

EKONOMI HÖGSKOLAN
LUNDS UNIVERSITET

Företagsekonomiska institutionen
Magisteruppsats, 10 p
Vt-2004

Att synliggöra kompetens

- en fallstudie av ett innovativt småföretag utifrån
en tolkande ansats

Författare
Martin Möller
Karol Rosén

Handledare
Stefan Sveningsson
Robert Wenglén

Sammanfattning

Titel: Att synliggöra kompetens – en fallstudie av ett innovativt småföretag utifrån en tolkande ansats

Författare: Martin Möller och Karol Rosén

Handledare: Stefan Sveningsson och Robert Wenglén

Fördjupningsområde: Organisation, Magisteruppsats, 10p

Nyckelord: kompetens, synliggörande, småföretag, tolkande ansats, förståelse

Problem: Vår uppfattning om forskningsläget kring småföretag och kompetens är att fokus främst ligger på småföretagens problem med att få tillgång till och utveckla kompetens. Samtidigt går det inte att bortse från att det redan finns mycket kompetens i småföretag. En ökad förståelse kring denna kompetens tror vi kan gynna både små och stora företag. Framförallt tror vi att mindre företag just på grund av begränsade resurser kan ha en bättre förmåga att utnyttja den kompetens som redan finns.

Det är emellertid få studier som granskar hur kompetens i småföretag kan synliggöras. Synliggörandet av kompetens i småföretag kräver metoder som kan hantera den komplexitet som präglar småföretag. Komplexiteten som kännetecknar småföretag beror främst på att arbetet i småföretag är starkt kopplat till den kontext som omger företaget då ett litet företag ofta är beroende av sina relationer till intressenter och de resurser dessa kan tillhandahålla.

Syfte: Denna uppsats kan sägas ha två syften. Dels syftar vår studie till att synliggöra och förstå kompetens i ett innovativt småföretag, dels till att bidra till utvecklingen av metoder för att synliggöra kompetens i småföretag.

Metod: Utifrån en tolkande ansats har vi genomfört intervjuer på ett fallföretag för att kunna synliggöra den kompetens som finns i företaget. Ansatsen lämpar sig för den komplexitet som kan finnas i småföretag. Den tolkande ansatsen bygger på en fenomenologisk och en fenomenografisk metod.

Slutsatser: Kompetens i fallföretaget är både teknisk och relationell, det vill säga hur medarbetarna hanterar sin relation till andra medarbetare har inverkan på hur den tekniska kompetensen kommer till användning i arbetet. Medarbetarnas kompetens ger fallföretaget en konkurrensfördel genom att en hög grad av teknisk kompetens kan utnyttjas på ett flexibelt sätt.

En tolkande kompetensansats bidrar till att synliggöra den kompetens som finns i fallföretaget. En arbetssituation är komplex och öppen för tolkningar. Därför bör den tolkande ansatsen ses som tolkningar i två steg. Först en tolkning av väsentliga inslag i arbetssituationen, därefter en tolkning av yrkesutövarnas förståelse för arbetssituationen.

Abstract

Title: To identify competence in small businesses – a case study of an innovative small business, an interpretative approach

Authors: Martin Möller och Karol Rosén

Supervisors: Stefan Sveningsson och Robert Wenglén

Field of study: Organisation, Master thesis in business administration, 10 Swedish credits (15 ECTS)

Key words: competence, identify competence, small business, interpretative approach, conception

Problem: As it appears to us the research field of competence in small business is mainly focused on problems with access to and development of competence. Nevertheless, a lot of competence already exists in smaller business. We believe an increased understanding of competence in small businesses, will help both small enterprises as well as larger ones. Due to limited resources, small business might have better abilities in using existing competence in a more efficient way.

Still, there is little research on how competence can be identified in small businesses. The methods for making competence in small business visible must handle the complexity that characterise small firms. This complexity is caused by small business dependence on stakeholder and resources outside the firm.

Purpose: The aim of this thesis is twofold. On one part it aims to conceive and identify competence in an innovative and small business, on the other part it aims at contributing to the development of methods for identifying competence in small businesses.

Method: On the basis of an interpretative approach we have conducted interviews in our case company in order to identify the existing competence. The interpretative approach lends it self for the complexity that can be found in a small business. The approach has its background in phenomenology and phenomenography.

Conclusion: The identified competences in the case company are technical as well as relational, which means that the co-workers ability to handle the relation to their colleagues effects how the technical competence is used in work. Co-workers competence constitutes a competitive advantage due to flexible use of high technical competence.

An interpretative approach contributes to identify the competence that could be found in the case company. As the work-situation is complex and open for interpretations, the interpretative approach should be seen as interpretations in two steps. In the first step essential elements in the work-situation are identified, then co-workers way of conceiving this work-situation is interpreted.

Förord

Vi vill framföra ett stort tack till Lars Nilsson och alla hans medarbetare på Folan AB för vänligt bemötande samt för att ni tog er tid att berätta om ert arbete. Därutöver vill vi tacka Gunnar Petersson på Flyinge Utveckling som hjälpte oss med att komma i kontakt med Folan AB. Ett stort tack också till Jens Rosander för teknisk support. Sist men inte minst vill vi tacka vår handledare Robert Wenglén för hans feedback, goda idéer och kritiska granskning.

Lund, 2 juni 2004

Martin Möller

Karol Rosén

Innehållsförteckning

ATT SYNLI GGÖRA KOMPETENS	0
1 INLEDNING	6
1.1 BAKGRUND	6
1.2 PROBLEMDISKUSSION	7
1.3 PROBLEMFÖRMULERING	8
1.4 SYFTE	9
1.5 AVGRÄNSNING	9
1.6 DISPOSITION	9
2 ATT SYNLI GGÖRA OCH FÖRSTÅ KOMPETENS	11
2.1 EN RATIONALISTISK KOMPETENSANSATS	11
2.1.1 <i>Den rationalistiska ansatsen i praktiken</i>	13
2.2 EN TOLKANDE KOMPETENSANSATS	15
2.2.1 <i>Färdigheter utvecklas i situationer</i>	16
2.2.2 <i>Att vara i situationen</i>	17
2.2.3 <i>Förståelse av situationen</i>	17
2.2.4 <i>Vad menas med förståelse?</i>	18
2.2.5 <i>Den tolkande ansatsen i praktiken</i>	19
2.3 SAMMANFATTNING OCH TEORETISK DISKUSSION	20
3 TILLVÄGAGÅNGSSÄTT.....	22
3.1 METOD – ÖVERGRIPANDE PRINCIPER	22
3.1.1 <i>Kvalitativ metod</i>	23
3.1.2 <i>Fenomenologisk och fenomenografisk metod</i>	23
3.2 METODIK – DEN EMPIRISKA STUDIEN.....	24
3.2.1 <i>Förförståelse</i>	24
3.2.2 <i>Insamling av data</i>	24
3.2.2.1 <i>Val av fallföretag och urval av intervjupersoner</i>	24
3.2.2.2 <i>Intervjuform</i>	25
3.2.2.3 <i>Observationer</i>	25
3.2.3 <i>Analys av data</i>	25
3.2.4 <i>Studiens trovärdighet</i>	26
3.2.5 <i>Studiens svagheter</i>	26
4 FALLFÖRETAGET	28
4.1 BAKGRUND	28
4.2 PRODUKTER, KUNDER OCH KONKURRENTER.....	29
4.2.1 <i>Produkter</i>	29
4.2.2 <i>Kunder</i>	30
4.2.3 <i>Konkurrenter</i>	30
4.3 MEDARBETARNA	31
4.3.1 <i>Medarbetarna</i>	31
4.3.2 <i>Arbetsuppgifter</i>	31
5 KOMPETENS I ETT INNOVATIVT SMÅFÖRETAG.....	34
5.1 HUR SER MEDARBETARNAS ARBETSSITUATION UT?	34
5.1.1 <i>Fyra fenomen i arbetssituationen</i>	36

5.1.2	<i>Specialisten</i>	36
5.1.3	<i>Problemlösaren</i>	37
5.1.4	<i>Företagaren</i>	38
5.1.5	<i>Lagspelaren</i>	38
5.1.6	<i>En arbetsituation är komplex</i>	39
5.2	HUR FÖRSTÅR MEDARBETARNA I FALLFÖRETAGET SIN ARBETSSITUATION?	40
5.2.1	<i>Medarbetarna som specialister</i>	41
5.2.1.1	Variationer i förståelse	41
5.2.1.2	Identifierad kompetens	42
5.2.2	<i>Medarbetarna som problemlösare</i>	42
5.2.2.1	Variationer i förståelse	42
5.2.2.2	Identifierad kompetens	43
5.2.3	<i>Medarbetarna som företagare</i>	43
5.2.3.1	Variationer i förståelse	43
5.2.3.2	Identifierad kompetens	43
5.2.4	<i>Medarbetarna som lagspelare</i>	44
5.2.4.1	Variationer i förståelse	44
5.2.4.2	Identifierad kompetens	44
5.2.5	<i>Reflektion</i>	44
5.3	KOMPETENS I FALLFÖRETAGET	45
5.3.1	<i>Teknisk kompetens</i>	46
5.3.2	<i>Relationell kompetens</i>	46
5.3.3	<i>Teknisk och relationell kompetens stödjer varandra</i>	47
6	SLUTSATSER	48
6.1	SLUTSATSER OCH DISKUSSION	48
6.1.1	<i>Kompetens i fallföretaget</i>	48
6.1.2	<i>Medarbetarnas kompetens som konkurrensfördel</i>	50
6.1.3	<i>Synliggörandet av kompetens i småföretag</i>	50
6.2	RELATIONELL KOMPETENS I ANDRA FÖRETAG	52
6.3	UPPSATSENS BIDRAG	52
6.4	FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING	53
	REFERENSER	54

1 INLEDNING

1.1 Bakgrund

Kunskap har blivit ett sätt att förstå och hantera den pågående samhällsförändringen från ett industrisamhälle till något annat vi har svårt att beskriva. Det talas exempelvis om att vi går mot ett ”kunskapssamhälle” och ordet ”kunskapsföretag” har blivit ett så etablerat begrepp att många inte ifrågasätter det idag (Sveiby, 1995). De bakomliggande orsakerna till att kunskap hamnat i fokus i debatten kring samhällets utveckling är inte helt uppenbara. Enligt Manuell Castel (1996) har kunskap och hanteringen av information alltid varit centralt för företagande och för samhället i stort. Vad som är nytt är att teknologiska och organisatoriska revolutioner orsakat ett skifte från en *industriell ekonomi* till en *informationell och global ekonomi*. Detta skifte har intensifierat konkurrensen mellan företag. Aktörer som tidigare inte mötts, möts nu på en gemensam global arena. I denna konkurrens har tillgången till tillräckliga och framför allt *rätt* kunskaper blivit mer kritisk för företagens överlevnad. En ökad förändringstakt, i den meningen att produktlivscyklar har blivit kortare och kunskap snabbt blir inaktuell, kan också tänkas ha bidragit till att kunskapsperspektivet blivit mer uppmärksammat (SOU 1998:77).

Att omvärlden upplevs som föränderlig och oförutsägbar har medfört att företagsledare väljer att vända blicken inåt för att lägga upp företagets strategier. Det resursbaserade synsättet sätter företagets resurser i fokus. Ett företags tillgång till resurser såsom fysiska, mänskliga, organisatoriska och finansiella, skapar olika förutsättningar och ger vissa företag konkurrensfördelar gentemot andra mindre lyckligt lottade företag. Särskilt intressanta är konkurrensfördelar som blir varaktiga då en resurs är omöjlig eller åtminstone mycket svår att skaffa sig eller imitera (Barney, 1991). Ett företags kompetens kan i vissa fall ses som en varaktig konkurrensfördel då den är kontextberoende och svår att synliggöra. Vad som gör en medarbetare mer kompetent än sina kollegor är inte alltid lätt att förklara. Därför är det många gånger svårt att kopiera och överföra den kompetens som finns i ett företag till ett annat (Grant, 1991; Hedman & Kalling, 2002; Ulrich, 1991).

Ett annat inslag i samhällsdebatten är småföretagens roll inom svensk näringspolitik. Många debattörer vill ge småföretagen en nyckelroll inom svensk ekonomis framtid. De bakomliggande argumenten för en satsning på småföretagares möjligheter varierar, men ett framträdande argument är att cirka 97 procent av alla företag har färre än 20 anställda. Företag med fler än 250 anställda utgör endast 0,2 procent av alla företag (Näringsutskottets betänkande, 2003; SOU 1998:77). Vidare visar studier både i Sverige och utomlands på att det framförallt är småföretagen som står för nettotillskottet av arbetstillfällen (SOU 1998:77).

En av författarna har under en tid varit engagerad i EU-projekt inom området e-learning som bedrivs av institutionen för informatik vid Lunds universitet. Ett av dessa projekt, eCompete, behandlar just områdena kompetens samt småföretag och har som målsättning att stödja kompetensutveckling i mindre företag med hjälp av Internetbaserade kurser inom de områden där småföretag behöver ytterligare

kompetens. Under detta arbete har kompetens i småföretag visat sig vara svårt att hantera. Småföretagare har sällan tid och resurser till att ägna sig åt kompetensutveckling. Dessutom är det svårt att synliggöra den kompetens som finns i ett småföretag, då kompetensen ofta byggs upp inom företaget och inte importerats genom anställning av personer med en viss sorts utbildning som tydligt anger vad den anställde har för kompetens. Mot bakgrund av dessa erfarenheter, småföretagens betydelse för tillväxten samt kompetens strategiska betydelse för företagen, anser vi att det finns anledning att intressera sig för kompetens i småföretag.

1.2 Problemdiskussion

Den av regeringen tillsatta Småföretagardelegationen, som bevakar småföretagens intressen, har genomfört en studie av 25 småföretag med syftet att kvalitativt belysa behovet av kunskap i företagets vardagsarbete och befintliga insatser för att gynna kompetensutveckling i småföretag. Resultatet av denna studie pekar på att kompetens i småföretag är ett problematiskt område och att kompetensutveckling, utbildning och lärande i arbetet är mer komplicerat i små företag än i stora. Framförallt tycks problemen ligga i att småföretagare har svårt för att formulera sina behov av kompetens samtidigt som utbudet av kompetens och lösningar för kompetensutveckling stämmer dåligt överens med de behov småföretagarna har. Det finns således ett allt för stort gap mellan efterfrågan och utbud (SOU 1998:77).

Ahrens (1992) pekar på utbudssidans problem med att erbjuda den utbildning småföretagarna behöver. Utbildningarna är ofta teoretiskt inriktade istället för att behandla praktisk problemlösning, vilket småföretag efterfrågar. Ellström & Nilsson (1997) belyser också den lucka som existerar mellan ett växande intresse för småföretag och det förhållandevis lilla utbudet av forskning och utbildning eller träning som erbjuds. Ellströms & Nilssons studie har med detta som utgångspunkt försökt att hitta faktorer som bidrar till effektiv kompetensutveckling. Några andra författare med liknande föresats är Tikkanen (2002), Chaston et al (2001), Rydsund (1995). Gemensamt för dessa studier är att de alla fokuserar på småföretag och deras kunskapsutveckling.

När det gäller efterfrågan på kompetens är många småföretag omedvetna om sitt behov av kompetens. Ahrens (1992) talar om en *omedveten kompetensbrist* bland småföretag med dålig kunskap om företagets situation och potential. Bland dessa företag upplevs en satsning på kompetensutveckling ofta som alltför osäker för att nödvändiga resurser ska avsättas. Dessutom så synliggörs behovet av kompetens i småföretag ofta ad hoc genom att en viss kompetens saknas för att en viss arbetsuppgift ska kunna utföras. Kompetensbehovet blir framförallt synliggjort i konkreta och akuta problemsituationer i företagets vardag (SOU 1998:77). En av de intervjuade småföretagarna i Småföretagardelegationens studie förklarar med följande liknelse hur han söker kompetens först då den behövs för att komma vidare.

Om jag har köpt en videobandspelare, så sätter jag mig ju inte och plöjer igenom hela bruksanvisningen från pärm till pärm, utan använder den bara i valda delar om något problem skulle uppstå (SOU 1998:77).

Småföretagare upplever även att de behöver hjälp med att identifiera kompetensbehov, men att den vägledning som ges måste vara mer förutsättningslös och öppen för företagarnas egna önskemål. De konsulter som ska ge vägledning har ofta redan klara uppfattningar om behov och lösningar (SOU 1998:77).

Vår uppfattning om forskningsläget kring småföretag och kompetens är att fokus främst ligger på småföretagens problem med att få tillgång till kompetens och utveckla denna. Ellström & Nilsson (1997), Ahmadi (2001) och Ottewill et al (2000) är författare som behandlat detta problem. Det är den kompetens som anses saknas i småföretag tillsammans med bristen på resurser och intresse av att fylla dessa luckor som uppmärksammas. Detta angreppssätt leder in forskningen på studier av hur kompetensutveckling i småföretag kan stödjas på olika sätt, vilket naturligtvis är både bra och nödvändigt. Samtidigt går det inte att bortse från att det redan finns mycket kompetens i småföretag. En ökad förståelse kring denna kompetens tror vi kan gynna både små och stora företag. Framförallt tror vi att mindre företag just på grund av begränsade resurser kan ha en bättre förmåga att utnyttja den kompetens som redan finns. Ett mer positivt sätt att angripa problemområdet kompetens och småföretag är att utgå från den kompetens som redan finns i företaget och synliggöra denna.

Det är emellertid få studier som granskar hur kompetens i småföretag kan synliggöras. Capaldo et al (2002) har inom ramen för det EU-finansierade projektet SOLCO studerat hur kompetens hos entreprenörer och entreprenörsgrupper kan synliggöras. Studien behandlar således inte samtliga medarbetes kompetens utan är begränsad till de personer som är delaktiga i ledningen av företaget. Entreprenörers arbete saknar ofta struktur, klara roller och mekanismer för delegering och kontroll och är en blandning av entreprenöriella aktiviteter (innovativ kreativitet, söka efter nya möjligheter, skaffa nya resurser) och administrativa aktiviteter (effektivitet, specialisering, styrning av befintliga resurser). Komplexiteten som existerar i småföretag beror främst på att arbetet i småföretag är starkt kopplat till den kontext som omger företaget då ett litet företag ofta är beroende av sina relationer till intressenter och de resurser dessa kan tillhandahålla. Exempelvis handlar chefskap i ett litet företag inte bara om att förvalta resurser utan även att ordna fram nödvändiga resurser till företaget. Mot bakgrund av denna komplexitet efterlyser Capaldo et al (2002) nya metoder för att synliggöra kompetens i småföretag. Många av de metoder som står till buds är främst avsedda för stora företag och klarar inte av den komplexitet som är kännetecknande för småföretag. Vi ser därför en anledning till att undersöka hur kompetens i småföretag kan synliggöras.

1.3 Problemformulering

I samband med de ovannämnda EU-projekten har vi kommit i kontakt med flera småföretag, bland andra Folan AB. Företaget är specialiserat på utveckling och tillverkning av motordelar med små geometriska mått, låg vikt och hög prestanda. Genom att inrikta sig på tillverkning av små serier står man sig väl i konkurrensen med stora företag som BMW och Nissan inom tillverkningen av motorer till mobila brandpumpar. Dessutom är företaget framgångsrikt inom tillverkning av prototyper till nya mekaniska delar. Utifrån ett resursbaserat perspektiv kan Folan ABs konkurrensfördelar tillskrivas en unik maskinpark, ett globalt kontaktnät samt medarbetarnas kompetens. Att synliggöra och förstå vad som avses med resurserna

maskinpark och kontaktnät är relativt enkelt, då dessa resurser existerar som fysiska objekt. En maskinparks användbarhet går att mäta och studera utifrån dess kapacitet och de produkter den framställer. Ett globalt kontaktnät kan beskrivas i form av information om de personer som ingår i nätverket. Vad som egentligen avses med medarbetarnas kompetens är däremot mer problematiskt. Kompetens låter sig inte observeras på samma sätt som maskiner och nätverk av personer. I kompetens finns det implicita inslag som måste lyftas upp till ytan. Vidare är vad som menas med kompetens beroende av sammanhanget. Kompetens är med andra ord en resurs som präglas av en hög komplexitet. I detta arbete vill vi försöka närma oss och förstå denna komplexitet. Folan AB med dess litenhet i kombination med dess innovationsförmåga ser vi som ett lämpligt forskningsobjekt för att studera synliggörandet av kompetens i ett innovativt småföretag.

I denna uppsats avser vi att genomföra en fallstudie där medarbetare i Folan AB beskriver sin syn på sitt arbete och därmed gör det möjligt att svara på följande frågor.

- *Frågeställning 1: Vilken kompetens finns i fallföretaget?*
- *Frågeställning 2: På vilket sätt utgör medarbetarnas kompetens en konkurrensfördel för fallföretaget?*
- *Frågeställning 3: Hur kan kompetens synliggöras i småföretag?*

1.4 Syfte

Denna uppsats kan sägas ha två syften. Dels syftar vår studie till att synliggöra och förstå kompetens i ett innovativt småföretag, dels till att bidra till utvecklingen av metoder för att synliggöra kompetens i småföretag.

1.5 Avgränsning

Med kompetens i denna uppsats avses den kompetens som är relaterad till yrkesutövande. Det vill säga att all annan kompetens vilken inte kan kategoriseras som kompetens i arbetet lämnas utanför denna studie.

Studiens uttalade syfte är att synliggöra kompetens. Därmed kommer fokus att ligga på den kompetens som finns i företaget snarare än den som saknas. Möjliga insatser för att utveckla denna kompetens kommer vi inte att beröra.

1.6 Disposition

Kapitel 2 *Teor* – Först beskriver vi de teorier som behandlar kompetens utifrån en uppdelning i en rationalistisk och en tolkande ansats. Därefter diskuteras dessa kompetensansatser tillsammans med ett småföretagarperspektiv på kompetens.

- Kapitel 3** *Tillvägagångssätt* – I metodkapitlet presenteras det tillvägagångssätt vi haft för att besvara uppsatsens syfte. Kapitlet är uppdelat i två delar där första delen tar upp metod, det vill säga övergripande principer, och den andra metodik, det vill säga konkret tillvägagångssätt.
- Kapitel 4** *Fallföretaget* – Här presenteras fallföretaget Folan AB med en genomgång av verksamheten, strategi, produkter samt personal. Avsikten med detta kapitel är att ge läsaren en bild av fallföretaget och dess medarbetare.
- Kapitel 5** *Analys* – I detta kapitel görs tolkningar av de intervjuer som gjorts på fallföretaget. Först analyseras hur arbetarna på fallföretaget väljer att förklara sin arbetssituation och sedan redovisas samt diskuteras de kompetenser som framkommit ur intervjuvaren.
- Kapitel 6** *Slutsatser* – I detta kapitel presenteras resultaten av vår analys. Först diskuterar vi de kompetenser vi lyckats synliggöra följt av en diskussion om medarbetarnas kompetens som konkurrensfördel. Därefter tar vi upp den tolkande ansatsens användbarhet för att synliggöra kompetens i småföretag.

2 Att synliggöra och förstå kompetens

I detta kapitel behandlas synliggörande och förståelse av kompetens utifrån en uppdelning av teorier i en rationalistisk och en tolkande kompetensansats. Kapitlet avslutas med en diskussion kring ansatsernas för- och nackdelar. I denna diskussion sätts de olika kompetensansatserna i relation till småföretag.

De flesta av oss är nog beredda att hålla med om att kompetens är något viktigt och bra utan att egentligen kunna sätta fingret på vad vi menar. Den som slår upp kompetens i Svenska Akademiens ordlista finner två betydelser, ”(tillräcklig) skicklighet” eller ”behörighet” (SAOL, 1998). En allmän förståelse av begreppet kan sammanfattas som en individs eller organisations besittande av en förmåga att utföra en viss aktivitet och att detta innebär något mer än att bara inneha en viss mängd kunskaper (Stevrin, 1986 ; Hansson, 1997).

Begreppets popularitet kan till viss del förklaras med att kompetens är ett brett och på samma gång avgränsat begrepp, vilket gör det användbart i många situationer. Kompetens är ett brett begrepp i den meningen att det kan rymma mänskliga resurser som exempelvis vetande, kunnande, erfarenheter, värderingar och sociala nätverk (Sveiby, 1995). Samtidigt avgränsar begreppet kompetens allmänna kunskaper och färdigheter till de mänskliga resurser som är relaterade till någon form av arbete (Sandberg, 1994). Med tanke på att kompetens, inte minst genom det resursbaserade synsättet (Grant, 1991; Hedman & Kalling, 2002; Ulrich, 1991), anses vara centralt för ett företags konkurrenskraft, finns det all anledning att inte nöja sig med en allmän och diffus uppfattning om vad som egentligen avses med kompetens. Dessbättre har flera forskare försökt att synliggöra och hantera kompetens. Inom organisationsforskning har det uppstått en uppdelning i positivistisk och tolkande forskningsansatser (Allen, 1991). En liknande uppdelning går enligt Sandberg (1994) att finna inom den organisationsforskning som berör kompetens, där det går att skilja mellan en rationalistisk och en tolkande kompetensansats. Sandbergs uppdelning bygger på skillnader i uppfattningar om verkligheten och hur vi får kunskap om denna verklighet. Eftersom dessa ontologiska och epistemologiska skillnader får konsekvenser för synen på kompetens, har vi valt att använda oss av Sandbergs uppdelning i en rationalistisk och en tolkande ansats. Här följer en genomgång av olika sätt att synliggöra och förstå kompetens utifrån denna uppdelning.

2.1 En rationalistisk kompetensansats

Taylor (1911) kan i sammanhanget anses vara en vän av ordning och tillika pionjär med sina tids- och metodstudier. Taylors rationalistiska synsätt systematiserade kompetens och företagsledare kunde genom dessa metoder träna upp och utveckla sin personal under förutsättning att de kände till vilka kunskaper som var nödvändiga för att effektivt utföra ett arbete. Taylor kan sägas ha lagt grunden för en rationalistisk

kompetensansats med en dualistisk ontologi och en objektivistisk epistemologi som utgångspunkt för forskning. En dualistisk ontologi medför att en individ och omvärlden anses vara externt relaterade till varandra, det vill säga kompetens delas upp i två separata enheter, arbetaren och arbetet. En objektivistisk epistemologi innebär att en objektiv verklighet anses existera utanför det mänskliga medvetandet. Resultatet av en rationalistisk kompetensansats blir därmed att kompetens behandlas som två separata listor. En lista med egenskaper som beskriver utövaren och en lista som beskriver arbetsuppgiften. Dessa listor anses gälla oberoende av vem som utför arbetet (Sandberg, 1994).

Sedan Taylors tids- och metodstudier har det hänt mycket inom forskningen kring kompetens. KSA (Knowledge, Skills och Abilities) har blivit en utbredd definition av kompetens. Försöken att utveckla kompetensbegreppet har ofta handlat om att identifiera ytterligare personliga egenskaper, vilka kan adderas till KSA och fungera som orsaksfaktorer som bättre förklarar och synliggör kompetens i en arbetssituation (Sandberg/Targama, 1998).

Ellström (1992) tillhör denna forskningsgren och menar att begreppet kompetens avser en individs potentiella handlingsförmåga i relation till en viss uppgift, situation eller kontext. Kompetens är närmare bestämt förmågan att framgångsrikt utföra ett arbete, inklusive förmågan att utnyttja och om möjligt utvidga det tolknings-, handlings- och värderingsutrymme som arbetet lämnar. Denna förmåga definierar Ellström som en sammansättning av en rad olika faktorer som benämns psykomotoriska, kognitiva, affektiva, sociala och personlighetsrelaterade.

Även Lundmark (1998) understryker att kompetens måste relateras till någon form av uppgift eller aktivitet. Även om kompetens består av kunskap så är det en individuell handlingsförmåga som innefattar ytterligare faktorer, exempelvis vilja och motivation. Kompetens är ett dynamiskt och kvalitativt begrepp – något som ständigt utvecklas och förändras, något som inte helt enkelt kan förklaras i kvantitativa termer. Utifrån dessa antaganden har författarinnan fått fram en modell anpassad för praktiskt arbete med kompetensanalyser, kallad *kompetensblomman*. I denna modell integreras områden som yrkesteknik, strategisk, personlig och social kompetens i funktionell kompetens, alltså förmågan att fungera i en konkret arbetssituation.

Boyatzis (1982) beskriver kompetens som en underliggande egenskap hos en person, det kan vara kunskaper, personliga egenskaper och behov. Om man kan beskriva en viss situation samt dess karakteristika och en människa och hennes egenskaper, borde man kunna sluta sig till hur människan kommer att handla därefter.

De ovanstående resonemangen kring kompetens har gemensamt att de lägger fokus på begreppets mångfacettering. Det rationalistiska synsättet utgår ifrån att en individs kompetens utgörs av en uppsättning egenskaper samt kvalifikationer i relation till en viss uppgift, och följaktligen att nödvändiga egenskaper relativt en uppgift innebär kompetens. Det rationalistiska antagandet utgår ifrån att människors handlande förklaras av deras egenskaper. Vilket kan utvecklas till att människan liksom övriga delar av den fysiska verkligheten kan sägas ha en uppsättning givna egenskaper som är oberoende av situation och kontext. Kan man beskriva en viss situation och en människas egenskaper bör man enligt det rationalistiska synsättet kunna sluta sig till hur människan kommer att handla (Sandberg & Targama, 1998).

2.1.1 Den rationalistiska ansatsen i praktiken

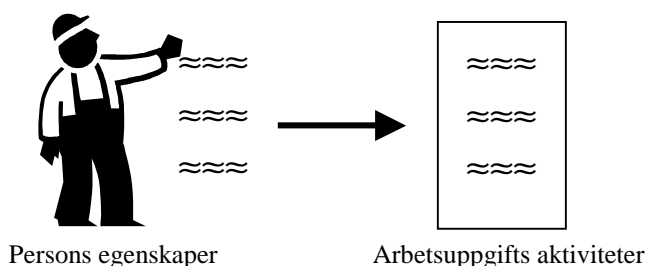
För att synliggöra kompetens har det inom den rationalistiska ansatsen utvecklats olika typer av *arbetsstudier* (job analyses). Dessa arbetsstudier har fått stort genomslag i praktiken och har i framför allt USA vuxit till en stor industri. Större organisationer beräknas årligen spendera mellan 150.000 och 4.000.000 dollar på arbetsstudier (Dierdorff & Wilson, 2003). Inom området för arbetsstudier används flera metoder för att synliggöra kompetens och få fram beskrivningar av arbetet och de personer som ska utföra arbetet. *Funktionell arbetsstudie* (Functional Job Analysis) fokuserar på samspelet mellan uppgiften, utövaren och den miljö i vilken uppgiften utförs. När forskaren eller experten bedömer de egenskaper som krävs för att utföra arbetet, ser han eller hon till faktorer som vilken information som används i arbetet, kommunikation och interaktion med andra personer samt användningen av utrustning. Även grad av självständighet, komplexitet och användning av språk och matematik granskas (Smither, 1998).

I en funktionell arbetsstudie är det utomstående forskare eller experter som gör bedömningen. I den *kritiska händelse-metoden* (Critical Incidents Technique) är det innehavarna av ett arbete som gör en bedömning av arbetets innehåll. I intervjuer får utövarna av ett arbete ge exempel på händelser där utövandet av en viss handling kan bedömas som bra eller dåligt (Smither, 1998).

En annan populär metod är *jobbelement metoden* (Job-Elements Approach). Egenskaper synliggörs genom att en expertgrupp av yrkesutövare listar och rankar personliga egenskaper de anser vara viktiga för en arbetsuppgift. De identifierade egenskaperna sammanställs sedan i förutbestämda kategorier, kunskaper, färdigheter, förmågor, vilja, intresse och personlighetsdrag. Egenskaperna kvantifieras för att visa på samband mellan effektivt utförande av arbete och besittande av dessa förutbestämda egenskaper (Smither, 1998).

Andra metoder som kan nämnas är enkäter och analyser av fysisk förmåga. *Position Analysis Questionnaire* utgår från att alla arbeten kan beskrivas utifrån 194 generella element. Genom att låta yrkesutövare besvara enkäten fås beskrivningar av arbetet fram. *Analyser av fysisk förmåga* utgår från att alla färdigheter bygger på en sammansättning av fysiska förmågor. Att sköta en maskin är en färdighet som bygger på exempelvis statisk styrka, reaktions- samt koordinationsförmåga. Analysen går ut på att identifiera de fysiska förmågor som krävs av ett visst arbete (Smither, 1998).

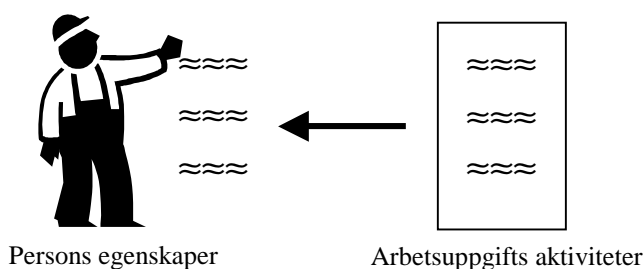
Veres et al (Sandberg, 1994) grupperar metoder för arbetsstudier i kategorierna personorienterade, arbetsorienterade och multimetodorienterade ansatser. En personorienterad ansats tar som benämningen antyder sin utgångspunkt i de egenskaper utövaren av arbetet bör ha för att vara framgångsrik. En vanlig metod i denna kategori är jobbelement metoden.



Figur 1. Personorienterad ansats (Sandberg, 1994)

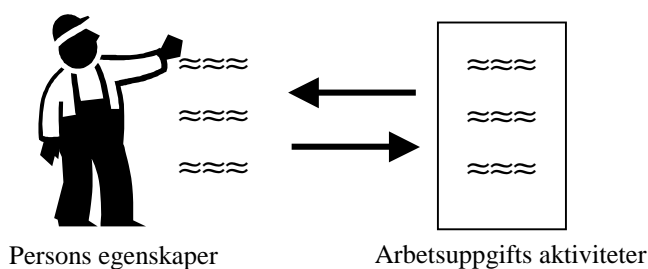
Boyatzis använder en så kallad *Job Competence Assessment Method* vilken i stora drag går ut på att intervjua arbetare och låta de gå igenom ett antal kompetenstester för att sedan kunna placera in dessa i olika kompetensnivåer. Modellen är uppbyggd av flera olika delar där bland annat jobbelement analysen ingår men även metoder som försöker fånga upp intervjupersoners uppförande, tankar och känslor. Dessa personliga uttryck dokumenteras och kodas om för att passas in i olika kompetenskategorier. För att validera och tolka resultatet i denna modell kvantifieras framtagen data (Boyatzis, 1982).

Ett problem med den personorienterade ansatsen, enligt Veres et al (Sandberg, 1994), är att de egenskaper som lyfts fram tenderar att vara allt för allmänna och inte är specifikt arbetsrelaterade. Den arbetsorienterade ansatsen, löser detta problem genom att ta sin utgångspunkt i vilka aktiviteter som ingår i ett arbete. Utifrån dessa aktiviteter identifieras de personliga egenskaper som kan anses vara viktiga för att kunna utföra arbetsuppgiften. Den kritiska händelse metoden är ett exempel på en arbetsorienterad ansats. Kritiker menar att den arbetsorienterade har en svaghet i att det är svårt att översätta beskrivningar av arbetsaktiviteter till personliga egenskaper.



Figur 2. Arbetsorienterad ansats (Sandberg, 1994)

För att lösa de problem som finns med både den personorienterade och den arbetsorienterade, föreslår Veres et al (Sandberg, 1994) en multimetodorienterad ansats som ett bättre alternativ. Metoden tar hänsyn både till egenskaper hos utövaren samt arbetsuppgiftens aktiviteter. I sin studie av poliser utförde Veres et al en omfattande granskning i sex steg: 1) en granskning av bakgrundsinformation, 2) observationer av arbetsplats och individuella intervjuer, 3) gruppintervjuer med erfarna poliser, 4) framtagning och granskning av listor över aktiviteter och personliga egenskaper, 5) analys av enkäter, 6) avslutande bedömning. Denna studie resulterade i 23 aktiviteter och 46 personliga egenskaper.



Figur 3. Multimetodorienterad ansats (Sandberg, 1994)

2.2 En tolkande kompetensansats

Enligt Polanyi (Rolf, 1995) är det objektiva förhållningssättet med rötter i naturvetenskapen otillräckligt för att på egen hand beskriva och belysa människors kunskap och färdigheter. För att studera och förstå kunskap måste varje individs särskilda kunskaper synliggöras vilket i sin tur innebär att ett subjektivt förhållningssätt måste anammas. För att komma åt eller explicit förklara kunskap måste man ha en uppfattning om hur detta skall göras. Polanyi påpekar att det krävs en utgångspunkt i människors *personliga kunskap* för att föra fram underliggande egenskaper till ytan och på så sätt möjliggöra beskrivningar och tolkningar av kunskap (Rolf, 1995).

Polanyi ville föra in mänskliga känslor och sociala konstellationer i vetenskapen. Han såg att det kunde finnas en väg mellan positivism och marxism. Han vänder sig mot positivismen som betonar vetenskapen som en alltigenom opersonlig byggnad, uppbyggd endast av allmängiltig logik och erfarenhet. Som en motsats till positivismen ser Polanyi marxistisk vetenskap, vilken är helt styrd av mänskliga och samhälliga intressen. För att föra samman allt detta så menar han att all kunskap är helt igenom personlig. Med personlig kunskap vill Polanyi lyfta fram att en person behöver sin subjektivitet och en kultur eller social kontext för att kunna ta till sig en objektiv kunskap (Rolf, 1995).

I likhet med den multimetodorienterade ansatsen som tillhör det rationalistiska synsättet så försöker de tolkande kompetensansatserna att se på kompetens ur ett helhetsperspektiv. Skillnaden dem emellan är att den tolkande ansatsen inte separerar människan och hennes verklighet, därmed blir metoden en mer direkt beskrivning av den kompetens som används i ett arbete. Mer specifikt uttryck så är egenskaper vilka används i genomförandet av arbetet inte oberoende av kontext utan snarare situationella (Sandberg, 1994).

Den tolkande ansatsen kan ge större möjligheter att förklara och förstå kompetens som finns i olika arbeten eller arbetssituationer. Den går utanför den dualistiska ontologins uppdelning mellan arbetare och arbete som två skilda fenomen och sammanför dessa till en helhet där arbetarens arbetserfarenhet sägs skapa en medvetenhet om arbetet samt dess uppgifter. Den tolkande ansatsen har under senare tid blivit en alltmer populär metod inom organisationsstudier (Allen, 1991), men det

är inte ofta den har använts för att synliggöra och studera kompetens i arbete. Uppmärksammade studier med denna metodologiska inriktning är bland andra studier om artificiell intelligens (Dreyfus & Dreyfus, 1988), sjukvård (Benner, 1993) och motoroptimering (Sandberg, 1994). Dessa tre har inspirerat varandra och bidragit med nya infallsvinklar på kompetens.

2.2.1 Färdigheter utvecklas i situationer

Dreyfus & Dreyfus (1988) genomförde en studie för att se hur erfarenhetsinläring var relaterad till kompetensutveckling. De observerade hur till exempel piloter i takt med ökad erfarenhet passerar olika stadier och blir allt skickligare i sin yrkesutövning. Genom erfarenheter från likartade situationer utvecklas den typ av know-how kunskap, som formell undervisning aldrig kan ge. Från att som noviser ha litat på ett stelt och fragmenterat regelsystem som moment för moment styrt såväl inhämtande av kunskap som färdighetsträning, utvecklar piloterna genom de erfarenheter, som likartade situationer givit dem, sin analys- och syntesförmåga. De analyserar nu den aktuella situationen i skenet av de tidigare erfarenheterna, resonerar, handlar ändamålsenligt och behöver inte längre förlita sig på regelsystemet. Piloterna når så småningom en expertnivå och kommer då direkt att göra snabba bedömningar och fatta beslut, som följs av adekvata handlingar. De kommer inte längre att behöva analysera och resonera. De är i situationen och rekonstruerar och anpassar omedvetet sin erfarenhetskunskap till den aktuella situationens krav. Dreyfus & Dreyfus uttrycker här den intuitiva sidan av människors handlande. Studien resulterade i fem olika stadier av kompetens (Dreyfus & Dreyfus, 1988).

1. Nybörjare: Ingen erfarenhet av arbetssituationen, personen utgår från färdiga regler och procedurer, element i arbetet är ej kontextberoende.
2. Avancerad nybörjare: Börjar få kunskap och färdigheter som är kontextberoende. Dessa fås genom erfarenhet i arbetet.
3. Kompetent: Kan kategorisera och ställa upp arbetssituationer i rätt ordning, det vill säga viktiga egenskaper kan identifieras och användas. Personer på denna nivå känner mer ansvar för sina prestationer än de på tidigare nivåer.
4. Skicklig: En intuition för hur man ska organisera och planera arbetssituationen. Förmåga att se svaren på förhand vid problemlösning.
5. Expert: Följer inte regler alls. Personen är ett med sitt arbete och bestämmer över det själv. Han/hon kan intuitivt och helhetsmässigt identifiera problem, mål, plan och tillvägagångssätt. De ser problem, lösning och implementering av lösning samtidigt. En djup förståelse av hela situationen.

Dreyfus & Dreyfus (1988) tar upp den tysta kunskapen som en central del i mänsklig kompetens. Det är alltså inte bara rationellt tänkande som bestämmer hur pass kompetent en person är. Hos individer med den högre kompetensnivån kunde författarna observera att de ofta löste problem eller situationer rent intuitivt.

Det som är intressant för vår studie är inte att författarna definierar fem olika nivåer av kompetens. Det intressanta ligger i att individers kompetens kan synliggöras och förstås utifrån den specifika arbetssituationen.

2.2.2 Att vara i situationen

En liknande slutsats kommer Benner (1993) fram till efter att ha studerat ett antal sjuksköterskor i deras arbete. Hon visar på hur olika sköterskor genom att hantera en och samma vårdssituation på skilda vis förstår sitt arbete på olika sätt.

Benner (1993) delar in sjuksköterskorna i fem olika färdighetsområden. Hon utgår då från Dreyfusmodellen som är beskriven i tidigare avsnitt. De två extremerna novis respektive expert skiljer sig främst åt genom att novisen styrs av regler och riktlinjer medan experten snarare fokuserar på det centrala och sammanställer reglernas innebörd till en helhet. Noviser kan sägas ha ett utifrån styrt handlande medan experter snarare ett inifrån styrt handlande. "Being in the situation" är ett uttryck som Benner använder för att förklara expertens medvetenhet om arbetssituationen. Det vill säga att personen är engagerad och ser sig själv ansvarig i en viss situation.

Utvidgning av den praktiska kunskapen sker enligt Benner (1993) genom ett utbyte av erfarenhet mellan yrkesutövare. Det skapas en tradition genom att yrkesutövarna delar gemensamma föreställningar. Hon tar även upp maximer för att beskriva betydelsen av att kunna förstå och hantera ofullständiga instruktioner i arbetet. Det vill säga experter som lämnar svårtolkade instruktioner som endast blir meningsfulla om mottagaren redan är mycket väl insatt i situationen. Ett exempel kan ges från sportutövning då en tennistränare uppmanar sin elev att titta på bollen. En nybörjare skulle inte förstå innebörden av detta och skulle heller inte kunna utnyttja ett sådant råd.

Erfarenhet är enligt Benner en nödvändig förutsättning för expertvetande. Exempelvis skiljer sig förmåga att lösa problem mellan en skicklig sjuksköterska och expertsjuksköterska. Skillnaden kan tillskrivas den "know-how" som förvärfvas genom erfarenhet. Expertsjuksköterskan uppfattar situationen som en helhet, använder tidigare konkreta situationer som paradigm och tar itu med den viktiga delen av problemet utan att det slösas bort tid på att fundera över ett stort antal irrelevanta möjligheter. I motsats till detta måste den kompetenta eller skickliga sjuksköterskan i en ny situation lita till en medveten, övervägd, analytisk problemlösningsprocess (Benner, 1993).

2.2.3 Förståelse av situationen

Mot bakgrund av Dreyfus & Dreyfus (1988) och Benners (1993) situationella perspektiv på kompetens tillsammans med egna erfarenheter av kompetensstudier, har Sandberg (1994) utvecklat en tolkande kompetensansats som sätter förståelse i centrum. I två pilotstudier av lärare respektive matematiker på Volvo utgår Sandberg från en av Targama utvecklad *kompetenscirkel*. Denna modell innehåller de på förhand definierade kategorierna 1) teoretisk kunskap, 2) praktisk kunskap, 3) kapacitet att utföra arbetet, 4) nätverk av professionella kontakter och 5) förståelse för arbetet. Kompetenscirkeln skiljer sig från andra rationalistiska modeller i den

meningen att arbetarens förståelse finns med som en faktor. Å andra sidan bryter inte modellen helt med det rationalistiska synsättet, då förståelsen enbart är en faktor bland andra på förhand definierade faktorer. Under dessa pilotstudier stötte Sandberg på problem som, enligt honom själv, berodde på att den rationalistiska ansatsen inte övergivits helt och hållet. Studierna indikerade att förståelsen för arbetet påverkade intervjupersonernas uppfattning om vilka personliga egenskaper som var viktiga i arbetet. Ett problem var att de egenskaper intervjupersonerna angav kunde placeras inom flera av kategorierna. Dessutom var det problematiskt att avgöra vilka egenskaper som skulle kopplas till kategorin förståelse för arbetet, trots att det verkade finnas ett samband. Sambandet mellan förståelse och intervjupersonens val av egenskaper förvrängdes av fördefinierade kategorier i modellen och forskarens strukturerade frågor. Intervjupersonens uppmärksamhet mot vissa egenskaper styrdes mer av modellens kategorier och intervjufrågorna än av vilka egenskaper som verkligen var viktiga i arbetet. Genom pilotstudierna kom Sandberg fram till att arbetarens förståelse måste tas som utgångspunkt för att få en direkt beskrivning av hur en person utför sitt arbete och vilka egenskaper som används (Sandberg, 1994).

Sandberg & Targama (1998) menar att en människas kompetens inte består av en uppsättning fasta, orörliga kunskaper och färdigheter såsom det rationalistiska perspektivet förutsätter. Utifrån individens förståelse av sitt arbete byggs kunskap och färdigheter upp. Förståelsen talar om vad arbetet går ut på och skapar mening och innebörd i arbetsuppgifterna. Det är utifrån förståelsen av arbetet som kunskaper och färdigheter utvecklas till kompetens. Den styr även vår uppmärksamhet och bestämmer vad vi tycker är intressant, relevant och möjligt, och utifrån denna förståelse hanterar vi olika situationer på ett för oss meningsfullt sätt. Förståelsen för den specifika situationen är inte rigid eller fastlåst, vår föreställning och förståelse av verkligheten utvecklas allteftersom nya kunskaper anskaffas.

2.2.4 Vad menas med förståelse?

Att som Sandberg bygga en kompetensansats kring förståelse, kräver en idé om vad som avses med förståelse och hur man som forskare ska kunna fånga denna. Lite förenklat handlar förståelse om människans kontakt med sin omvärld. Sandberg bygger sin idé om kontakten med omvärlden på en fenomenologisk bas, det vill säga ett grundläggande antagande om att människan och världen är internt relaterade genom människans upplevelse av världen. Förståelse handlar om hur denna relation mellan människa och livsvärld ser ut och på vilket sätt den kan variera mellan olika människor (Sandberg, 1994).

Utifrån studier av hur skolungdomar lär beskriver Marton & Booth (2000) vår relation till omvärlden med hjälp av de synonyma begreppen erfara och förstå. För att vi ska kunna erfara eller förstå något i den mer eller mindre komplexa miljö vi är omgivna av, måste vi urskilja detta något från sitt sammanhang. För att kunna urskilja ett rådjur i en skog om natten krävs att vi genom dess konturer urskiljer det från omgivande träd och buskar. Vi måste se var rådjuret börjar och slutar i förhållande till omgivningen. Vi måste även kunna urskilja rådjurets delar, såsom huvud, horn och ben, och relatera dessa till varandra. Detta är den *strukturella aspekten* av att erfara. För att se konturerna av en gestalt i skogen som ett rådjur krävs att vi ger gestalten en mening. Att erfara något har således också en *meningsaspekt*. De två aspekterna

mening och struktur är sammanflätade och uppstår samtidigt vid erfandet (Marton & Booth, 2000).

För att beskriva vår relation till vår omvärld gör Marton & Booth (2000) en distinktion mellan situation och fenomen. Den helhet vi erfår som samtidigt närvarande är en *situation*. Det är en social, rumslig och tidsbestämd position, det vill säga ett sammanhang. *Fenomen* har däremot ingen koppling till en viss social, rumslig och tidsbestämd situation utan överskrider situationen och förbinder den med andra situationer och ger situationen mening. Både situation och fenomen behövs för att erfara. Erfarande av fenomen kräver situationer, eftersom den som erfår alltid befinner sig i ett sammanhang. Samtidigt bidrar fenomen till erfandet av situationen genom att situationen kan relateras till andra tidigare eller liknande situationer. Dessutom kan vårt erfande av fenomen förändras och utvecklas genom vårt erfande av situationer. I samband med ungdomars lärande kan själva lärandeakten och förståelsen av denna ses som situation, medan att lära sig räkna kan beskrivas som fenomen.

I vårt erfande har vi ingen möjlighet att erfara alla aspekter av en situation eller fenomen, även om vi är medvetna om alla aspekter på samma gång. Vårt erfande styrs av i vilken grad olika aspekter fokuseras. En person vid ett visst ögonblick är fokuserat medveten om vissa saker eller vissa aspekter av verkligheten, medan andra hamnar i bakgrunden. Den fokuserade medvetenheten är inte stabil utan förändras hela tiden (Marton & Booth, 2000).

Att vår relation till omvärlden styrs av ett fokuserat medvetande kan också förklara hur skillnader i förståelse kan uppstå mellan olika individer. Samma situation eller fenomen kan erfaras på olika sätt då en individ betonar vissa aspekter medan en annan individ är fokuserad på andra aspekter. Enligt Marton & Booth (2000) går det dessutom att ordna dessa variationer i erfande i en hierarki där en variation kan anses vara mer avancerad än en annan genom att fler eller färre aspekter ryms inom det fokuserade medvetandet. Dessa variationer i att erfara världen får konsekvenser för hur en person tar itu med en uppgift exempelvis att läsa en text eller att lösa ett problem. När en person stöter på en uppgift kan man säga att det finns ett slags samband mellan hur en person förstår texten eller problemet och hur han eller hon förstår de fenomen som är relevanta för förståelsen av texten eller problemet (Marton & Booth, 2000).

Utifrån Martons och Booths (2000) studier av hur erfande ligger till grund för hur vi får kunskap om världen kan förståelse ses som ett sätt att beskriva relationen mellan subjekt och objekt som finns i en viss situation och som förstås utifrån fenomen. Relationen beskrivs genom identifiering ur de aspekter av objektet som subjektet betonar.

2.2.5 Den tolkande ansatsen i praktiken

Den praktiska tillämpningen av en tolkande ansats bygger på intervjuer och fältobservationer där yrkesutövarna får beskriva sitt arbete och hur de hanterar olika händelser i arbetet. Synliggörandet av kompetens sker således med utgångspunkt i kontextberoende kriterier och det handlar inte om att få fram allomfattande

kompetenser. I Dreyfus & Dreyfus (1988) och Benners (1993) studier granskas och jämförs piloter och schackspelare respektive sjuksköterskor. Utifrån yrkesutövarnas beskrivning av hur de hanterar ofta förekommande situationer i arbetet delas de in i olika färdighetsnivåer. Skillnaderna mellan dessa nivåer förklaras med beroende av abstrakta principer, helhetsperspektiv och involvering i situationen.

Sandbergs (1994) studie av motoroptimerare bygger på i stort sett samma tillvägagångssätt. Däremot sätter Sandberg tydligare fokus på förståelse för att förklara skillnaderna mellan de olika motoroptimerarna. För att ta reda på hur arbetarna förstod sitt arbete utfördes intervjuer med de anställda. Intervjuerna kombinerades med fältobservationer för att ytterligare berika studiematerialet. Han sökte efter variationer i förståelsen av motoroptimering hos anställda på Volvos avdelning för motoroptimering. Genom att tolka intervjuer och observationer ville Sandberg finna ett antal olika variationer i förståelse av motoroptimering för att sedan kunna kategorisera arbetare beroende på deras individuella förståelse av sitt arbete.

Ett annat exempel på hur en tolkande ansats används i praktiken är studie av hur chefer med personalansvar ser på personalarbete och hur detta påverkar deras sätt att arbeta med personalfrågor. Denna studie, som pågår i skrivandets stund, bedrivs av Arne Andersson på pedagogiska institutionen vid Lunds universitet med deltagare från ett tiotal stora och små företag i Skåne. Studien bygger på intervjuer med öppna frågor kring hur enskilda chefer upplever sitt arbete. Det betyder att svaren blir mycket olikartade. Denna olikhet ses som central för att förstå helheten av de fenomen som studeras. Genom breda och djupa frågeställningar blir det möjligt att fånga individens specifika relation till sin arbetssituation. I samband med intervjuerna används Credograf, en datorstödd analys metod som utvecklats av Arne Andersson och professor Lennart Svensson, Pedagogiska Institutionen i Lund. Credograf bidrar till att grafiskt åskådliggöra intervjupersonens relation till sin arbetssituation. Resultaten så här långt tyder på att chefernas förhållningssätt till personalarbetet har betydelse för hur de arbetar och lär inom personalområdet (Andersson, 2004-03-13).

2.3 Sammanfattning och teoretisk diskussion

I detta kapitel har två huvudsakliga ansatser inom kompetensforskning presenterats, den rationalistiska respektive tolkande ansatsen.

Den rationalistiska ansatsen utgår ifrån en dualistisk ontologi och objektiv epistemologi. Synliggörandet av kompetens handlar därför till stor del om att få fram objektivt riktiga beskrivningar av yrkesutövarns personliga egenskaper och arbetets aktiviteter. Ett problem med den rationalistiska ansatsen är att den inte förmår att framställa direkta beskrivningar av kompetens. En lista över arbetarens egenskaper i förhållande till en lista över arbetets egenskaper gör inte mänsklig kompetens i arbetsutförandet synligt. Möjligtvis kan dessa listor visa på viktiga förutsättningar för att kompetent kunna utföra en viss arbetsuppgift. De visar dock inte vad som utgör kompetens i själva arbetsutförandet. Att beskriva kompetens som ett antal egenskaper relaterade till olika aktiviteter i arbetet visar inte om personer använder dem i utförandet av själva arbetet. Två personer kan exempelvis ha lika egenskaper men ändå utföra ett arbete på olika sätt, beroende på vilka egenskaper de väljer att arbeta med och hur dessa används i arbetsmomentet (Sandberg & Targama, 1998). Detta

resonemang liknar det Capaldo et al (2002) för kring en induktiv ansats högre grad av effektivitet i meningen bättre förmåga att fånga in de kompetenser som verkligen existerar och används.

Den tolkande ansatsen utgår från att se på kompetens ur ett helhetsperspektiv. Med en tolkande ansats separeras inte människan och hennes verklighet. Mer specifikt kan man säga att egenskaper som används i genomförandet av arbetet inte är oberoende av kontext och hur yrkesutövaren uppfattar situationen. Avsaknad av klarhet rörande den ontologiska och epistemologiska basen för förståelse av förståelsen är något som Uljens (1992) tar upp i sin kritik mot tolkande ansatser. Han ställer sig skeptisk till att det verkligen kan finnas ett innehåll i en förståelse av en förståelse. Det saknas enligt många kritiker en klarhet i den empiriska proceduren. Francis (1993) diskuterar hur svårt det är för forskaren att vara trogen forskningsobjektets verklighet. Det är lätt att egna tolkningar påverkar den bild som forskningsobjektet försöker att beskriva. En ytterligare brist med en tolkande ansats, är dess begränsningar att tillämpa studiens resultat utanför studiens kontext. Generaliseringar blir därför svåra att göra, vilket kan tänkas minska studiernas vetenskapliga bidrag.

Capaldo et al (2002) har inom ramen för det EU-finansierade projektet SOLCO studerat hur kompetens hos entreprenörer och entreprenörsgrupper kan synliggöras. Resultatet av dessa studier framhåller den komplexitet som karakteriserar småföretag. I småföretag saknas ofta struktur, klara roller och mekanismer för delegering och kontroll. Dessutom är småföretagen ofta starkt beroende av sina relationer till intressenter och de resurser dessa kan tillhandahålla.

Utifrån ett småföretagarperspektiv på kompetens blir alltså bilden av kompetens komplex. Detta medför att metoder som endast ser uppsättningar av egenskaper som avgörande för kompetens obsoleta. Komplexiteten beror bland annat på att småföretagaren har flera yrkesroller. Dessutom försvåras forskning ännu mer av att småföretagaren ständigt justerar och ändrar dessa roller. En viktig utgångspunkt för Capaldo et al (2002) är att en småföretagares kompetenser inte kan definieras a priori eller beskrivas i generaliserbara kompetensmodeller. Synliggörandet av kompetens bör istället genomföras som fallstudier baserade på en induktiv ansats där de aktiviteter som ingår i arbetet analyseras i detalj tillsammans med den mening entreprenören ger sitt arbete. De metoder Capaldo et al efterlyser stämmer väl överens med Sandbergs beskrivning av den tolkande ansatsen, vilken gör den tolkande ansatsen intressant för synliggörandet av kompetens i vårt fallföretag.

3 Tillvägagångssätt

I detta kapitel redogörs för de metoder vi valt att utgå ifrån för att besvara vårt syfte. Inledningsvis presenteras vår metod, det vill säga de övergripande principerna. Därefter beskrivs använd metodik, studiens konkreta tillvägagångssätt.

I en redogörelse över tillvägagångssätt kan det vara lämpligt att beskriva dels övergripande principer som varit vägledande i forskningen och dels konkreta tillvägagångssätt i termer av tekniker för datainsamling (Sveningsson, 1999). Övergripande principer beskrivs vanligen som metod och konkret tillvägagångssätt som metodik (Alvesson & Sköldberg 1994). Bryman (1989) skapar viss förvirring genom att ersätta metod med forskningsdesign och metodik med metod. I vår redogörelse över tillvägagångssätt kommer vi emellertid att använda oss av begreppen metod för att beskriva de övergripande principerna och metodik för att beskriva konkret tillvägagångssätt.

3.1 Metod – övergripande principer

I vår genomgång av två olika ansatser inom kompetensforskningen används forskarens syn på förhållandet mellan människa och verklighet som en vattendelare. Utifrån denna vattendelare gör Sandberg (1994) en uppdelning i en rationalistisk och en tolkande ansats för att beskriva olika sätt att studera kompetens. Allen (1991) gör en liknande uppdelning där han beskriver en positivistisk och en tolkande ansats som huvudsakliga inriktningar inom organisationsforskning. En positivistisk ansats präglas av dess ursprung i naturvetenskapen och kännetecknas av formell, hypotesdriven och deduktiv logik. Syftet är att få fram generella, lagbundna förklaringar utifrån studier av en objektiv verklighet. Med en positivistisk ansats följer en dualistisk ontologi där människa och verklighet separeras och anses vara externt relaterade (Allen, 1991).

En tolkande ansats bryter med den naturvetenskapliga traditionen då dessa metoder anses vara otillräckliga för att studera en social verklighet. En positivistisk ansats fungerar endast då det studerade är fysiska objekt vars innebörd inte är föremål för subjektiva bedömningar. Den sociala verkligheten är däremot en produkt av människors subjektiva uppfattningar. För att förstå denna verklighet krävs en tolkning av hur observerade människor skapar och upplever sin verklighet (Allen, 1991). Eftersom en tolkande ansats inte bygger på att skaffa sig absolut kunskap om en objektiv verklighet, är syftet att få ny kunskap genom en fortlöpande växelverkan mellan egna föreställningar och undersökningsobjekt (Alvesson & Sköldberg, 1994).

Vår studie är inriktad på att synliggöra och förstå kompetens i ett innovativt småföretag. Vi strävar inte efter att få fram en generell beskrivning eller modell av kompetens i innovativa småföretag i allmänhet. Syftet är istället att skapa förståelse för den kompetens som finns i vårt fallföretag. Mot bakgrund av denna ambition blir en tolkande ansats ett naturligt val för vår studie. I vår teoretiska genomgång

framkom det dessutom att arbete i småföretag kännetecknas av en komplexitet som bäst hanteras med en tolkande ansats.

3.1.1 Kvalitativ metod

En tolkande ansats kopplas vanligen samman med en kvalitativ ansats (Allen, 1991), men det är inte självklart att en rationalistisk eller positivistisk ansats utesluter en kvalitativ metod. I Alvesson (2000) görs en skillnad mellan kvalitativa datainsamlare och tolkare. Datainsamlare är en mindre smickrande benämning för forskare som utifrån en objektivistisk vetenskapssyn använder kvalitativa metoder för att samla in data. Stor vikt läggs vid att procedurerna vid insamlingen av data görs på rätt sätt för att uppnå en exakt överensstämmelse mellan empirisk verklighet och forskningsresultat. Tolkaren låter däremot personlighet, erfarenheter, social situation, kunskapsintresse, teorikännedom påverka konstruerandet av data. En viktig skillnad är således att datainsamlaren samlar in data medan tolkaren konstruerar data. Ett annat sätt att uttrycka skillnaden är att beskriva datainsamlaren som en person som "tror det när han ser det", medan tolkaren "ser det när han tror det". Alvesson (2000) påpekar att såväl datainsamling som tolkning ingår i all forskning. Skillnaden ligger i den relativa vikt man lägger vid insamling respektive tolkning samt hur man uppfattar data.

Kvale (1996) bidrar till ytterligare nyansering av den kvalitativa forskningen, genom att knyta den kvalitativa forskningen till dess postmodernistiska, hermeneutiska, fenomenologiska och dialektiska filosofiska grund. Den postmodernistiska ansatsen har tagit fasta på att kunskap inte kan ses som en spegel av verkligheten, utan handlar om att förstå hur den socialt konstruerade verkligheten förhandlas och tolkas fram. Den hermeneutiska ansatsen fokuserar på den bakomliggande meningen som döljer sig i forskningsobjektet, vilket behandlas som en text. Även inom den fenomenologiska ansatsen söker forskaren efter en mening, men letar främst i människors beskrivningar av hur de upplever omvärlden. Den dialektiska ansatsen söker efter kunskap i de motsättningar som finns i den sociala och materiella verkligheten. Då vår studie bygger på medarbetares beskrivningar av hur de upplever sitt arbete och sin kompetens ligger vår studie närmast den fenomenologiska ansatsen.

3.1.2 Fenomenologisk och fenomenografisk metod

Fenomenologi undersöker vad medvetande är till sin natur, det vill säga är en vetenskap om medvetande, men den är inte någon empirisk psykologi. Den är en lära om medvetandeakternas natur och inte en faktavetenskap om medvetandeprocesserna (som ju den empiriska psykologin ska vara). I naturvetenskapen kan forskaren bortse från att kunskap är av psykisk natur. Dennes uppgift är att fastställa sammanhang i den observerade naturen. Psykologen studerar en inre värld där förändringar sker genom att betydelseinnehåll upplevs och motiv för handlingar bildas. Ett fenomenologiskt skådande ger varje begrepp hela dess innebörd i alla dess tänkbara gestaltningar samtidigt som man håller den för alla gestaltningar gemensamma bilden aktuell och fixerar dess innebörd (Eugidius, 1986).

Fenomenografi är en speciell metod för studier av kunskaps- och färdighetsinnehåll och har utvecklats vid Göteborgs universitet under ledning av Ference Marton. Den

anknyter till fenomenologisk filosofi men är i sig själv en rent empirisk metod att studera hur kunskaper och färdigheter förändras efterhand som individen blir mera insatt eller tränad inom ett område. En likhet mellan fenomenologin och fenomenografin är den att man på båda håll strävar efter att hålla sig så nära det medvetet uppfattade eller upplevda som möjligt. I båda metoderna undviker man att ta hänsyn till omedvetna krafter (som i psykoanalys) och att göra hermeneutiska tolkningar av människors uppfattningar. Fenomenografin intresserar sig för våra uppfattningar, föreställningar och idéer för vår förståelse av fenomen i omvärlden på det sättet som dessa uppfattas av oss. Rent tekniskt gör man vanligen fenomenografiska studier med hjälp av intervjuer. Det är just genom ingående dialog med andra medvetanden som vi kan nå sådan kontakt och få sådan inlevelse att vi får inblick i andra människors sätt att uppfatta den livsvärld vi har gemensam. Genom så kallad reduktion uppmanas forskaren att bortse från tidigare vetenskap om de ting som begreppen hänför sig till, för att i stället kunna fokusera på forskningsobjektets beskrivning (Eugidius, 1986).

3.2 Metodik – den empiriska studien

3.2.1 Förförståelse

Med en tolkande ansats där forskningsprocessen inte utgår från en hypotes, blir förförståelse ett centralt begrepp. Att ha en förförståelse kan ses som en förutsättning för att få igång forskningsprocessen samtidigt som det krävs en medvetenhet om med vilken förförståelse man går in processen. I vårt fall fanns en allmän förförståelse kring synliggörande av kompetens, som till viss del uppkommit genom läsning av Sandberg & Targamas (1998) bok *Ledning och förståelse*. En av oss har arbetat med rekrytering och även berört kompetens i tidigare uppsatser. Det fanns även en viss kännedom om fallföretaget då en av författarna tidigare besökt företaget och intervjuat ägaren. Denna förförståelse kan sägas ha lett in oss på val av ämne, fallföretag och metod. Eftersom vi valt en fenomenologisk metod där fenomenologisk reduktion är ett viktigt inslag, undvek vi att inför våra intervjuer på fallföretaget fördjupa oss i ytterligare litteratur kring kompetens. De förberedelser vi gjorde bestod i att förstå fenomenografin som metod för synliggörandet av kompetens.

3.2.2 Insamling av data

Insamlingen av vårt empiriska material skedde genom intervjuer och observationer på Folan AB i Flyingeby cirka tre kilometer utanför Södra Sandby.

3.2.2.1 Val av fallföretag och urval av intervjupersoner

Genom vår kontakt med Flyinge Utveckling hade vi möjlighet att komma i kontakt med flera småföretag i Flyingebygden. Vårt val föll på Folan AB, då företagets verksamhet präglas av hög kompetens och ett starkt beroende av medarbetarnas kompetens och utveckling. Dessutom har Folan AB lyckats skaffa sig en ledande position på marknaden trots konkurrens från stora företag som BMW och Nissan.

För att få en djupare förståelse för hur olika personer uppfattar sin och sitt företags kompetens, valde vi att koncentrera oss på endast ett företag. Detta gjorde det möjligt att intervjua samtliga medarbetare på företaget. Eftersom det är nio personer på företaget blev antalet intervjuer nio. Vi hade även möjlighet att intervjua en holländsk före detta utbytesstudent som praktiserat på fallföretaget och som från och till besöker verkstaden. Vi valde emellertid att inte intervjua denna person eftersom han hade haft begränsade arbetsuppgifter i företaget under sin praktik.

3.2.2.2 Intervjuform

Intervjuerna genomfördes i fikarum och mötesrum i fallföretagets lokaler och båda författarna deltog utan någon tydlig rollfördelning. Längden på intervjuerna varierade mellan en halvtimme och en timme. Intervjuerna präglades av en icke-standardiserad struktur med öppna frågor och hade karaktären av samtal. Intervjuerna byggde på att intervjupersonen ombads beskriva sin bakgrund, egna arbetsuppgifter, vilka egenskaper som är viktiga i det egna arbetet, medarbetarnas arbetsuppgifter och vilka egenskaper som är viktiga för dem. Intervjuerna avslutades med en fråga kring vilka egenskaper som är generellt viktiga för en medarbetare i fallföretaget.

Under intervjuerna var vi noga med att inte försöka leda in intervjupersonerna i vissa tankebanor utan ställa frågorna så öppet som möjligt, med formuleringar i stil med "kan du beskriva vad du arbetar med?". Detta för att inte påverka hur medarbetarna valde att beskriva arbetsuppgifter och de egenskaper de ansåg vara viktiga. Vid flera tillfällen krävdes följdfrågor som "varför" eller "hur då" för att intervjupersonerna skulle utveckla sina svar och inte svara allt för kortfattat. Vi upplevde att vi efter de inledande intervjuerna blev bättre på att ställa uppföljande frågor och inte nöja oss med ofullständiga svar.

Samtliga intervjuer spelades in på minidisk och transkriberades sedan ordagrant för att kunna fungera som underlag för tolkningar.

3.2.2.3 Observationer

I samband med intervjuerna fick vi tillfälle att observera flera av medarbetarna i arbete. Några av dem bad spontant om att få visa hur de arbetade och hur maskinerna fungerade. Vid ett av dessa tillfällen fick vi även ta del av hur medarbetarna tillsammans löste ett problem som uppstod i arbetet. De iakttagelser vi fann intressanta nedtecknades i efterhand.

3.2.3 *Analys av data*

I vår analys av det insamlade materialet utgick vi först och främst från den text vi fått fram genom transkribering av de inspelade intervjuerna. Samtidigt går det inte att bortse från att de intryck vi fått i mötet med intervjupersonen fanns med i bakgrunden. I analyseringen försökte vi genom upprepade läsningar av det empiriska materialet dels få en uppfattning om medarbetarnas arbetssituation, dels urskilja intervjupersonernas förståelse av denna arbetssituation, för att kunna identifiera den kompetens medarbetarna använder i sitt arbete. Att urskilja egenskaper var en relativt enkel process, medan intervjupersonernas förståelse av arbetssituationen krävde flera läsningar, jämförelser och diskussioner.

3.2.4 Studiens trovärdighet

Kvale (1989) uppmärksammar genom sin antologi *Issues of Validity in Qualitative Research* problemet med att hantera frågan om validitet och reliabilitet i samband med kvalitativa studier. Kvale pekar på att dessa frågor oftast ignoreras helt eller endast pliktskyldigast finns med i rapporten utan att ha någon egentlig betydelse. För att validitet ska få relevans vid bedömning av kvalitativa studier, talar Kvale om en förändring av begreppet och föreslår *kommunikativ* och *pragmatisk validitet*. En kommunikativ validitet sätter dialogen i centrum. Vad som är hållbar kunskap avgörs genom en diskussion mellan människor och inte genom att jämföra den med en objektiv verklighet. Pragmatisk validitet innebär att validiteten provas genom att se till hur forskningsresultatet bidrar till att nå önskvärda resultat i praktiken. Till dessa två kriterier för validitet adderar Sandberg (1994) *tolkningsmedvetenhet* (interpretative awareness) för att hantera studiens reliabilitet. Med tolkningsmedvetenhet avser Sandberg en medvetenhet om att forskaren inte kan undkomma sina tolkningar utan måste hantera dem under forskningsprocessen. Fenomenologisk reduktion är ett sätt att hålla borta teorier och fördomar från intervjupersonernas beskrivningar av sin upplevda verklighet.

I vår studie uppnåddes kommunikativ validitet genom att dialog skapades i intervjusituationen där intervjupersonen tilläts berätta fritt och vi som intervjuare kunde ställa följdfrågor då vi inte förstod en utsaga. I analysen hade vi nytta av att utsagor kunde jämföras med andra medarbetares beskrivningar och våra egna observationer. Till pragmatisk validitet bidrog intervjupersonernas möjlighet att förtydliga vad de menade med hjälp av motordelar som fanns i rummet samt möjligheten att visa hur de arbetade med en maskin. Tolkningsmedvetenhet uppnåddes genom att formulera ”vad-” och ”hur-frågor” som uppmuntrade intervjupersonerna att hitta sina egna beskrivningar. Dessutom strävade vi efter att behandla alla utsagor som lika betydelsefulla, både i intervjusituationen och i analysen. I analysarbetet försökte vi även bortse från vår förförståelse och teorier kring kompetens.

3.2.5 Studiens svagheter

Vi tror att den kommunikativa och den pragmatiska validiteten hade kunnat stärkas genom att intervjupersonerna fått läsa och kommentera de utskrivna intervjuerna och våra tolkningar av medarbetarnas förståelse av sina arbeten. Medarbetarnas kommentarer hade inneburit en förlängning av dialogen mellan forskare och forskningsobjekt. Reaktionerna hade även sagt en del om forskningsresultatets användning i praktiken.

Under intervjuerna framkom det att medarbetarna hade skilda arbetsuppgifter eller hade flera arbetsuppgifter och skiftade mellan dessa, vilket gjorde att jämförelser av varje medarbetares förståelse av den egna arbetsuppgiften blir mycket problematisk. För att överhuvudtaget kunna jämföra förståelse av arbetsuppgifter på ett litet företag såsom Folan AB krävs att medarbetarna ses om just medarbetare på Folan AB och inte som anställda med en klart definierad yrkesroll. Därför frågade vi inte enbart efter de egenskaper som ansågs vara viktiga för det egna arbetet utan även efter de egenskaper som kännetecknade en bra medarbetare på Folan AB.

Antalet medarbetare på Folan AB var nio med ägaren inräknat. Samtliga ingick i vår studie. Vid fenomenografiska studier som gjorts fram till idag har det framkommit att det förekommer mellan två till sex olika sätt att förstå ett fenomen i verkligheten (Sandberg, 1994). Man kan ifrågasätta möjligheten att täcka alla variationer av förståelse som kan förekomma med ett urval på nio personer. Å andra sidan har vi genom ett urval av samtliga medarbetare kunnat täcka alla de variationer som finns på företaget.

4 Fallföretaget

I detta kapitel presenterar vi vårt fallföretag. Första delen beskriver företagets historia följt av generella fakta om verksamheten. Kapitlet avslutas med en presentation av medarbetarna och deras arbetsuppgifter.

4.1 Bakgrund

Folan AB bildades 1982 av professor Fredy Olsson och instrumentmakare Lars Nilsson, båda med anknytning till Lunds Tekniska Högskola. Teoretikern Fredy och praktikern Lars visade sig ha en förmåga att tillsammans ta fram effektiva förbränningsmotorer. År 1984 deltog Folan AB med en motor i VM för sidovagnsmotorcyklar genom ett kontrakt med det holländska teamet Ton van Heugen/Fritz Kiggen som lyckades erövra en silvermedalj detta år. Genom olika samarbeten med Lunds universitet och partners i Europa och USA fortsatte sedan Folan AB att utveckla motorer för tävlingsmotorcyklar. Bland dessa partners fanns amerikanska Cannondale, österrikiska KTM och italienska Aprilia. Folans bidrag i dessa samarbeten var att förse motortillverkarna med innovationsdelar.

Fredy Olsson avled 1991, men Lars Nilsson fortsatte att driva företaget vidare på egenhand. Färdigutvecklade och patenterade produkter såldes efterhand till tillverkare för att Folan skulle kunna ta sig an nya projekt. Som en aktör inom motorsporten fick Folan flera internationella kontakter som även varit nyttiga i andra sammanhang. Så småningom bytte företaget inriktning och började med utveckling av industrimotorer istället för motorer till tävlingsmotorcyklar. Det handlade dock fortfarande om förbränningsmotorer.

Företaget har haft problem med att skapa lönsamhet och gick i konkurs 1998, men startades sedan upp igen år 2000. Problemen med att skapa lönsamhet ligger till viss del i att företagets produkter tillverkas i små serier, samtidigt verkar intresset för att lösa tekniska problem många gånger större än intresset för lönsamhet. Ägaren Lars Nilsson beskriver sig själv som en utvecklingsmänniska och en av de anställda, Per som har insikt i företagets ekonomi, beskriver Lars och företagets sätt att skapa affärer på följande sätt.

Det stora problemet, som jag ser det då, är att om vi har en kund som kommer med en idé eller något samarbete vi ska göra, då blir Lars så ivrig i den tekniska biten. Problemet är löst innan man har funderat på vad det ska kosta, eller hur man ska göra det eller hur avtalet ska se ut om vem som äger produkten när man är färdig. Så att jag tror nog att om han bara insåg att man måste se om sig själv innan man löser dom där bitarna och lugnar ner sig lite, så... Men dom andra bitarna, det tekniska, han lever sig in i det så djupt så att det är liksom inte plats till att tänka på något annat än just lösningen. Att ersätta Lars vet jag inte hur det skulle gå till. Det går ju inte.

Sedan starten 1982 har företaget haft sina lokaler i Flyingebyss gamla skolbyggnad. På nedre våningen finns en verkstad med maskiner som svarvar, fräsar och slipmaskiner för tillverkning av motordelar. Många av maskinerna köptes från Husqvarna

Motorcyklar som såldes ut 1986. Folan AB fick erbjudande om att köpa de maskiner man behövde. Dessa maskiner är unika och specialtillverkade avsedda för tillverkning av växellådor och liknande. På övervåningen finns kontorsrum, fikarum, omklädningsrum och mötesrum. Överallt ligger det motordelar och prototyper, vilket ger ett rörigt intryck. För att få plats med specialmaskiner för tillverkning av kuggjul har man hyrt in sig i ett potatislager några hundra meter från skolbyggnaden. Ute på gårdsplanen bedrivs testkörning av motorer i en ombyggd container och montering av motorer utförs i en särskild lokal några kilometer bort. På grund av just platsbristen har man skaffat sig nya lokaler några kilometer bort strax utanför Södra Sandby som rymmer hela verksamheten på ett ställe. Flytten är planerad till maj månad 2004.

Vi står precis inför en omorganisering av verksamheten. Vi har skaffat en annan fastighet som är betydligt mer ändamålsenlig. Och vi har bildat ett nytt aktiebolag med några av de anställda som delägare. Och vi har kallat det bolaget för Folan Engineering. Det är lite bättre...det talar mer om vad vi egentligen håller på med. Inte minst eftersom vi jobbar så mycket utomlands.

Ägaren Lars berättar också att man har kontakt med ett företag i San Diego sedan några år tillbaka. Förhoppningen är att man ska ingå ett samarbete för tillverkning av motorer till snöskotrar, vilket kan bidra till att öka volymen i produktionen utan nämnvärd ökning av de fasta kostnaderna.

En annan förändring som hänger samman med bildandet av det nya företaget Folan Engineering, är att man står inför ett generationsskifte. Tre av de yngre medarbetarna kommer att ta större ansvar för ledningen av företaget och ha en tydligare ansvarsfördelning. Fredrik, ägaren Lars son berättar om framtidsplanerna.

Vi delar ju lite på uppgiften. Per har ju mer, eller kommer att ha hand om den affärsmässiga biten och jag har mer utvecklingsbiten. Och Jönsson, en tredje, är väl mer produktions-, prototypbiten. Nu är det en himla soppa, men det ska bli en bättre fördelning.

4.2 Produkter, kunder och konkurrenter

Fallföretagets kärnkompetens är tillverkning av delar med små geometriska mått, låg vikt och hög prestanda. Denna kompetens utnyttjar man inom två verksamhetsområden, produktion av V-motorer och framtagning av prototyper. Dessa områden kan sägas komplettera varandra på så sätt att produktionen genererar ekonomiskt kapital medan utvecklingsprojekten bidrar till att utveckla humankapitalet, det vill säga medarbetarnas kunskaper och färdigheter.

4.2.1 Produkter

Företagets födkrok i dagsläget är en tvåcylindrig 90 graders V-motor som är lättast i världen i sin genre. Motorn har tagits fram i samarbete med svenska Räddningsverket och en brandpumpstillverkare i USA och används för att driva mobila brandpumpar. Vissa av delarna tillverkar man själv i verkstaden men delar köps också av andra företag, främst av småföretag i Småland. Montering och testkörning görs på Folan. Tillverkningen av V-motorn har pågått sedan 1997 och nu är man inne på generation III. I tidigare generationer har det till stor del handlat om att förbättra motorns prestanda, men nu jobbar man även på att effektivisera produktionstekniken. För att

hamna i rätt prisläge på marknaden måste totalkostnaderna minskas med 25-30 procent.

Utöver produktionen av V-motorn producerar Folan även en mängd olika prototyper. Företaget deltar i utvecklingsprojekt där det finns ett behov av att snabbt ta fram en prototyp. Ägaren Lars nämner som exempel ett projekt där Folan på uppdrag av ett företag i Taiwan tillverkar prototyper till vevaxlar. Detta uppdrag fick Lars genom att en av hans gamla bekanta hörde av sig för att få hjälp. Det händer även att företag hör av sig för att snabbt få en specialtillverkad motordel.

4.2.2 Kunder

Företagets största kund är amerikanska Waterous som tillverkar den bärbara brandpumpen där V-motorn används. Utan denna kund hade Folan inte haft möjlighet att ta sig an tillverkning av prototyper. I övrigt är det främst mindre utvecklingsföretag som utgör företagets kundkrets. Per, som sköter företagets ekonomi, beskriver kunderna på följande sätt.

De är oftast ganska lika oss. De är rätt så små och kämpar med dålig lönsamhet. Ungefär i samma område som oss då. I och för sig vår största kund, dom här som köper motorer till brandsprutorna, är ett stort företag. Men många av de andra är oftast små, småföretag som är då också i utvecklingsstadiet.

Där är då födkroken, de här vattenpumps...

Ja det är det. Ja det är dom som vi lever på. Det är dom som håller igång oss.

4.2.3 Konkurrenter

Som företagets konkurrenter nämns BMW och Nissan som också tillverkar motorer till brandpumpar. När det gäller prototyp tillverkning är det svårt att hitta någon egentlig konkurrent. Dessutom så växlar tillämpningsområdet ständigt.

Ägaren Lars Nilsson vill inte påstå att hans företag är världsledande, utan vill istället uttrycka det lite mer diplomatiskt:

Världsledande känns lite storsvulstigt...men det är svårt att hitta någon som kan tillverka produkter med de egenskaperna (små geometriska mått, låg vikt och hög prestanda) och i de små volymerna. Vem som helst av de stora tillverkarna skulle nog kunna tillverka de produkter vi tillverkar, men de gör det inte. Därför kan man säga att vi står oss bra.

Konkurrensfördelarna ligger i att företaget, trots små ekonomiska resurser, har en förmåga att utveckla nya idéer och lösa tekniska problem samt har tillgång till maskiner och kompetens för att realisera dessa idéer och lösningar. Den lilla och flexibla organisationen gör att företaget snabbt kan tillgodose kunders behov. Per har god insikt i företagets strategi och kontakter med kunderna. Han ger följande beskrivning av företagets konkurrensfördelar:

Ja det är ju svårt att jämföra oss med andra eftersom det finns ju inte så många andra som vi kan jämföra oss med eftersom vi är så speciella.

På vilket sätt är ni speciella, tror du?

Vi har ju en kunskap att kunna skapa prototyper. Kunna ta fram prototyper på väldigt kort tid. Och det beror mycket på att Lars har ett tekniskt kunnande, är uppfinningsrik, har en uppfinningsrikedom och är...ja och tekniska idéer som ibland kanske är ganska så revolutionerande. Sen har vi Lars i verkstaden som kan genomföra det. Är duktig på att tillverka. Sen är vi dåliga på att vi inte marknadsför oss. Vi har ingen som, eller har haft någon som har jagat i arbeten eller jagat projekt om man säger så, försökt se möjligheterna. Så om vi får med dom bitarna också så kanske vi blir bättre än alla andra. Sen har vi då en produkt som är väldigt speciell, som är lätt och effektiv. Har väl egentligen inte någon konkurrent i det här området.

Det är brandpumparna du menar?

Ja det är brandpumpsmotorn då. Sen är det ju det att i och med att vi tillverkar små serier. Vi gör ju ungefär 100 motorer om året, så är vi väldigt anpassningsbara. Det gör ju då att många av de kunderna vi har, eller framför allt den kunden vi har, Waterous då, att de väljer oss. Eftersom att det är lätt för oss att ändra saker hit eller dit till en kund som då kanske köper 100 enheter om året. Medan om man då går till någon av de större tillverkarna, Suzuki eller Rotax, det handlar om 1000-tal för att man över huvudtaget ska få lov att köpa. Så där har vi liksom en styrka, att vi har en produkt som är jämförbar med de stora tillverkarna, men att vi är mer anpassningsbara. Det kanske då får bieffekter att vi kanske blir dyrare. Men det kan vara det som avgör ändå. Så vi är väl lätt justerbara, anpassningsbara och kan snabbt ändra oss. Det är väl vår största konkurrensfördel.

4.3 Medarbetarna

4.3.1 Medarbetarna

Antalet medarbetare har varierat under åren. Som mest har man varit 17, men nu består företaget av nio personer med ägaren Lars Nilsson inräknat. Hos Lars tycks det inte finnas några ambitioner att utöka antalet anställda.

Samtliga medarbetare på företaget är män. Hälften av dem är i 50-årsåldern medan den andra halvan består av yngre förmågor i 30-årsåldern eller något yngre. Utbildning och yrkesbakgrund varierar mycket. Bland de anställda finns det ett par som helt saknar högre utbildning men som har skaffat sig stor yrkesskicklighet genom lång erfarenhet inom företaget eller genom andra praktiska arbeten. Andra har högskoleutbildning både inom teknik och ekonomi. En medarbetare har arbetat som flygplansingenjör men sedan omskolat sig till fleroperationssvarvare genom en AMU-utbildning. Flera av de anställda har ett stort motorintresse och ett par har sysslat med motorsport. Samtidigt finns det några som inte alls sysslar med motorer på fritiden.

4.3.2 Arbetsuppgifter

Som man kan förvänta sig i ett mindre företag måste medarbetarna kunna hantera flera olika arbetsuppgifter. Samtidigt finns det en viss grad av specialisering, då medarbetarna har olika ansvarsområden. Här följer en redogörelse för de arbetsuppgifter medarbetarna valt att beskriva under intervjuerna.

Johansson har jobbat i företaget i sex år. Började ursprungligen med monteringen men har idag ansvar för lagret. Han beställer in delar då det behövs och sköter lagerhållningen genom ett datoriserat lagerhållningssystem. Jobbar endast deltid men hjälper ofta till med montering av motorer. Rolf och Johansson arbetar tillsammans ganska självständigt i lokaler ett par kilometer ifrån företagens huvudbyggnad.

Rolf har jobbat cirka tio år på Folan AB och har en bakgrund i byggnadsbranschen. Han jobbar med montering av motorer men har under tiden även lärt sig andra moment i tillverkningsprocessen såsom slipning och svarvning. Kan även köra och hämta eller lämna grejer om tiden tillåter. Har en viss vana av provkörning av motorer i testbänk.

Reza kom till Sverige 1990 med en yrkesbakgrund som flygplansingenjör och har jobbat i företaget i cirka två år. Jobbar med en så kallad fleroperationsmaskin, det vill säga att den både kan svarva och fräsa metalldelar. Innan han började sin anställning så gick han en AMU-utbildning för att sköta maskiner av detta slag. Utbildningen innehöll ingen träning i hantering av fleroperationsmaskin utan endast svarv och fräs enskilt. Har inledningsvis fått hjälp av arbetskamrater som kunnat maskinen och det har hjälpt honom att snabbare utvecklas.

Kent har arbetat i sju år på Folan AB och är ansvarig för kuggtillverkningen. Han jobbar mycket självständigt eftersom han står ensam i en separat lokal där kuggtillverkningsmaskinerna står placerade. Han kontrollräknar axelavstånd innan han påbörjar tillverkning av kugghjulen. Har en passionerad inställning till kugghjul. Kan även täcka upp i monteringsarbetet vid behov.

Per är en av de yngsta på företaget och har knappt jobbat ett år på företaget, men har praktiserat och haft kontakt med grundaren sedan flera år tillbaka. Han jobbar med företagens administrativa delar och har utbildat sig inom både den tekniska samt den ekonomiska fakulteten. Har ett gediget motorintresse från tidig ålder då han körde motorcross. Kan även hoppa in i monteringsarbetet och göra motortester i en så kallad testbänk där man analyserar och testar motorns funktion.

Fredrik har i flera omgångar varit på företaget sen det startade, då han är ägaren Lars son. I dagsläget jobbar han deltid samtidigt som han studerar. Han sköter en del strategiska arbetsuppgifter i företaget såsom planering av projekt men involverar sig även i det tekniska arbetet med motorerna. Kan i stort sett hoppa in i alla tillverkningsmoment i företaget då han har praktisk erfarenhet av alla maskiner.

Lars Nilsson är en av grundarna till företaget och har naturligtvis jobbat där sen bildandet av bolaget. Bidrar vid framställningen av nya prototyper med skisser, ritningar och idéer vilket underlättas av att han är en innovatör med mycket stor teknisk kunskap. Är även ansvarig för de projekt som företaget åtar sig. Jobbar utöver detta med administrativa uppgifter som tar mycket tid av arbetet. Kan hjälpa till i andra moment av tillverkningen vid behov, dock inte maskinoperation.

Nils-Göran har jobbat sedan 1995 på företaget men med ett uppehåll på två år. Jobbar med 3D CAD-system (Computer Aided Design) och ritar upp de skisser som Nilsson tagit fram. Han jobbar mycket hemifrån i Halmstad och är på företaget cirka

en dag i veckan. Kommunikationen är dock daglig och sker genom fax, telefon och Internet.

Jönsson har varit involverad i företaget sen 14 års ålder och har lärt sig alla maskinerna som finns på företaget. Har en stor förmåga att kunna ta fram prototyper som bygger på Nilssons skisser samt Nils-Görans tredimensionella databilder. Han kan även specialtillverka delar och detaljer som behövs i den egna produktionen. Har hjälpt bland annat Reza att hantera fleroperationsmaskinen.

Under intervjuerna beskrev de anställda inte bara sina egna uppgifter utan talade även om sina kollegors arbetsuppgifter. Det visade sig att samtliga medarbetare har en uppfattning om övriga medarbetares arbetsuppgifter och vem av kollegorna som kan bistå med hjälp för att lösa ett visst problem.

5 Kompetens i ett innovativt småföretag

I detta kapitel görs en analys av fallföretagets kompetens i tre steg. Inledningsvis granskas den arbetsituation medarbetarna befinner sig i och väsentliga inslag i denna arbetsituation lyfts fram. Därefter redogörs för de variationer vi funnit i medarbetarnas förståelse av arbetsituationen. Analysen avslutas med att ge en sammanhängande bild av kompetens i fallföretaget.

Enligt Capaldo et al (2002) kräver den komplexitet som kännetecknar mindre företag en kompetensansats som är kapabel att hantera avsaknad av struktur, klara roller och mekanismer för delegering och kontroll. Mot bakgrund av det har vi valt att pröva en tolkande ansats, så som den beskrivs av Sandberg, för att synliggöra kompetens i fallföretaget. Detta val av ansats gör att arbetsituationen och medarbetarnas olika sätt att förstå denna hamnar i fokus.

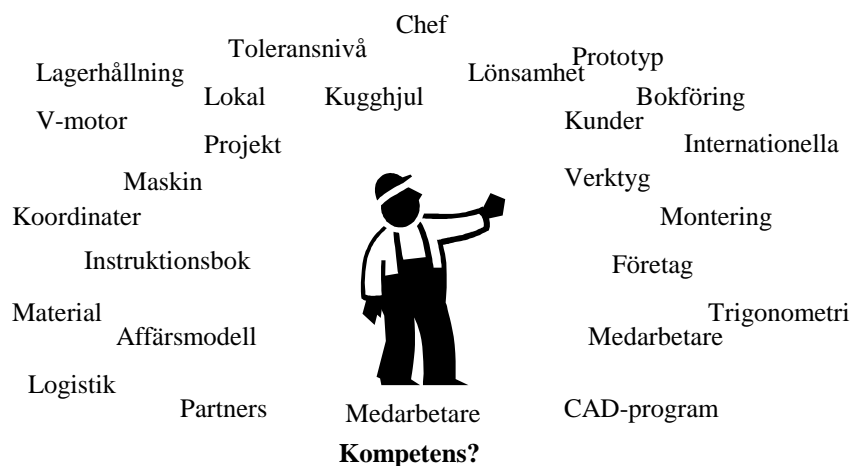
I vår analys av fallföretaget ägnar vi först ett avsnitt åt att klargöra vilken arbetsituation det rör sig om genom att identifiera de fenomen som är väsentliga för att förstå denna. Därefter granskar vi medarbetarnas sätt att förstå dessa fenomen och beskriver variationer i förståelse. Utifrån dessa variationer identifierar vi de kompetenser som medarbetarna använder i sitt arbete.

5.1 Hur ser medarbetarnas arbetsituation ut?

Den tolkande ansatsen bygger på att människans kontakt med verkligheten sker genom en fokuserad medvetenhet om aspekter av sin situation och de fenomen som hjälper henne att skapa mening i denna situation (Marton & Booth, 2000; Sandberg, 1994). Det är utifrån denna epistemologi den tolkande kompetensansatsen lyfter fokus från individens egenskaper och arbetsuppgiftens aktiviteter till arbetsituationen. Arbetsituationen kan sägas bestå av ett subjekt som arbetar med ett objekt. Hur subjektet arbetar med objektet beror på subjektets förståelse för de fenomen som ger situationen mening.

I de ovan nämnda studier som gjorts med en tolkande ansats har subjekt och objekt i arbetsituationerna varit flygplan och pilot, schackspelare och schackspel (Dreyfus & Dreyfus, 1988), sjuksköterska och patient (Benner, 1993) samt motoroptimerare och motor (Sandberg, 1994). Därmed har det varit tämligen klart vilka fenomen som varit framträdande i respektive situation. Att identifiera liknande subjekt och objekt i fallföretaget är emellertid problematiskt. Som framgår av beskrivningen av fallföretaget i föregående kapitel har medarbetarna olikartade arbetsuppgifter och varje medarbetare kan dessutom ha flera arbetsuppgifter inom olika arbetsområden. Exempelvis jobbar både Reza och Jönsson i verkstaden men Reza sköter fleroptionsmaskinen medan Jönsson ansvarar för svarvar och fräsmaskiner. Pers

arbete på kontoret handlar om att sköta företagets administration men han arbetar också med att testköra och kontrollera motorers kvalitet i en container på gården. Detta gör att vår studie skiljer sig från de ovan presenterade studier som gjorts utifrån en tolkande ansats. I dessa studier har subjekt och objekt varit mer eller mindre givna. Därmed har det varit relativt klart vilka fenomen som är intressant för att förstå arbetssituationen. Avsaknaden av klara subjekt och objekt gör det mindre uppenbart vilka fenomen som är väsentliga för arbetssituationen, vilket i sin tur försvårar sökandet efter fallföretagets kompetens.

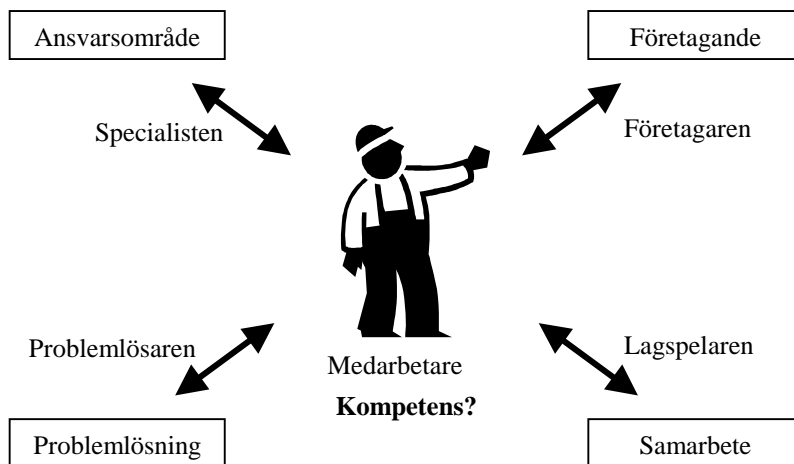


Figur 4. I en medarbetarens arbetssituation finns det flera objekt (egen modell).

Ett sätt att hantera svårigheten med att identifiera fenomen skulle kunna vara att använda en kompetensmodell, liknande den som används vid *jobbelement metoden* där de intervjuade personernas egenskaper sorteras in i kategorierna kunskaper, färdigheter, förmågor, vilja, intresse och personlighetsdrag (Smither, 1998) eller Targamas *kompetenscirkel* med kategorierna teoretisk kunskap, praktisk kunskap, kapacitet att utföra arbetet, nätverk av professionella kontakter och förståelse för arbetet (Sandberg, 1994). Att i det empiriska materialet finna egenskaper som kan stoppas in i dessa kategorier är säkerligen fullt möjligt och skulle också ge en bild av kompetens i företaget. Risken är emellertid att det finns aspekter av fallföretagets kompetens som inte passar in i den på förhand definierade modellen, men som är viktiga för att få en riktig bild av företagets kompetens. Vår situation skulle kunna liknas vid två turister utan karta i en storstad på jakt efter sevärdheter och upplevelser. Genom att inte följa en karta eller bocka av attraktioner i en turistguide utan istället prata med stadens invånare hoppas de på att undvika turistfällorna och få de mer genuina upplevelsorna av staden. Vi har med andra ord anammat fenomenologins fokus på och öppenhet gentemot intervjupersonernas beskrivningar av sin livsvärld (Egidius, 1986). Att låta studien ta sin utgångspunkt i de unika förhållanden som råder i det studerade företaget stämmer också väl överens med hur Capaldo et al (2002) föreslår att studier av kompetens i småföretag bör bedrivas.

5.1.1 Fyra fenomen i arbetssituationen

För att orientera oss i vårt empiriska material och hitta några referenspunkter i vårt sökande efter kompetens, letade vi efter mönster i intervjupersonernas beskrivningar av arbetsuppgifter och egenskaper som ansågs vara viktiga för att kunna utföra dessa arbetsuppgifter. Genom upprepade läsningar av medarbetarnas berättelser fann vi att de egenskaper som de valde att ta upp kunde relateras till olika fenomen i arbetssituationen. De fenomen som kunde härledas ur intervjuerna var 1) ansvar för ett specifikt arbetsområde, exempelvis en maskin, en rutin eller en viss motordel, 2) problemlösning 3) företagande och 4) samarbete mellan medarbetare. För att förenkla för läsaren och oss själva valde vi att benämna dessa fyra fenomen som *specialisten*, *problemlösaren*, *företagaren* och *lagspelaren*.



Figur 5. Fenomen i en medarbetares arbetssituation (egen modell).

I följande avsnitt kommer vi att redogöra för vad som ligger bakom och avses med specialist, problemlösare, företagare och lagspelare.

5.1.2 Specialisten

Fallföretagets verksamhet bygger på att medarbetarna ansvarar för vissa arbetsmoment inom ett område. I framtagningen av prototyper ritar Nilsson skisserna, Nils-Göran översätter skisserna till ritningar i CAD och Jönsson tillverkar prototypen med hjälp av sina svarvar och fräsmaskiner. På samma sätt har medarbetarna olika ansvars områden i produktionen av V-motorn. Varje medarbetare måste således fördjupa sig i vissa maskiner, rutiner, uträkningsmetoder och datorprogram för att kunna ta ansvar för sitt område och utföra sina uppgifter på ett bra sätt. Kent som arbetar med kuggtillverkningen beskriver betydelsen av att kunna sitt ansvarsområde.

Ja, man måste vara noggrann för å kunna jobba själv, självständighet framförallt, det är ju viktigt. Jag kan ju jobba självständigt, man måste ha självdisciplin.

Varför är det viktigt å jobba självständigt?

Jo man måste ju ansvara var och en och se till så att de blir bra kvalitet. De är viktigt!

De drabbar de andra om man gör ett misstag?

Ja de drabbas ju, man ska ju sätta ihop en grej och då går det inte att en är undermålig och andra är bra, då blir det en dålig produkt.

De egenskaper som intervjupersonerna lyfter fram som viktiga för att utföra arbetsuppgifterna inom sitt respektive ansvarsområde är av naturliga skäl specifika för respektive medarbetares arbetsuppgifter. Det rör sig främst om tekniska kunskaper och färdigheter som att kunna ställa in rätt koordinater till maskinen, förenkla beräkningsmetoder, läsa och förstå ritningar, kunna visualisera motordelar innan maskinen börjar bearbeta materialet, kunna hantera CAD-program, veta hur skruvarna ska kännas vid montering, kunskaper om ekonomisk redovisning, skriva avtal osv. Mer generella egenskaper som nämns av flera intervjupersoner är noggrannhet, tålamod, självständighet och snabbhet i själva utförandet av aktiviteterna.

5.1.3 Problemlösaren

Många gånger hamnar medarbetarna i en situation där en uppgift ska utföras för första gången eller då informationen är bristfällig. Det kan också vara så att den kompetens som krävs inte finns hos medarbetaren eller hos någon annan i företaget. Fredrik berättade om hur han lagade en svarv:

Jag skulle reparera en svarv en gång. Då var det en Siemensserver och då behöver det optimeras, man ställer in acceleration och vikt och så. I alla fall det har jag aldrig gjort och det är svårt att få tag i någon som kunde göra det. Siemens kunde inte göra det inom två månader. Och då var jag där och kollade och då fanns det en instruktionsbok på tyska, jag vet inte, den kanske var på 400 sidor. Då ringde jag till Siemens och frågade om dom kunde ge mig tips om var jag kunde börja. Då sa han jag kan boka dig på en kurs, det är en veckokurs på den typen av server för optimering om en månad ungefär. Då sa jag det, jag står ju här och ska köra om en kvart ungefär. Jag kan inte vänta en månad. Så det var bara att börja leta igenom, så jag började läsa om optimering om hur fan det gick till. Sen brukar det finnas en sån här kort beskrivning med kommandona. Så det gäller att försöka fatta innebörden av dom. Man kollar vad man ska göra, så gäller det att göra det.

Specialisten framhäver djupa kunskaper inom ett ansvarsområde. Problemlösaren visar på att det utöver djupa kunskaper krävs breda kunskaper som ligger utanför det egna ansvarsområdet. Genom att känna till vad de andra i företaget kan och vad deras arbete går ut på vet en medarbetare om han ska leta efter lösningarna hos sina kollegor eller om det krävs ny kompetens för att lösa problemet. I de situationer, liknande den Fredrik beskriver, då kompetensen inte finns i företaget krävs en förmåga att kunna söka efter information i instruktionsböcker eller på Internet och snabbt kunna ta till sig informationen.

Kanske skulle problemlösaren anses omfattas av specialisten, då det ju ofta krävs en specialist för att lösa ett problem. I fallföretaget var det emellertid tydligt att hur medarbetarna hanterade nya problem var ett betydande inslag i arbetssituationen. Dessutom tenderade problemsituationen att ligga utanför eller inom flera medarbetares ansvarsområden.

5.1.4 Företagaren

I ett företag med endast nio personer är kopplingen mellan den egna insatsen och företagets resultat tydlig, vilket flera av medarbetarna tar upp i intervjuerna. De personer som jobbar utanför verkstaden och även sköter de strategiska frågorna har svårt att under intervjuerna hålla isär företagets kompetens och sin egen. Det de själva är bra på är också företaget bra på. Ägaren Lars Nilsson pratar nästan enbart om ”oss” och ”vi” istället för ”mig” och ”jag”. Men även Rolf som arbetar med montering i en annan byggnad beskriver att det finns en relation mellan honom och företaget. Då Rolf talar om medarbetarnas teknikintresse gör han spontant en uppdelning i intresset för motorer och intresset för företaget:

Vem har minst respektive mest intresse här på företaget?

Bra fråga! Intresse av att motorn ska fungera eller företaget?

Motorn till att börja med.

Det lever vi av. Det har väl alla ett intresse av.

Andra är mer intresserade av företaget?

Ja så måste det ju vara. Helt klart.

Tänker du själv mycket på företaget?

Ja, eftersom det är så litet. Är jag borta en vecka så är där ingen annan som går in och gör det jobbet som jag ska göra.

Du är viktig?

Ja det är jag! Det tror jag är viktigt, att man känner sig behövd på företaget och inte blir en i mängden.

Att medarbetarna formulerar olika syn på företagande påverkar arbetet på olika sätt. Några talar om att de misstag de begår påverkar företagets ekonomi eller att den kvalitet företaget står för blir lidande. Andra nämner att den egna utvecklingen och lärandet har betydelse för företagets framgångar.

5.1.5 Lagspelaren

Medarbetarnas arbetssituation präglas inte bara av de egna arbetsuppgifterna utan är också kopplad till de andra medarbetarna. I flera situationer finns det ett beroende av medarbetarnas insatser. Nils-Göran berättar om hur designprocessen vid framtagning av prototyper är ett samarbete mellan Nilsson, Jönsson och honom själv:

Vi brukar göra så att vi skickar ner ritningarna till Lars Jönsson. Han är ju jävligt duktig på att läsa av det som är fel. Han hittar det omedelbart. Så det är det hela bygger på, att man har ett samarbete i flera varv. Och det är så man måste jobba, för man kan inte vara kritisk mot sig själv. Man kan inte sitta och göra en pryl och säga oh vad fel den är. Det går inte. Det är ju du som har gjort fel från början. Så jävla dum är väl man inte så att man säger så. Inte än i alla fall. Det kommer snart. Så det är ju mycket sånt jobb, det går i rundor.

Lars Nilsson beskriver också arbetet med att ta fram prototyper. Av hans beskrivning framgår det att samarbetet bygger på att medarbetare har lärt sig hur han tänker och vad han vill få fram i sina skisser:

Sen via skisser och plankritningar, eftersom jag inte trakterar datorer i någon omfattning som är värd att nämna...så från det utgångsmaterialet som skapas via fax och viss mån e-mail så gör han (CAD-ritaren) då ritningar. Han vet ju hur jag tänker. (...) Vi har ju sittningar och sånt med gubbar som Lars Jönsson exempelvis som har varit runt omkring mig sen han var 14-år. Han vet ju också hur jag tänker och brukar rätta till det och brukar alltid få rätt knorr på det.

I samband med intervjuerna fick vi även se ett annat exempel på hur medarbetarnas arbetsuppgifter hänger samman. Reza kom in med en skiss till Nils-Gunnar på kontoret. Reza kunde inte se delen framför sig så som den var uppritad på skissen. Nils-Göran kunde då hjälpa Reza genom att mata in några siffror i sitt CAD-program och ta fram en tredimensionell bild av delen, varpå Reza kunde gå ner till sin fleroperationsmaskin och tillverka delen. Av en lagspelare krävs det också ett intresse av att vilja lära sig andra uppgifter än de inom det egna ansvarsområdet. I ett litet företag uppstår det ofta situationer då en medarbetare måste täcka upp för en annan på grund av sjukdom eller hög arbetsbelastning. Mångsidighet, i meningen att kunna utföra andra uppgifter än de som ligger just inom det egna ansvarsområdet är därför en värdefull egenskap. Särskilt värdefullt är det att kunna hantera flera maskiner. Fredrik berättar om hur arbetsrotation är en naturlig del i arbetet:

Ju färre anställda man har, ju viktigare blir det ju att man kan flytta på dom. Annars blir det ju jobbigt om en är sjuk och man bara har en som kan göra det momentet. Om man har större organisation har man kanske tre som kan göra samma jobb, så kan två göra tres jobb lite haltande. Men om man bara har en och bara en kan göra det, då kan det bli lite jobbigt om någon bli långtidssjuk eller vad som helst. Lite...Det är ju inget krav som vi har tänkt på, men det har blivit så lite naturligt, då någon varit sjuk. "Skit nu måste vi göra det här", så då får ju jag göra det lite och så får någon annan...och så småningom så blir det att någon blir reserv på det där. Nyfikenheten kan ju göra att man lär sig. Ett tag hjälpte ju Rolf Kent mycket i kuggningen och då blev det ju genast att "hur fan räknar man ut det här" och så. Om man då som Kent har lite passion för det, så talar man gärna om det.

En medarbetares ansvarsområde, problemlösning och företagande beskriver relationer mellan subjekt och objekt i arbetssituationen. Att tala om medarbetarna som objekt i arbetssituationen är emellertid missvisande, då kollegorna inte är passiva utan är tänkande och aktiva varelser. De övriga medarbetarna som finns i arbetssituationen är snarare egna subjekt. Därför är det mer korrekt att se lagspelaren, som ett fenomen vilket snarare beskriver en relation mellan subjekt och subjekt.

5.1.6 En arbetssituation är komplex

Det är naturligtvis troligt att de fyra fenomen vi beskriver, inte ger en heltäckande bild av den arbetssituation medarbetaren befinner sig i. Andra möjliga fenomen skulle exempelvis kunna vara arbetsmiljö, organisationsstruktur eller ledarskap. Dessa har dock inte varit framträdande i intervjuerna med medarbetarna på samma sätt som ansvar, problemlösning, företagande och samarbete.

De beskrivna fenomenen bör ses som referenspunkter i en helhet. Specialisten hänger samman med de andra fenomenen och beskriver bara en del av den arbetssituation

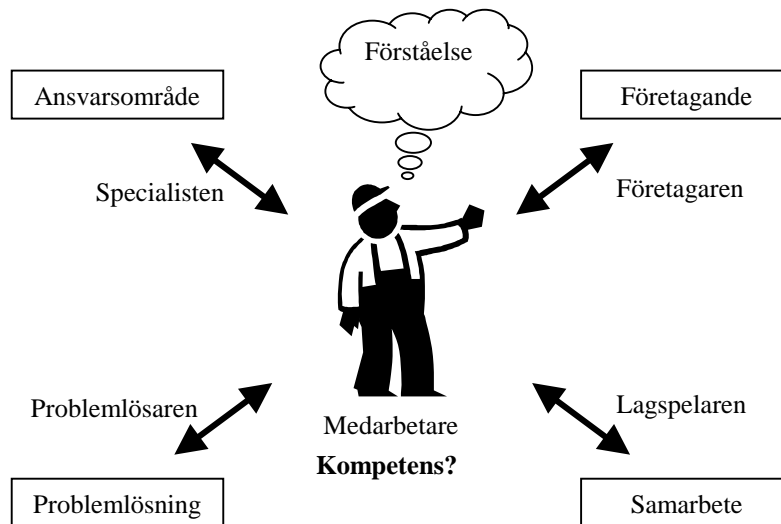
medarbetaren möter. Fredrik berättar om vad han anser kännetecknar en bra medarbetare i fallföretaget:

Generellt sätt så kan man nog säga att man ska vara ganska så självständig. För den information man får för att göra sitt arbete kan vara lite bristfällig. Om det hade varit ett större företag hade de tyckt att det var rena katastrofen. Men här fungerar det, för det är ganska korta beslutsvägar. För att även om informationen inte finns, så kan man skaffa sig informationen självständigt. Man kan fråga, man kan fråga någon annan och på så vis kan man lösa sina problem. Så det är väl i princip kravet. Man behöver vara en rätt så bra lagspelare för att klara det här jobbet. Sen är det väl olika vad vi kräver att lösningen ska se ut för att den ska vara bra. Det där med lagspelare tror jag är väldigt viktigt.

Medarbetaren ska med andra ord kunna hantera alla fenomen på samma gång. Det handlar inte om att växla mellan olika roller utan sättet att lösa ett problem beror på hur medarbetaren förstår det egna ansvarsområdet, företaget och de andra medarbetarna. Hur en ny motordel tas fram beror på medarbetarens tekniska kunskaper och färdigheter, om det är ekonomiskt att tillverka den själv samt hur andra medarbetare involveras i tillverkningen.

5.2 Hur förstår medarbetarna i fallföretaget sin arbetssituation?

I vår förståelse av vår livsvärld har vi ingen möjlighet att hantera alla aspekter av situationer och fenomen samtidigt. Vårt medvetande strukturerar därför de olika aspekterna genom att fokusera på vissa och sätta andra i bakgrunden. Att vår relation till omvärlden styrs av ett fokuserat medvetande kan också förklara hur skillnader i förståelse kan uppstå mellan olika individer. Samma situation eller fenomen kan erfaras på olika sätt då en individ betonar vissa aspekter medan en annan individ är fokuserad på andra aspekter (Marton & Booth, 2000). Det kan således finnas variationer i hur fenomen som finns i en arbetssituation uppfattas. Enligt den tolkande kompetensansatsen kan dessa variationer i förståelse för arbetssituationen förklara variationer i hur yrkesutövare väljer att använda sig av olika egenskaper i sitt arbete (Sandberg, 1994). Den arbetssituation vi beskrivit i ovanstående avsnitt utifrån fenomen vi valt att kalla specialist, problemlösare, företagare och lagspelare kan förstås olika av olika medarbetare. Dessa olika förståelser kan också kopplas samman med vissa kompetenser hos medarbetarna. Här följer en genomgång av de variationerna i förståelse av arbetssituationen vi har funnit hos de intervjuade medarbetarna. Vi redogör också för de kompetenser som tydliggjorts vid denna genomgång.



Figur 6. Kompetens beror på medarbetarens förståelse för fenomen i en arbetsituation (egen modell).

5.2.1 Medarbetarna som specialister

5.2.1.1 Variationer i förståelse

I vår tolkning av intervjupersonernas berättelser har vi funnit tre variationer i förståelsen av arbetsuppgifter inom det egna ansvarsområdet.

Fyra av medarbetarna betonar djup och praktiska färdigheter i sina beskrivningar av arbetsuppgifter. Det rör sig främst om att kunna hantera en viss maskin eller datorprogram och genom erfarenhet bli skickligare och effektivare. Dessutom är det motordelar och detaljer som står i fokus för arbetet. Det är i första hand delar som tillverkas och inte motorer. Dessa medarbetare är mer benägna att hålla sig inom sitt ansvarsområde för att få djupare kunskaper. Utveckling sker genom att pröva på nya maskiner och göra nya delar. I sina beskrivningar av duktiga medarbetare lyfts dessas praktiska färdigheter och långa erfarenhet fram.

En grupp om tre medarbetare framhåller arbetsuppgifternas bredd. Att se till helheten är viktigare än detaljerna. Det handlar således inte om att tillverka delar till motorer utan om att tillverka motorer. Viktigt för denna grupp blir därför att kunna hantera flera områden utan att gå så mycket på djupet. Utveckling handlar främst om att pröva på nya områden med nya arbetsuppgifter. Kompetens hos medarbetare förklaras främst med mångsidighet och lång erfarenhet.

En tredje variant av specialisten representeras av två medarbetare. Denna variant ser mer till hela motorn än till enskilda delar och bygger på kombinationen teoretiska kunskaper samt praktiska färdigheter. Arbetet anses dels bestå i att tillämpa breda teoretiska kunskaper för att hitta nya lösningar och sedan använda praktiska färdigheter för att omsätta teorin i praktiken. I arbetet finns det alltså ett behov av att kunna växla mellan helhet och detalj, förstå sammanhanget och sedan fördjupa sig i detaljer. Utveckling sker genom att hitta och lösa problem som utmanar de kunskaper man har genom att man tvingas söka efter nya kunskaper. Utifrån denna förståelse av

specialisten är förmågan att hitta lösningar på problem det som kännetecknar en duktig medarbetare.

5.2.1.2 Identifierad kompetens

Medarbetarna som specialister lyfter fram följande aspekter av detta fenomen. Djupa praktiska färdigheter i att hantera maskiner, verktyg och datorprogram behövs för att kunna utföra arbetsuppgifter på ett effektivt sätt. Övergripande praktiska färdigheter för att kunna hantera flera maskiner och arbetsmoment. Teoretiska kunskaper är viktiga för att kunna sätta in detaljer i ett sammanhang. Slutligen är en förmåga att växla mellan teori och praktik en värdefull kompetens.

5.2.2 Medarbetarna som problemlösare

5.2.2.1 Variationer i förståelse

Medarbetarnas förståelse av problemlösning varierar längsmed två dimensioner, dels definiera problemet på egen hand eller få problemet definierat, dels lösa problemet på egen hand eller tillsammans med andra.

Fem av medarbetarna uttrycker ett aktivt förhållningssätt gentemot problem, på så vis att de själva söker upp och definierar problem. Hur dessa personer väljer att lösa problemen skiljer sig dock. Tre av dem betonar hur andra personer involveras vid lösningen. Problemlösning sker genom att specialister granskar och diskuterar varandras förslag och bidrag. Därmed blir egenskaper som att kunna ge och ta kritik centrala samt ha en förmåga att kommunicera med sina kollegor. Det rör sig också om att känna till de övriga medarbetarnas kompetens så att rätt personer involveras.

De andra två medarbetare som har en aktiv inställning till problem arbetar mer individuellt med problemlösning. Finns inte den information eller kompetens som behövs för att lösa en situation söks information och kompetens upp genom externa kontakter, litteratur och instruktionsböcker. En kompetent medarbetare ska utifrån denna förståelse anses ha en förmåga att snabbt söka och ta till sig information.

För fyra av medarbetarna tycks problem vara något som främst definieras av andra och sedan överlämnas för att lösas. Den typ av problemsituationer dessa medarbetare beskriver handlar i första hand om att lösa tekniska problem i tillverkningen. En av dessa lägger tonvikten vid att problemen sedan löses tillsammans med andra. Att känna till de övrigas kompetenser och kunna kommunicera blir därför centralt. Två framhåller att de gärna vill försöka lösa sina problem själva genom att prova sig fram, då det gör att man utvecklar sina egna tekniska färdigheter. En fjärde medarbetare ser visserligen problem som något andra överlämnar åt honom, men nöjer sig inte alltid med den definition som ges. Ett problem kan i vissa lägen behöva definieras om för att kunna lösas. Det kan exempelvis röra sig om en ritning som visar på att en del måste utvecklas på ett nytt sätt. Istället för att fokusera på hur denna del kan tillverkas, kan denna person ändra ritningen så att den problematiska delen ser helt annorlunda ut och sedan fundera över hur delen kan tillverkas. Mot bakgrund av denna förståelse av problemlösning är förmågan att kunna visualisera motordelar innan de tillverkas viktig. Det innebär också att ha stora praktiska färdigheter och ha förtroende för dessa.

5.2.2.2 Identifierad kompetens

Utifrån fenomenet medarbetaren som problemlösare, är aspekter som att ge och ta kritik väsentliga. För att kunna lösa problem tillsammans är en förmåga att kunna kommunicera med sina kollegor avgörande. Kännedom om övriga medarbetares kompetens behövs för att veta vilka medarbetare som ska involveras vid en viss situation. I de situationer problem löses på egen hand krävs tekniska färdigheter och förtroende för dessa. Då tillräcklig information och kompetens inte finns tillgänglig måste medarbetaren ha en förmåga att snabbt hitta och ta till sig information. En av medarbetare har en särskild förmåga att visualisera delar innan tillverkning, vilken hjälper honom i de situationer då nya motordetaljer ska tas fram.

5.2.3 Medarbetarna som företagare

5.2.3.1 Variationer i förståelse

I sin syn på företagande talar tre av medarbetarna om hela företaget medan övriga koncentrerar sig mer på en del i företaget.

Två medarbetare betonar att det är viktigt för företaget att kostnader hålls nere och att resurser används på ett effektivt sätt. Detta görs genom att varje medarbetare är noggrann och sparsam vid utförandet av sina arbetsuppgifter. Kostnaderna kan också hållas nere genom att arbetet blir mer strukturerat och beslut om tillverkning av prototyper sker på ekonomiska grunder.

Tre andra medarbetare uttrycker en mer processorienterad syn på företaget. Företagets framgång beror på hur medarbetarna kan samarbeta på ett effektivt sätt. I jämförelse med större företag som konkurrenterna BMW och Nissan, har fallföretaget en konkurrensfördel genom sin flexibilitet, vilken förutsätter god kommunikation och korta beslutsvägar.

En medarbetare framhåller att företaget är beroende av att medarbetarna utvecklar sin kompetens genom att ständigt pröva på nya saker.

De tre medarbetare som ser till hela företaget uttrycker alla de tre variationerna ovan. Dessutom lyfts betydelsen av visioner och ledarskap fram. Att besitta politiska färdigheter blir därmed viktigt. Dessa tre medarbetare beskriver även ett externt synsätt och talar om företagens relationer till samarbetspartners, kunder och leverantörer. En förmåga att knyta strategiska relationer till företaget och ha personlig kontakt med företag som kan hjälpa till med problem anses vara betydelsefullt.

5.2.3.2 Identifierad kompetens

Medarbetarnas förståelse för företagande lyfter fram aspekter som ekonomisk medvetenhet i utförandet av arbetsuppgifter, samarbetsförmåga och förmåga att kommunicera med övriga medarbetare, vilja att söka nya utmaningar för att utveckla sin kompetens, kunna skapa visioner samt förmåga att få med sig medarbetare mot gemensamma mål. Dessutom är en förmåga att kunna knyta personliga kontakter med utomstående intressenter avgörande för företaget.

5.2.4 Medarbetarna som lagspelare

5.2.4.1 Variationer i förståelse

Bland medarbetarna kan man se fyra variationer i hur man ser på samarbete med sina medarbetare.

För två av intervjupersonerna präglas relationen till medarbetarna av att de arbetar med samma produkt. Relationen går via produkten. Resultatet av en persons arbete påverkar dels andra medarbetares förutsättningar att göra ett bra arbete, dels produktens totala kvalitet. För att det ska fungera krävs att alla gör sin del så bra som möjligt. Att vara självständig, ansvarstagande och noggrann blir därmed viktiga egenskaper.

En annan syn på relationen till medarbetarna, som beskrivs av två intervjupersoner, består i de problem man hjälps åt att lösa. Relationen går således via problem som uppkommer. Medarbetarna ses därmed som de som kan bidra med hjälp i problematiska situationer. Detta kräver engagemang i andras arbete, hjälpsamhet och förmåga att kunna kommunicera problem.

En tredje variant på lagspelaren bygger i stort på föregående, men lägger också till att en medarbetare kan lägga sig i sina medarbetares arbeten och genom råd och tips ge nya perspektiv och skapa en slags distans till arbetet som är svårt att få på egen hand. Det handlar med andra ord om engagemang i andras arbete, ödmjukhet samt beredskap att kunna ta och ge kritik.

Två medarbetare beskriver relationen mellan medarbetare utifrån att de kan täcka upp för varandra vid sjukfrånvaro eller hög arbetsbelastning. Relationen uppstår alltså genom att man delar kunskaper och färdigheter.

5.2.4.2 Identifierad kompetens

De aspekter som kan relateras till lagspelaren som fenomen är självständighet, ansvarstagande och noggrannhet, vilka bidrar till att en medarbetares insats bidrar till den gemensamma slutprodukten. För att lösa problem och skapa nya infallsvinklar på det egna arbetet är engagemang i andras arbete, ödmjukhet samt att kunna ta och ge kritik värdefulla egenskaper. Mångsidighet och breda kunskaper bidrar till att medarbetare kan täcka upp för varandra.

5.2.5 Reflektion

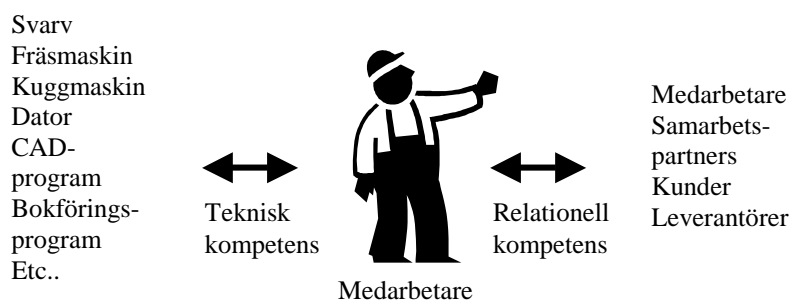
Man kan ifrågasätta om det är möjligt att utifrån en knapp timmes intervju skapa sig en riktig förståelse av en medarbetares förståelse av sin arbetssituation. Marton & Booth (2000) påpekar att en människas förståelse aldrig kan beskrivas i sin helhet och att våra beskrivningar påverkas av våra syften. Vad vi däremot kan göra, enligt Marton & Booth, är att ”beskriva kritiska skillnader i människors förmåga att erfara (förstå) de fenomen vi är intresserade av”. Vi tror att ett återbesök på företaget med ytterligare intervjuer skulle gagna studiens resultat då medarbetarna skulle få möjlighet att reflektera över våra tolkningar och komma med synpunkter. Det skulle ge oss bättre möjligheter att komma närmare medarbetarnas förståelse.

Enligt Marton & Booth (2000) går det dessutom att ordna variationer i förståelse hierarkiskt, där en variation kan anses vara mer avancerad än en annan genom att fler eller färre aspekter ryms inom det fokuserade medvetandet. På detta sätt rangordnade Sandberg (1994) de tre variationer i förståelse han identifierade hos motoroptimerare hos Volvo. I vår studie har vi funnit det svårt att rangordna variationer. Dels har vi inte kunnat rangordna medarbetarna i någon slags hierarki vad det gäller deras betydelse för företaget eller kompetensnivå, då de genom sina olika arbetsuppgifter kompletterar varandra. Dels har det varit svårt att inbördes rangordna variationerna, även om det exempelvis går att hävda att vissa medarbetare uttrycker en mer komplex förståelse för fenomenet företagande. Då syftet med uppsatsen främst är att synliggöra den kompetens som finns i företaget finns det inte anledning att rangordna medarbetare och variationer i förståelse.

Det vi har gjort så här långt i vår analys är att vi uppnått en förståelse för hur medarbetarna förstår sin arbetssituation. Vår ambition har varit att vår förståelse ska komma så nära medarbetarnas förståelse som möjligt. De olika variationerna i förståelse av arbetssituationen har också pekat mot att vissa kompetenser används i arbetet. Bilden av de kompetenser som används är än så länge fragmentarisk. I följande avsnitt försöker vi summera de kompetenser som identifierats.

5.3 Kompetens i fallföretaget

I föregående avsnitt identifieras flera olika kompetenser med utgångspunkt i medarbetarnas förståelse för sin arbetssituation. Vissa av dessa kompetenser kan sägas ha teknisk karaktär och rör medarbetarens relation till objekt i arbetssituationen. Andra kompetenser är mer sociala till sin karaktär och används av medarbetaren för att hantera relationen till andra subjekt, främst arbetskollegor. Kompetens kan således sägas ha en teknisk och en social dimension. Den kompetens som berör subjektets förmåga att hantera objekt i arbetet väljer vi att kalla *teknisk kompetens*. Med *relationell kompetens* avser vi den kompetens subjektet använder för att interagera med andra subjekt.



Figur 7. En medarbetare har i sin arbetssituation relationer både till objekt och subjekt. Kompetens kan därför beskrivas som teknisk eller relationell kompetens (egen modell).

5.3.1 Teknisk kompetens

Den tekniska kompetensen rör medarbetares förmåga att utföra ett visst arbete inom sina respektive ansvarsområden. I fallföretaget handlar det om förmåga att sköta en eller flera maskiner eller sådana arbeten som utförs vid framställning av nya delar och givetvis arbetsuppgifter rörande företagets administration. Med andra ord är teknisk kompetens i fallföretaget främst kopplad till objekt som används vid tillverkningen, men även sådana som krävs för att kunna driva företaget.

Teknisk kompetens i fallföretaget

- Djupa praktiska färdigheter i att hantera maskiner, verktyg och datorprogram
- Övergripande praktiska färdigheter i att hantera maskiner, verktyg och datorprogram
- Teoretiska kunskaper inom teknik och ekonomi
- Förmåga att växla mellan teori och praktik
- Att snabbt hitta och ta till sig information
- Att kunna visualisera motordelar innan tillverkning
- Ekonomisk medvetenhet
- Vilja att söka nya utmaningar
- Vara noggrann

5.3.2 Relationell kompetens

Relationell kompetens är att kunna utnyttja och bidra till de relationer yrkesutövaren har till andra subjekt i arbetssituationen. För att möjliggöra bästa möjliga samarbete mellan medarbetare med olika arbetsområden krävs det en fungerande kommunikation så att problem och situationer som uppkommer på arbetsplatsen, snabbt kan lösas med en gemensam insats. Denna sociala förmåga omfattar också kunskapsspridning mellan medarbetare, alltså hur man förmedlar relevant kunskap eller information till sina arbetskolligor. De subjekt det framförallt rör sig om är således medarbetarens arbetskolligor. Andra subjekt hittas utanför företaget. Fallföretaget har även samarbeten med andra företag i olika projekt, där den personliga kontakten med dessa företag är viktig.

Relationell kompetens i fallföretaget

- Att kunna ge och ta kritik
- Att kunna kommunicera med sina kolligor
- Ha kännedom om övriga medarbetarens kompetens
- Att kunna få med sig medarbetare mot gemensamma mål
- Att kunna knyta personliga kontakter med utomstående intressenter
- Vara självständig
- Vara ansvarstagande
- Vara engagerad i andras arbete
- Vara ödmjuk

5.3.3 Teknisk och relationell kompetens stödjer varandra

I fallföretaget är teknisk kompetens begränsad, i meningen att man har ett fåtal individer som var och en innehar kunskaper och färdigheter inom sina respektive arbetsområden. Det finns inte utrymme för att "slösa" med teknisk kompetens. Den måste användas maximalt, spridas till så många medarbetare som möjligt, och finnas tillgänglig i de situationer som uppstår. Det är här den relationella kompetensen kommer in i bilden. Ju lättare och effektivare kunskapen inom företaget kan spridas och förökas desto större blir möjligheterna att hantera nya problem och situationer. Detta liknar Benners (1993) beskrivning av hur sjuksköterskor utvecklar sin kompetens genom interaktion med sina kollegor. Den relationella kompetensen bidrar även till att medarbetare kan stötta upp varandra i sina arbetsområden då situationen kräver detta till exempel vid sjukdom eller extremt hög arbetsbelastning i ett visst arbetsmoment.

En medarbetares tekniska och relationella kompetens kompletterar alltså varandra i arbetsutförandet. Det vill säga att en individ helst bör inneha båda typer av kompetenser för att kunna vara en tillgång för företaget. En medarbetare med hög teknisk kompetens är naturligtvis en tillgång för företaget, men en medarbetare med både hög teknisk och relationell kompetens är en mer användbar resurs. Med enbart hög teknisk kompetens blir företaget mer beroende av att denna person alltid är tillgänglig. Dessutom skapar den relationella kompetensen förutsättningar för att utveckla befintliga kompetenser genom att medarbetarna bidrar till varandras kunskapsutveckling.

6 Slutsatser

I detta kapitel presenterar vi resultaten av vår analys. Först diskuterar vi de kompetenser vi lyckats synliggöra, vilket följs av en diskussion om medarbetarnas kompetens som konkurrensfördel. Därefter tar vi upp den tolkande ansatsens användbarhet för att synliggöra kompetens i småföretag.

6.1 Slutsatser och diskussion

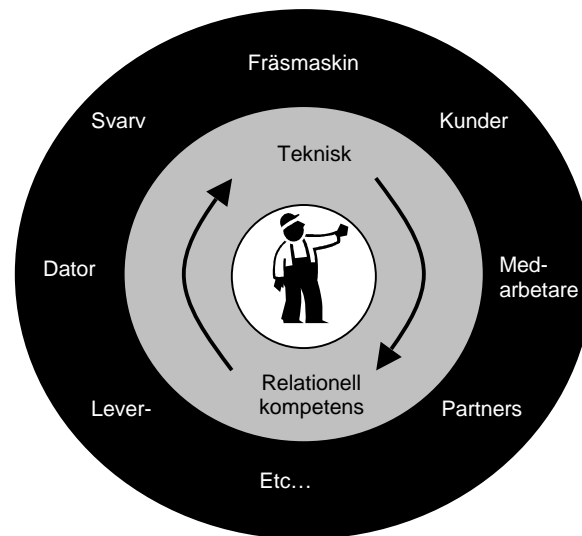
6.1.1 Kompetens i fallföretaget

Slutsats I: Kompetens i fallföretaget är både teknisk och relationell, det vill säga hur medarbetarna hanterar sin relation till andra medarbetare har inverkan på hur den tekniska kompetensen kommer till användning i arbetet.

Tidigare studier med en tolkande kompetensansats har lyft fram att en yrkesutövares förståelse för arbetsituationen är avgörande för hur en yrkesutövare väljer att använda sin kompetens. I dessa studier har arbetsituationen dominerats av yrkesutövarens relation till ett objekt. I Sandbergs (1994) studie av motoroptimerare är det exempelvis tydligt att arbetsituationen främst handlar om motorn och hur denna kan optimeras. De kompetenser som synliggörs är förmåga att arbeta metodiskt, kunna se samband mellan motorns egenskaper, praktisk motorkänsla, kunna hantera styrsystem och intresse för motorer. Hur motoroptimerarens kompetens påverkas av hans eller hennes relation till andra motoroptimerare berörs, men ges liten uppmärksamhet.

Den kompetens, som synliggjorts genom vår studie av medarbetarna på Folan AB, är dels kopplad till medarbetarnas relation till olika objekt, dels till medarbetarnas relation till övriga medarbetare. Den kompetens som rör relationen till objekt omfattar främst praktiska färdigheter i att hantera maskiner, verktyg och datorer samt teoretiska kunskaper i teknik och ekonomi. Denna typ av kompetens har vi valt att kalla *teknisk kompetens* och liknar de kompetenser Sandberg synliggör hos motoroptimerarna. I vår studie är emellertid relationen mellan medarbetarna ett centralt inslag i arbetsituationen. Denna kompetens som är kopplad till relationer mellan subjekt och subjekt snarare än subjekt och objekt, benämner vi *relationell kompetens*. Vad vi menar med relationell kompetens är en förmåga att i arbetsituationen hantera relationen till andra människor på ett sätt som ökar möjligheterna att utföra arbetet på ett framgångsrikt sätt. Det handlar således om att både utnyttja och tillföra kompetens genom sin relation till andra. I fallföretaget handlar den relationella kompetensen framförallt om att kunna ge och ta kritik, kunna kommunicera med sina kollegor, ha kännedom om övriga medarbetares kompetens, ödmjukhet, vara engagerad i andras arbete samt kunna knyta kontakter med utomstående intressenter. Relationell kompetens i fallföretaget handlar också om att ta ansvar för de egna uppgifterna och utföra dessa på ett korrekt och effektivt sätt, då utförandet av de egna uppgifterna påverkar övriga medarbetares arbete.

Följande modell sammanfattar och beskriver kompetens i fallföretaget. Medarbetarnas kompetens är både teknisk och relationell. Dessa två typer av kompetens har en positiv inverkan på varandra. En bra relation till de andra medarbetarna, eller andra intressenter, bidrar till att en medarbetare kan göra ett bra jobb. Ett bra utfört jobb bidrar till en bra relation till de andra medarbetarna. Teknisk och relationell kompetens krävs för att en medarbetare ska kunna hantera de element som utgör arbetsituationen. Dessa element kan vara både objekt och subjekt.



Figur 9. Teknisk och relationell kompetens hjälper en medarbetare att hantera sin relation till objekt och subjekt i arbetsituationen.

Varför Sandberg inte uppmärksammar relationell kompetens kan ha flera förklaringar. Kanske beror detta på att motoroptimering är ett ensamt jobb med mycket lite kontakt med kollegor. Det kan också vara så att motoroptimerarna har mycket kontakt med varandra men att denna kontakt inte har betydelse för var och ens kompetens. En tredje möjlighet är att kontakten mellan medarbetare har betydelse för motoroptimerarnas kompetens, men att studien inte behandlar detta. Det kan tänkas att förståelsen av motoroptimerarnas arbetsituation domineras av fenomenet motoroptimering. Därmed hamnar andra fenomen, som exempelvis samarbete, i bakgrunden.

Det går också att vända på frågan. Varför är relationell kompetens så framträdande i Folan AB? Möjligtvis kan företagets litenhet bidra till att relationell kompetens blir framträdande. I ett litet företag med begränsat antal anställda är det svårt att i arbetet undvika kontakt med sina kollegor. Dessutom är medarbetarna i fallföretaget ansvariga för vissa arbetsområden och besitter specialkompetens inom respektive område. Därmed är det naturligt att en relation med sina medarbetare som ger tillgång till nödvändigt kompetens och samtidigt ger möjlighet till spridning av den egna kompetensen blir ett viktigt inslag i en medarbetares arbetsituation. Det kan också tänkas att medarbetarnas relation till sina medarbetare hamnar i fokus då fallföretaget är ett innovativt företag. Medarbetarnas arbetsituation präglas av osäkerhet och flexibilitet. För att hantera nya problem och situationer och för att koordinera sina

uppgifter, måste medarbetarna ständigt kommunicera med varandra. En annan tänkbar förklaring är att det inte finns några självklara fenomen för att förstå medarbetarnas arbetssituation. Hade alla studerade medarbetare arbetat vid exempelvis en svarv hade förmodligen svarvning blivit ett dominerande fenomen och den kompetens som synliggjorts hade främst berört medarbetarnas relation till svarvmaskinen. Genom att tvingas in i en analys av vilka fenomen som är väsentliga för förståelsen av en arbetssituation, kan det tänkas att basen för analysen har breddats.

6.1.2 Medarbetarnas kompetens som konkurrensfördel

Slutsats II: Medarbetarnas kompetens ger fallföretaget en konkurrensfördel genom att en hög grad av teknisk kompetens kan utnyttjas på ett flexibelt sätt.

Mot bakgrund av det resursbaserade synsättet är det intressant att förstå hur medarbetarnas kompetens utgör en konkurrensfördel. Frågan är då om vår studie av medarbetarnas kompetens bidrar till att förstå hur medarbetarnas kompetens utgör en konkurrensfördel för fallföretaget. Resultatet av vår studie har uppmärksammat att medarbetarnas arbete bygger på både teknisk och relationell kompetens. I fallföretaget finns hög teknisk kompetens inom de olika arbetsmoment som krävs för att tillverka motordelar med små geometriska mått, låg vikt och hög prestanda. För att uppnå hög kompetens måste var och en av medarbetarna fördjupa sig inom sitt särskilda område. Denna tekniska kompetens gör att Folan kan tillverka produkter som är jämförbara med konkurrenter som BMW och Nissan. Vad som skiljer Folan från sina konkurrenter är att produktionen snabbt kan anpassas efter kundens efterfrågan, både i avseende till volym och detaljer i produkten. Denna flexibilitet ställer krav på att tilldelning av resurser, design av nya tekniska lösningar, tillverkning av motordetaljer och montering sker i nära samarbete. För att samarbetet ska fungera effektivt måste medarbetarna hantera relationen sinsemellan. Ett tydligt exempel på betydelsen av att relationerna mellan medarbetarna fungerar är Nilssons samarbete med Jönsson. Nilsson uttrycker att detta samarbete fungerar bra eftersom ”Han vet ju också hur jag tänker och brukar rätta till det och brukar alltid få rätt knorr på det”. Folan ABs konkurrensfördel bygger med andra ord på att företaget består av en grupp specialister som fungerar tillsammans.

6.1.3 Synliggörandet av kompetens i småföretag

Slutsats III: En tolkande kompetensansats bidrar till att synliggöra den kompetens som finns i fallföretaget.

Slutsats IV: En arbetssituation är komplex och öppen för tolkningar. Därför bör den tolkande ansatsen ses som tolkningar i två steg. Först en tolkning av väsentliga inslag i arbetssituationen, därefter en tolkning av yrkesutövarnas förståelse för arbetssituationen.

I sin studie av synliggörande av kompetens hos småföretagare efterlyser Capaldo et al (2002) nya alternativ till de rationalistiska arbetsstudierna. I vår studie har vi prövat en tolkande ansats möjlighet att synliggöra kompetens i ett innovativt småföretag. Den komplexitet Capaldo et al tillskriver småföretagarnas arbetssituation återfinns

även i den arbetssituation fallföretagets medarbetare befinner sig i. Vad kan vi då dra för slutsatser kring den tolkande ansatsens användbarhet? Först och främst kan vi konstatera att vi i vår studie har nått fram till ett resultat och identifierat medarbetarnas kompetens, vilken vi delar in i teknisk och relationell kompetens. Att vi nått ett resultat tyder på att metoden är användbar, men samtidigt kan man fråga sig om ett liknande resultat inte skulle kunna fås fram med hjälp av någon av de rationalistiska metoderna, exempelvis *jobbelement metoden*. Då skulle några av medarbetarna få lista och rangordna personliga egenskaper de anser är viktiga för en arbetsuppgift. De identifierade egenskaperna sammanställs sedan i förutbestämda kategorier, kunskaper, färdigheter, förmågor, vilja, intresse och personlighetsdrag (Smither, 1998). Denna metod skulle också ge en bild av den kompetens som finns i företaget. Det finns emellertid en väsentlig skillnad. Den tolkande kompetensansatsen erbjuder inga kompetensmodeller med på förhand definierade kategorier som ska fyllas med innehåll. Genom att låta intervjupersonernas berättelser om hur de arbetar styra studien blir det mer troligt att de kompetenser som beskrivs också är de som verkligen används i arbetet. På så sätt kan en tolkande ansats sägas vara mer effektiv, effektiv i den meningen att det är rätt kompetens som synliggörs. Däremot är den tolkande ansatsen mindre effektiv, då resultatet från en studie är svårt att generalisera till andra studier.

Den tolkande ansatsen är empirinära i sin karaktär. Det som studeras får därför konsekvenser för hur studien genomförs. Det som studeras är en arbetssituation och medarbetarnas förståelse av denna. Hur arbetssituationen definieras blir därmed mycket centralt. Dessutom kräver en arbetssituations komplexitet att forskaren fokuserar på de mest väsentliga aspekterna av situationen. I studien av motoroptimerarna var relationen till motorn och optimeringen av dess parametrar det centrala inslaget, vilket kom att styra in studien mot teknisk kompetens. I vår studie var det långt ifrån självklart hur arbetssituationen skulle definieras. Vi blev tvungna att utifrån intervjupersonernas berättelser om sina arbeten tolka fram de fenomen som vi ansåg beskriva arbetssituationen. Detta upplevde vi till en början som ett problem, men detta moment kan ha bidragit till studien på ett positivt sätt. Vi tror att en öppenhet gentemot hur den studerade arbetssituationen kan definieras tillsammans med en medvetenhet om att den definierade arbetssituationen är en tolkning, bidrar till den tolkande ansatsens användbarhet. Den *tolkningsmedvetenhet* Sandberg (1994) talar om bör alltså även omfatta definieringen av arbetssituationen. Vi ser det som en tolkning i två steg, där det först handlar om att identifiera de fenomen som är väsentliga för att förstå arbetssituationen. Detta steg kan sägas ha en fenomenologisk karaktär. I ett andra steg intar forskaren ett fenomenografiskt förhållningssätt och identifierar de olika variationer i förståelse som finns bland yrkesutövarna.

Ett problem med den tolkande ansatsen är att förståelse är något subjektivt som är svårt att fånga. Som vi redogjort för i teorikapitlet, kan förståelse beskrivas som en struktur för hur medvetandet fokuserar på vissa aspekter i vår livsvärld (Marton & Booth, 2000). Marton & Booth menar att det egentligen är omöjligt att exakt beskriva en persons förståelse av något. Det handlar snarare om att komma så nära som möjligt. Som vår studie visar handlar förståelsen av en arbetssituation inte enbart om förståelsen av relationen till objekt i arbetssituationen utan även om förståelsen om relationen till andra subjekt. Detta kan tänkas göra förståelse än mer bräckligt som utgångspunkt för synliggörandet av kompetens. Relationer mellan olika subjekt är mer dynamisk än relationer mellan subjekt och objekt. Risken är att forskaren tvingas

göra allt för grova tolkningar i hur yrkesutövaren förstår sin arbetssituation, med konsekvensen att bilden av ett företags kompetens blir mindre trovärdig.

6.2 Relationell kompetens i andra företag

Det bör påpekas att de ovan presenterade slutsatserna kring relationell kompetens och dess betydelse för ett företags konkurrenskraft i första hand är begränsade till fallföretaget. Därmed inte sagt att relationell kompetens inte finns och inte är viktigt i andra företag. Behovet av relationell kompetens bör rimligtvis finnas i alla företag där de anställda har någon slags kontakt med varandra i arbetssituationen. Om relationell kompetens är lika viktigt för alla företag är emellertid svårt att svara på. Det är tänkbart att de förhållanden som utmärker fallföretaget begränsar slutsatsernas giltighet. De mest utmärkande dragen i fallföretaget är dess litenhet och dess innovationsgrad.

Relationell kompetens kan tänkas vara mer kritiskt i småföretag, då relationell kompetens, åtminstone i fallföretaget, bidrar till att den kompetens som finns utnyttjas på ett mer effektivt sätt. Med begränsade resurser för att införskaffa och utveckla kompetens gäller det att utnyttja den kompetens som finns i företaget. Samtidigt är den relationella kompetensens positiva inverkan på utnyttjandet av den tekniska kompetensen något som även större företag kan dra fördel av. Skillnaden mellan små och stora företag kan möjligen ligga i att i småföretag, så som fallföretaget, är relationell kompetens avgörande för företagets överlevnad, medan det i större företag är en fråga om effektivitet.

Fallföretaget präglas också av hög innovationsgrad. Mycket av arbetet i fallföretaget handlar om att ta fram nya produkter och lösa problem. Verksamheten är därför svår att planera på förhand. Medarbetarna måste ständigt stämma av och koordinera sina aktiviteter med de övriga medarbetarna. I ett företag där verksamheten är mer förutsägbar, kan behovet av relationell kompetens förmodas vara mindre nödvändig, då arbetet kräver mindre kontakt mellan medarbetarna. Därför är det rimligt att anta att innovationsgraden är en bidragande faktor till att relationell kompetens lyfts fram i fallföretaget.

Det finns med andra ord anledning att anta att betydelsen av relationell kompetens är större i små företag och ökar i takt med innovationsgrad.

6.3 Uppsatsens bidrag

I denna uppsats har vi uppmärksammat att kompetens i det studerade fallföretaget har en social dimension. Kompetens är inte enbart en relation mellan en yrkesutövare och objekt i arbetssituationen. En arbetssituation är också en social situation där yrkesutövaren har en relation till andra subjekt. Vår studie visar också på varför den sociala dimensionen är viktig för en yrkesutövares kompetens. Det är valt att kalla *relationell kompetens* bidrar positivt till yrkesutövarens *tekniska kompetens*. Den tekniska kompetens som finns i ett företag kan utnyttjas mer effektivt om medarbetarna också har den relationella kompetensen. Genom sin kontakt med sina

kollegor kan en person få tillgång till teknisk kompetens och samtidigt sprida sin egen tekniska kompetens.

Vi föreslår också en utveckling av den tolkande ansatsen. I en diskussion kring den tolkande ansatsens användbarhet uppmärksammar vi att arbetssituationen är central för den tolkande ansatsen, samtidigt som den är komplex och att dess definition inte alltid är given. En öppenhet gentemot hur den studerade arbetssituationen kan definieras tillsammans med en medvetenhet om att den definierade arbetssituationen är en tolkning bidrar därför positivt till den tolkande ansatsen. Vi rekommenderar att bedriva forskningen i två steg, där det första steget innebär en tolkning av vilka aspekter som är viktiga i en arbetssituation. Sedan kan yrkesutövarnas förståelse av arbetssituationen tolkas.

6.4 Förslag till vidare forskning

I slutsats I och II lyfter vi fram den relationella kompetensen och hur den i kombination med teknisk kompetens utgör en konkurrensfördel för fallföretaget. Om kombinationen av teknisk och relationell kompetens verkligen är betydelsefull för ett företags konkurrenskraft skulle kunna undersökas genom att synliggöra kompetens i företag inom samma bransch och sedan jämföra deras marknadspositioner.

I diskussionen kring den tolkande ansatsens användbarhet ställde vi oss frågan om resultatet blivit ett annat om en rationalistisk metod använts istället. Ett sätt att undersöka detta är att genomföra en jämförande studie, där en tolkande och en rationalistisk ansats används på samma företag. Genom att utgå ifrån samma företag och organisation så kan de olika ansatsernas förmåga att fånga kompetens jämföras. Dessutom kan framkomna brister eller fördelar med respektive ansats framföras och jämföras med tidigare diskussioner. En annan variant skulle vara en blandning av dessa ansatser för att studera kompetens. Det finns inget som egentligen talar emot en kombination av ansatserna och genom att använda bägge två parallellt så tror vi att nya alternativa synsätt på kompetens kan erhållas.

Referenser

- Ahmadi, A (2001) *Hur utvecklas kompetens i småföretag?* (FE-rapport 0348-7547;383) Göteborg: Företagsekonomiska institutionen, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet
- Ahrens, H (1992) *Småföretagens kompetens i fokus* ur *Kompetens i arbete*, red Marking C Göteborg: CE Fritzes AB
- Allen, S L (1991) "Integrating Positivist and Interpretive Approaches to Organizational Research" *Organization Science* vol 2, nr 4, 1991
- Alvesson, M (2000) *Ledning av kunskapsföretag* Stockholm: Norstedts Juridik AB
- Alvesson M och Sköldbberg, K (1994) *Tolkning och reflektion* Lund: Studentlitteratur
- Barney, J S (1991) "Firm Resources and sustained competitive advantage" *Journal of Management* ss 99-120, vol 17 nr 1, 1991
- Benner, P (1993) *Från novis till expert* Lund: Studentlitteratur
- Boyatzis, R E, (1982) *The Competent Manager* New York: Wiley
- Bryman A (1989) *Research Methods and Organization Studies* London: Routledge
- Capaldo, G; Iandoli L; Raffa, M och Zollo, G (2002) *Eliciting small firm's competencies: Methodological issues*
www.kmu.unisg.ch/rencontres/band2002/E_01_Capaldo.pdf
- Castel, M (1996) *The Information Age: Economy, Society and Culture Volume 1 – The Rise of the Network Society* London: Blackwell Publishers Inc.
- Chaston, I; Badger, B; Mangles, T; Sadler-Smith, E (2001) "Organisational Learning style, competencies and learning systems in small, UK manufacturing firms" *International Journal of Operations & Production Management* ss 1417-1432, vol 21, nr 11, 2001
- Dierdorff, E C och Wilson, M A (2003) "A meta-analysis of job analysis reliability" *Journal of Applied Psychology* vol 88, nr 4, 2003
- Dreyfus, H & Dreyfus, S (1988) *Mind over Machine*, New York: MacMillan The Free Press
- Ellström, P-E (1992) *Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet – Problem, begrepp och teoretiska perspektiv* Stockholm: Bokförlaget Rabén Prisma
- Ellström, P-E & Nilsson, B (1997) *Kompetensutveckling i små och medelstora företag* Linköping: UniTryck

- Eugidius, H (1986) *Positivism-fenomenologi-hermeneutik*. Lund: Studentlitteratur
- Francis, H (1993) "Advancing phenomenography". *Nordisk Pedagogik*, ss 68-75 nr 13, 1993
- Giorgi, A (1992) *The theory, practice and evaluation of the phenomenological method as a qualitative research procedure for the human sciences*. Quebec: Université du Québec à Montréal
- Grant, R M (1991) "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation" *California Management Review* vol 33, nr 3, 1991
- Hansson, J (1997) *Skapande personalarbete – lärande och kompetens som strategi* Stockholm: Bokförlaget Rabén Prisma
- Hedman, J och Kalling, T (2002) *IT and Business Models – Concepts and Theories* Malmö: Liber
- Kvale, S (1989) *Issues of Validity in Qualitative Research* Lund: Studentlitteratur
- Kvale, S (1996) *Interviews – An Introduction to Qualitative Research Interviewing* London: Sage
- Lundmark, A *Utbildning i arbetslivet – Utgångpunkter och principer för planering och genomförande av personalutbildning* Lund: Studentlitteratur
- Marton, F och Booth, S (2000) *Om lärande* Lund: Studentlitteratur
- Morgan, G (1993) *Imagination* Newbury Park: Sage
- Morgan, G (1999) *Organisationsmetaforer* Lund: Studentlitteratur
- Näringsutskottets betänkande 2003/04:NU1
- Ottewill, R; Jennings, L; Magirr, P (2000) "Management competence development for professional service SMEs" *Education & Training*, ss 246-255, vol 42 nr 4-5, 2000
- Rolf, B (1995) *Profession tradition och tyst kunskap* Nora: Nya Doxa
- Rydsund, Elisabeth (1995) *Småföretag och kompetensutveckling, utveckling eller inveckling* Lund: Universitetet, 1995
- Sandberg, J (1994) *Human Competence at Work – An interpretive approach* Göteborg: BAS
- Sandberg, J (2000) "Understanding Human Competence at Work: An Interpretive Approach" *Academy of Management Journal* February ss 9-25, vol 43, nr 1, 2000

Sandberg, J & Targama, T (1998) *Ledning och förståelse – Ett kompetensperspektiv på organisationer* Lund: Studentlitteratur

Smither, R D (1998) *The Psychology of Work and Human Performance* New York: Addison Wesley Longman Inc.

SOLCO (2004), EU-projekt inom Leonardo programmet
http://www.rso.it/solco/en_presentazione.html

Stevrin, P (1986) *Kompetensutveckling* Lund: Studentlitteratur

Sveiby, K-E (1995) *Kunskapsflödet – Organisationens immateriella tillgångar* Borgå: Svenska Dagbladets förlag

Sveningsson, S (1999) *Strategisk förändring, makt och kunskap* Lund: Lund University Press

SAOL (1998) *Svenska Akademiens ordlista över svenska språket* Stockholm: Norstedts Ordbok

SOU 1998:77 (1998) *Kompetens i småföretag* Stockholm: Fritzes Offentliga Publikationer

Taylor, F. W. (1911) *The Principles of Scientific Management* New York: Harper

Tikkanen, T (2002) "Learning at work in technology intensive environments" *Journal of Workplace Learning* ss 89-97, vol 14, nr 3, 2002

Uljens, M (1992) *Phenomenological features of phenomenography* (Rapport nr. 1992:03) Göteborg: University of Göteborg

Ulrich, D (1991) "Organizational capability: creating competitive advantage" *Academy of Management Executive* vol 5, nr 1, 1991

Intervjuer

Andersson, A, (2004-03-13) pedagogiska institutionen Lunds universitet samt konsult Relationa AB, personligt samtal och korrespondens via e-post

Lars Nilsson, grundare och ägare, Folan AB (2004-04-14, 2004-04-19, 2004-05-04)

Rolf, montering och slipning, Folan AB (2004-04-15)

Per, ekonomi och testkörning, Folan AB (2004-04-15)

Johansson, lager och montering, Folan AB (2004-04-15)

Jönsson, svarvning, fräsning, prototyp tillverkning, Folan AB (2004-04-15, 2004-04-19)

Kent, kuggtillverkning, Folan AB (2004-04-16)

Reza, fleroperationsmaskinbearbetning, Folan AB (2004-04-16)

Fredrik, strategi, maskinservice, prototyp tillverkning, Folan AB (2004-04-19)

Nils-Göran, CAD-ritning, Folan AB (2004-04-21)