjupersonerna, och som även vi fann intressanta.

3.3.3 Pålitlighet

Både vid informationsinsamlandet och vid senare tolkningar av materialet är det viktigt att kunna argumentera för pålitligheten i den informationen som tagits fram. Forskningen måste kunna visa att den inte bygger på egna uppfattningar och värderingar (Patel & Tebelius, 1987). Vi har försökt att inte medvetet låta personliga värderingar påverka våra slutsatser och vårt utförande för undersökningen. Vi har båda varit med vid samtliga intervjuer och även båda tagit del av all data vi inhämtat. Vi har även försökt att inte ställa ledande frågor i våra intervjuer. Det är viktigt att försöka få intervjupersonerna att dela med sig av sina genuina tankar och uppfattningar. Vi har varit noggranna med att påpeka att allt är konfidentiellt och vi tror att det medför att intervjupersonerna i högre grad säger vad de uppriktigt tycker. Genom att använda bandspelare har vi fått med allt som personen uttryckt både i ord, pauser, och betoningar. Eftersom vi även skickat transkriberingarna till intervjupersonerna så har vi givit dem möjligheterna att kommentera om de anser att de varit felaktiga. Vi har även i denna uppsats försökt att utförligt beskriva vårt problemområde, litteratururval, vårt urval av företag och intervjupersoner, intervjuguide, intervjuernas genomförande, bearbetning av data och försöker således att bearbeta detta kvalitetskriterium. Detta för att läsaren lätt skall kunna följa vår process.

3.3.4 Noggrannhet

Eftersom forskaren bara har sitt eget kunnande och omdöme att lita på så är det hans/hennes noggrannhet och ärlighet som är avgörande för kvalitén på studien (Patel & Tebelius, 1987). Vi har under uppsatsarbetet fört anteckningar och reflekterat och diskuterat vad som har skett i processen. Vi har varit noggranna med att inte förvränga informationen genom att integrerat ange direktcitat i rätt sammanhang med den löpande beskrivande texten. Vi anser också att vi inte medvetet försökt påtvinga åsikter eller ställningstaganden hos intervjupersonerna.

3.6 Etisk diskussion

Vi har alla en moral. Den visar sig i det vi gör, eller det vi inte gör. Om det är forskning vi talar om så har vi en forskningsmoral. Våra grundläggande principer, värden och normer bidrar till att bestämma hur vi handlar i olika situationer. Vi måste som forskare försöka att visa omsorg om forskningsobjekten och intervjupersonerna. Även om man som forskare har ambitionen att skaffa sig en uppfattning om hur verkligheten ser ut ur olika positioner och perspektiv, kan man stöta på olika praktiska svårigheter. Det är lätt hänt att forskaren mer eller mindre oreflekterat närmar sig vissa parter och betraktar verkligheten ur deras perspektiv. Vi finns i den sociala verkligheten och vi väljer sida och perspektiv. Men vi kan vara mer eller mindre medvetna och klarspråkiga i våra perspektivval och ställningstagande. Vi måste vara på vår vakt när det handlar om omedvetna eller outtalade perspektivval, men vi kan i social forskning sällan undvika att välja sida och perspektiv (Eliasson, 1995).

Forskning måste underordnas etiska principer och riktlinjer. Etik handlar om principer, riktlinjer och regler som anger om förfaranden är riktiga eller felaktiga. Precis som dessa regler gäller i samhället så gäller det givetvis också att vi använder det inom forskningsverksamheten. All verksamhet som får konsekvenser för andra människor måste bedömas utifrån etiska normer (Tufté & Johannesson, 2003). Det finns principer och regler inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning som vi under vår uppsats strävat efter att följa:

- *Informationskravet*: Forskaren skall informera de av forskningen berörda om den aktuella forskningsuppgiftens syfte (Tufté & Johannesson, 2003). För att uppfylla detta har vi under hela studiens förfarande varit noggranna med att upplysa intervjupersonerna om syftet för vår uppsats och vilken roll som de spelar i vår empiriska undersökning.
- *Samtyckeskravet*: Betyder att deltagarna har rätt att själva bestämma över sin medverkan (Tufté & Johannesson, 2003). Vi har poängterat att deltagarna själva får bestämma under vilka villkor de vill delta. Om de väljer att avsluta så skall de inte utsättas för flera påtryckningar utan deras önskan skall respekteras.
- *Konfidentialitetskravet*: Betyder att alla uppgifter om alla personer i en undersökning skall ges största möjliga konfidentialitet (Tufté & Johannesson, 2003). Vi har försäkrat intervjupersonerna att vi tar tystnadsplikten på största allvar. Alla uppgifter som intervjupersonerna lämnar kommer antecknas och avrapporteras så att intervjupersonerna inte kan identifieras av andra. Detta genom att vi inte kommer att skriva ut några namn på vare sig intervjupersoner eller företag. Vi har dock fått tillåtelse att nämna vår kontaktpersons roll, för att det är en viktig aspekt för oss att ha med. Just för att se det ur olika perspektiv. Vi har förvarat de inspelade banden på ett sådant sätt att ingen förutom vi, kan ha tillgång till dem i deras obearbetade format.
- *Nyttjandekravet*: Betyder att uppgifter som är insamlade om enskilda personer endast får användas för forskningsändamål (Tufté & Johannesson, 2003). Detta

anser vi uppfylla genom att vi har garanterat intervjupersonerna att deras uppgifter inte kommer att utlämnas för andra icke-vetenskapliga syften.

3.7 Metoddiskussion

3.7.1 Urvalet

Eftersom vi baserade vårt urval beroende på tillgänglighet så blev konsekvenserna av detta att vi fick intervjupersoner där alla utom en hade en mellancheferposition. Detta var inte vår avsikt, det är en svaghet i vår metod, eftersom vi hade för vaga krav på intervjupersonerna. Det kan bero på att vi var för oerfarna och ”fega” när vi skulle ställa krav för vårt urval. Våra för vaga urvalskriterier gjorde att det var många som kunde falla in under den beskrivningen vi önskade. Vi fokuserar däremot på hur dessa individer utvecklar sin kompetens i den ordinarie verksamheten och inte hur de som mellanchefer påverkar sina respektive medarbetare. Konsekvenserna av detta kan vara att vi får andra ”typer” av svar än vad vi kanske fått av medarbetare som inte har samma handlingsfrihet som en chef har. Möjligtvis kan det också vara så att mellanchefer har större lojalitet till sina chefer då de är medvetna om hur det är att befinna sig i en chefsposition. Detta kan innebära att resultatet möjligen är relevant beträffande just chefers utveckling i vardagen, men vi kan inte dra slutsatser om icke-chefer. Vi var alltså inte inställda på att intervjua mellanchefer, så därför är vår intervjuguide inte utformad för chefspositioner. Att vårt urval baserades på tillgänglighet kan också få konsekvenserna av att vår kontaktperson valde ut personer som han ansåg var positivt inställda till hur den individuella kompetensen utvecklas i den ordinarie verksamheten. Vi fick också, som tidigare nämnts, ett bortfall på grund av sjukdom. Detta anser inte vi påverkade intervjuresultatet. Den intervjupersonen som fick hoppa in i sista stund, fick inte det mail vi skickat till de andra, men vi var desto mer noggranna att förklara vårt syfte och intervjupersonens roll i undersökningen vid detta tillfälle.

3.7.2 Inspelning av intervjuer

Det faktum att vi spelade in intervjuerna på band var en förutsättning för oss för att kunna analysera ett så fylligt material som möjligt. En av intervjupersonerna ville inte att vi använde bandspelare, vilket vi givetvis respekterade. Konsekvenserna av detta blev att vi inte fick så brett material som i de andra intervjuerna när vi gjorde våra utskrifter. Det kan också bli så att vi tolkade hennes svar på vad hon anser är ett felaktigt sätt. För att komma runt detta så mailade vi respektive transkribering till intervjupersonerna och även den utskrift vi gjorde av den intervjun där vi inte använde bandspelare. Intervjupersonerna fick då möjligheten att kommentera om något var felaktigt, vilket var viktigt i det fallet där vi inte använde bandspelare. Ingen av intervjupersonerna hade något att invända.

3.7.3 Intervju i välkänd miljö

Alla intervjuerna gjordes på företaget som är en välkänd miljö för intervjupersonerna. Detta var först och främst för att det var en förutsättning för att de kunde ställa upp, att det skedde under tiden av en vanlig arbetsdag. Detta kan, enligt oss, medföra både positiva och negativa konsekvenser. Intervjupersonerna känner sig trygga i en miljö som är

välkänd för dem, men det kanske kan få negativa konsekvenser i att de inte ”fullt ut” vågade uttrycka negativ kritik gentemot företaget. För oss var det dock en nödvändighet eftersom vi inte annars fått de intervjuer vi önskade. Vad vi dock förstår kan vara obehagligt för intervjupersonen var det faktum att vi var två som intervjuade medan personen i fråga var ensam. Vi hoppas och tror dock att intervjupersonen kände sig trygg vid intervjutillfället, och att detta inte har fått negativa konsekvenser för vårt resultat.

4. Kompetensutveckling i den ordinarie verksamheten

Nedan följer en resultatredovisning från vår empiriska studie på företaget. Vi har berört både intervjupersonernas och företagets synvinklar, detta för att vi anser att det är intressant att se det från olika perspektiv. När vi beskriver företagets perspektiv så baseras det på information vi fått av ansvarig för kompetensutveckling. När vi i empirin talar om chefer så är det intervjupersonernas chefer vi åsyftar. Intervjupersonerna kommer i fortsättningen endast att benämnas som intervjupersoner. Ansvarig för kompetensutveckling talar hela tiden generellt om personalen som är aktiva på företaget. Dock uttalar sig inte ansvarig för kompetensutveckling om anställda som arbetar på företagets verkstad. När vi här belyser företaget perspektiv så beskriver vi personalen i fråga som de anställda.

4.1. Kompetens och kompetensutveckling

Det råder en samstämmighet vad gäller hur intervjupersonerna ser på kompetens. Kompetens anses vara ett kunnande relaterat till en arbetsuppgift. Kompetensutveckling är ett utvecklande av detta kunnande. Detta kan enligt intervjupersonerna ske genom att man kan få åka iväg på en kurs eller att man får ta del av andra arbetsuppgifter, eller nya arbetsområden. Man skiljer även på kompetens genom att jobba med andra människor och kompetens genom att hantera sina arbetsuppgifter i det dagliga arbetet. Alla de tillfrågade var överens om att kompetensutveckling inte är något som man blir erbjuden, det är upp till individen att ta initiativ att utveckla sitt eget kunnande.

”Det måste vara ett samspel, man kan inte vänta sig att någon annan kan fixa det åt en”

4.2. Varierande uppgifter och utmaningar i den ordinarie verksamheten

4.2.1 Företagets perspektiv

Företaget menar att man som anställd har stort handlingsutrymme när det gäller att planera arbetsuppgifter och hur man arbetar för att nå resultat. Detta sker inom en given ram. Beroende på vilken position man har i företaget så kan ramens storlek variera. Men så länge man håller sig inom företagets ramar och värderingar så har man en handlings-

frihet att söka upp nya arbetsuppgifter, lösa en uppgift på olika sätt och värdera de resultat men uppnår. Man jobbar efter och hoppas att cheferna har självförtroendet och kompetensen att de vågar släppa de anställda fria att testa andra metoder än sina egna. Man anser att det är så man kan hitta nya sätt att lösa en uppgift. Att prova nya uppgifter och metoder ses som ett effektivt sätt att nå framgång. De anställda får även utvärdera sina arbetsuppgifter i en personalundersökning. Här får man komma med egna förslag och med kritik på hur det har varit det gångna året. Här behandlar man olika teman som exempelvis, arbetsmiljö, sätt att lösa uppgifter och ledarskap.

Man talar om att man vill vara en lärande organisation. När företaget talar om en lärande organisation så menar man en organisation där de anställda själva tar ansvar för sin arbetssituation. Detta betyder inte att chefen plockas bort, utan att man som anställd och gruppmedlem ansvarar för det resultat som skapas. Detta kräver en befogenhet. Men man talar också om att det finns en brist i att man gärna delegerar ansvar men kanske inte de befogenheter som är nödvändiga för att kunna nå vissa resultat. Det är något som man vill arbeta med. Det ställs höga krav på de anställdas förmågor när det gäller exempelvis att planera verksamheten och fatta egna beslut. Det är ett stort ansvar företaget lägger på de anställda, men företaget anser inte att det är för stora krav.

4.2.2 Intervjupersonernas perspektiv

Intervjupersonerna möter i den ordinarie verksamheten mycket varierande uppgifter. Arbetet blir därför mycket omväxlande för dem. Det finns endast ett fåtal rutinuppgifter i form av exempelvis inbokade kund- och avdelningsmöten och rapporteringar i form av statistik.

”På de 14 åren jag har varit här så har jag inte haft två dagar som har varit varandra lika, absolut inte”

” Mitt arbete är otroligt spännande och givande. Ända sedan jag började här har jag tyckt att företaget är en väldigt proffsig arbetsgivare, det är ett intressant företag och jag har hela tiden lärt mig saker, det är det som får mig att stanna kvar.”

Det ses som en inspirationskälla att ha så omväxlande arbetsuppgifter och att hela tiden mötas av nya utmaningar. Det finns utrymme för att själv komma med förslag på uppgifter som man vill ägna sig åt. Man kan komma med förslag och själv söka upp utmaningar som man vill ta till sig för att utvecklas. Det ställs höga krav på de resultat som skall uppnås genom arbetsuppgifterna, och man känner att man får utnyttja sin kompetens till fullo. I de arbetsuppgifter man har finns det stort utrymme för att välja vilket tillvägagångssätt man använder sig av. Man försöker själv planera hur den dagliga verksamheten skall se ut och vad som behövs göras i det löpande arbetet. Man känner sig fri att handla efter de mål som är uppsatta. Det finns vissa ramar som man håller sig inom men innanför dessa ramar är man fri att hantera sina arbetsuppgifter som man vill.

” Jag vill inte gå tillbaka och få strikta ramar utan det är viktigt att ha mycket plats, det är också viktigt att ha ramar så det inte är totalt öppet utan att man ändå har något att hålla sig efter. Men att det fortsatt är mycket rum och väldigt fritt i att bestämma och fatta beslut, får styra själv och planera.”

Många anser att friheten man har i att skapa egna arbetsuppgifter och metod för dessa är stimulerande och utvecklande. Man har även det ansvaret att fatta egna beslut, värdera de resultat som man uppnått under det löpande arbetet, det är inget som hela tiden måste

diskuteras med chefen. Om det är något som man känner att man vill ha hjälp med så finns chefen och arbetskamrater där som ett ”bollplank” att bolla idéer med. Även om det ställs höga krav, är dessa inte omöjliga att uppnå. Intervjupersonerna är inte heller rädda för att ifrågasätta om det är något problematiskt med deras arbetsuppgifter.

”Absolut, det är en del av hela jobbet att ifrågasätta, allting egentligen för att komma vidare.”

Vad som dock framgick var att man inte alltid såg dessa varierande och omväxlande arbetsuppgifter som något positivt. En del uttryckte saknaden av att få lite mer struktur och lite snävare ramar. Just för att vardagsarbetet skall bli lite mer rutiniserat än vad det är nu.

4.3 Personlig utvecklingsplan och utvärderingssamtal

4.3.1 Företagets perspektiv

Varje anställd på företaget har en egen personlig utvecklingsplan som benämns individuell utvecklingsplan. Denna individuella utvecklingsplan görs i början av året, under första kvartalet. Chef och anställd kommer gemensamt överens om svagheter och styrkor som man anser att personen i fråga vill förändra och förbättra. Här kommer man fram till både personliga utvecklingsmål och affärs mål. Denna utvecklingsplan följs upp varje kvartal, då anställd och chef sätter sig ner och diskuterar hur verksamheten fortlöper och om man vill göra vissa korrigeringar i målsättningarna. I sista kvartalet sker en utvärdering som benämns utvecklingssamtal där man ser till hur den anställde lyckas uppnå de mål som han/hon i samråd med sin chef satt upp i den individuella utvecklingsplanen. Detta utvecklingssamtal ligger sedan som en mall för nästa års individuella utvecklingsplan. Man försöker alltså att gemensamt komma fram till hur företaget kan öka den anställdes kompetens och hur man skall gå till väga.

Utvecklingsplanen fungerar relativt bra, med tanke på att den endast använts i tre år. På de avdelningar där cheferna aktivt arbetar med denna utvecklingsplan har det varit positivt respons bland de anställda. Företaget önskar dock att det i större utsträckning går att kritisera mer än vad man gör. Att det kommer mer konstruktiv kritik från chef till anställd. Cheferna får utbildning i hur de skall handskas med utvecklingsplanen och samtalen. Så att det sedan kan läsa av dessa på ”rätt sätt”. Utbildningen skall leda till att cheferna lättare kommer till insikt om de anställdas svagheter och styrkor. Detta för att de skall veta hur de skall coacha i varje individuellt fall. Personalavdelningen tar sedan in all information och kan på så sätt kontrollera att varje chef på respektive avdelning följer upp sina samtalen. Man får även indikationer från personalen om inte samtalen har utförts som de skall.

4.3.2 Intervjupersonernas perspektiv

Utvecklingsplanen och utvärderingssamtalen ses som positivt av alla intervjupersoner, speciellt där chefen aktivt jobbar med dessa. Intervjupersonerna på dessa avdelningar anser att man vet vad man skall rätta sig efter, de tycker att det är någon som bryr sig

och som kan hjälpa dem med vilken riktning man kan jobba mot. Just genom dessa utvecklingssamtal kan man sätta sig ner med chefen och få tid att diskutera och reflektera. Man får en annan bild av sina styrkor och svagheter. Genom att diskutera vad chefen tycker kan man få reda på var man måste växa, och vilka områden man måste ta tag i för att höja sin kompetens.

”Hade vi inte haft de här samtalen så tror jag inte att det hade varit någon tid alls, så det är viktigt att man har det i bakhuvudet, så att det kommer tillbaka ibland och man sätter fokus på det.”

Även från de intervjupersoner som arbetat länge i företaget anses det fortfarande som viktigt att få berätta vad man vill och vad man känner. Även dessa intervjupersoner känner att de måste få utrymme att utvecklas och se framåt.

4.4 Negativ och positiv feedback - en viktig del i utvecklingsprocessen

4.4.1 Företagets perspektiv

Företaget betonar vikten av utvecklingssamtalen när man talar om feedback. I de mötena är tanken att den anställde får konstruktiv kritik från sin närmaste chef. Här ger man feedback på hur man upplever den anställdes arbete och hur den anställde i fråga agerar i sin roll. Man försöker här medvetandegöra för den anställde vilken nivå han/hon befinner sig på och hur denna nivå successivt kan höjas.

Företaget anser att feedbackprocessen fungerar relativt bra. Men man önskar att det i större utsträckning framkommer med konstruktiv kritik och att man vågar stå för sin feedback. Där vill man att feedbacken skall fungera bättre än vad den gör idag. Just det att man påpekar vad det är som man kan uppleva som en brist hos den anställde, och gör det konstruktivt. Men också att man har ett förslag på en lösning. Eftersom denna feedbackprocess inte fungerar fullt ut så anser företaget att de anställda hellre löser problem på kafferasten. Det är lättare att påpeka situationen än att gå till sin chef och fråga varför man inte kan gör på det ena eller det andra sättet. Det anser företaget att man är för dåliga på idag. Företaget belyser att man vill skapa en kultur där man litar på varandra och där det är accepterat att kritisera under förutsättningen att det är på ett beteende som går att förändra.

4.4.2 Intervjupersonernas perspektiv

Intervjupersonerna menar att det är otroligt viktigt att få feedback i den ordinarie verksamheten. Vad som man har gjort bra och vad som man kan arbeta vidare med. Det känns också viktigt att få uppmuntran för att motiveras att gå vidare i sitt arbete.

”Det är oerhört viktigt med feedback. Det är ju mitt sätt att kunna gå vidare. Om man hänger i luften och inte får någon feedback på hur du utför saker och ting hur skall du kunna avstämna själv? Det är helt omöjligt.”

Det råder dock delade meningar bland intervjupersonerna huruvida de får tillräckligt med feedback. Vissa av intervjupersonerna tycker att den feedback man får genom utvecklingssamtalen var tillräcklig men det var flera som ansåg att det var för lite feedback i det dagliga arbetet. De som ansåg att de fick tillräcklig feedback pekade på att man tillsammans med chefen kommer överens om vad man är bra på och också vad man är sämre på. Man sätter då också upp mål för hur man som person skall gå tillväga för att höja kompetensen inom de områden som man är svag. Men också att ta hänsyn till är att detta är individuellt, där vissa kräver mer feedback än andra. De intervjupersoner som uttryckte missnöje med den feedback de fick menar att det är svårt att veta om man gör saker bra eller dåligt. De betonar att det är lika viktigt med negativ konstruktiv feedback som positiv feedback.

”Jag tycker att vi får alldeles för lite feedback. Det är svårt att växa och veta om man går åt rätt håll om man inte får veta om man gör det bra eller dåligt. Det gäller både positiv och negativ feedback, den negativa kan vara tuff att ge och tuff att ta tag i, den positiva tror jag ofta vi glömmar bort. Speciellt i vardagen, den här klappen på axeln eller det där lilla som ändå betyder mycket.”

”Ofta gör man en massa saker utan att veta vad som är bra eller dåligt, diskuterar inte igenom vad man gjorde utan det bara händer.”

”Att man påpekar saker som man kan uppleva som en brist, ett fel, och gör det konstruktivt där man också har ett förslag på en lösning, det anser jag är för lite idag.”

4.5 Inflytande i målsättningen

4.5.1 Företagets perspektiv

Företaget lägger stor vikt vid att de anställda skall vara delaktiga i att sätta målen. Man menar att det är det enda sättet att nå framgång. Genom den personliga utvecklingsplanen och utvecklingssamtalet sätter alltså anställd och chef tillsammans upp de mål som skall gälla i arbetet för resten av året. Till grunden för denna målsättning ligger en kompetensmodell som beskriver vilka specifika kunskaper man värderar från olika jobb. Man menar att en lagerarbetare behöver höja sin kompetens inom andra områden än exempelvis en ekonomichef.

Handlingsutrymmet för målsättningen varierar också beroende på vilken position man har i företaget. Man menar att en del positioner av naturliga skäl har större handlingsutrymme. Företaget anser att man kan se resultat från de avdelningarna där cheferna inte tagit utvecklingssamtalen på allvar. De anställda känner där att de inte är delaktiga i målsättningen och det är då svårt för cheferna i fråga att nå ut till sina anställda och få dem att sträva mot de mål som satts upp.

”Vad som kommit fram är att vi har chefer som har tidsbrist, inte förankrar, inte identifierar problemet, hittar en lösning genom gruppen där man får hela gruppen att jobba utifrån det nya målet. Man går istället in och har färdiga åtgärder där man säger att nu skall man göra så och så, istället för att lyssna på folket”

4.5.2 Intervjupersonernas perspektiv

Intervjupersonerna anser sig ha stort inflytande i målformuleringen. De mål som man arbetar efter sätter man i samspråk med respektive chef. Man upplever det som ett nära samarbete där man själv kommer med förslag och åsikter hur målen kan formuleras. Alla är alltså delaktiga i denna process. När man kommer med ett förslag på mål som skall uppnås så diskuterar chef och intervjuperson fram ett mål som anses rimligt. Intervjupersonerna anser att just deltagandet i målformuleringen är en viktig del i sin egen utveckling.

”Har man inte möjligheten att påverka själv så tror jag bara att man känner sig styrd, det är viktigt att alla skall få vara med och säga vad de tycker och känner”

Intervjupersonerna poängterar vikten av att själva få påverka målen som sätts upp för deras dagliga arbete.

”Hade någon kommit och sagt att det här och det här skall du göra, då hade jag inte tyckt att det var alls lika roligt. Just den friheten att kunna styra. Det är ändå jag som skall jobba med det och då är det viktigt att jag tror på att det är rätt saker.”

Överlag anser intervjupersonerna att cheferna är noga med att göra uppföljningar på hur man följer dessa mål en gång per kvartal. För intervjupersonerna så är det oerhört viktigt att det sker uppföljningar så att man även under tidens gång kan korrigera om det skulle behövas. Man är dock själv ansvarig för att de personliga utvecklingsmålen och affärsmålen skall uppnås. Det är en allmän uppfattning att det är en öppen dialog mellan intervjuperson och chef, som man anser bidrar till att man kan komma överens om ett mål.

”Det är ganska mycket upp till mig själv hur det skall nås och hur det skall göras. Vi sätter upp ramarna och målen och sedan litar vi på varandra att det skall utföras.”

4.6 Problemlösning som en del av den ordinarie verksamheten

4.6.1 Företagets perspektiv

Företaget ställer höga krav på de anställdas förmåga att lösa problem. Man anser att det är den anställdas skyldighet att ha den självinsikten att se var problemet ligger och hur man skall lösa det. Företaget har givetvis också här ramar som de anställda arbetar inom och där de är fria att själva ta sig an problem och ta beslut. Det är viktigt att poängtera att man inte anser att den anställde skall lösa allt själv. Företaget uppmuntrar till att söka hjälp hos kollegor om det anses nödvändigt. Man vill också främja ett nära samarbete mellan chef och anställd. Det ses alltså inte som ett misslyckande att diskutera med chefen vid eventuella problem. Företaget anser att man bäst löser problem genom att använda den erfarenhet som finns i gruppen. Man vill och ser helst att man försöker utnyttja den kompetens som finns i grupperna när man löser problem.

Från företagets sida tror man att vissa anställda kan känna rädsla både för att göra misstag och erkänna begångna fel. Företaget menar att man inofficiellt kanske inte tillåter misstag, officiellt vill man däremot stå för att man lär av sina misstag. Företaget anser att det är beklagligt att vissa anställda känner denna rädsla. Det man arbetar med för att motverka detta är att inte försöka kritisera ett sådant beteende. Återigen handlar det om att ge konstruktiv feedback

4.6.2 Intervjupersonernas perspektiv

Problemlösning är en viktig del av den ordinarie verksamheten. Det uttrycks av alla att man först och främst försöker att använda sin egen kompetens. Man har fått ett stort ansvar och man vill helst försöka att lösa problem själv. När det inte fungerar så vänder intervjupersonerna sig gärna till sina kollegor. Man anser att det är viktigt att ha detta samarbete, att tillsammans kunna diskutera och komma fram till lösningar.

”De första är att jag försöker lösa det själv naturligtvis men sedan ofta diskutera det med de människor som jag tror kan hjälpa mig och lösa det, och sen även har jag ju min chef och vi har ju daglig dialog om allting, så jag stämmer alltid av med honom också”

Intervjupersonerna försöker alltså att i första hand utnyttja den kompetens som finns hos en själv eller hos andra. Men det är inga hinder att gå till sin chef om man känner att man behöver diskutera och ta hjälp. Inte bara när det gäller problemlösning tar man del av varandras kunskaper, utan även i många andra sammanhang drar man sig inte för att ta hjälp och diskutera med sina kollegor. Detta kan exemplifieras med när ett misstag begås. Då är man inte rädd för att informera de berörda med en gång. Man är heller inte rädd för att göra dessa misstag utan ser det snarare som att man måste få göra fel för att utvecklas. En del av intervjupersonerna ansåg att de var trygga i att göra misstag på grund av sin rutin och erfarenhet i företaget, medan andra menade att företaget står för att man får misslyckas så länge man lär av det.

”Företaget står för att man kan lära av sina misstag, om jag inte får göra misstag så gör jag ingenting här”

”Ett misslyckande kan också vara en framgång, för då ser man vad man lärde sig av det. Det finns ju inga misslyckanden, det finns ju bara erfarenheter.”

4.7 Motivation - en viktig faktor för individen

4.7.1 Företagets perspektiv

Företaget anser att motivationen måste komma från den anställda själv. Men man kan arbeta med att bidra till förutsättningarna. Det man främst talar om är den individuella utvecklingsplanen och kontinuerliga samtal med sin chef där man tar emot feedback. Dessa anser företaget kan stärka motivationen. Man menar att man inte kan göra något åt den anställdes egna engagemang. Man kan inte tvinga på en person att vara motiverad. Man är medveten om att man kan hota fram ett resultat, men konsekvenserna blir att när chefen inte är på jobbet så blir det ingenting gjort. Har man en motiverad anställd så arbetar han/hon oavsett om chefen är där eller inte.

En bra förutsättning för att skapa en motiverande arbetsmiljö är att vilja utveckla den. Företaget strävar efter att till 60-70 procent internrekrytera. Detta betyder att man försöker få de anställda att växa i sitt nuvarande arbete och förbereda dem inför det nästa steget i karriären, att lyfta upp dem ett par nivåer till ett annat jobb inom företaget, både nationellt och internationellt.

4.7.2 Intervjupersonernas perspektiv

Intervjupersonerna benämner olika faktorer som motiverar dem i deras ordinarie verksamhet. En faktor som de är överens om är att man på företaget ställer höga krav på dem. Man känner att man får stort ansvar och det känns motiverande att försöka nå upp till dessa krav.

” Det är självklart jättestort ansvar, jättestort ansvar, men det är det som triggar också, det är det som jag tycker är roligt. Det är en del av det som jag tycker är intressant, just att ha den friheten, att känna att folk litar på en.”

”Jag gillar att det är tuffa krav, det är det som får mig att tycka att det är kul att gå till jobbet, motiverande och utmanande. Jag skulle tycka att det var jättetråkigt om det inte fanns något spännande att jobba mot och något utmanande och utvecklande.”

En annan faktor är att intervjupersonerna känner en stor frihet i att själva planera sin verksamhet och att vara delaktiga i målsättningen. Även det faktum att företaget bedriver en individuell utvecklingsplan där man känner att företaget är mån om den individuella utvecklingen, anses också vara en motiverande faktor. En annan viktig faktor som motiverar är det faktum att individerna har så omväxlande arbetsuppgifter. Man känner att man hela tiden får ta del av nya arbetsuppgifter och nya utmaningar. Detta ansåg samtliga vara motiverande.

4.8 Vikten av en stöttande och uppmuntrande chef

4.8.1 Företagets perspektiv

En av uppgifterna som chef är att medvetandegöra för sina anställda vilken kompetensnivå han/hon befinner sig på. Som chef är man den person som skall få indikationer på att den anställde i fråga inte är kompetent. Det är då chefens uppgift att få den anställde medveten om vilka fel som görs. Man skall då sätta in kompetenshöjande åtgärder. Målsättningen är att cheferna skall ha regelbunden coaching, vara närvarande och ge konstruktiv kritik, och genom detta få en person att utvecklas. Här får utvecklingssamtalen en betydande roll, där chef och anställd får tillfälle att diskutera och vädra idéer och problem tillsammans. Chefens uppgift är också att kunna följa upp och stötta den anställde. Detta kan ske genom formella eller informella möten, via telefon eller mail.

Även den anställdes handlingsutrymme, när det gäller att lösa problem, planera sin verksamhet och sätta upp mål, ligger till viss del på chefen. Den närmsta chefen har ramar som företaget satt upp och som skall följas. Dessa ramar innehåller, handlingsutrymme, värderingar och policy. Chefen har sedan inflytande i hur stora ramar de an-

ställda i fråga har att röra sig inom. Men företaget hoppas att cheferna har ett självförtroende och den kompetens som behövs för att släppa de anställda mer fria. Det är stor rotation på cheferna. Företaget byter också oftast VD var tredje år. Det är även stort omlopp på övriga chefer. Företaget ser detta som något positivt, då det tillkommer ny kompetens till företaget. Chefen har alltså en nyckelroll i individernas utvecklande av sin kompetens.

4.8.2 Intervjupersonernas perspektiv

Intervjupersonerna känner en närhet till respektive chef. Man är trygg i att diskutera och söka hjälp hos sin chef vid eventuella problem. Dessa möten kan ske både informellt och formellt. Man poängterar vikten av denna öppna relation för att känna sig trygg i sitt dagliga arbete. Att få konstruktiv kritik av sin chef ses som oerhört viktigt. Här ser man skillnad i hur cheferna tar sig an denna roll. Vissa av de anställda anser att det är för lite feedback, både positiv och negativ. Detta är något som de anser borde förbättras.

Intervjupersonerna uttrycker att det är synd att det hela tiden är sådan stor rotation på chefer. Det är vanligt förekommande i företaget att det hela tiden byts chefer. Man finner ingen stabilitet och det känns som om man hela tiden får börja på noll. Det som särskilt blir drabbat är utvecklingssamtalen. Intervjupersonerna menar att man skapar tillit genom utvecklingssamtalen, där man får tid att sätta sig ner och diskutera både personliga och arbetsrelaterade sidor. Allt hänger på hur mycket chefen läser in sig på tidigare utvecklingsplaner. Hur det skall gå till vid ett chefbyte, med uppdateringar exempelvis, är något som man anser att man borde arbeta mer med.

”Det är svårt att byta chef hela tiden, Det första jag måste lära mig när det kommer en ny människa, eller vi i vårt samspel, det är att hitta ut hur den här människan vill jobba, Det kan vara fruktansvärt skiljt.”

”Det blir en anpassning åt båda hållen och detta kan ta väldigt lång tid. Synd att vi byter för ofta, man får inte riktigt tid att lära känna.”

4.9 Reflektion och dialog

4.9.1 Företagets perspektiv

Företaget uttrycker att de kunde vara bättre på kommunikationen uppifrån och ner. Här är det inte en sådan fungerande dialog som man skulle önska. Men om man granskar den mer nära dialogen mellan chef och anställd så anser man att den fungerar relativt bra. Man uttrycker att det är viktigt att man har en öppen dialog anställda emellan och även anställd till chef. Detta för att kunna utnyttja den kompetens som finns i gruppen. Däremot anser man att det i vissa fall även brister mellan medarbetare och chef. Istället för att ha en öppen dialog den vägen så blir det ”kafferastsdiskussioner” där chefen inte deltar. Det framkommer inte till chefen om man känner att man vill kritisera eller ifrågasätta i denna situation.

4.9.2 Intervjupersonernas perspektiv

Intervjupersonerna betonar vikten av att hela tiden reflektera över sina arbetsuppgifter. Detta sker hela tiden löpande i det dagliga arbetet. Under tiden man gör en handling eller utför en arbetsuppgift så tänker man hela tiden och reflekterar över hur man går till väga. Även efter, när man ser om man nått sitt mål så reflekterar man återigen. Det uttrycktes att denna reflektion inte sker under någon ”avsatt tid” utan det var något som skedde efter eller under tiden man utförde arbetsuppgifter i det dagliga arbetet. Man tycker att det finns tid för det även om man inte hade avsatt tid. Det finns dock vissa intervjupersoner som betonar en önskan om att ha mer formella möten där man tillsammans kan reflektera över den gångna veckan. Detta skulle då kunna under ett ”fredagsmöte”. Reflektionen sker också med arbetskamrater då man diskuterar och värderar mål och tillvägagångssätt. Reflektion sker också fortlöpande under årets återkommande utvecklingssamtal.

”Det är inte så att jag bara sitter som en maskin och jobbar utan jag känner att jag ifrågasätter en hel del. Det där med reflektion är något som kommer i varje beslut på något sätt, det ligger inbakat.”

Man beskriver att det är en öppen dialog mellan kollegor och även mellan intervjuperson och chef. Det är inga problem att diskutera, reflektera och be om hjälp av kollegor eller chef om det är nödvändigt. Man byter idéer och kommer fram med lösningar som kan passa för det problem man ställts inför. Dialogen mellan chef och anställd har underlättats mycket under de senare åren på grund av de personliga samtal man har under året. Detta uttrycker många, gör att man kan sitta ner och diskutera i lugn och ro och ”lära känna” varandra.

”Naturligtvis skall man kunna gå in till sin chef tycker jag, där skall det inte finnas några problem eller barriärer. Det är ändå den personen som skall komma in och stötta. Men man skall inte alltid dra i chefen, utan även använda sina kollegor.”

5. Analys och diskussion

I kommande avsnitt kommer vi att ställa empiri mot teori för att försöka uppnå vårt syfte. Vårt syfte är: *att inom ramen för en organisation analysera individuella utvecklingsmöjligheter i den ordinarie verksamheten.* Vi har tematiserat efter det vi anser är relevant och som tagit störst utrymme i vår uppsats.

5.1 Målsättningen som en deltagande process

Intervjupersonerna är med och sätter upp mål för det dagliga arbetet. Detta är något som känns viktigt att vara delaktig i. Man är inblandad i målsättningen som dels rör den egna personliga utvecklingen och dels den som rör affärsmål som skall uppfyllas. Företaget lägger stor vikt vid att medarbetarna skall vara delaktiga i att sätta målen. Det anses vara den enda vägen att nå framgång. Delaktigheten i målsättningen varierar beroende på vilken position den anställda har i företaget. Ett kriterium för att öka individens kompetens är att individen har ett medbestämmande i målformuleringen. Med detta menas att individen är med och fastställer mål och medel. Målen skall formuleras och accepteras

gemensamt så att den enskilda individen har ett eget val. Man skall sträva efter samarbete och gemensamt sätta och dokumentera målen (2.4.2.2). Vikten att få vara med och bestämma poängteras hela tiden och anses vara en drivkraft för att utvecklas. Eftersom intervjupersonerna är delaktiga i sin egen målsättning, så kan detta innebära att intervjupersonerna har stora möjligheter att höja sin individuella kompetens. Just eftersom ett medbestämmande i sin egen målprocess är ett kriterium för att öka individens kompetens.

5.1.1 Målsättning genom utvecklingssamtal

En målsättningsplan kan ske genom utvecklingssamtal, dessa är återkommande samtal mellan en anställd och dennes närmaste chef. Om utvecklingssamtalen uteblir så kan detta leda till svårigheter vid bestämning av arbetsmål och kriterier för värdering av resultat (2.4.2.2). För intervjupersonerna sker målsättningen genom att man har ett utvecklingssamtal och tillhörande uppföljning med sin närmaste chef. Här diskuterar chef och intervjuperson fram vilka mål som är aktuella och man kommer med förslag på hur man kan främja sin framtida utveckling, genom den personliga utvecklingsplanen. Här får intervjupersonerna chans att reflektera över sin ordinarie verksamhet. Intervjupersonerna värderar utvecklingssamtalet väldigt högt och anser att det fungerar bra. Varje chef får coaching i hur man skall hantera ett utvecklingssamtal. Ur företagets perspektiv har det dock kommit fram att utvecklingssamtalen inte fungerar som det skall på alla avdelningar, detta beror oftast på att chefen inte tar samtalen på fullt allvar eller inte tar sig tiden att ha samtalen. Här känner sig inte personalen delaktig i målsättningen. Utvecklingssamtalen är alltså ett forum där man bestämmer mål för företaget och individen. Uteblir utvecklingssamtalen, som det visat sig på vissa avdelningar, så kan det med teorin som bakgrund, resultera i svårigheter i målsättningsprocessen. Här skulle uteblivandet av utvecklingssamtalen verka hindrande för möjligheterna till kompetensutveckling. Utvecklingssamtalens vara eller icke vara, anser vi är en viktig aspekt att ha i åtanke när man ser till individuell kompetensutveckling. Om ett utvecklingssamtal inte fungerar så är inte individerna delaktiga i målsättningen, och eftersom delaktighet i målsättningen är en förutsättning för individuell kompetensutveckling så kan denna hindras från att äga rum. För intervjupersonerna fungerade utvecklingssamtalen bra, vilket innebär att målsättningsprocessen fungerade, och dessa samtal kan ses som en kompetenshöjande faktor för intervjupersonerna i den ordinarie verksamheten.

Företaget är medvetet om att målsättningsprocessen är väl utvecklad, dock finns det önskemål om att den skulle fungera bättre på vissa avdelningar. Som vi tidigare visat betonar företaget att delaktigheten i målsättningsprocessen varierar beroende på vilken position man har. Vi ställer oss frågan hur denna process skulle kunna se ut för individer på företaget som inte har en mellancheferposition. Skulle cheferna då vara lika lyhörda för de individernas åsikter och personliga utveckling. Hur kan företaget främja medarbetare, som exempelvis har mer rutiniserade arbetsuppgifter, att utveckla deras personliga utveckling? Hur insatta och delaktiga är dessa medarbetare i företagets affärsområde? Hur kan man motivera dem med tanke på deras snäva ansvarsområde? De personer som vi har intervjuat är positivt inställda till målsättningsprocessen och utvecklingssamtalen. Även vi fann dem väldigt viktiga och givande, vi kunde dock se att de bara använts i ca 3 år och att det finns stora möjligheter att tillämpa den ännu mera. Vi kan tydligt se att konsekvenserna av denna process är att intervjupersonerna känner sig motiverade och att de själva får ett ansvar i sin kompetensutveckling. Vi anser att ut-

vecklingssamtalen är en viktig aspekt att ha i åtanke när man diskuterar individuell kompetensutveckling. De olika konsekvenserna som uteblivandet av samtalen kan leda till, anser vi, är omotiverad personal, mindre ansvarstagande och inte lika självständigt arbete. Uteblivandet kan bero på olika saker så som tidsbrist, intressebrist eller att cheferna inte känner sig tillräckligt säkra på hur dessa samtal ska gå till. Det kanske är så att cheferna behöver mera coaching och vägledning i samband med utvecklingssamtalen.

5.2 Arbetsuppgiftens innehåll – en kompetenshöjande faktor

En arbetsplats som ställer den anställde inför föränderliga arbetsuppgifter som han eller hon också kan lösa ger bättre möjligheter till lärande än en arbetsplats med ensidiga arbetsuppgifter. Tvångsstyrda och monotona arbetsuppgifter hindrar individer från att utveckla sin kompetens. För att en individ skall utvecklas måste man ständigt få pröva och främja sina färdigheter på komplexa arbetsuppgifter. Uppgifterna skall ha en hög grad av komplexitet, men den skall inte ställa så höga krav att individen inte har möjligheter att möta dessa krav (2.4.2.3). Intervjupersonerna anser att man i det dagliga arbetet möter mycket varierande arbetsuppgifter. Det finns endast ett fåtal rutinuppgifter. Det uttrycks som mycket positivt att hela tiden ställas inför varierande arbetsuppgifter, givetvis ställs det då höga krav på prestationerna i och med att de får ett sådant stort ansvar. Det ställs alltså höga krav på det resultat som skall nås, men man känner inte att dessa krav är omöjliga att uppfylla. Intervjupersonerna ges också möjligheterna att på egen hand söka upp nya arbetsuppgifter. Företaget menar att det faktum att man provar nya metoder och arbetsuppgifter, är ett effektivt sätt att nå framgång. Det är de anställda som själva skall ta ansvar för sitt eget arbete. Sett ur teorin har intervjupersonerna möjlighet att utveckla sin kompetens i det att de endast har ett ytterst fåtal rutinuppgifter. Även det att intervjupersonerna hela tiden möts av föränderliga och omväxlande arbetsuppgifter kan vara en bidragande faktor. Slutligen det faktum att man möter arbetsuppgifter med en hög grad av komplexitet, men där kraven på arbetet inte anses vara ouppnåeliga. För att en individ skall ha möjligheter att utveckla sin kompetens måste han/hon ställas inför föränderliga komplexa arbetsuppgifter med höga krav som individerna har förmågan att möta (2.4.2.3). Empirin visar alltså på att intervjupersonerna möts av omväxlande arbetsuppgifter, höga krav, möjligheten att själv ta initiativ till att söka upp arbetsuppgifter. Dessa är alla förutsättningar för att intervjupersonerna ska utveckla sin kompetens. Då alla dessa faktorer är uppfyllda kan det medföra att intervjupersonerna har stora möjligheter till kompetensutveckling i sin ordinarie verksamhet.

Vi fick intrycket att arbetsuppgifterna är mycket varierande vilket alla uttrycket var mycket positivt. Vad vi emellanåt reflekterade över var hur ”otroligt” positiva intervjupersonerna var till denna stora variation, ibland anser vi att det måste kännas skönt att gå till sin arbetsplats och veta vad som väntar en. Detta uttrycks också av en intervju-person, som menar att det ibland skulle vara lättare att få lite mer struktur och lite snävare ramar att utgå ifrån. Vi anser dock att det måste finnas en blandning av variation och givna ramar bland arbetsuppgifterna.

5.2.1 Informationsutbyte kollegor emellan

Om arbetsplatsen erbjuder rika tillfällen till informationsutbyte kolleger emellan rörande själva arbetsuppgiften och dess lösande kan man på goda grunder förvänta sig att lärandet också kommer innefatta kompetensutveckling (2.4.2.3). Företaget har en öppen miljö vilket främjar informationsutbytet mellan kollegor och bidrar till att man lättare kan ”bolla” idéer mellan varandra. Intervjupersonerna känner att det inte är några problem att i tid och otid gå in till en kollega och byta information och eventuellt be om hjälp. Företaget vill att man i största mån utnyttjar den kompetens som finns i gruppen, och ser det därför som positivt att kollegor emellan byter idéer och kan ta hjälp av varandra. Även när man gör ett misstag så är man öppen och talar med dem som har blivit, eller kommer bli drabbade. Med tanke på att företaget strävar efter en ”öppen miljö” där man vill att de anställda tar hjälp av varandra och utnyttjar kompetensen i gruppen, så kan detta vara skapa möjligheter för att individerna skall höja sin kompetens i den ordinarie verksamheten. Om man drar paralleller till Axelssons olika faktorer när det gäller individuell kompetens, så kan man se detta samarbete som höjande av den sociala faktorn av individuell kompetens (2.3.1). Det är ett fungerande informationsutbyte och intervjupersonerna känner sig trygga att diskutera problem och byta erfarenheter, vilket kan leda till att det man lär av andra bidrar till kompetensutveckling.

Vi anser att det är positivt att det är ett sådant öppet förhållande mellan kollegorna. Vi fick direkt intrycket att företaget är otroligt ”öppet” både fysiskt och psykiskt. Alla dörrar stod öppna vilket antyder till att det inte är några problem att titta in till varandra och be om hjälp eller diskutera problem. Intervjupersonerna känner sig trygga med sina kollegor på avdelningen. Det finns alltid utrymme till diskussioner och utbyte av åsikter. Konsekvenserna av detta blir att personalen får en bra grundtrygghet och detta ser vi som en bidragande faktor till individuell kompetensutveckling.

5.3 En fungerande reflektion och en öppen dialog

Förmågan att reflektera över sitt lärande, sina behov och resultat blir mer viktigt när man ser till utvecklingen av individens kompetens. Det bästa sättet att underhålla och utveckla kompetens är genom individuell reflektion och reflektion i samband med kollegor. Reflektion är ett verktyg för att underlätta lärande och utveckla sin kompetens. Individer skall kunna reflektera över egna erfarenheter och få möjlighet att omsätta detta i framtida handlingar. På så sätt kan man se arbetet som en kontinuerlig lärandeprocess. Dialogen är en viktig del av reflektionen i interaktionen med andra människor. Dialog för reflektion innebär att samtala med kollegor för att lära tillsammans. Det handlar om att använda samtalen för att tillsammans konstruera en ny och mer sammansatt kompetens. Det måste finnas en öppenhet för nyskapande och för en öppen dialog mellan de som deltar i lärandeprocessen i det dagliga arbetet (2.4.2.7).

Intervjupersonerna betonar vikten av att hela tiden reflektera över sina arbetsuppgifter. Samtidigt som man utför en handling eller utför en arbetsuppgift så reflekterar man över hur man går till väga. Denna reflektion sker också med arbetskamrater då man diskuterar och värderar mål och tillvägagångssätt. Den öppna dialogen bidrar till att det inte är några problem att be kollegor och chefer om hjälp. Reflektionen sker löpande och inte på någon direkt avsatt tid i den ordinarie verksamheten. Man anser att reflektion är nå-

got som kommer i varje beslut, något som ligger inbakat. Dock har man utvecklings-samtal och utvärderingssamtal där det är en öppen dialog mellan chef och anställd. Här reflekterar man över vad som har hänt i det dagliga arbetet och sätter upp mål för det framtida arbetet. Företaget uttrycker att man strävar efter en öppen dialog. Man vill att personalen i första hand skall utnyttja kompetensen som finns i gruppen. Men den öppna dialogen brister ibland på vissa avdelningar mellan chef och anställd. Även kommunikationen uppifrån och ner är något man anser att man borde förbättra.

Eftersom man hela tiden reflekterar i det dagliga arbetet, både individuellt och med kollegor, så kan detta, med teorin som bakgrund, främja möjligheterna till att intervjupersonerna underhåller och höjer sin kompetens. Det som kan anses något hämmande för kompetensen är att cheferna på vissa avdelningar inte arbetar lika mycket för att främja den öppna dialogen och inte ger samma utrymme för reflektion, det skulle kunna vara en omständighet som verkar negativt för kompetensutvecklingen i den ordinarie verksamheten. Intervjupersonerna anser alltså att det är en öppen dialog och att man kan lära tillsammans med andra kollegor. Denna öppna dialog där man byter erfarenheter med varandra, kan också vara en bidragande orsak till att intervjupersonerna utvecklar sin individuella kompetens. Genom den öppna dialogen och den ständiga reflektionen över arbetsuppgifter och mål kan alltså bidra till att intervjupersonerna utvecklar sin kompetens i den ordinarie verksamheten.

Reflektion sker oftast vid utvecklingssamtalen. Vid uteblivande av dessa samtal minskar givetvis möjligheterna till reflektion. Konsekvenserna av detta kan vara hindrande för möjligheterna till kompetensutvecklingen, då reflektion är en viktig del av kompetensutvecklingen i den ordinarie verksamheten. Som vi talat om innan fanns det vissa problem med utvecklingssamtalen, vilket vi anser ger negativa konsekvenser för den individuella kompetensutvecklingen, just därför att reflektionen då till stor del uteblir. Som vi nämnde innan är det ett öppet företag vilket bidrar till en öppen dialog. Men som på många andra företag uppstår ”kafferastdiskussioner” på de avdelningar där dialogen inte fungerar mellan chef och anställd, detta är något som även företaget har påpekat. Vi anser att det vore bra med ett formellt forum för reflektion. Ett exempel som tas upp av en intervjuperson är att man kunde ha ett ”fredagsmöte” då alla ges möjligheten att ta och ge positiv och negativ kritik. Detta anser vi kan vara en bra ide för att företaget skall främja en öppen dialog och ha en närmare kontakt med sina anställda. På detta sätt kan man kanske komma ifrån de ”kafferastdiskussioner” vi tidigare nämnde, där chefen inte får den information han/hon behöver. Vi inser också att det ofta är en fråga om tid och pengar när det gäller denna typ av möten, men man får försöka se det som en långsiktig investering.

5.4 Motivation - en nödvändighet för kompetensutveckling

Intervjupersonerna nämner olika faktorer som motiverar dem i deras ordinarie verksamhet. En faktor är att företaget ställer höga krav på individens arbete. En annan är friheten att själva planera sin verksamhet och vara delaktiga i målsättningen. Man talar också om den personliga utvecklingsplanen som en bidragande del till motivationen att genom denna ställas inför nya utmaningar och att arbeta med att höja sin kompetens. De om-

växlande arbetsuppgifterna är också en bidragande faktor till motivation. Slutligen visar intervjupersonerna att feedback är en uppmuntrande och motiverande faktor som är nödvändig i den ordinarie verksamheten.

Motivation och kompetensutveckling är relaterade aspekter (2.4.2.4). En viktig komponent av den individuella kompetensen är viljan och lusten att använda och utveckla sina kunskaper och färdigheter (2.3.1). Den som är motiverad har lättare att lära sig och är mer villig att försöka. För att individen skall känna sig motiverad så måste arbetet kännas meningsfullt och viktigt. Individer som också känner sig personligt ansvariga för resultatet av sitt arbete har en större motivation. Man måste också ha möjligheten att bedöma resultatet av sitt arbete. Detta ställer krav på varierande uppgifter, att individens kompetens utmanas och att uppgiften känns betydelsefull för individen. En annan faktor för motivationen är uppmuntran. Det måste ges tillfälle för feedback och konstruktiv kritik. Feedback är en viktigt motiverande faktor som underlättar lärandeprocessen för individen (2.4.2.4). Herzberg tar upp inre och yttre motivation. Den yttre motivationen är de så kallade hygienfaktorerna medan de inre är motivationsteorier. De inre motivationsfaktorerna skapar hög tillfredställelse och en vilja att arbeta hårdare, det kan exempelvis vara ansvar, utvecklingsmöjligheter. De yttre faktorerna kan vara lön, status och policy. En person som har ett utmanande arbete kommer förmodligen att bli motiverad att prestera bättre (2.4.2.4). Maslow har utarbetat sex motivationsfaktorer, en av dessa är det självförverkligande behovet. Detta karaktäriseras av individens längtan att göra vad han eller hon känner att han eller hon har potential att klara av, att utnyttja sina olika förmågor eller kunskaper inom ett ämne eller en uppgift (2.4.2.2).

Intervjupersonerna har alltså visat på olika faktorer som påverkar deras motivation. Just det faktum att de hela tiden möts av omväxlande arbetsuppgifter, att de har en personlig utvecklingsplan där de känner att de kan visa på svagheter i sin kompetens som de anser att de skall förbättra, kan medföra att de utvecklar sin kompetens. Att känna sig motive-rad är ju en nödvändighet för att lära och utveckla sin kompetens. Även de motivationsfaktorer som Herzberg benämner som inre motivation (2.4.2.4) kan uppfyllas genom att intervjupersonerna känner att de får ett stort ansvar för sitt eget arbete när det handlar om att sätta upp mål, välja tillvägagångssätt för att nå dessa mål och att slutligen värdera resultat samt att de har utvecklingsmöjligheter i företaget. Detta eftersom man själv kan söka upp nya utmanande arbetsuppgifter, att företaget strävar efter att utveckla individernas kompetens genom deras personliga utvecklingsplan, samt att företaget strävar efter att till 60-70 procent internrekrytera så att man kan utvecklas i den egna organisationen.

Sett till Maslows behovshierarki (2.4.2.4) kan man tolka intervjupersonernas svar att det är en nödvändighet att hela tiden utvecklas och lära för att man skall vilja stanna kvar i företaget. Det är av vikt att man hela tiden ställs inför höga krav så man känner att man får utnyttja sin kompetens till fullo, men att dessa krav inte överstiger den enskilda förmågan. Det faktum att intervjupersonerna är personligt ansvariga för resultatet av sitt arbete, att man har möjligheten att bedöma resultatet och att man ställs inför varierande och utmanande uppgifter, kan medföra att de motiveras. Eftersom motivationen är en förutsättning för kompetensutveckling så kan det vara en bidragande faktor till att de anställda utvecklar sin kompetens i den ordinarie verksamheten. Något som dock kan hämma motivationen är att vissa intervjupersoner känner att de får för lite feedback,

både positiv och negativ. De känner att de inte får den uppmuntran som behövs i det dagliga arbetet. Detta är något som skulle kunna inverka negativt på den individuella kompetensutvecklingen. Å andra sidan, så uttrycks det att vissa är nöjda med den feedbacken de får och här kan denna ses som en viktig motiverande faktor, som i stället främjar den individuella kompetensutvecklingen i det dagliga arbetet. Chefens feedback till intervjupersonerna skulle kunna höja personlighetsfaktorn i den individuella kompetensen, den faktor som behandlar självförtroende och självuppfattning (2.3.1).

Motivation består av olika faktorer som vi tidigare har belyst. Vi anser att intervjupersonerna har fått de förutsättningarna till stor del. Feedback är en viktig motiverande faktor som tyvärr inte uppfylls fullt ut på företaget. Eftersom intervjupersonerna har stort handlingsutrymme anser vi att det är extra viktigt med feedback, något som vissa saknade. Intervjupersonerna anser att det skulle kunna vara enkelt med feedback, ibland kan det exempelvis räcka med en klapp på axeln. Detta anser vi kan verka hindrande för kompetensutvecklingen.

5.5 Ledarens roll

Ledaren skall få individen att stimuleras genom att utnyttja sin inneboende kompetens. Även här kan man dra paralleller till Maslows behovshierarki (2.4.2.4). En individ söker uppgifter där de får utnyttja sin potential. Om en ledare kan skapa förutsättningar för att stimulera individen i detta steg i behovshierarkin så skulle detta kunna vara kompetenshöjande för individen eftersom motivation är en förutsättning för kompetensutveckling. Intervjupersonerna betonar vikten av att ha en stöttande chef som hela tiden uppmuntrar till personlig utveckling. På de avdelningar där samarbete fungerar mellan chef och anställd utnyttjar de anställda sin kompetens till fullo. De poängterar också vikten av att ha en närhet till sin chef, eftersom detta i sin tur skapar trygghet och tillit.

Det är den närmaste chefen som i hög grad kan skapa förutsättningar för de anställdas motivation och trivsel genom ett samarbete med tillit (2.4.2.6). Intervjupersonerna menar att man skapar denna tillit genom utvecklingssamtalen, där man får tid att sätta sig ner och diskutera både personliga och arbetsrelaterade saker. Vad som dock har uppstått på företaget är att, som intervjupersonerna uttrycker det, det är alltför stor rotation på chefer, vilket verkar vanligt i företaget. Denna rotation skapar otrygghet och den tillit man byggt upp till sin chef rubbas. Intervjupersonerna känner att de får börja om från början med den nya chefen. Det som särskilt blir drabbat är utvecklingssamtalen. Konsekvenserna av detta kan vara att målsättningen störs, i och med att utvecklingssamtalen blir drabbade. Det i sin tur kan verka hindrande för möjligheterna till utveckling av intervjupersonernas kompetens. En annan hindrande faktor är om tilliten försvinner, så får det konsekvenser för motivationen, som är en viktig förutsättning för kompetensutveckling. Från företagets perspektiv ser man det dock positivt, eftersom det kommer in ny kompetens i företaget. Som chef skall man inte ge detaljerade instruktioner för de inskränker på individens handlingsfrihet (2.4.2.6). Företaget menar att det finns vissa chefer som ”pekar med hela handen”. På dessa avdelningar är det för lite delegering och för lite eget ansvar, här drabbas också den gemensamma målsättningen. Som chef skall man inte ge detaljerade instruktioner, utan ledarskapet skall vara rådgivande. Det handlar om att vägleda, uppmuntra och stötta (2.4.2.6). Den närmaste chefen har ramar som företaget satt upp och som skall följas. Dessa ramar innehåller, handlingsutrymme, värdering-

ar och policy. Chefen har sedan inflytande i hur stora ramar de anställda i fråga har att röra sig inom. Men företaget hoppas att cheferna har ett självförtroende och den kompetens som behövs för att släppa individerna mer fria. Alltså har chefen huvudansvaret för de anställdas handlingsutrymme. Intervjupersonerna har visat att de har stort handlingsutrymme, vilket kan tolkas så att chefen har en viktig roll för kompetensutvecklingen i den ordinarie verksamheten. Genom att ha fria ramar, uppsatta av chef och företag kan de anställda få ett större handlingsutrymme, mer ansvar och höja sin kompetens.

Eftersom det är sådan stor rotation på chefspositionerna anser vi att tilliten och dialogen påverkas negativt. Konsekvenserna blir att medarbetarna får börja om från noll vid varje chefsbyte. Företaget däremot ser det från en annan synvinkel, de anser att det tillkommer ny kompetens till företaget. Givetvis kan det ses från båda synvinklarna, men det kan vara negativt att behöva känna oro inför varje ny chef. Här kommer återigen den motiverande aspekten in. Tilliten som uppstår mellan chef och anställd är en förutsättning för motivation och trivsel. Om denna rubbas så kan det verka negativt för motivation, och det i sin tur kan vara hindrande för den individuella kompetensutvecklingen. Det blir varje gång en fråga om anpassning både från chefs sida och från de anställdas sida. Frågan är om dessa olika synvinklar kan bero på en mindre fungerande dialog mellan chef och anställd, där cheferna inte får ta del av de anställdas missnöje.

5.6 Utvecklings- och anpassningsinriktat lärande

Själva lärandet utgör en mycket viktig sida av företagets kompetensutveckling. All form av kompetens baseras på lärandeprocesser (2.4.1). Ellström gör en distinktion mellan det anpassningsinriktade lärandet och det utvecklingsinriktade lärandet. En av skillnaderna handlar om individernas möjligheter att kunna påverka och kontrollera sin omgivning. Det utvecklingsinriktade lärandet förutsätter att individen kritiskt kan analysera och eventuellt förändra sina arbetsvillkor. Denna typ av lärande förutsätter ett överskridande av det givna handlingsutrymmet som individerna stöter på i sin verksamhet. I det anpassningsinriktade lärandet existerar inte denna möjlighet, utan här handlar det om anpassning eller undvikande (2.4.1.1). I det resultat vi erhållit så känner individerna att det är ett stort utrymme för att kunna ifrågasätta och reflektera över saker man anser är problematiska. Man känner sig trygg i att kunna ifrågasätta även inför chefen. Det finns en öppen dialog mellan chef och anställd. De har också genom sina utvecklingssamtal stor möjlighet att kunna påverka sin vardagliga arbetssituation. Här diskuterar man fram saker med sin chef och har ett medbestämmande i alla frågor. Här kan man komma med konstruktiv kritik för hur verksamheten fungerar. Mot bakgrund av teorin skulle man här kunna se paralleller till det utvecklingsinriktade lärandet genom att det faktiskt är en sådan frihet i att ifrågasätta och kritisera. Öppenheten mellan chef och intervjuperson kan också vara ett annat exempel på hur man kan se likheter med det utvecklingsinriktade lärandet.

Det uttrycks dock av företaget att den öppna dialogen inte riktigt fungerar mellan alla chefer och anställda. Det blir då en slags ”kafferastdiskussion” där chefen aldrig får den kritik som de anställda har. Här skulle man istället kunna se paralleller till det anpassningsinriktade lärandet där man som anställd inte vågar ifrågasätta eller kritisera i det dagliga arbetet, något som kan vara hämmande för den egna kompetensutvecklingen. Vågar man inte ifrågasätta så finns det inget utrymme för utveckling. Har man istället

en öppen dialog och vågar ifrågasätta och kritisera anser vi att man kan nå det utvecklingsinriktade lärandet och höja sin kompetens.

5.6.1 Vikten av ansvar och handlingsutrymme

Ett annat sätt att göra distinktionen mellan ett anpassningsinriktat lärande och ett utvecklingsinriktat lärande är att ta utgångspunkten i det handlingsutrymme som finns i lärandesituationen. Man talar då om individens frihetsgrader när det gäller val och tolkning av uppgifter och mål, metoder för att lösa dessa uppgifter, samt att värdera de resultat som uppnås. För att granska individernas handlingsutrymme refererar vi till Ellströms modell om olika typer av lärandenivåer (2.4.1.3). Intervjupersonerna ansåg sig ha ett stort handlingsutrymme. Man får stort ansvar att välja uppgifter, samtidigt som en del uppgifter är givna. Man känner att man helt får ta ansvar för hur man väljer att gå tillväga med arbetsuppgifterna. Det läggs också på individerna att värdera det resultat som har uppnåtts. Intervjupersonerna är alltså delaktiga i målsättningsprocessen och får fritt välja metod samt värdera resultaten. Detta skulle kunna medföra att de når de två högre formerna av lärande som Ellström diskuterar i sin tabell: produktivt målstyrt lärande och kreativt lärande (2.4.1.2). Det faktum att intervjupersonerna i vissa situationer har en fullständig handlingsfrihet i att välja uppgifter, metod för uppgifter och värdera resultatet kan göra att man höjer den kognitiva faktorn av individuell kompetens. Det som ges uttryck i genom förmågan att lösa problem och fatta beslut (2.3.1). I vissa fall kan uppgiften vara given men man får själv utveckla metod och komma fram till resultatet. Detta kan ge upphov till ett produktivt målstyrt lärande. Det kreativa lärandet motsvarar det utvecklingsinriktade lärandet (2.4.1.3).

Anledningen till att intervjupersonerna har en sådan handlingsfrihet skulle kunna bero på att de är mellanchefer. Det är möjligt att det skulle vara annorlunda om vi intervjuat andra anställda som inte har en chefsposition. Ur företagets och intervjupersonernas perspektiv så uttrycker man ständigt att handlingsutrymmet sker inom vissa givna ramar. Vad som är intressant i denna fråga är hur stora dessa ramar är, och vad som händer om man går utanför dessa ramar? Hur stora ramar man har att arbeta efter, vad gäller mål, metod och värdering av resultat, kan vara beroende av om man utvecklar ett anpassningsinriktade lärandet eller ett utvecklingsinriktat lärande. Om intervjupersonerna uppfattar ramarna för snäva så skulle det kunna finnas en risk för att intervjupersonerna går tillbaka till det anpassningsinriktade lärandet. Vad som också är intressant att diskutera är det faktum om ett stort handlingsutrymme alltid medför positiva konsekvenser. En utav intervjupersonerna nämnde ju avsaknaden av att ha mer direkta uppgifter så att man vet vad man skall ta sig an i arbetet. Kan kanske ett för stort handlingsutrymme skapa frustration hos de anställda? Just i den känslan att man saknar mer direkta direktiv och en mer klar struktur.

5.7 Avslutande matris

| Faktorer. | Intervjupersonernas uppfattningar. | Företagets syn. | Hinder/Möjligheter för kompetensutveckling i den ordinarie verksamheten. |
|------------------------------------|--|--|---|
| Handlingsutrymme | - Stort handlingsutrymme - Produktivt och kreativt lärande | - Viktigt att de anställda har stort handlingsutrymme. - Inom vissa ramar. | Möjligheter: Stort handlingsutrymme. Hinder: För stort handlingsutrymme, för snäva ramar. |
| Mål | - Medbestämmande - Uppföljning, genom utvecklingssamtal | - Fungerande målsättningsprocess på vissa avdelningar | Möjligheter: fungerande utvecklingssamtal och medbestämmande. Hinder: uteblivande av utvecklingssamtal, litet medbestämmande. |
| Arbetsuppgiftens utformning | - Varierande - Eget initiativtagande - Höga krav | - Ger möjligheter till varierande uppgifter och initiativtagande - Ställer höga krav | Möjligheter: Höga krav och varierande uppgifter. |
| Motivation | - Motiverade intervju-personer | - Försöker skapa förutsättningar för motivation | Möjligheter: Motivation bidrar till kompetensutveckling. |
| Ledarskap | - Stöttande - För stor rotation - Tillit | - Vill ha en öppen kommunikation - Positivt med stor rotation - Ibland bristande kommunikation från chef till anställd | Möjligheter: Stöttande chef och ett tillitsförhållande. Hinder: Tilliten rubbas genom stor chefsrotation. Bristande kommunikation. |
| Reflektion/Dialog | - Löpande reflektion - Genom utvecklingssamtal - Öppen dialog | - Strävar efter öppen dialog, brister dock på vissa avdelningar - Utvecklingssamtal, som brister på vissa avdelningar | Möjligheter: Reflektion, öppen dialog, fungerande utvecklingssamtal. Hinder: Brist i dialog och utvecklingssamtal. |
| Feedback | - Löpande feedback, från chef och kollegor - Vill ha mer feedback | - Coachar chefer att ge feedback - Medvetna om att det är nödvändigt men att det saknas ibland | Möjligheter: löpande feedback. Hinder: För lite feedback. |

6 Avslutande reflektioner och framtida forskning

Charles Darwin myntade alltså begreppet det ”naturliga urvalet”. Men detta menade han att naturen hela tiden förändras och att arterna måste anpassa sig till nya förhållanden för att kunna överleva (Nationalencyklopedin, 1990). För att dra paralleller till Darwins teori om det naturliga urvalet, så har vi sett till företagsvärldens behov av att anpassa sig till omvärlden för att överleva. Just denna överlevnad ställer krav på att företaget hela tiden anpassar sig till nya förutsättningar och krav från omvärlden (Docherty, 1996). I en föränderlig omvärld är det också nödvändigt att företag och organisationer som vill delta i denna utveckling ser över sin kompetens, både den individuella och organisatoriska. Företag måste börja se individuell kompetens som sin viktigaste tillgång och förutsättning för utveckling. Det ställs högre krav på självständighet, flexibilitet, lärande och samarbete. Detta skapar ett behov av kompetensförnyelse (Stevrin, 1981). Vi har i vår uppsats gått djupare in på ett företags försök till kompetensförnyelse. Detta genom att uppnå syftet: *att inom ramen för en organisation analysera individuella utvecklingsmöjligheter i den ordinarie verksamheten.*

Genom våra teorikapitel har vi försökt att skapa en teoretisk referensram för vår empiriska studie. Här har vi försökt besvara vad kompetens och kompetensutveckling är. Här har också miljöpedagogiska faktorer i den ordinarie verksamheten tagit den stor del. Vi har belyst olika faktorer som kan verka främjande för möjligheterna till individuell kompetensutveckling. Faktorer som *arbetsmiljö, målsättning, arbetsuppgiftens utformning, motivation, ledarskap och reflektion och dialog*. Vi har alltså analyserat och diskuterat olika faktorer som påverkar hur man kan höja den individuella kompetensen den ordinarie verksamheten i. Detta för att se till vad i det dagliga arbetet som kan vara bidragande faktorer som kan öka möjligheterna för intervjupersonerna att utveckla sin individuella kompetens. Med detta följde också att vi försökte analysera hur uteblivande av vissa nödvändiga faktorer kunde hindra möjligheterna för intervjupersonerna att utveckla sin individuella kompetens i deras ordinarie verksamhet.

Något som vi dock funderat över är hur det skulle se ut på företaget som det föll sig så att man intervjuat individer utan mellanchefsposition. Här tror vi att resultatet skulle skilja sig mycket i form av exempelvis handlingsutrymme, variation av arbetsuppgifter, delaktighet i målsättning och motivation. Men det är en intressant framtida studie, där man skulle kunna jämföra exempelvis en mellanchefs uppfattning om sin kompetensutveckling i den ordinarie verksamheten, med en individ som inte har en chefsposition. Det vore också intressant att göra en komparativ studie mellan olika företag och se vilken skillnad det är och hur andra företag handskas med sin kompetensutveckling. Kanske är det så att först när man jämför med någon annan organisation, som man kan se hur utvecklad och användbar plan man har själv. Något som också intresserade oss under studiens gång var att företaget var tredje år bytte VD. Det vore intressant att se hur dessa byten kan påverka organisationskulturen. Företaget är internationellt och det kan komma chefer från andra länder som tar med sig sina seder, normer och värderingar in i företaget. Hur kan det skildra sig i organisationen och vem är det som får anpassa sig, företaget eller VD: n?

Referenser

- Andersson, C. (2000). *Kunskapssyn och lärande - i samhälle och arbetsliv*. Lund: Studentlitteratur.
- Agashae, Z. & Bratton, J. (2001). *Leader -follower dynamics: developing a learning environment*. Journal of Workplace Learning Vol 13. Nr 3, s.89-102. MCB University Press.
- Argyris, C. (1990). *Overcoming organizational defences; facilitating organizational learning*. Needham: Allyn & Bacon.
- Argyris, C. Putnam, R. McLain Smith, D. (1985). *Action Science*. San Francisco: Jossey-Bass Inc.
- Argyris, C & Schön, D.A. (1978). *Organizational learning*. Reading: Addison Wesley.
- Aronsson, G & Berglind, H. (1990). *Handling och handlingsutrymme*. Lund: Studentlitteratur.
- Axelsson, B. (1996). *Kompetens för konkurrenskraft*. Stockholm: SNS.
- Bergman, P & Helgesson, B. (1983). - Teknisk utveckling och industriarbetets villkor. I: Aronsson, G. (Red). *Arbetets krav och mänsklig utveckling*. Stockholm: Prisma
- Bergstedt, B. (2001). - Den andra människan I: Tedenljung, D (red). *Pedagogik med arbetslivsinriktning*. Lund: Studentlitteratur.
- Bryman, A. (2002). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber ekonomi.
- Dalin, Å. (1988). *Kompetensutveckling i arbetslivet*. Lund: Studentlitteratur.
- Dalin, Å. (1997). *Den lärande organisationen*. Lund: Studentlitteratur.
- Dixon, N. (1994). *The organizational learning cycle. How we can learn collectively*. London: McGraw-Hill Book Co.
- Docherty, P. (1996). *Läroriket - vägar och vägval i en lärande organisation*. Solna: Arbetslivsinstitutet, cop.
- Döös, M. (2001). - Med arbetsuppgiften som glasögon I: Tedenljung, D (red). *Pedagogik med arbetslivsinriktning*. Lund: Studentlitteratur.
- Döös, M. & Wilhelmsson, L. (2002). *Dialogkompetens för utveckling i arbetslivet*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Egidius, Henry (1994). *Psykologi lexikon*. Stockholm: Natur & Kulturs förlag
- Eliasson, R. (1995). *Forskningsetik och perspektivval*. Lund: Studentlitteratur.
- Ellström, P-E. (1992). - Lärande och arbetsorganisation. I: Marking, C. (Red) *Kompetens i arbetet*. Stockholm: Publica.
- Ellström, P-E. (1992). *Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet: Problem, begrepp och teoretiska perspektiv*. Stockholm: Publica.

- Ellström, P-E. (1996). *Arbete och lärande: förutsättningar och hinder för lärande i dagligt arbete*. Solna: Arbetslivsinstitutet cop.
- Ericsson, D. (2001). – Arbetslivets kreativering och kreativitetskapitalister. I: Tedenljung, D (red). *Pedagogik med arbetslivsinriktning*. Lund: Studentlitteratur.
- Gestrelus, K. (1989). - En pedagogisk kompetensteori för arbetslivet. I: Gestrelus, K. (Red). *Arbetsuppgifter, kompetenskrav, utvecklingsmöjligheter*. Malmö: Institutionen för pedagogik och specialmetodik, Lärarhögskolan.
- Granberg, O. (1995). - Några professionella yrkesgruppers lärandestrategier vid specifik organisatorisk förändring. I: Löfberg, A & Ohlsson, J (Red). *Miljöpedagogik och kunskapsbildning: teori, empiri och praktik*. Stockholm: Stockholms Universitet, Pedagogiska institutionen.
- Granberg, O. (2004). *Lära eller läras - om kompetens och utbildningsplanering i arbetslivet*. Lund: Studentlitteratur.
- Holme, I.M & Solvang, B.K. (1997). *Forskningsmetodik: om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur.
- Jerndorf, V. & Lövgren Martinsson, M. (1999). *Önskvärt - men möjligt...? Sannolikhetsmonolog om en kompetensutvecklingsinsats*. Lund: Pedagogiska Institutionen.
- Lindgren, M. (2001). *Utvecklingssamtal mellan chefer och medarbetare - undersökning av en samtalstyp i arbetslivet*. Lund: Studentlitteratur.
- Löfberg, A (1991). - Arbetsmiljöns utformning. Ett miljöpedagogiskt problem. I: Lennerlöf, L (Red). *Människan i arbetslivet*. Stockholm: Allmänna förlag.
- Löfberg, A. (1995). - Miljöpedagogik och kunskapsbildning - inledande kommentarer. I: Löfberg, A & Ohlsson, J (Red). *Miljöpedagogik och kunskapsbildning: teori, empiri och praktik*. Stockholm: Stockholms Universitet, Pedagogiska institutionen.
- Mattson, P. (1995). - Miljöpedagogisk praxis. I: Löfberg, A & Ohlsson, J (Red). *Miljöpedagogik och kunskapsbildning: teori, empiri och praktik*. Stockholm: Stockholms Universitet, Pedagogiska institutionen
- Marking, C. (Red) (1992). *Kompetens i arbetet*. Stockholm: Publica.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. New York
- Moxnes, P. (1993). *Att lära och utvecklas i arbetsmiljön*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Nationalencyklopedin*. (1990). Höganäs: Bra Böcker AB.
- Ohlsson, J. (2001). - Den överhettade arbetsmänniskan I: Tedenljung, D (red). *Pedagogik med arbetslivsinriktning*. Lund: Studentlitteratur.
- Patel, R & Tebelius, U. (1987). *Grundbok i forskningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur.
- Rubenowitz, S. (1991) - Arbetsorganisation och ledarskap. I: Lennerlöf, L (Red). *Människan i arbetslivet*. Stockholm: Allmänna förlag.
- Sandberg, J. & Targama, A. (1998). *Ledning och förståelse - ett kompetensperspektiv på organisationen*. Lund: Studentlitteratur.

- Söderström, M. (1981). *Personalutveckling i arbetslivet och återkommande utbildning: Några problem och utvecklingsmöjligheter*. Uppsala: Uppsala Universitet.
- Söderström, M. (1990). *Det svårfångade kompetensbegreppet*. Uppsala: Pedagogiska institutionen, Uppsala Universitet.
- Stevrin, P. (1981). *Kompetensutveckling*. Lund: Studentlitteratur.
- Tikkanen, T. (2002). *Learning at work in technology intensive environments*. Journal of Workplace Learning Vol 14. Nr 3, s 89-97. MCB University Press.
- Tosi, H.L. & Mero, N.P. (2003). *The Fundamentals of Organizational Behaviour: What managers Need to Know*. Cornwall: TJ International.
- Tufte, P-A & Johannessen, A. (2003). *Introduktion till samhällsvetenskaplig metod*. Malmö: Liber.
- Volpert, V. (1983). - Mot en ny arbetsvetenskap I: Aronsson, G. (red). *Arbetets krav och mänsklig utveckling*. Stockholm: Prisma.
- Widerberg, K. (2002). *Kvalitativforskning i praktiken*. Lund: Studentlitteratur.
- Wolvén, L-E. (2000). *Att utveckla mänskliga resurser i organisationer*. Lund: Studentlitteratur.

Bilaga

Intervjuguide:

Bakgrundsfrågor:

Ålder?

Roll i företaget?

Arbetsområde?

Tid i företaget?

Utbildning?

Inledande frågor:

Vad är kompetens för dig?

Vad är kompetensutveckling för dig?

Frågor till medarbetarna.

Beskriv dina arbetsuppgifter under en vanlig dag.

Vad tycker du om ditt arbete?

Vem sätter mål för vad du skall göra?

Vem bestämmer hur du skall göra för att nå dessa mål?

Hur anser du att ledningen/ansvarig strävar efter att utveckla din kompetens?

Vem på ditt företag anser du är ansvarig för kompetensutvecklingen?

Hur känner du att din arbetsplats ger utrymme för personlig utveckling?

Hur anser du att företaget uppmärksammar din kompetens?

Hur anser du att företaget uppmärksammar dina kompetensbrister?

– Hur följs det i så fall upp?

Berätta hur du handskas med problem som du ställs inför.

Hur känner du att du får användning av din kompetens i ditt vardagliga arbete?

– Hur får du användning av det du är bra på?

– Är det något som du anser att du är bra på som du inte får använda i ditt dagliga arbete?

– I så fall vad känner du inför det?

Vilka krav ställs på dig?

– låga?

– lagom?

– höga?

– Hur känner du att du kan möta dessa krav?

Hur ofta får du tid att fundera över vad du gör i ditt arbete?

Hur ser möjligheterna ut för att lära dig nya arbetsuppgifter i ditt vardagliga arbete?

Vilka utmaningar möter du i ditt arbete?

– hur hanterar du dessa?

– vad känner du att du får ut av att mötas av nya utmaningar?

Hur går du tillväga om du gör ett misstag?

Hur stora krav anser du att företaget ställer på dig när det gäller:

– planera verksamheten?

– Upptäcka problem?

– Lösa problem?

– Fatta egna beslut?

Arbetar ni ofta i grupp?

– I så fall kan du beskriva detta samarbete?

– Anser du att det är positivt att arbeta med andra?

Förklara varför?

– Anser du att det är negativt att arbeta med andra?

Förklara varför?

Beskriv hur du anser att dina kollegor kan dra nytta av dina kunskaper?

Frågor till ansvarig för kompetensutveckling.

Bakgrundsfrågor

Ålder?

Roll i företaget?

Arbetsområde?

Tid i företaget?

Utbildning?

Inledande frågor.

Vad är kompetens för dig?

Vad är kompetensutveckling för dig?

Kan du beskriva hur ert företag arbetar för att främja utvecklingen av individernas kompetens i det vardagliga arbetet.

Hur skapar ni en utvecklande arbetsmiljö för medarbetarna i deras vardagliga arbete?

Hur ser du på individernas handlingsutrymme när det gäller utformning av egna arbetsuppgifter?

– sätta upp mål?

– tillvägagångssätt

Hur uppmärksamar ni medarbetarnas kompetens?

- följer upp?
- bevakar?
- utvecklar?

Hur upptäcker ni medarbetarnas kompetensbrister?

- Hur följs det upp?

I vilken utsträckning låter ni medarbetarna själva lösa eventuella problem när det gäller:

- problem i det vardagliga arbetet?
- samarbetsproblem?

Hur låter ni medarbetarna utvärdera sina arbetsuppgifter?

Hur anser du att möjligheterna ser ut för att individerna skall lära och utvecklas i sitt dagliga arbete?

Hur ser ni på ett misslyckade av en medarbetare?

Hur stora krav ställer du på medarbetarna när det gäller:

- planera verksamheten?
- upptäcka problem?
- lära sig av problem?
- fatta egna beslut?

Arbetar medarbetarna ofta i grupp?

- I så fall kan du beskriva detta samarbete?

Varför anser du att det är viktigt att arbeta i grupp?