

# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

<b>1 INLEDNING</b> .....	3
<b>1.1 Bakgrund till valet av ämne</b> .....	3
<b>1.2 Problemdiskussion</b> .....	5
<b>1.3 Syfte</b> .....	7
<b>1.4 Avgränsningar</b> .....	7
<b>1.5 Definitioner</b> .....	7
<b>1.6 Målgrupp</b> .....	8
<b>1.7 Disposition</b> .....	8
<b>2 METOD</b> .....	10
<b>2.1 Valet av perspektiv – rationalistiskt kontra tolkande</b> .....	10
<b>2.2 Valet av metod – kvantitativ kontra kvalitativ</b> .....	10
<b>2.3 Vetenskapsfilosofisk inriktning - Kritisk teori</b> .....	11
<b>2.4 Primärdata</b> .....	12
2.4.1 Semistrukturerade intervjuer – samtal.....	12
<b>2.5 Sekundärdata</b> .....	13
<b>2.6 Praktiskt tillvägagångssätt</b> .....	13
<b>2.7 Källkritik</b> .....	15
2.7.1 Primärdata.....	15
2.7.2 Sekundärdata.....	18
<b>3 TEORI</b> .....	19
<b>3.1 Högpresterande organisationer</b> .....	19
3.1.1 Mästarföretag i fokus – ”In search of excellence”.....	19
3.1.2 Peak Performance – ett elitsports perspektiv.....	21
3.1.3 Funky Business – ett framgångsrikt företagande.....	25
3.1.4 Learning Organizations – högpresterande utifrån ett lärande perspektiv.....	28
3.1.5 Paralleller mellan organisationsteori och idrottspsykologi i kampen om att bli högpresterande.....	32
<b>3.2 Kompetens</b> .....	33
3.2.1 Kompetensutveckling.....	34
3.2.2 Kompetensöverföring.....	36
<b>3.3 Sammanfattning och kritik av valda teorier</b> .....	37
<b>4 EMPIRI</b> .....	39
<b>4.1 Högpresterande utifrån ett personligt perspektiv</b> .....	39
4.1.1 Stade de France – ett framgångsrikt rugbylag.....	39
4.1.2 Fäktning på toppnivå.....	40
4.1.3 Per-Olov Ström – managementkonsult med sportig bakgrund.....	41
4.1.4 Sammanfattning .....	42
<b>4.2 Kvalitativ undersökning – samtal med företagsledare</b> .....	42
4.2.1 Vad är högpresterande företag?.....	43
4.2.2 Kompetens sedd uppifrån.....	45
4.2.3 Kompetensutveckling enligt VD.....	45
4.2.4 Kompetensöverföring enligt VD.....	47
4.2.5 Svårigheterna med att bli högpresterande.....	49

---

<b>5 DISKUSSION</b> .....	51
<b>5.1 Högpresterande organisationer</b> .....	51
<b>5.2 Kompetens</b> .....	55
<b>5.3 Kompetensutveckling</b> .....	56
<b>5.4 Kompetensöverföring</b> .....	58
<b>5.5 Svårigheterna med att bli högpresterande</b> .....	59
<b>5.6 Definitionen av högpresterande organisationer</b> .....	61
<b>5.7 Sammanfattning</b> .....	62
<b>6 SLUTSATS</b> .....	63
<b>6.1 Kritik av slutsatser och uppsatsen i stort</b> .....	64
<b>KÄLLFÖRTECKNING</b> .....	66
<b>BILAGA 1 Brev</b>	
<b>BILAGA 2 Intervjufrågor</b>	

# 1 INLEDNING

*I det här inledande kapitlet ges en introduktion till de ämnen som uppsatsen berör. Problemformulering och syfte tas upp. Vidare behandlas avgränsningar, definitioner och målgrupp. Kapitlet avslutas med en översikt av dispositionen.*

Den här uppsatsen handlar om högpresterande och kompetens. Hur kompetens inverkar på själva arbetet med att bli högpresterande. Framförallt inriktar sig uppsatsen på kompetensutveckling och kompetensöverföring och dess roll i att uppnå högpresterande nivå. Dessutom kommer erfarenheter från idrottsvärlden att presenteras för att illustrera högpresterande som fenomen i mer konkret form.

## 1.1 Bakgrund till valet av ämne

Inom ämnet organisation och ledarskap finns en rad intressanta studieområden. Det som alltid fascinerat mig har varit människorna i organisationen. Deras sätt att agera i olika situationer och möjligheterna att påverka och utveckla mänskliga relationer har fångat mitt intresse framför annat. Eftersom jag själv sysslat med idrott på elitnivå har ett gediget intresse för prestationsförmågan hos människor utvecklats. I mina ögon räcker det inte med att utföra ett arbete halvdant om det finns kapacitet att uppnå ett bättre resultat. Det optimala resultatet måste ställas i relation till varje individs förmåga och kapacitet. Men strävan att ständigt bli bättre och att utvecklas inom ett specifikt område anser jag vara en grundläggande egenskap hos människan.

Att göra sitt yttersta och att ständigt pressa sig själv för att fortsätta att utvecklas kan relateras både till framgångar inom idrotts- och företagsvärlden. I båda fallen handlar det om en önskan att bli bäst. Återigen är det de naturliga förutsättningarna som sätter ribban för hur högt en idrottare eller ett företag kan nå. För idrottaren är de fysiska och psykiska förutsättningarna avgörande, medan företagets framgång bygger på tillgångar och resurser och förmågan att förvalta dessa. Men ett företag består också av människor, vilkas fysiska och psykiska förutsättningar bestämmer deras individuella prestationsförmåga. Precis som tränaren bär det övergripande ansvaret för att utveckla och förädla en idrottares eller ett lags naturliga förutsättningar, så har företagsledningen ansvaret för utvecklingen av företaget. par

I dagens samhälle, där kunskapsföretag dominerar i allt större utsträckning och där tjänsteföretag, vars primära tillgång är de anställdas kunskap, skapas ett klimat där ordet kompetens ofta hamnar i centrum. Utveckling och förnyelse av kompetens blir allt viktigare för företagen och samhället som helhet. Lärande och förändring har blivit nödvändigheter för framgång på de internationella marknaderna av idag (Trollestad, 2000). En människas förmåga att utföra en viss uppgift är beroende av olika faktorer som alla utgör människans kompetens (Ellström, 1992). Genom att utveckla sin kompetens förbättras förmågan att lösa problem och att utföra arbetsuppgifter, samt att uppnå ett bättre resultat. Kompetensutveckling kan därigenom beskrivas som en naturlig del av arbetet med att uppnå en bättre prestationsförmåga.

Boken "In search of excellence" (Peters & Waterman, 1982) var banbrytande då den kom och bidrog till att skapa ett fokus på högpresterande organisationer, s k "excellent

companies”. Författarna genomförde en omfattande granskning av stora och framgångsrika amerikanska företags arbetssätt och procedurer. De lyckades urskilja en rad faktorer, som de ansåg vara avgörande för dessa företags förmåga till högpresterande. Resultaten av deras undersökningar har haft och har fortfarande ett betydande inflytande på utvecklingen av olika managementstilar och organisationsformer. Den populära management litteraturen idag domineras fortfarande av samma grundläggande synsätt, som förespråkades av Peters och Waterman. De riktade skarp kritik mot dåtidens rationalism och yrkade på en omdefinierad form av rationalism. Utvecklingen har gått vidare sedan dess och idag finns det även teorier som utgår ifrån ett annat perspektiv än det rationalistiska. Detta perspektiv brukar kallas för det tolkande perspektivet (Alvesson, 2001). Det är framförallt synen på människan och på möjligheterna att påverka människans beteende som skiljer sig i de olika perspektiven.

Det kan vara intressant att notera att många av de företag som studerades av Peters och Waterman och som fanns med på Fortunes lista över de 100 mest framgångsrika amerikanska företagen i början av 1980-talet inte längre existerar. Av de som fortfarande existerar finns majoriteten inte längre med på listan. En möjlig tolkning är att de företag som Peters och Waterman (1982) valde ut och framhöll som föredömliga exempel på framgångsrecept, i de flesta fall inte längre kan anses inneha den ärorika titeln högpresterande företag. Detta faktum kan skapa grunden för ett kritiskt ifrågasättande av de definitioner och det synsätt som författarna representerade, men även fungera som utgångspunkt för en diskussion kring svårigheterna med högpresterande som fenomen.

En grupp professorer och forskare vid Waikato Management School vid University of Waikato i Nya Zeeland, gav år 2001 ut en bok som heter ”Peak Performance – Business lessons from the world’s top sport organizations” (Gilson, Pratt, Roberts, Weymes). Den här boken fokuserar på ”peak performance”, vilket är deras uttryck för högpresterande, men de har valt att rikta sin uppmärksamhet mot idrottsvärlden för att dra lärdomar därifrån. Författarna studerade tio lag och deras organisationer, som i minst tio år eller sedan deras start varit mer eller mindre oslagbara inom sin sportgren. Endast ett år efter utgivningen av boken kan det konstateras att flera av de lag eller team, som fanns med i studien idag befinner sig i olika hög grad av svårigheter och att framgångarna har uteblivit. Kanske finns det en parallell mellan utvecklingen inom företags- och idrottsvärlden när det gäller högpresterande som fenomen. Problemen för de studerade lagen tyder på att även definitionerna av och slutsatserna kring högpresterande idrottsorganisationer kan ifrågasättas och diskuteras.

*Under min utbildning har framförallt böcker med inriktning på högpresterande organisationer fångat min uppmärksamhet. Olika teorier som berör företags arbete med att öka sin effektivitet och produktivitet, utifrån andra aspekter än endast ekonomiska, har bidragit till uppsatsens fokus på denna problematik. Detta fokus härstammar från det enkla faktum att oavsett hur många teorier som presenteras om hur företag ska uppnå optimal prestationsförmåga, så finns det i praktiken fortfarande lika många frågetecken kring detta ämne. Företag har idag kanske inte samma typ av problem som för 20 år sedan, men de är långt ifrån problemfria. Många gånger framstår dagens problem som mer komplexa och svårslösliga och ännu svårare att definiera.*

*Valet att skriva en uppsats som berör högpresterande organisationer och problematiken kring det var relativt enkelt. Det var betydligt svårare att välja fokus, vilket var nödvändigt, då ämnet högpresterande organisationer tedde sig alldeles för stort i sin helhet för att behandlas i en magisteruppsats. Jag valde att inrikta mig på kompetens och dess betydelse för högpresterande organisationer. Kompetens beskrivs som en avgörande faktor för att uppnå*

*högpresterande nivå (Peters & Waterman, 1982). Andra författare, såsom Sandberg och Targama (1998) utgår från kompetensaspekten och behandlar utvecklingen av kompetens som den absolut avgörande faktorn för att uppnå optimal prestationsförmåga. Jag ville undersöka hur viktig kompetensaspekten ansågs vara enligt företagsledare. Naturligtvis är det en grundläggande del i varje företags verksamhet, men inställningen till kompetens! och vad kompetens innebär kanske inte är den samma bland företagsledare som bland teoretiker.*

Alternativa inriktningar för uppsatsen kunde ha varit att studera företagsledarna och deras personliga inflytande på företagets framgångar och deras roll i kampen om att bli högpresterande. Det hade krävt en ingående studie av företagsledare och en kartläggning av deras karaktär, personliga egenskaper och attityder. Ytterligare en möjlighet kunde ha varit en omprövning av definitionen högpresterande organisationer och vilka faktorer som är relevanta idag. Även denna studie skulle ha krävt ett omfattande arbete med att definiera faktorer hos framgångsrika företag och att försöka sammanställa någon form av mall för högpresterande organisationer. Da det finns en hel del management litteratur som behandlar högpresterande organisationer, kändes det svårt att genomföra en studie med tillräcklig tyngd för att vara relevant och kunna användas för att ompröva de definitioner som redan används idag. En annan tänkbar studie hade varit att helt inrikta sig på idrottsvärlden och studera ett framgångsrikt lag. Resultaten hade sedan kunnat försöka implementeras i företagsekonomisk teori. Problemet med en sådan studie hade framförallt varit accessproblematiken. Att studera ett framgångsrikt lag under träning och tävling, samt att genomföra intervjuer med lagmedlemmar och tränare, hade varit svårt att få tillgång till. Det hade även varit tidskrävande att vara närvarande under tillräckligt lång tid för att få ihop ett godkänt underlag för vidare analys.

## 1.2 Problemdiskussion

Sedan "In search of excellence" (Peters & Waterman) kom ut 1982 har det skett en närmast explosionsartad ökning av författande av böcker inom ämnet organisation och ledarskap. Otaliga böcker har skrivits om hur individer och organisationer ska uppnå optimal prestationsförmåga och omvandla den till ett naturligt tillstånd. Trots alla dessa levnadsråd, ledarskaps- och organisationsmodeller har varken individer eller organisationer i någon större utsträckning lyckats uppnå det högpresterande tillstånd, som många författare och akademiker omtalar i teorin. I teorin framstår de definierade tillvägagångssätten och arbetsrutinerna oftast som logiska och relativt enkla och naturliga. Varför är det då så svårt att omsätta dem i praktiken och uppnå den eftertraktade högpresterande organisationen?

Det ligger i tiden att tala om kompetens och använda uttryck som kompetensutveckling och kompetensöverföring, men det är ofta endast en del av den moderna vokabulären, där ord som självförverkligande, "empowerment", vision och andra uttryck har blivit populära att använda. Orden används för att visa att man hänger med i den moderna managementutvecklingen och att man förespråkar mer makt åt individen. Men hur ser det ut under ytan, implementeras de olika uttrycken i praktiken eller förblir de ord utan substans? Hur avgörande är kompetens för ett företags framgångar och specifikt för att bli högpresterande?

Den övergripande formuleringen bygger på frågan: *Varför är det så svårt för företag och organisationer att bli högpresterande?* Då denna fråga berör ett oerhört stort ämne, alldeles för stort för att behandlas i sin helhet i en magisteruppsats, har jag valt att begränsa mig till frågor som rör kompetens. Kompetens anses vara en av de avgörande faktorerna för att uppnå

framgång och att bli högpresterande enligt Peters och Waterman (1982). Inriktningen på kompetensutveckling och kompetensöverföring grundar sig i det fokus på human kapital som uppstått i och med ökningen av kunskapsintensiva företag. Den allt ökande tjänstesektorn bygger sin verksamhet på det mänskliga kapitalet, som anses vara deras viktigaste resurs. Därför blir kompetens en kärnfråga för hela tjänstesektorn och är även av vikt för mer traditionella produktionsföretag, då konkurrensen ökar konstant. Det handlar framförallt om att utveckla den organisatoriska kompetensen och inte bara varje enskild individs kompetens. Det finns många svårigheterna med att utveckla rätt kompetens utifrån företagets framtidsplaner och att lyckas utnyttja kompetensen på bästa möjliga sätt. Många anställda besitter mängder av kompetens som aldrig utnyttjas eller så finns det inte någon koordination som optimerar kompetensutveckling och kompetensöverföring. Det hjälper inte företaget att de har en ytterst kompetent arbetsstyrka om den inte samarbetar och utnyttjar sin kompetens för att uppnå optimal prestationsförmåga.

Idrottsvärlden kan användas för att belysa kopplingen mellan högpresterande och kompetens, då denna framträder tydligare mellan prestation och medalj än i ett företags årsredovisning.

Jag har valt ut ett antal frågor som förhoppningsvis förtydligar tankegången och som kommer att försöka besvaras under arbetets gång. Dessa frågor är menade som en form av delfrågor till den övergripande frågeställningen, som togs upp i början av stycket.

- Återspeglas den förståelse och syn på kompetensfrågor, som finns bland teoretiker, i praktiken hos dagens företagsledare?
- Vilken är företagsledningens syn på högpresterande som fenomen och vilka definitioner använder de sig av?
- Är det överhuvudtaget möjligt att definiera högpresterande organisationer utifrån ett visst antal faktorer?

### 1.3 Syfte

Syftet med uppsatsen är att bidra med ett polemiskt inlägg i debatten kring högpresterande organisationer och kompetens. Med ett polemiskt inlägg menas att ta ut extremer mot varandra. I den här uppsatsen kommer olika former av teorier att utgöra motpoler i diskussionen. Jag har tänkt att polemisera kring de olika typerna av teorier på området med hjälp av idéer och erfarenheter från idrottsvärlden, samt aktuella åsikter från företagsledare ute i verkliga livet. Genom att presentera ett antal valda teorier som får representera ett rationalistisk och ett tolkande perspektiv, vill jag skapa underlag för en diskussion kring relevansen av definitionen högpresterande organisationer. Vidare vill jag underbygga diskussionen genom att ta del av företagsledares syn på kompetensens betydelse i strävan mot att bli högpresterande. Den empiriska undersökningen har till syfte att ge inblick i verkligheten och utgöra motpol till de teorier som läggs fram. Vidare hoppas jag kunna identifiera en del förklaringar till svårigheterna för företag och organisationer att bli högpresterande. Förhoppningen är att bidra till ett ökat intresse för problematiken i ämnet och att skapa en alternativ infallsvinkel i debatten. Därigenom vill jag berika en av de många delarna i den pågående diskussionen om management.

## 1.4 Avgränsningar

Jag har valt att begränsa mig till kompetensaspekten, som utgör en av de centrala delarna i teorier kring högpresterande organisationer (Peters & Waterman, 1982). Uppsatsen har inga aspirationer på att besvara den övergripande frågeställningen, mer än vad själva diskussionen kan frambringa. Utan fokus ligger på kompetensarbete och dess betydelse för företagens framgångar och strävan mot att bli högpresterande.

Det finns givetvis även andra faktorer, som påverkar utförandet, t.ex. ekonomin i företaget. Resurserna påverkar hela verksamheten och hur stort svängrum det finns, men även hur mycket som måste bortprioriteras eller inte. Dessa faktorer kommer dock inte att behandlas i den här uppsatsen.

Uppsatsens polemiska karaktär medför egna avgränsningar. Valet av litteratur är varken heltäckande eller begränsat till en specifik period eller ett specifikt perspektiv. Istället har litteraturvalet gjorts utifrån egna preferenser och för att tjäna som exempel på hur managementlitteratur kan se ut inom det valda ämnesområdet. Jag är medveten om att det kan finnas andra teorier av stor betydelse som därmed inte tas upp. Syftet har dock inte varit att göra en allomfattande analys av teorier på området som berörs av uppsatsen, utan snarare att skapa en teoretisk grund för att föra diskussionen kring svårigheterna med högpresterande organisationer, både teoretiskt och praktiskt.

Västvärldens tankar och idéer utgör en avgränsning genom att endast västerländsk litteratur har använts, där eventuella undersökningar genomförts i länder med västerländsk kultur. Dessutom utgörs den empiriska undersökningen i uppsatsen av intervjuer med företagsledare för västerländska företag. Dominansen av västerländsk kultur och värderingar blir därmed total och styr hela uppsatsarbetet rakt igenom.

## 1.5 Definitioner

**HÖGPRESTERANDE** - Begreppet högpresterande organisationer definieras av Peters och Waterman (1982) enligt följande:

Organisationer som i det långa loppet presterat goda resultat vad gäller både tillväxt och absoluta mått på ekonomisk hälsa, samt lyckats bibehålla en stadig ström av ledande industriprodukter och tjänster, som tecken på en föredömlig innovationsbenägenhet, och en allmän smidighet i anpassningen till ändrade marknader eller andra yttre faktorer.

Det är denna definition som initialt kommer att användas i uppsatsen.

**KOMPETENS** - Kompetens kan definieras på olika sätt:

- kunskaper (veta-fakta, kunna-metoder)
- färdigheter (kunna göra)
- erfarenheter, perspektiv (referensram – lära av misstag och framgång)
- värderingar, attityder (vilja att dela grundläggande synsätt)
- kontakter, kontaktnät (kunna påverka andra, bygga relationer, bygga och underhålla nätverk)

(Hansson 1988 i Bruzelius & Skärvad, 1995)

Enligt Sandberg och Targama (1998) är kompetensen i arbetet beroende av människans förståelse av sitt arbete. Det är hur varje person uppfattar och förstår sitt arbete och sina arbetsuppgifter som formar, organiserar och utvecklar kunskaper och färdigheter till en specifik kompetens i arbetsutförandet.

**KOMPETENSUTVECKLING** – Även detta begrepp definieras olika beroende på vilket synsätt man utgår ifrån:

Hanssons (Bruzelius & Skärvad, 1995) definition av kompetens bygger på ett rationalistiskt perspektiv och medför att kompetensutveckling ses som ett arbete där de olika beståndsdelarna i kompetensen förbättras och utvecklas genom vidareutbildningar och kompetensförhöjande kurser.

Sandberg och Targama (1998) utgår från ett tolkande perspektiv och det medför att de anser att det enda sättet att kunna påverka och utveckla kompetensen hos en individ bygger på förståelsen för sambandet mellan förståelse av arbetet och faktisk kompetens. Kompetensutveckling bygger enligt detta synsätt på förändring av förståelsen av arbetet.

**KOMPETENSÖVERFÖRING** – I uppsatsen används det här begreppet i bemärkelsen: överföring av kompetens mellan människor i en organisation. Det handlar framför allt om den dagliga överföringen av kunskap, erfarenheter, tankar och idéer mellan människor, men även om situationer då en medarbetare slutar i företaget och därmed tar med sig sin kompetens.

## 1.6 Målgrupp

Konsulten Per-Olov Ström från Centrum för Högpresterande System är en av intressenterna då uppsatsen initialt var ett samarbete och där det färdiga resultatet kommer att kunna användas av båda parter. Ekonomihögskolan är den andra intressenten och bidrar till att sätta en viss standard och specifika krav på utformningen av uppsatsen. Uppsatsen riktar sig till Per-Olov Ström och konsultfirman Centrum för Högpresterande System, Ekonomihögskolan och dess studenter, samt alla som har ett intresse av högpresterande organisationer.

## 1.7 Disposition

**Kapitel 1** Inledande bakgrund med en kortfattad introduktion av huvudämnet och de två delfaktorer som uppsatsen fokuseras på presenteras. Problemformulering, syfte och avgränsningar tas upp enligt traditionell uppsatsform. Målgrupp behandlas kort då det finns en utomstående intressent och samarbetspartner.

**Kapitel 2** Val av metod och tillvägagångssätt tas upp och beskrivs. Koncentrationen ligger på den egna metoden under uppsatsarbetets gång och inte en genomgång av olika teorier inom vetenskaplig metod.

**Kapitel 3** Teoriavsnitt i uppsatsen där ambitionen är att ge läsaren exempel



---

på olika teorier på området och en viss förståelse för de två huvudämnena som utgör basen för den diskussion och granskning som utvecklas i kapitel 5. Syftet med teoriavsnittet är även att förankra de frågeställningar som uppsatsen bygger på och därmed skapa trovärdighet för den resterande delen av uppsatsen.

**Kapitel 4**

Empiriavsnitt som utgörs av kvalitativa intervjuer med företagsledare och representanter från ett antal företag inom IT- och telekommunikationssektorn. Deras synpunkter kommer att utgöra grunden för diskussionen i kapitel 5.

**Kapitel 5**

Diskussion kring de resultat som framkommer i empiriavsnittet mot bakgrund av de teorier som tas upp i kapitel 3. En diskussion kring problematiken med högpresterande organisationer, de olika faktorer som framhävs i litteraturen kontra den empiriska studien. Dessutom diskuteras definitionen av högpresterande organisationer i teorin och dess relevans.

**Kapitel 6**

Slutsatser, samt reflexion över de lärdomar som uppsatsarbetet medfört och den påverkan som valet av metod och ansats inneburit. Avrundning av arbetet som helhet.

## 2 METOD

*I det här kapitlet kommer valet av perspektiv att tas upp och relationen till valet av metod att behandlas. Tyngdpunkten kommer att ligga på beskrivningen av den egna metoden som präglat arbetets gång och inte en genomgång av olika teorier på området.*

### 2.1 Valet av perspektiv – rationalistiskt kontra tolkande

Det rationalistiska perspektivet bygger på idén att det finns en sann verklighet och att allting har en förklaring. Enligt detta synsätt ses människors handlande som egenskapsbaserat och som redskap för nödvändigheten. Vidare utgår anhängare av detta perspektiv ifrån att det är möjligt att betrakta individ och verklighet var för sig. Det brukar kallas för en dualistisk verklighetssyn. (Sandberg & Targama, 1998)

Det tolkande perspektivet utgår från att verkligheten är en social konstruktion och att människan handlar utifrån sin förståelse av verkligheten. Det talas om en subjektiv och social förståelse till skillnad från objektiva förklaringar. Förståelsen är det primära kunskapsmålet. (Sandberg & Targama, 1998)

De två perspektiven utesluter inte varandra, men valet av perspektiv påverkar hur saker och ting uppfattas och vilka slutsatser man drar. (Sandberg & Targama, 1998) Valet av ett tolkande perspektiv där förståelse är det centrala påverkar valet av metod. Metoden bör anpassas till och främja det valda perspektivet (Alvesson & Sköldberg, 1994).

Då uppsatsen är tänkt att vara ett polemiskt inlägg i en debatt där olika perspektiv ligger till grund för meningsskiljaktigheterna, blir valet av perspektiv ytterst relevant. Uppsatsen i sig har inte till syfte att bygga på det ena perspektivet eller det andra, men diskussionen i sig leder fram till ställningstaganden och min initiala inställning kommer att påverka diskussionen och dess utfall. Med hänsyn till min nyfikenhet och mitt intresse för ämnet, vill jag påstå att jag utgår från det tolkande perspektivet snarare än det rationalistiska. Det är relationerna och människans agerande i olika situationer som i grunden intresserat mig. Komplexiteten i det valda ämnet, högpresterande organisationer, har lett till en ökad vilja att försöka förstå problematiken

### 2.2 Valet av metod – kvantitativ kontra kvalitativ

Den kvantitativa metodens grund bygger på viljan att mäta det som studeras på ett sätt som tillåter standardisering och generalisering. Syftet är alltså att mäta hur mycket eller hur många det finns av något. Insamlad data omvandlas till siffror som sedan ligger till grund för analyser och slutsatser. Centrala frågeställningar i den kvantitativa metoden är om studien kan upprepas med samma resultat, förutsatt att samma variabler används och huruvida resultaten är generaliserbara. Man söker förklaring, orsakssamband, men i stort sett tas ingen hänsyn till kontexten. Den stora arbetsbördan för forskarens del, ligger i förarbetet med att utforma frågor på ett korrekt sätt. (Bryman, 1989)

Den kvalitativa metoden grundar sig på viljan att försöka förstå det som studeras. Utgångspunkten i kvalitativ forskning är studiesubjektens perspektiv. Sammanhanget

poängteras, samt processen eller händelseförloppet studeras. Ofta används många olika datakällor som får komplettera varandra och bidra till en ökad förståelse. Den kvalitativa forskningen beskrivs som förutsättningslös och hypotesfri och besitter därmed en flexibilitet som den kvantitativa metoden saknar. Kontrollen ligger huvudsakligen hos aktören d v s studiesubjektet och karaktäriseras av att den största arbetsbördan för forskaren kommer i samband med analysen. (Bryman, 1989) Fördelen med den kvalitativa ansatsen är utrymmet för en öppen och mångtydig empiri, samt att forskaren lämnas stor frihet bland de möjliga tolkningarna (Alvesson & Sköldberg, 1994).

Med hänsyn till det ämne som uppsatsen behandlar så ansåg jag att en kvalitativ metod var att föredra, då denna inriktar sig på att försöka förstå det som studeras. Själva empirin bygger på kompetensutvecklingens och kompetensöverföringens betydelse för företagets framgångar och strävan mot att bli högpresterande, samt ett gediget intresse för varför det är så svårt att uppnå detta tillstånd. Det blir därmed naturligt att välja en kvalitativ metod, som präglas av viljan att förstå studiesubjektens egna tankar och åsikter. Inom ramen för kvalitativ metod finns det olika typer av arbetssätt: deltagande observation, ostrukturerade och semistrukturerade intervjuer samt dokument analys (Bryman, 1989). Det arbetssätt som varit relevant för uppsatsens empiriska del är semistrukturerade intervjuer med en karaktär av samtal, snarare än intervju.

### **2.3 Vetenskapsfilosofisk inriktning - Kritisk teori**

Den vetenskapsfilosofiska inriktningen präglas av kritisk teori och en del tankar och synsätt förespråkade av Habermas. Den kritiska teorin ger bl. a forskaren ett större utrymme för egen fantasi och kreativitet, samt utnyttjande av förkunskaper. Även om kritisk teori inte ger någon större vägledning inom empirisk forskning och snarare präglas av en kraftigt teoretisk inriktning, kan den fungera som en motvikt till de till synes neutrala beskrivningar som förekommer inom kvalitativ forskning.

Den kritiska teorin aspirerar till att öka medvetenhet hos forskaren om sociala fenomenens politiska karaktär, och en ökad kritisk reflexion av det som studeras. Kritisk teori ifrågasätter social totalitet och uppmanar medvetenhet om orsak och bakgrund till olika fenomen, för att undvika reproduktion och förstärkning av det fenomen som studeras. Som exempel använder Alvesson och Sköldberg företagsledning och den allmängiltiga föreställningen kring dess viktiga roll och avgörande funktion i skapandet av ekonomisk nytta och effektivitet för företaget, trots att detta inte är ett bevisat faktum. (Alvesson & Sköldberg, 1994)

Alvesson och Sköldberg (1994) ger förslag till implementeringen av kritisk teori i empiriska studier, samtidigt som de uppmanar en kritisk hållning. Framför allt uppmanas forskare att använda sina förkunskaper, befintliga empiriska studier och exempel och omtolka dessa utifrån den frågeställning man valt. Vidare uppmanas en bredare form av empiri, där allt från samtal med vänner och bekanta till varseblivning och observationer av konkreta fenomen i samhället nyttjas. Problematiken med implementering av kritisk teori i empiriska studier är att det är svårt eller nästan omöjligt att undersöka det som anses som relevant av kritisk teori, då frågor om människors ”psykiska fångelser” el dyl. blir svårt att observera eller få besvarade. Forskningsfrågan bör tänkas igenom ordentligt och valet av djup, d v s om man intar en kritisk-emancipatorisk ståndpunkt eller endast söker undvika en okritisk reproduktion eller förstärkning av dominerande samhällsidéer.

Empirins betydelse är mindre inom den kritiska teorin och är inte lika kraftfull som inom andra metodologiska inriktningar som exempelvis inom empiriristisk kvalitativ forskning eller objektiverande hermeneutik. Högre krav ställs på forskarens tolkning av och resonering kring själva materialet, då den osystematiska empirin kräver extra reflexion kring dess innebörd och relevans. Empirins sanningsgrad eller avgörande betydelse för ny kunskap bör ifrågasättas. Det finns tre starka skäl till detta synsätt:

- varje studie belyser endast delar av ett fenomen och är aldrig heltäckande
- sociala förhållanden, ideologier och traditioner påverkar intervjupersonerna och det medför att det är oklart vad intervjuer egentligen kan förmedla, fakta står aldrig för sig själva utan är en del av den sociala kontext de ingår i
- studier av befintliga förhållanden låser fast forskaren vid det aktuella istället för det potentiella, forskningen bedrivs därmed inom de ramar som existerar och resultaten behandlas som självklara och naturliga (Alvesson & Sköldberg, 1994)

Kritisk teori ställer stora krav på teoretiska referensramar, vilket är en följd av att det empiriska materialet inte ges samma avgörande betydelse som inom t ex grundad teori. Risken med teori fokuseringen är framför allt att empirin tolkas alltför mycket utifrån förkunskaper som forskaren besitter. Dessutom minskar chanserna för att tillvara ta de impulser och ny kunskap som empirin har att förmedla. Beträffande tolkningsarbetet inom kritisk teori så poängteras distans till det som studeras och en problematisering av det naturliga och självklara. Tolkning och ifrågasättande är centralt inom kritisk teori och ett dialektiskt tänkande möjliggör intressanta tolkningar. (Alvesson & Sköldberg, 1994)

Uppsatsen kan inte beskrivas som ett rakt igenom kritiskt teoretiskt arbete, då jag saknar den kunskap och insikt om själva metodologin som skulle ha varit nödvändig. Trots det finns det en hel del inslag av kritisk teori metodologi bakom själva arbetet och det kan påstås att den har påverkat och styrt uppsatsen i relativt stor utsträckning. Denna påverkan är delvis omedveten, men det medvetna valet grundar sig i den friare inställning till forskarens fantasi och kreativitet, samt nyttjande av förförståelse och ett friare nyttjande av bred empiri, som tillåts av kritisk teori. Dessutom ansåg jag att förståelse aspekten främjas av den kritisk teoretiska grundsynen. Nackdelen med den begränsade insikten i kritisk teori är att arbetssättet blir något haltande och inte helt uppfyller de krav som ställs ur akademisk-vetenskaplig synvinkel. Fördelen kan vara att studien inte riskerar att förblindas av en alltför stark metodologiteoretisk bundenhet.

## 2.4 Primärdata

### 2.4.1 Semistrukturerade intervjuer – samtal

Fördelen med semistrukturerade intervjuer är flexibiliteten och den här typen av arbetssätt lämpar sig mycket väl i sammanhang där ambitionen är att förstå motparten och inte att mäta ett specifikt fenomen. Nackdelen är att det är oerhört tidskrävande att sammanställa resultat från den här sortens intervjuer. Dessutom kan avsaknaden av struktur leda till att risken för icke relevant information ökar dramatiskt och det förväntade resultatet uteblir. (Bryman, 1989)

Intervjuarens påverkan vid själva intervjun är viktig att begränsa i största möjliga mån. Man talar om intervjuareffekt, där intervjuaren påverkar svaren genom att ställa frågorna på

olika sätt och därmed minskar tillförlitligheten av svaren. Även analysen av svaren påverkas av intervjuaren, förutsatt att det är samma person som utför intervjuerna och analysen. Hur man tolkar svaren färgas av ens egna förståelse och risken finns alltid att tolkningen avspeglar intervjuarens/forskarens tankar snarare än studiesubjektets åsikter och svar. (Hägg & Wiedersheim-Paul, 1985) Dessutom kan det ifrågasättas hur rättvisande svaren är i alla typer av intervjuer eftersom studiesubjektet befinner sig i en ovanlig situation och svaren kanske inte alls representerar de egentliga åsikterna. Dessvärre finns det få möjligheter att verifiera detta. (Holme & Solvang, 1997)

## 2.5 Sekundärdata

Sekundärdata är allt material som redan finns insamlat, analyserat och tolkat av andra forskare och författare (Holme & Solvang, 1997). Att använda sekundärdata är en förutsättning för att få information utan att göra allt undersökningsarbete själv, d v s man sparar tid. Dessutom bidrar sekundärdata till att man undviker att återuppfinna hjulet. Det viktiga i sekundärdatainsamling är att vara källkritisk. Att ställa sig frågor som: "Vem har skrivit det här? Varifrån kommer informationen från början? Hur aktuell är informationen?" osv. Finns det en hänvisning till en annan forskare eller författare bör man försöka gå till ursprungskällan för att undvika att omtolkningar av redan tolkad data blir alltför förvrängda. Oftast är det tillräckligt att inta en kritisk attityd till materialet som studeras. (Bryman, 1989)

## 2.6 Praktiskt tillvägagångssätt

En stor del av inspirationen till uppsatsen kommer från intresset för elitidrott och idrottspsykologi. Men framförallt den till synes oändliga problematiken kring organisationer och ledarskap. Den har väckt en nyfikenhet, som fokuserar på möjligheten att uppnå någon form av idealtillstånd – i det här fallet att bli högpresterande. Frågeställningen har omdefinierats ett par gånger, men har hela tiden kretsat kring samma tema – "peak performance" (högpresterande). Det har medfört att den litteratur som läst blivit en ganska brokig samling, förutom gammal kurslitteratur så finns det en del olika ämnen representerade, vilket förhoppningsvis har en berikande effekt. Insamlingen av sekundärdata kan benämnas som semistrukturerad, då inget ämnesområde har studerats heltäckande, utan endas ett urval av befintlig litteratur har gjorts. Valet av litteratur som används i uppsatsen har varit godtyckligt från min sida. Jag har försökt välja ut olika typer av teorier på samma område för att tjäna som exempel på den varierande typ av management litteratur som finns.

Konsulten Per-Olov Ström från Centrum för Högpresterande System har varit en värdefull källa till idéer och en fantastisk samtalspartner. Hans förflutna som handbollstränare och förbundskapten har gett honom en gedigen erfarenhet av arbetssättet inom elitidrotten och ligger till grund för hans verksamhet som konsult inom organisations- och ledarskapsfrågor. Som namnet antyder arbetar han på en konsultfirma som sysslar med högpresterande system och har därmed praktisk erfarenhet av arbetet ute i företag, idrottsorganisationer och även skolor för att bli högpresterande.

Jag har löpande fört samtal med människor i min omgivning, som gett sin syn på ämnet och fungerat som bollplank, men även kommit med konkreta tips om böcker och andra källor. Det rör sig om vänner och arbetskamrater, såväl som föreläsare och andra studerande. En del av de människor som på så sätt deltagit i processen med uppsatsarbetets förberedande fas har

bidrag till valet av infallsvinkel, d v s kompetensaspekten, genom sina åsikter och erfarenheter från arbetslivet. Förenligt med kvalitativ ansats har förkunskaper och en bredare form av empiri utnyttjats löpande under hela uppsatsarbetet (Alvesson & Sköldberg, 1994).

När den slutgiltiga frågeställningen utkristalliserades hade den största delen av arbetet med insamling av sekundärdata redan utförts och endast ett fåtal böcker lästes i efterhand. Istället började arbetet med den kvalitativa undersökningen. Målgruppen för intervjuerna blev ledare eller representanter utvalda av ledare för företag inom IT- och telekombranschen. Valet av målgrupp baseras på antagandet att företagsledares inställning till olika arbetssätt påverkar hela företaget. Företagsledarna innehar större makt att påverka utvecklingen i ett företag än vad medarbetarna normalt har. Därför ansåg jag det intressant att få ta del av deras tankar och idéer. Valet av bransch grundar sig bl a på den uppmärksamhet som IT- och telekombranschen skapat de senaste åren, på gott och ont. Namn på företag, deras kontaktuppgifter och uppgifter om VD:n hittades på Internet, en site som jag fått tips om av en anställd på Statistiska Central Byrån. På grund av begränsning i tid och resurser valdes tio företag ut enligt ett ostrukturerat tillvägagångssätt. Därefter skrevs ett brev, som adresserades till VD:n för varje företag. Det här tillvägagångssättet leder till att företaget blir tvunget att diarieföra brevet, då all inkommande post diarieförs, och därmed kan de inte hävda att de inte mottagit eller "råkat" radera det, som faran är om endast ett email skickas.

I brevet ges en kort presentation av mig och ämnet för uppsatsen, därefter ombedes vederbörande att själv eller genom en representant delta i en intervju. De informeras om att de kommer att bli uppringda inom 1-2 veckor för att avtala en tid för intervjun. (se bilaga 1)

Det strukturerade empiriska arbetet bygger på kvalitativa semistrukturerade intervjuer med människor, som innehar en ledande position i något IT- eller telekombolag och dagligen handskas med de problem som uppsatsen berör. Intervjuerna hade karaktären av samtal som strukturerades kring ett antal frågor som fungerade som ryggrad för samtalet (se bilaga 2). Det intressanta var att få fram intervjupersonernas egna erfarenheter i det här ämnet och deras åsikter kring problematiken som förknippas med kompetensarbete och dess betydelse för företagets framgång. Valet av frågor kan tyckas godtyckligt, men jag försökte att med några få frågor fånga in åsikter om varje ämne, utan att skapa alltför långa intervjuer. Frågorna utformades för att ge så stort utrymme som möjligt åt intervjupersonen att uttrycka sina egna åsikter och funderingar kring de olika ämnena. Frågorna var tänkta som en ram åt intervjuerna och följdes inte slaviskt, utan anpassades utifrån varje intervjupersons personlighet och erfarenhet. På så sätt gav intervjuerna en hel del information som inte skulle ha kunnat erhållas om endast frågorna följts.

Intervjuerna genomfördes till största del per telefon då intervjupersonerna befann sig i helt andra delar av landet och jag saknade medel för att besöka dem personligen. Några få intervjuer kunde genomföras personligen då intervjupersonerna befann sig inom rimligt reseavstånd. Intervjupersonerna var genomgående VD eller affärsområdesansvarig, t ex Norden-ansvarig. Svarsfrekvensen var över alla förväntningar och framför allt det faktum att VD:n själv valde att delta var positivt överraskande. De flesta intervjuerna höll mycket god kvalitet i form av intressanta svar, som byggde på både åsikter och erfarenhet. Viljan att utveckla resonemanget och att fördjupa sig i ämnet var förvånande. Intervjutiden varierade från 35min till 1tim 45min. De flesta intervjuerna varade i 1tim. Totalt genomfördes sex kvalitativa intervjuer. Alla intervjupersonerna är män.

När intervjuerna genomförts påbörjades det krävande arbetet med att sammanställa och

analysera svaren. Nedskrivning och genomgång av anteckningar gjordes så snart som möjligt efter intervjutillfället. Ambitionen har varit att försöka utnyttja intervjupersonernas erfarenhet och åsikter till att öka förståelsen och bredda synen på ämnet och frågesällningen, samt att bidra till diskussionen kring problematiken med högpresterande organisationer. De strukturerade empiriska resultaten har använts som utgångspunkt för att granska de teorier som jag tagit del av och presenterat.

## 2.7 Källkritik

### 2.7.1 Primärdata

#### Muntliga källor

Först och främst är Per-Olov Ström en av de muntliga källor som spelat en avgörande roll för uppsatsen. Kontakten förmedlades av handledaren för uppsatsen, med hänsyn till ämnet som ursprungligen låg till grund för uppsatsarbetet, nämligen elitidrotts organisationers arbetsätt och implementeringen av dessa inom företagsvärlden. Per-Olov Ström har erfarenhet av både högpresterande idrottsorganisationer i sin egenskap av handbollstränare och förbundskapten och av företags strävan att bli högpresterande genom sitt nuvarande arbete som konsult i Centrum för Högpresterande System. Han har även kontakt med skolor och arbetar med att utveckla och förbättra förutsättningarna för lärande och självkänsla. Hans erfarenhet på området gör att trovärdigheten är stor och inger förtroende för hans förslag och synpunkter. Samtidigt bör man vara medveten om att alla människor färgas av sina åsikter och sina invanda arbetsmetoder, vilket kan leda till en övertygelse om att deras syn är den rätta. Det kan i sin tur medföra en snedvridning av hur ny data behandlas och påverka det öppna sinnelaget i en negativ riktning mot ett mer inskränkt och trångsynt. (Holme & Solvang, 1997)

Per-Olov Ström är varken inskränkt eller trångsynt, men har sina övertygelser som motiverar honom i sitt arbete och detta påverkar hans inställning till högpresterande organisationer.

De andra muntliga källor som utgjort diskussionspartners och idégenererare är både arbetande och studerande. Givetvis är de vänligt inställda till hela projektet då de i de flesta fall är vänner och bekanta, men många av de äldre personer som diskussioner har förts med har en omfattande erfarenhet från olika företag och har egna åsikter om vilka brister och problem som finns i arbetslivet. Flera av dem som bidragit mest med information och åsikter av vikt har även erfarenhet av att arbeta i ledande positioner vilket ger dem en insyn i båda läger. Denna form av primärdata är en form av kunskap som ökar förståelsen för ämnesområdet (Alvesson & Sköldberg, 1994).

#### Accessproblematik

I alla typer av undersökningar är accessproblemet stort. Att få tillgång till en organisation som uppfyller de kriterier forskaren satt upp är inte alltid lätt. Ofta får man tillträde tack vare personliga kontakter. Risken med detta kan vara att bemötandet färgas av att forskaren känner någon i organisationen och därmed kan även svaren på frågor och i intervjuer vara påverkade. Kanske svarar intervjupersonerna mindre ärligt för att de inte vill att deras innersta åsikter ska komma fram, eller så vill de framstå i bättre dager e t c. (Watson, 1994)

I det aktuella fallet har kontakterna varit helt och hållet utan någon form av maktposition inblandad. Därför torde en påverkan av deltagarnas svar och åsikter vara minimal. Valet av IT- och telekombranschen är kanske inte helt naturligt. Men jag ansåg att det är en relativt ung bransch, som genomgått både enorma framgångar och dödliga bakslag, vilket har gett de företag som finns kvar en erfarenhet som kan vara intressant i det här fallet. Dessutom präglas företagen i den här branschen av nya organisationsformer och även en hel del nya attityder, vilket i sin tur kan leda till helt andra inställningar till de traditionella organisations- och ledarskapsteorierna (Bard & Söderqvist, 2000). Förhoppningen är att dessa nya attityder och tankar ska hjälpa till att belysa problematiken kring kompetensaspekten och högpresterande organisationer. Sedan kan det givetvis ifrågasättas om någon har mer rätt än den andre och ifall ett synsätt är mer korrekt än ett annat. Det får vara upp till var och en att låta sig övertygas och bilda sin egen uppfattning i ämnet.

### **Intervjupersoner**

Det faktum att endast personer som innehar ledningsfunktioner har intervjuats kan ha medfört en snedvridning av svaren så till vida att deras uppfattning i kompetensutvecklings- och kompetensöverföringsfrågor med stor sannolikhet skiljer sig avsevärt från de anställdas. Erfarenheten av genomförandeffekter och de verkliga resultaten av olika modeller eller system som implementeras blir därmed från en "betraktares" perspektiv. Å andra sidan har personer i ledningsbefattning en annan insyn i komplexiteten och problematiken med själva utformningen av kompetensutveckling och kompetensöverföringsåtgärder. De har förhoppningsvis en bättre helhetssyn och möjlighet att bedöma hur företaget påverkas som helhet av olika åtgärder. Dessutom har de flesta personer i ledningsposition någon gång tidigare arbetat som vanliga anställda, vilket torde ge dem en erfarenhet från den andra sidan, om de nu inte glömt hur det var. Skillnader mellan hur det var förr som anställd och hur det är nu som medarbetare, kan dock påverka relevansen av den sortens erfarenhet.

En möjlig kritik av gruppen intervjuade är att de alla är män. Detta är en följd av det ostrukturerade urvalet av företag. Det hade möjligtvis varit berikande för uppsatsen att ha med ett antal kvinnor bland de intervjuade, men då urvalsprocessen låg i företagets händer, kunde jag inte förutse vilka personer som skulle genomföra intervjuerna på förhand. Ett kvinnligt ledarskapsperspektiv kan skilja sig från ett manligt och därmed bidra med intressanta synpunkter och kanske även med nya synsätt. Samtidigt är den kvalitativa undersökningen inte tänkt att vara representativ för företag i allmänhet och då styrs inte urvalet av det kravet. Däremot kan den manliga dominansen vara representativ för den bransch som jag valt. Det leder till ett möjligt ifrågasättande av valet av bransch och hurvida det inverkar negativt på uppsatsens relevans i ett större perspektiv. Dock får det konstateras att i de flesta branscher återfinns en stor manlig dominans bland verkställande direktörer och inom ledningsfunktionen.

Det bör även påpekas att alla de intervjuade representerar företag i västvärlden och därmed även västerländsk kultur och värderingar. Dessa påverkar deras svar och medför att det skapas en bild av synen på högpresterande som fenomen och kompetens, utifrån ett västerländskt synsätt.

### **Intervjufrågor**

Valet av intervjufrågor kan diskuteras och ifrågasättas. Varför ställdes inte andra frågor och varför valde jag de frågor som användes i intervjuerna? Det finns inga absoluta svar, som



förklarar valet av intervjufrågor. Tanken var att försöka ställa frågor som uppmanade intervjupersonen att ge sin egen syn på ämnet och att undvika stereotypiska svar. Genom att fråga efter vad olika begrepp betyder för var och en, hoppades jag få fram intervjupersonernas personliga åsikter och även att locka dem till egna förklaringar och utlägg. Jag ville inte komplicera frågorna och ge mig in på alltför komplexa förklaringar, utan snarare skapa utrymme för egna tankar om vad som är viktigt inom varje ämnesområde.

### **Intervjuproblematik**

Vid de personliga intervjuerna användes en diktafon för att tillvarata informationen utan risk för luckor, men även för att bidra till en känsla av naturligt samtal. Diktafonen minskar risken för feltolkningar och bortglömda detaljer från intervjun, samt möjliggör en bearbetning av informationen längre fram i tiden än vad som är möjligt när endast anteckningar görs. Givetvis ska bearbetningen göras så fort som möjligt då intrycken av studiesubjektets "tysta" språk, d v s ansiktsuttryck, kroppshållning e t c, bleknar bort med tiden. Då de flesta intervjuer gjordes per telefon på grund av det stora avståndet till intervjupersons arbetsplats, blev det omöjligt att använda diktafonen. De här intervjuerna blev i mycket högre utsträckning beroende av att anteckningar fördes löpande och att de var korrekta från början, då utrymme för korrigeringar i efterhand var obefintligt. Dessutom försvann möjligheten att ta till sig den "tysta" informationen, kroppsspråket, som i många fall kan vara värdefull. (Bryman, 1989)

Intervjuareffekten har förhoppningsvis avvärijts tack vare att jag genomfört alla intervjuer själv och har därmed i största möjligaste mån gett samma information till alla och även förhållit mig på samma sätt i de olika intervjuerna. Då det rör sig om kvalitativa intervjuer, med öppna svar, blir intervjuareffekten inte lika relevant som vid en kvantitativ intervju med fasta svarsalternativ. Ett problem med att intervjuerna genomförts av endast en intervjuare kan vara risken för att information missas och inte hinner antecknas, speciellt i de fall då diktafon inte använts. Det kan medföra att riktigheten i svaren och den påföljande analysen sjunker. (Holme & Solvang, 1997)

Jag har en flerårig erfarenhet av marknadsundersökningar av olika slag där intervjuer genomförts av olika typ. Medvetenheten om de problem som finns i samband med intervjuer är därmed relativt stor, vilket jag hoppas kompenserar de eventuella brister som det kan innebära att vara ensam. De vanligaste felen som begås är att intervjuaren ställer ledande frågor, dubbeltydiga eller tvetydiga frågor, frågor med negationer, lägger in egna tolkningar av vad studiesubjektet menar o s v. (internutbildningsmaterial, Demoskop AB)

### **Alternativ**

Det kan även diskuteras om det inte hade varit bra att ha ett kvantitativt frågeformulär, som komplement till den kvalitativa undersökningen. På så sätt kanske det hade varit möjligt att jämföra svar och få en djupare bild av företagen. Kanske hade det berikat hela uppsatsen och dess resultat. Men det hade inte varit möjligt att endast använda sig av en kvantitativ metod, då frågor av ja eller nej karaktär är alltför enkelspåriga i det här sammanhanget. Även om det funnits skalor av olika slag, så hade inte företagsledningarnas åsikter och medvetenhet och kännedom om de olika ämnena fångats upp. Vilket trots allt var tanken. Istället för ett kvantitativt frågeformulär för att få information om företagen så kunde en djupare studie av företagen ha genomförts innan den empiriska studien påbörjades. Jag har dock valt att avstå från detta för att klara uppsatta tidsramar. Dessutom har själva undersökningen som syfte att

berika diskussionen som förs i kapitel 5 och inte att utveckla en ny teori i ämnet.

### 2.7.2 Sekundärdata

Vid valet av litteratur har intresset för elitidrott och idrottspsykologi styrt en hel del i början, medan allt eftersom uppsatsarbetet utvecklats har fokus hamnat på litteratur inom högpresterande organisationer, organisationskultur och kompetensutveckling. Äldre litteratur har blandats med nyare, samt en del nyskrivna uppsatser inom kompetensutveckling och kompetensöverföring, har gett en inblick i dagens inställning till ämnet.

En del böcker och tidningsartiklar har rekommenderats av Per-Olov Ström, medan andra böcker har funnits med som kurslitteratur under utbildningen. Ytterligare litteratur har lästs tack vare tips från en del professorer, som själva verkar inom de berörda områdena. Givetvis finns alltid problemet att jag bortser från viktig litteratur och andra sekundära källor genom att koncentrera sig på ett visst antal böcker. Risken är dessutom relativt stor att uppsatsen inte får den akademiska tyngd och trovärdighet som eftersträvas. Djupet i studien får inte gå förlorat, samtidigt som en viss bredd är önskvärd för att hålla ett öppet sinne och lämna utrymme för framtida utveckling av forskningen (Bryman, 1989). I det har fallet då uppsatsen har ett något alternativt syfte, finns inte samma anledning att försöka göra en heltäckande studie av litteratur på området. Själva poängen med det polemiska är att välja ut extremer eller motpoler, för att sedan ställa dem mot varandra.

Att polemisera kring ett ämne innebär att olika extremer ställs mot varandra. Det finns äldre teorier inom företagsekonomin som på ett bättre sätt hade kunnat användas för att representera en extrem. Porter och hans syn på människan, som en förgänglig resurs i företaget, hade varit perfekt för att illustrera det rationalistiska perspektivet. Jag anser dock att vi befinner oss i ett stadium där Porters idéer inte längre har något större inflytande, snarare tvärtom, och därför har jag valt litteratur och teorier som mer speglar den inställning till människan som dominerar västvärlden idag.

En specifik kritik av den sekundärdata som använts är att Peters och Waterman (1982) studerade uteslutande företag på den amerikanska marknaden. De definierade högpresterande företag utifrån västerländska värderingar och tog ingen hänsyn till andra kulturer i världen. (Det var i och för sig långt innan det blev modernt att tala om kultur på samma sätt som det görs idag). Men detta faktum medför att själva högpresterande begreppet kan ifrågasättas utifrån vilket land företaget verkar i och vilka värderingar och vilken kultur som dominerar där. Samma kritik kan riktas mot de andra böckerna och teorierna, eftersom även de utgår från studier av företag och organisationer som är aktiva i västvärlden.

### **3 TEORI - ett urval av litteratur inom ämnet högpresterande organisationer och kompetens**

*Teorikapitlet tar upp ett urval av teorier i ämnet högpresterande organisationer med ett fokus på kompetensaspekten. Framför allt behandlas kompetensutveckling och kompetensöverföring. Tanken är att ge läsaren en fördjupad inblick i de för uppsatsen relevanta ämnesområdena och därmed bidra till en ökad förståelse och trovärdighet för diskussionen i kapitel 5.*

Kapitlet delas in i olika avsnitt, där relevanta teorier tas upp. De valda teorierna har som syfte att ge läsaren smakprov på managementlitteratur. Jag har valt ut ett antal böcker som jag anser har lite olika stil, men likval behandlar samma ämne. Teorierna kommer att fungera som utgångspunkt för diskussionen senare i uppsatsen. De två huvudavsnitten är högpresterande organisationer och kompetens. Teorier från idrottspsykologi och idrottspedagogik kommer att vävas samman med företagsteori i ett eget avsnitt, för att visa läsaren den nära koppling som finns mellan olika ämnen inom företagsekonomi och elitidrott. Boken "Peak Performance" (Gilson et al, 2001) kommer att behandlas under avsnittet högpresterande organisationer, även om boken också har en direkt koppling till kompetens.

#### **3.1 Högpresterande organisationer**

##### **3.1.1 Mästarföretagen i fokus - "In search of excellence"**

Högpresterande organisationer är enligt Peters och Waterman (1982) organisationer som i det långa loppet presterat goda resultat, vad gäller både tillväxt och absoluta mått på ekonomisk hälsa, samt lyckats bibehålla en stadig ström av ledande industriprodukter och tjänster, som tecken på en föredömlig innovationsbenägenhet, och en allmän smidighet i anpassningen till ändrade marknader eller andra yttre faktorer.

Då boken "In search of Excellence" (Peters & Waterman, 1982) kom var den banbrytande så till vida att människan beskrevs som företagets mest värdefulla tillgång. Människan hamnade i centrum på ett sätt som var mer eller mindre revolutionerande. Författarna hade hittat en del av inspirationen till detta synsätt genom att studera japanska företag och deras kultur, där fokus traditionellt sätt alltid varit på människan. Förutom detta fokus på människan utpekar författarna snabbhet, service till kunden, praktiska innovationer och allas engagemang som det absolut viktigaste. Det är viktigt att notera att författarnas inställning till företagskultur bygger på en rationalistisk, även om något uppmjukad, inställning, vilket innebär att de anser att kulturen kan styras och formas (Alvesson, 2001).

##### **Flexibilitet**

Det handlar i mångt och mycket om att hålla ögonen på verksamhetens storlek. När företaget växer och utvecklas är det viktigt att bryta ned stora avdelningar i mindre, hanterbara enheter. I boken hänvisar man till akademiska forskningsresultat som pekar på att en grupp ska vara i storleksordningen fem till tio personer för att vara så effektiv som möjligt. De företag som

Peters och Waterman (1982) studerade präglades alltså av en mycket effektiv användning av grupper och små team. Styrkan hos den lilla gruppen ligger i dess flexibilitet, vilket är en av nycklarna till framgång. Flexibilitet och "ad-hoc-rati" håller företagen smidiga och de små teamen, som löser problem och är höginnovativa, utgör byggstenarna i mästarföretagen. Arbetsformen utgörs främst av projektarbeten, vilket främjar och möjliggör snabba och effektiva förflyttningar av resurser. Arbetsgrupperna arbetar i första hand mot egna mål, men det är viktigt att grupperna inte blir ett mål i sig för företaget. Risken finns att de då blir en del av den byråkrati som de skapades för att motverka. De grupper som fungerar bäst är så kallade specialgrupper, som består av de mest kreativa och inflytelserika medarbetarna och dess status inom företaget står i proportion till problemets betydelse. Deltagandet är frivilligt. Själva gruppens livslängd är begränsad och gruppen tillsätts oftast utan formella procedurer. Mästarföretagen är inte ensamma om att utnyttja specialgrupper, men man gör det effektivare och smidigare och som en naturlig del av företagets arbetssätt. För att specialgrupper och små team ska fungera måste sammanhanget vara det rätta. Attityder, företagsklimat och värderingar måste främja ett flexibelt tillvägagångssätt.

Det som utgör skillnaden mellan vanliga och högpresterande företag enligt Peters och Waterman (1982) är den lösligt-fasta principen. Denna princip bygger på förmågan att kombinera sånt som vanligtvis anses omöjligt. En fast centralledning och maximal individuell självständighet, en lös, näst intill obefintlig struktur och en stenhård disciplin o s v. Kultur är både lös och fast, den är lös därför att den är abstrakt och svårdefinierbar, men fast då handlande utanför kulturens ramar kan leda till uppsägning. Mästarföretagen karaktäriseras av en fenomenal förmåga att skapa samexistens mellan naturliga motpoler. (Peters & Waterman, 1982)

### **Fokus på enkla rutiner**

Många av företagen använder sig av PM på max en sida för att presentera förslag, beslut et c. Nya idéer och produktprototyper slipper passera otaliga hierarkiska nivåer och därmed finns en större känsla av ansvar och handlingsfrihet hos de anställda. Mästarföretagen präglas av små ledningsstaber och minimalt med antal nivåer. Mellanchefsnivån är bantad och istället ges individen medvetet mer makt och kontroll så att alla kan ta ett ansvar för att kontinuerligt förbättra och utveckla verksamheten. Uppföljning sker kontinuerligt och tillfredställande svar förväntas, dock är dokumentationen minimal och informell i de allra flesta fall. Kommunikationen spelar en stor roll i alla de studerade företagen. Den är i största allmänhet informell och öppen. Istället för klassiska kontrollsystem fungerar den informella kommunikationen som kontrollsystem, genom att intresset för alla nya produkter och innovationer leder till att allt som händer uppmärksammas. Ett byråkratiskt beteende utplånar möjligheterna till den här typen av arbetssätt. Informella miljöer med ad-hoc beteende där det finns delade värderingar skapar en intern konkurrens som stimulerar och motiverar. (Peters & Waterman, 1982)

### **Innovation - ett sätt att arbeta**

En annan nyckel till mästarföretagens framgång är deras handlingskraft, som i allra högsta grad stimuleras av att arbeta i små grupper och med projekt. Mästarföretagen genomsyras av en experimentell anda, där medarbetarna uppmuntras att kontinuerligt söka nya lösningar, komma med idéer och skapa nya produkter. För att innovationsförmågan ska vara på topp krävs det att misstag tolereras och resultat uppmärksammas och belönas. Alla företagen i Peters och Watermans studie (1982) visar en enorm förmåga att skapa den rätta miljön där

innovation och kreativitet florerar. En bidragande orsak till den här miljön är, förutom feltoleransen, företagets förkärlek till enkelhet. Genom överlappning och intern kannibalism skapas innovationsförmåga och engagemang, vilket syns på intäktssidan. (Peters & Waterman, 1982)

### **Gemensamma värderingar**

Kommunikationen är avgörande för att lära av varandras misstag och spridningen av kunskap, men likaså för att skapa och bibehålla företagskulturen som genomsyrar företagen. Genom myter och historier om företaget och personligheter som haft stor betydelse skapas en kultur och gemensamma värderingar i företagen. Enligt Peters och Waterman (1982) består värderingarna framför allt på en väldefinierad uppsättning ledande trosföreställningar. Innehållet i värderingarna och sättet de omsätts i praktiken är avgörande (författarna tar hjälp av Selznicks teorier ur *Leadership and Administration*). Skapandet och spridningen av värderingar, så som det beskrivs i *"In Search of Excellence"* (Peters & Waterman, 1982), kan klassas som ett top-down synsätt. D v s att det är ledningen som står för utformningen och spridningen av värderingarna.

Alla mästarföretagen ansåg sig vara serviceföretag och ett av nyckelorden därtill är kvalitet. Service och kvalitet, där kunden står i centrum och delvis medverkar i processen är en av orsakerna till företagets framgångar. God service och bra kvalitet anses vara en långsiktig inkomstkälla och absolut nödvändigt för överlevnad.

### **Sammanfattning**

Mästarföretagen präglades alla av förenklade arbetsrutiner, inget onödigt pappersarbete och en förkärlek till personliga och informella kontakter. Hela organisationsformen är plattare och byråkratin är obefintlig. Små och tvärfunktionella team och arbetsgrupper är den vanligaste arbetsformen. Innovation kan därigenom hållas på en hög nivå och även toleransen av misstag bidrar till en öppen diskussionsmiljö med högt i tak. Företagets förmåga att hantera motpoler, som t ex fasta ramar och centralledning men en lös och flexibel struktur, anses av författarna som en av de viktigaste faktorerna till företagets framgångar. Gemensamma värderingar och ett stort engagemang från alla anställda präglar företagen. Oavsett om medarbetaren har en helt annan status och handlingsfrihet, så styrs företagen fortfarande uppifrån och ner. Skillnaden är att det sker genom värderingar! och visioner istället för med regler och kontrollsystem.

#### **3.1.2 Peak Performance – ett elitsports perspektiv**

I boken *"Peak Performance – Business lessons from the world's top sports organizations"* (Gilson et al, 2001) studeras tolv olika team och deras organisationer, och som titeln indikerar, är bäst inom sin gren. Det rör sig om lagsporter i alla tolv fallen. De är inte bara bäst utan har alla dominerat under lång tid eller under den tid organisationen och teamet existerat. Framgångarna inom sportens värld är entydiga och går inte att bortförklaras eller att feltolkas, även om sport inte alltid är rättvist. Alla team och deras organisationer, som deltagit i studien, har vunnit mästerskap och titlar fler gånger än alla sina konkurrenter. I studien klargörs att det finns många andra team och organisationer som även de är högpresterande, men författarna har valt ut ett antal team som representerar olika sporter och kommer från olika länder, för att påvisa likheter trots !de stora olikheterna. Tanken med projektet var att hitta de faktorer som möjliggör för vissa lag at vinna år efter år, trots att lagspelare byts ut och

lämnar organisationen. (Gilson et al, 2001)

Gilson och hans kollegor genomförde studien under tre år, då de deltog under träning, beskådade tävlingar, fick vara med ”back stage” och genomförde otaliga intervjuer med aktiva, tränare, ägare och funktionärer. Den övergripande slutsatsen som framförs är att bakom ett högpriesterande lag finns en högpriesterande organisation som möjliggör framgångarna. Det är organisationen som är nyckeln till framgångarna. (Gilson et al, 2001)

”Peak Performing Organization Theory – **PPO**-Theory” är resultatet av studien. Den här teorin består av fyra principer. Varje princip består av tre lika betydelsefulla koncept, som är förenade med varandra och ständigt påverkar och samverkar i en oändlig process.

Purpose – the greatest imaginable challenge, the inspirational dream and the focus

Practice – creating the future, sharing the dream and family

Potency – harmony, passion and flow

Performance – the last detail, game-breaking ideas and exceeding organizational best

”Inspirational players” är centrala i arbetet med att etablera organisationens syfte. De är människorna som startar hela processen. De skapar och utvecklar drömmen och för den vidare till andra, samtidigt som de är med och förverkligar den. Det finns en eldsjäl i toppen av alla de studerade organisationerna. Dessa eldsjälar besitter en brinnande entusiasm, de är energiska, passionerade och lättåtkomliga. Gilson och hans kollegor talar om att de utvidgar, snarare än förmedlar den inspirerande drömmen. (Gilson et al, 2001)

### **Ett gemensamt mål och fokus**

”Purpose” kan översättas som syfte och tillhandahåller mening och direction för människorna i organisationen. Genom djupa samtal inom organisationen skapas den inspirerande drömmen, som utvecklas ur organisationens historia och traditioner. Det är en mental bild av ett idealtillstånd eller ett mål, som skapar mening och erkännande för människorna i organisationen. Den relaterar till varför uppgifter måste utföras snarare än vad som ska uppnås med dem. Detta medför att den inte är mätbar. Drömmen skapar en längtan efter tillhörighet, därför att den erbjuder en känsla av erkännande och kollektiv betydelsefullhet. Genom berättandet av historier, anekdoter och konstant firande av framgångar sprids drömmen och känslan som förenar. De s k inspirational players spelar en stor roll i att förmedla och föra vidare berättelserna och att skapa nya.

Om en gemensam dröm inte kan skapas kan organisationen aldrig bli högpriesterande. I ett sådant fall är det bättre att dela upp organisationen i flera, som var och en har sin egen dröm. Drömmen sprids även utanför organisationen genom marknadsföring och media. Drömmen delas med ägare, spelare, köpare, partners, välgörenhetsorganisationer, publiken och media. Varje organisation bör även formulera en yttersta utmaning. Hela organisationen strävar efter att uppnå detta mål.. Båda koncepten måste vara i harmoni med varandra, det är styrkan i det hela. PPO's har ett fokus på att identifiera specifika aktiviteter, istället för att koncentrera sig på slutresultatet. Ju färre aktiviteter i fokus, desto bättre. På så sätt samlas och koncentreras organisationens energi på det väsentliga. (Gilson et al, 2001)

### **Att överträffa sig själv - en kontinuerlig process**

Organisationens mål och utmaningar omdefinieras till ständigt högre nivåer för att sedan

överträffa dem. Tyngdpunkten ligger i att överträffa sitt eget bästa och de nödvändiga åtgärderna för att nå dit och inte så mycket på resultat eller konkurrenter. PPO's har det mer som en livsstil än en separat punkt på dagordningen. Att överträffa sitt personbästa stimulerar människor och möjliggör överträffandet av organisationsbästa. (Gilson et al, 2001)

Förvandling och omdefiniering av den yttersta utmaningen skapas på fyra olika sätt: förändra spelets regler, förändra ligan, förändra deltagarna eller förändra själva spelet. Genom att kontinuerligt utvecklas på dessa fyra olika plan, undviker PPO's att stagnera eller slås ut i en föränderlig omvärld. Alla är med och bidrar med idéer och förbättringar och en outtröttlig strävan efter att överträffa sig själv. Information flödar fritt mellan människor och olika delar, vilket möjliggör nya sätt att tänka. Fantasin driver innovationen, frammanad av syftet. (Gilson et al, 2001)

### **Långsiktigt tänkande**

Långsiktiga tänkandet bygger på investeringar som betalar sig i framtiden. PPO's skapar fortsatt framgång i framtiden, eller i alla fall möjligheterna till den, genom att investera i människor, infrastruktur och finansiella system. PPO's har alla välutvecklade system för selektering, rekrytering, attrahering och promotion av de allra bästa elitspelarna, både på plan och inom organisationen. Det vidhålls en balans mellan intern rekrytering och utifrånkommande som bidrar till att bevara dynamiken i organisationen. Förmågan att ersätta sportikoner med jämlika eller ännu bättre talanger är avgörande för PPO's framgångar på lång sikt. (Gilson et al, 2001)

### **Perfektionism - fokus på detaljer**

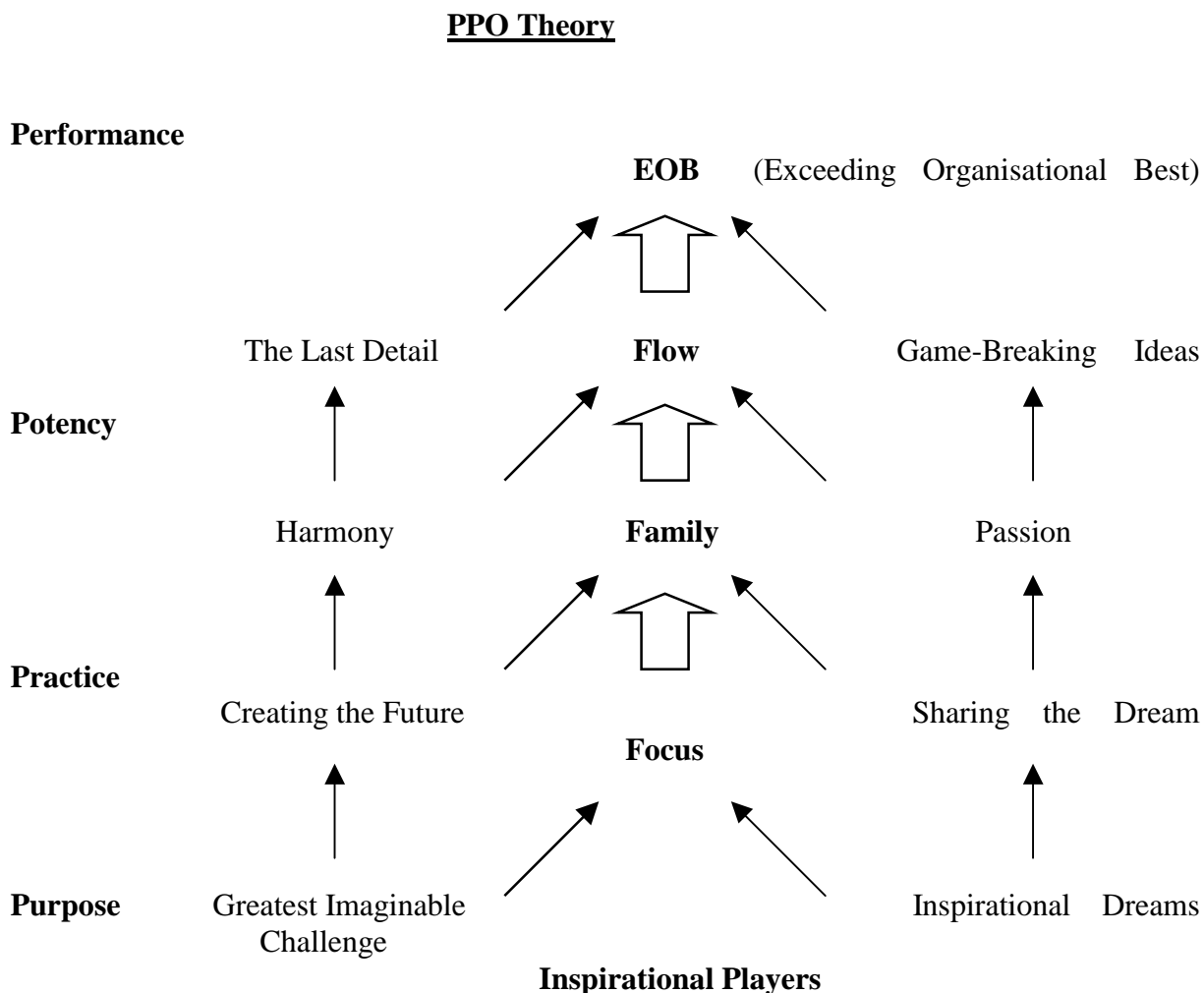
Organisationens känsla för detaljer och förutseende av potentiella problem är avgörande. Genom att tillgodose varje minsta detalj och implementering av banbrytande idéer uppnås det kontinuerliga överträffandet av organisationens bästa. Åtgärder vidtas i förebyggande syfte istället för reaktioner på problem. Familjekänslan är av stor vikt här, då människors nära relationer ökar deras vetskap om varandras arbeten och åtaganden och alla hjälps åt, då alla arbetar mot samma mål. Inga ursäkter ska finnas till varför spelarna inte gjorde sitt bästa, allt material ska vara perfekt, all logistik ska fungera felfritt, från träning till resor. För att ha kontroll över alla detaljer behövs något helt annat än en arbetsbeskrivning. Det krävs det där lilla extra av varje enskild, som endast kan erhållas tack vare gediget engagemang. (Gilson et al, 2001)

### **Ett nära samarbete**

De personliga och informella kontakterna spelar en mycket större roll än den formella organisationsstrukturen. Tack vare en delad dröm som förenar, ett åtagande inför framtiden och ett stort engagemang kan den avslappnade informella miljön uppnås, som underlättar den mentala klarsynthet som är nödvändig för att bli högpresterande. Denna familjeliknande känsla skapas genom livslånga och nära relationer. Familjekänslan karaktäriseras av personliga uppoffringar för lagets bästa, där den personliga framgången och erkännandet offras för lagets framgång på både kort och längre sikt. Eftersom människor väljer att investera personlig energi och känslor utöver det som krävs för att få sin lön, upplever de en känsla av kontroll över sitt eget öde. I PPO's har medlemmarna lärt sig varandras sätt att tänka och agera och kan till viss del förutse varandras behov intuitivt. De påverkar varandra på ett sätt som leder till att organisationen är bättre som helhet, än summan av dess spelare. Där "flow" existerar är användandet av tabeller, policy manualer och arbetsbeskrivningar

minimalt. Relationer ersätter dessa. "Flow" eliminerar även behovet för management inspirerade cross-functional teams, istället integreras aktiviteter i PPO's genom flödet av information och hjälp mellan medlemmar. (Gilson et al, 2001)

Gilson och hans kollegor påpekar att PPO-Theory kan användas av alla för att bli högpresterande inom sitt område, vilken nivå det än handlar om. Men de poängterar att det rör sig om ett långsiktigt arbete och ingen patentlösning och att alla har sin egen implementering av PPO-Theory. Där finns alltså inte något universal recept. PPO-Theory kan sammanfattas i nedanstående figur.



Figur 1 (s. 398, Gilson et al, 2001)

För att implementeringen av PPO projekt ska bli framgångsrik krävs det att alla i organisationen, inklusive omvärldsaktörerna som tillhör den utvidgade organisationen, tar det till sig. PPO teori kan anpassas till alla nivåer inom en organisation. I PPO teori ersätter "purpose" vision och mission, "focus" ersätter strategi, "flow" ersätter motivation och "inspirational players" ersätter ledarskap. Berättande av historier och anekdoter och inte förändringsmanagement tillhandahåller vägen mot "peak performance". (Gilson et al, 2001)

### Sammanfattning



Framgångsrika lag i idrottsvärlden består av talangfulla idrottsmän och skickliga tränare. Förutom dessa grundläggande faktorer krävs det en organisation bakom laget som möjliggör en kontinuitet i framgångarna. Utan en välfungerande organisation, som tar hand om allt från kontakter med media och sponsorer till detaljer som personliga vattenflaskor och annan utrustning, skapas inte miljön för det fokus bland spelarna som krävs. Organisationens sätt att rekrytera och att hantera nykomlingar och att integrera dem är avgörande för en långsiktig framgång. Det är även organisationen som tar hand om spelarna, ser till att de får ordentlig vila både fysiskt och psykiskt. Familjekänslan i organisationen är mycket viktig. Den spelar även en avgörande roll för att hålla motivationen på topp och fungerar som mentalt stöd för spelarna. Nyckeln enligt Gilson och hans kollegor är alltså organisationen bakom laget.

### 3.1.3 Funky Business – ett framgångsrikt företagande

I boken "Funky Business" (1999) presenterar Kjell Nordström och Jonas Ridderstråle en samlad ansats för framgångsrikt företagande i dagens samhälle. Boken cirklar kring grundtanken att människan är i centrum. Människans intellekt och kunskap är den viktigaste tillgången som företag besitter. Kompetensen är nyckeln. Författarna tar upp kunskapssamhällets problematik med svårigheten att mäta och redovisa kunskap som en tillgång, men framför allt ställer de dagens krav på företagen i ett nytt sken. De utgår från det globala samhället, där nationsgränser inte längre är av dominerande betydelse. Det handlar inte längre om *made in* utan *made by*, vilket leder till att det inte spelar roll vad det är utan vem det är. Företagande handlar om kreativt skapande och revolutionära förändringar, nya produkter, att vara helt annorlunda, överraska människor och erbjuda fantastiska saker. Ingenting varar för evigt och likadant är det med framgång. För att vara framgångsrik idag krävs inriktning på kortare intensiv livstid, istället för lång improduktiv. Företagen måste erbjuda något unikt, svårkopierat och som tillför äkta värde. I de flesta fall handlar det om att kombinera saker och ting på ett nytt sätt, som ett nytt fräscht matlagningsrecept med nya smaker.

Framtidens ideala företag – Funky AB – utgår ifrån fyra grundparametrar. Det rör sig om *fokus*, *hävstångseffekt*, *innovation* och *heterarki*. Det är ett företag som lever på förändrade omständigheter och oförutsägbarhet. Men förändring sker inte automatiskt, utan kräver enskilda entreprenörer, som skapar förändring. Funky företag försöker inte vara allt för alla, utan något för någon. De enorma konglomeraten är dömda att dö ut, synergieffekter fungerar inte i dagens samhälle och det handlar inte längre om riskspridning. (Nordström & Ridderstråle, 1999)

#### Fokus

Det handlar om *fokus*, vilket bör vara snävt, ihåligt och riktat. Med snävt fokus menar Nordström och Ridderstråle (1999) att företaget koncentrerar sig på endast en eller ett par kärnverksamheter. Intensivt fokus på den verksamhet man har och tydliga globala konkurrensfördelar är en av förutsättningarna att uppnå framgång. Fokus på nischer kan liknas vid temporära monopol, som möjliggör framgång under en begränsad tidsperiod. Den andra handlar om ihåligt fokus, vilken betyder att företag i allt större utsträckning bör lägga ut aktiviteter på underleverantörer, som är specialiserade på just den aktiviteten. Ännu ett tecken på fokus.

Företaget måste hela tiden begrunda vad dess verkliga kärnkompetens består av. Vad är det

för kompetens som företagets anställda besitter och hur många besitter den kompetensen? På vilket sätt ökar den här kompetensen värdet och för vilka kunder? Hur svårt är det att kopiera den? (Micklewait & Wooldridge i Nordström & Ridderstråle, 1999) Kärnkompetensen kan i många fall visa sig ligga inom helt andra områden än vad företaget trott. Kärnkompetensen utgörs av de människor som besitter den specifika kärnkompetensen och de är viktigast. Den tredje beståndsdel av fokus är riktat fokus och handlar om att rikta sig mot kärnkunder, oavsett vilken grupp det är, var de finns eller hur stor den är. Det viktiga är att de delar samma värderingar och attityder. (Nordström & Ridderstråle, 1999)

### **Kompetens på olika nivåer**

Funky AB har *hävstångseffekt*. Denna parameter utgörs av intern, industriell och internationell hävstångseffekt. Intern hävstångseffekt har att göra med självkänedom. Företaget bör i större utsträckning vara medvetet om de kunskaper organisationen besitter. För att utnyttja alla kunskaper optimalt krävs en lärande organisation, som bygger på kunskapsöverföring och kunskapsförvandling. Kunskap måste flyttas från individuell till grupp- och företagsnivå. Humankapitalet måste omvandlas till strukturkapital, d v s skapa system som omfattar kärnkompetensen och som möjliggör för andra inom företaget att ta till sig kunskaperna och använda dem. Industriell hävstångseffekt handlar om att identifiera attityder hos kärnkonsumenterna för att erbjuda fler produkter, att identifiera varumärkets kärnvärde som utgångspunkt för etablering på nya marknader och !att utnyttja kompetensen inom fler områden. Internationell hävstångseffekt är en anpassning till den globala miljö vi idag lever i.

Globalt är dock inte det samma som stort, ett litet företag kan ha en stor del av den totala världsmarknaden inom en specifik nischbransch. För att bli verkligt globalt, krävs en global attityd, där skillnader i kultur och språk och de stora geografiska avstånden hanteras. (Nordström & Ridderstråle, 1999)

### **Innovationsförmåga**

Den tredje parametern för ett företag att bli framgångsrikt är *innovation*. Innovation ska genomsyra företagets alla nivåer och användas av alla. Det handlar bl. a om att återuppfinna strategin, att skärskåda strategin och få fram dess grundläggande idéer. Idag kan marknaden beskrivas som en mikromarknad till skillnad från massmarknaden. Allt är personligt och konkurrenskraft fås genom att utnyttja känslor och fantasi. Innovation i dagens föränderliga samhälle handlar om snabbhet och om att vara smart. Att vara smart är det samma som att utnyttja mer av den kompetens som medarbetare besitter och att utveckla kreativiteten. För att öka kreativiteten behövs en större heterogenitet. Ett företag som består till 90% av medarbetare av samma kön, i samma ålder, med samma utbildning och samma intressen, saknar dynamik och har dåliga förutsättningar för att skapa kreativitet.

Att skapa utrymme för kreativitet handlar inte om att gå från hierarki till anarki, men en kombination mellan homogent och heterogent. Delat ägande med de anställda kan utgöra ett led i att uppmuntra innovation och skapa en vi-känsla. Författarna kallar det företagsstammar, där det finns en gemensam nämnare, som förenar till synes olika människor. Företaget kan inte rekrytera utifrån utbildning utan utifrån attityder. En person med rätt attityd kan utbildas av företaget, men en utbildad person med fel attityd är betydligt svårare, om inte omöjlig, att hjärntvätta för att passa in. (Nordström & Ridderstråle, 1999)

## Heterarki - en flexibel organisationsform

Den sista parametern något som Nordström och Ridderstråle (1999) kallar för *heterarki*. Det kan liknas vid en motsats till hierarki, där man som Jack Welch på GE uttrycker det ”*vänder ansiktet mot chefen och arslat mot kunderna*” (s 167, Nordström & Ridderstråle, 1999) Heterarki handlar om att skapa en sinnesstämning, en filosofi. En beskrivning av den nya organisationsformen är ”spaghettorganisation”, där det till synes råder kaos och oordning, men ändå kan en spaghetti dras upp och följas från början till slut. Medarbetarna ingår i en resurspool, där varje person är knuten till ett projekt, en specialistkunskap och en personaldimension. Alla vet något, alla gör något, alla är någon. Specialistkunskaperna utgör den funktionella organisationen, där kompetens och specialistkunskaper utvecklas. Personaldimensionen är till för personlig utveckling. I stor utsträckning handlar det om att hitta projekt som passar människorna och inte tvärtom. (Nordström & Ridderstråle, 1999)

För att sammanfatta hur Funky AB ser ut kan följande sju kännetecken användas:

- *Mindre*: när människor inte längre känner igen alla i organisationen är det dags att dela upp företaget.
- *Plattare*: tiden från att ett problem upptäcks till att en lösning omsätts i praktiken, minskar.
- *Temporärt*: arbetet sker i projekt och grupper och människor har ”flera” jobb istället för ett.
- *Horisontellt*: företaget arbetar i processer, tvärs över funktioner, affärsområden, divisioner och länder.
- *Cirkulärt*: bygger på demokrati och ett delat språk, som möjliggör utnyttjandet av vår förmåga att organisera oss själva, genom 360 graders återkoppling.
- *Öppet*: det räcker inte att ändra interna strukturer, företaget måste även bygga fler nätverk utåt. Samarbete med kunder, leverantörer och konkurrenter är grunden för ett effektivt företagande.
- *Tusen och ett mått*: kontrollen finns kvar, men mer indirekt, tack vare de nya informationssystemen och IT-användningen. Fler saker, nya saker, på fler nivåer och med ökad frekvens kommer att mätas.

Nordström och Ridderstråle (1999) påpekar att de inte är ute efter att skapa ett recept på framgång, men de olika förändringarna är ett led i arbetet för att uppnå framgång och enligt deras mening absolut nödvändiga. Men de är inte tillräckliga. Budskapet är dock att konkurrenskraft får man genom att inte konkurrera och framgång kommer av att vara annorlunda och att ha förmågan att förändras igen.

## Sammanfattning

De sju kännetecknen som beskrivs ovan är en bra sammanfattning på det som författarna anser vara vägen till ett framgångsrikt företagande. En av de viktigaste faktorerna verkar vara fokus på både kärnkompetens och kärnmarknad. Med andra ord är det oerhört viktigt att satsa på det som företaget verkligen är bäst på och koncentrera sig på rätt målgrupp. Mindre företag, men med en bättre riktad verksamhet, även globalt.

### 3.1.4 Learning Organization – högpresterande utifrån ett lärandeperspektiv

År 1990 kom boken "The Fifth Discipline" skriven av Peter M. Senge. Boken ansågs av många vara banbrytande och den teori som presenterades var nyckeln till 1990-talets framgång. Begreppet "learning organization" – lärande organisation, blev populärt och skulle implementeras i alla företag och organisationer. Genom att använda sig av de tillvägagångssätt och råd som Senge presenterar i sin bok, har många företag säkerligen förbättrat både sin organisation och sitt arbetssätt, medan andra inte förstätt grunderna i den teori som Senge framförde.

De fem disciplinerna som utgör "the fifth discipline" är:

- System Thinking
- Personal Mastery
- Mental Models
- Building Shared Vision
- Team Learning

#### Systems Thinking

"Systems thinking" är den femte disciplinen, som ligger till grund för de andra disciplinerna. Den bygger på förmågan att se helheten, att se hur saker och ting är relaterade till varandra och hur de samverkar och påverkar varandra. Det handlar främst om att se relationerna istället för linjära orsak-verkan samband och att se förändringsprocesser, snarare än separata bilder av verkligheten. Denna disciplin har utvecklats under det senaste århundradet och förfinats genom applicering för att förstå en rad olika företags-, urban-, regional-, ekonomi-, politik-, ekologi- och även fysiologiska system. "Systems thinking" är en känsla för de subtila sammanhang, som ger levande system dess unika karaktär.

Idag behövs systemtänkande mer än någonsin på den komplexa värld vi lever i. Vi är omgivna av otaliga problem som inte har någon lokal orsak och som inte kan lösas lokalt. Systemtänkandet erbjuder ett sätt att se strukturen bakom komplexa situationer. Det handlar om att förändra sin grundläggande syn på verkligheten. Från att se människor som hjälplösa offer till att se dem som aktiva deltagare i skapandet av verkligheten, från att reagera på nuet till att skapa framtiden. Utan systemtänkande finns varken incitament eller mening att integrera de lärande disciplinerna, när de väl etablerats. Som femte disciplin är systemtänkande grundpelaren till hur lärande organisationer ser på sin omvärld. (Senge, 1993)

Feedback och fördröjningseffekt är två av grunderna i systemtänkande. Att förstå hur små förändringar kan ha stora effekter, både negativa och positiva, är av stor betydelse för att förstå samband. Själva fördröjningseffekten och medvetenhet om denna är avgörande för att kunna se helheten och sammanhanget och därmed agera korrekt. (Senge, 1993)

#### Personal Mastery - personlig utveckling

Nyckeln till den lärande organisationen är människorna. Organisationen kan endast lära genom individer som lär. Individuellt lärande garanterar dock inte organisationslärande, men är en förutsättning för det senare. "Personal mastery" sträcker sig bortom kompetens och färdigheter, även om det är dem den utgår ifrån. Denna disciplin innebär en kreativ ansats till livet och dess utmaningar, kreativitet istället för reaktivitet. För att integrera denna disciplin i

våra liv, krävs ett kontinuerligt tydliggörande av vad som är viktigt för oss och att kontinuerligt lära oss att se verkligheten tydligare. "Personal mastery" är inte något man uppnår och besitter utan är en livslång process. I grunden handlar det om en utvecklad medvetenhet om sina brister och svagheter och en strävan att ständigt förbättras och utvecklas. (Senge!, 1993)

"Personal mastery" bygger på en rad principer och tillvägagångssätt. Att ha en personlig vision, som kommer inifrån, som är en konkret bild av framtiden är en av grunderna för att få saker och ting att hända. Samtidigt krävs det att visionen är meningsfull, annars förblir den endast en god idé. Det är viktigt att kontinuerligt utveckla och omformulera sin personliga vision. Misslyckanden blir en källa för lärande om felaktiga uppfattningar om verkligheten och om felaktiga strategier, som inte fungerar. Många gånger är det grundläggande övertygelser, som fostrats sedan barndomen och som skapar inbillade gränser för vad som är möjligt att uppnå. Trots dessa undermedvetna gränser, övervinner människor svårigheter och uppnår framgång utöver förväntan. Många psykologer hävdar att dessa grundläggande övertygelser inte kan påverkas och förändras, lika lite som grundläggande värderingar. Det finns dock de som tror att det går att förändra dessa, men att det sker gradvis, över tid och genom nya erfarenheter och en medvetenhet om styrkan i ens färdigheter och skickligheter. (Senge, 1993)

Intuition och användningen av denna är en viktig del i processen. Senge menar att människan förlitar sig alldeles för lite på sin intuition och strävar efter att veta allt, trots att det varken är möjligt eller nödvändigt. Det optimala tillståndet är när det uppstår balans mellan rationalitet och intuition och de båda samverkar. Intuitiva beslut är ofta svåra att förklara logiskt, då de bygger på en stark känsla eller övertygelse, som föds ur erfarenhet och kunskap om olika sammanhang och dess mönster. (Senge, 1993)

Människor med hög nivå av "personal mastery" kännetecknas av att de besitter en känsla av samhörighet och medkänsla, som vidgar deras vision. Individer som är engagerade i en vision som sträcker sig utanför deras egenintressen, upplever att de har mer energi än när de arbetar mot ett mer egoistiskt mål. Organisationer som kan skapa detta engagemang i en vision som sträcker sig utöver individens bästa, genererar samma ökade energi. Alla former av personlig utveckling måste grundas i ett personligt val. Ingen kan tvingas till att utveckla sin "personal mastery". Istället bör organisationen stödja sina medlemmar och uppmuntra personlig utveckling. Ledningen bör vara en förebild och själv sträva mot "personal mastery", eftersom handling alltid har större genomslagskraft än simpelt tal. (Senge, 1993)

### **Mental Models - grundläggande värderingar**

"Mental models" är resultat av våra grundläggande värderingar, som styr hur vi uppfattar verkligheten runt omkring oss. Eftersom de påverkar vad vi ser, påverkar de vad vi gör. "Mental models" kan vara enkla generaliseringar som t ex "människor är opålitliga", men de kan även vara komplexa teorier om varför människor agerar på ett visst sätt. Då vi uppfattar en situation på ett specifikt sätt påverkas vårt eget handlande, vilket ofta förstärker den ursprungliga situationen, vilket i sin tur förstärker ens mentala bild av verkligheten.

Problemet med "mental models" är inte huruvida de är rätt eller fel, de är ändå alltid förenklingar av verkligheten. Problemet uppstår när de mentala bilderna är undermedvetna och styr ens beteende i riktning från verkligheten. Det är viktigt att förstå styrkan i "mental models". De består över tid och får till och med de bästa förändringar på fall, genom att

människor inte tar dem till sig, trots att de bevisligen innebär förbättringar. Chris Argyris presenterade redan i mitten av 1970-talet teorier och metoder som påvisade hur de mentala modellerna styr vårt agerande, men även hur det är möjligt att förändra sina mentala modeller genom medvetenhet. Enligt Argyris och hans kollegor (i Senge, 1993) låser vi oss i försvarsrutiner, som kapslar in våra mentala modeller och skyddar dem från ifrågasättande och reflexion. (Senge!, 1993)

”Mental models” kan omintetgöra de förändringar som kan genereras av ”systems thinking”, samtidigt som systemtänkande är avgörande för att arbeta effektivt med mentala modeller. De båda disciplinerna går hand i hand då den ena är inriktad på att exponera undermedvetna antaganden och den andra fokuserar på hur de kan förändras för att avslöja orsaken till allvarliga problem. (Senge, 1993)

### **Shared Vision - en gemensam vision**

”Shared vision” är inte bara en idé, utan är en kraft i människors hjärtan, som blir näst intill oslagbar när den delas av många. En vision är verkligen delad när två olika människor har en och samma bild och är förenade av denna gemensamma bild, som utgör en gemensam längtan. Delad vision förenar människors kraft och styrka genom gemensam omtanke och engagemang. Det är en förutsättningarna för lärande organisationer, då den frambringar det nödvändiga fokus och den energi som krävs för produktivt lärande. En delad vision är en vision som många människor är trogna då den reflekterar deras egen vision. Det finns både inre och yttre delad vision. Den yttre formen av delad vision, fokuserar på att uppnå någonting som är relaterat till en utomstående kraft, t ex en konkurrent. Risken med en yttre delad vision är att den lätt kan förbytas i ett defensivt agerande, när visionen har uppnåtts. Det kan i sin tur leda till dalande framgång på längre sikt, då det inte finns någonting att kämpa för längre och kreativiteten sinar. Den inre formen av delad vision höjer människors förväntningar. Arbetet blir en del av strävan att uppnå ett större syfte, som finns inbakat i organisationens produkter och tjänster. En delad vision fostrar risktagande och experimentering, samt lockar fram mod på ett så naturligt sätt att människor inte inser vidden av det. (Senge, 1993)

För att uppnå en delad vision räcker det inte med top-down tillvägagångssätt. Det räcker inte att ledningen skriver en vision, kanske med hjälp av några konsulter, och sen tror att den kommer att genomsyra organisationen. Den formen av vision är inte baserad på människors visioner utan följer snarare ett sökande efter en strategisk vision och representerar ofta endast en eller två personers vision. Framförallt ska en vision inte ses som en lösning på ett problem. Att skapa delad vision kräver ett engagemang i det dagliga arbetet. Det är en kontinuerlig process. Att lära sig att lyssna till andra och deras drömmar är mycket viktigt. Det innebär inte att en personlig vision ska offras för ett större syfte, utan flera visioner måste låtas samexistera. Återigen är det av stor vikt att ledningen börjar med sig själva och är engagerade på det sätt som de efterlyser hos alla andra. Att vara ärlig och möta de problem som existerar, istället för att sopa dem under mattan, samt att inte överdriva fördelarna är mycket viktigt för trovärdigheten. (Senge, 1993)

Enligt Senge är problemet och andledningen till att så många misslyckas med att implementera en delad vision, avsaknaden av förtroende för den egna förmågan att påverka och förändra sin verklighet och sin framtid. En chef som alltid ser andra som ansvariga för problem runt omkring och som erfar en känsla av maktlöshet, kommer heller inte att i grunden tro på att en delad vision ska lyckas förändra något. Denna syn härstammar från det linjära tänkandet, som dominerar de flesta organisationer. När medvetenheten ökar om hur

olika aspekter av verkligheten hör ihop och samverkar, skapas en bättre grund för skapandet av visioner. (Senge, 1993)

### **Team Learning - gemensam utveckling**

”Team learning” är den process som får gruppmedlemmarnas förmågor att sträva åt samma håll och som utvecklar dessa för att uppnå de mål som gruppen verkligen efterlängtar. Den bygger på både utvecklingen av ”shared vision” och ”personal mastery”. Ett högpresterande team är uppbyggt av talangfulla individer. Men det finns många team runt om i världen som består av talangfulla individer och ändå misslyckas de att lära som team. En stor del av hemligheten bakom är att individerna i teamet eller gruppen behöver varandra och lär sig att arbeta tillsammans. Individuellt lärande betyder inte nödvändigtvis organisationslärande. Men grupper som lär bildar ett microcosmos, där erfarenhet, färdigheter och kunskap omvandlas i handling. Individerna i gruppen lär av varandra och utnyttjar sina kunskaper för att gemensamt åstadkomma något som de inte kan åstadkomma på egen hand. (Senge, 1993)

”Team learning” bygger på tre huvudkriterier. Det första är förmågan till insiktsfullt tänkande inför komplexa frågor. Det handlar om att tillvarata potentialen av intelligens bland flera personer, så att summan överstiger intelligensen hos en person. Det andra kriteriet är behovet för innovativt, koordinerat handlande. Högpresterande team uppnår en nivå där varje gruppmedlem förblir medveten om de andra medlemmarna och kan agera på sätt som kompletterar de andras handlande. Tredje kriteriet omfattar rollen mellan olika lärande team, där äldre team fungerar som mentor åt yngre team. Det leder till att kunskap överförs på ett bredare plan och att kunskap bevaras även över generationer. (Senge, 1993)

Rent konkret handlar ”team learning” om att behärska kommunikation med andra människor. Det innebär både dialog och diskussioner. I en dialog ges frihet till fördjupning och utforskning av tankegångar och komplexa frågor. Dialogen bygger på att man lyssnar på varandra utan att uttrycka sina egna tankar och åsikter. Diskussioner präglas däremot av personliga åsikter och argument för att finna det bästa alternativet för att kunna fatta ett beslut. Det är viktigt att kunna särskilja de två sätten och att kunna utnyttja dem medvetet på rätt sätt. För att uppnå ”team learning” krävs det att individerna i gruppen lär sig att kreativt hantera de kraftfulla diskussioner som uppstår. (Senge, 1993)

En av de personer som Senge citerar i sin bok ”The Fifth Discipline” är en management konsult, som uttrycker att ett av problemen bakom svårigheterna för management team är att språket som används bygger på enkla linjära relationer av orsak och samband karaktär, trots att problemen oftast är oerhört komplexa. Denna språkliga brist leder till att kunskaper inte tillvaratas eller överförs mellan individer i samma omfattning, som om människor kunde uttrycka sig och kommunicera på ett mer detaljerat och precist sätt. Det hade ökat förståelsen både för olika problem och bland människorna i ett team. (Senge, 1993)

### **Sammanfattning**

Senge talar om sambandet mellan utveckling som individ och som grupp. Organisationslärande kan endast uppnås genom individer som väljer att engagera sig och aktivt arbeta med både sin egen och gruppens utveckling. Utvecklingen av ens medvetenhet om sin egen roll i sammanhanget är oundgänglig. Kommunikationen och överföringen av kunskap utgör grunden för hela processen. Genom dialog och diskussion påverkar individerna i gruppen varandra och utveckling sker. Det är viktigt med en delad vision eller en

samexistens av flera visioner. Visionen bör sträcka sig utanför egoistiska mål för att fungera utvecklande och stimulerande för både individen och gruppen. (Senge, 1993)

### **3.1.5 Paralleller mellan organisationsteori och idrottspsykologi i kampen om att bli högpresterande**

I ett elitidrottsteam är det beroendet av varandra som till stor del skapar grupp känslan. Många gånger leder det till att lag umgås även utanför arenan, om inte som en enhetlig grupp, så i varje fall i mindre grupperingar. De individuella personligheterna i ett lag är mindre viktiga än gruppens homogenitet. Lenk (i Railo, 1971) hävdade dock att ett lag kan prestera mycket väl trots inre konflikt och att heterogenitet bidrar till gruppdynamiken. Men konflikter måste lösas i grunden och inte bara på ytan. Annars riskerar laget att falla isär. (Railo, 1971) Inom sport och idrott är resultaten mer konkreta än i företagsvärlden. Ett mål ljuger inte och därmed blir lagarbetet mer belönande. I företaget är målen ofta mindre tydliga och det personliga engagemanget är inte alltid lika stort som bland idrottsmän.

Inom elitidrotten koncentrerar tränare och tävlande oftast på det som är positivt och inte det som är fel. Grunden till detta är att kroppen memorerar rörelser och koncentrerar man sig på det som är fel, kommer den felaktiga rörelsen att uppmärksammas och därigenom memoreras automatisk, trots att målet är det motsatta. Därför ligger fokus på det som är bra och hur saker ska förbättras. (Uneståhl, 1981) Men för att kunna förändra arbetssätt och tillvägagångssätt inför tävling, krävs det medvetenhet om eventuella problem och orsaken till dessa. Först när medvetenheten och förståelsen finns, kan förändringen påbörjas (Railo, 1984). Detta kan jämföras med Sandberg och Targamas (1998) teori om kompetensutveckling, där förståelsen är nyckeln till förändring och förbättring. Likaså Senge (1993) talar om medvetenhet om problem och dess verkliga orsaker.

För ett lag att prestera optimalt krävs glädje, gott humör, motivation, variation, uppmuntrande till varandra och från ledaren, samt gruppens stöd till varje enskild. Tränaren har en viktig roll i att skapa den rätta balansen och se till att varje enskilds behov tillfredsställs. Det kräver stor kännedom om lagmedlemmarna och deras bakgrund, men även en god portion självinsikt från tränarens sida. En annan viktig uppgift som tränaren har, är att se till att målen är realistiska, men anspråkskraven får inte sänkas för mycket, då det kan få negativa konsekvenser genom att de tävlande inte ser anledning att anstränga sig längre. (Railo, 1984) Även detta kan appliceras på företag, då de är i lika stort behov av att medarbetarna mår väl och att organisationens mål och visioner är realistiska, men än dock motiverande. Vikten av att definiera och omformulera mål så att det hela tiden finns något att sträva efter tas upp av bl a Peters och Waterman (1982) samt Gilson et al (2001).

Inom idrottspsykologi talar man om anspänningsgrad. Det är den känsla av spänning som en idrottsutövare känner inför en tävling. Personer med hög anspänningsnivå behöver sänka pressen lite, vilket kan uppnås genom att sänka målsättningen före och under tävlingen. De som har en låg anspänningsnivå kan tvärtom behöva höja målsättningen för att öka pressen och uppnå rätt anspänningsgrad. Erfarenhet medför ofta en ökad anspänningstolerans. Det kan förklara att erfarna och framgångsrika lag börjar förlora, när anspänningsgraden blir för låg. (Railo, 1971) Denna teori kan jämföras med Senges (1993) idé om kreativ spänning, som utgör den källa till energi, som krävs för att sträva mot visionen.

Gilson et al (2001) beskriver i begreppet "flow" ett flöde av information och hjälp mellan



medlemmarna i organisationen. Det minner om kompetensöverföring på ett subtilt plan i den dagliga kontakten. I de högpresterande organisationerna som Gilson och hans kollegor studerade så var just ”flow” en av delfaktorerna, som bidrog till organisationens varaktiga framgångar.

Det finns mängder av andra likheter, såväl som olikheter, mellan organisationsteori och idrottspsykologi, men de ovan utvalda får tjänstgöra som smakprov.

## 3.2 Kompetens

Ordet kompetens brukar i våra ordböcker förklaras med orden skicklighet och duglighet, men även behörighet och erforderliga kvalifikationer (Nordstedts Uppslagsbok, 1992). Det är förmågan att klara av en uppgift som är väsentlig.

En annan definition är ”förmågan att framgångsrikt (enligt egna eller andras kriterier) utföra ett arbete, inklusive förmågan att identifiera, utnyttja och om möjligt, utvidga det tolknings-, handlings- och värderingsutrymme som arbetet erbjuder” (s 11, Ellström, 1992). Per-Erik Ellström (1992) delar upp begreppet kompetens i fyra olika dimensioner: *färdigheter* – s.k. psykomotoriska faktorer, som fingerfärdighet och handlag, *kunskaper* – vilka utgörs av kognitiva faktorer, som förmågan att lösa problem och fatta beslut, *motivation* – bestående av affektiva faktorer, d v s vilje- och känslomässiga förutsättningar som påverkar engagemang och värderingar och till sist, *möjligheter* – de faktorer som utgörs av självförtroende och självuppfattning, samt samarbets-, ledarskaps- och kommunikationsförmåga.!

Vidare kan kompetens delas upp i individuell kompetens och organisatorisk kompetens. Den organisatoriska kompetensen anses ha en vidare innebörd enligt Ekstede och Leonard-Barton (i Docherty, 1996) och består av medarbetarkompetens, strukturkapital och kultur/värderingar. Medarbetarkompetens är varje individs kompetens. Strukturkapital kan beskrivas som den kunskap och kompetens som finns kvar i en organisation när de anställda gått hem. Exempelvis dokumenterade arbetsrutiner, management-, belönings- och utbildningssystem. Kultur och värderingar genomsyrar hela organisationen och påverkar inställningen till bl. a kunskapsutveckling. Det är eftersträvansvärt att lärandet och utvecklingen av kompetens sker på alla tre plan, för att ha en chans att påverka attityder och värderingar i organisationen.

Begreppet kärnkompetens förekommer ofta i samband med organisatorisk kompetens. Detta begrepp karaktäriseras av fyra egenskaper: den ska vara koncern- och företagsomfattande, varaktig i tid, förvärvad genom tillämpning och konkurrensfokuserad. (Docherty, 1996)

När det talas om organisatorisk kompetens berörs förr eller senare organisatorisk inläring. Organisatorisk inläring bygger på individuell inläring, som överförs till andra individer i en organisation. Det handlar därför i hög grad om kommunikation. När individuell inläring kommuniceras till andra personer och dessa börjar tillämpa och utnyttja de nya erfarenheterna och insikterna, skapas organisatorisk inläring. Men individuell inläring är inte en garanti för att organisatoriskt lärande skapas. Organisatoriskt lärande sker i tre stadier: individuellt, sedan kollektivt och slutligen organisatoriskt (Docherty, 1996). Individuellt lärande innebär att individen ökar sin kompetens, kollektivt lärande innebär ett förändrat

tänkande inom t ex en arbetsgrupp, som kommer till uttryck genom förändrade handlingsmönster och rutiner. Organisatoriskt lärande sker först när det förändrade tänkandet också leder till ett annorlunda förhållningssätt och förändrade värderingar. (Docherty, 1996) Det ligger till grund för ändrade rutiner och system, som leder till en förändrad slutprodukt.

En förutsättning för att individer ska lära sig är feedback och utrymme för att testa nya metoder och idéer, d v s utrymme för fel och misstag. Tollestad (2000) påpekar värdet av att behålla vissa värderingsskillnader, som skapar en viss discensus, då total homogenitet verkar hämmande på både kreativitet och lärandet. En lärande organisation kännetecknas bl. a av att man tidigt upptäcker problem och korrigerar dessa, plus att organisationen ständigt förbättrar befintliga arbetsmetoder och utvecklar nya, samt kontinuerligt arbetar med utveckling av affärsidéer och strategier. (Bruzelius & Skärvad, 1995)

### 3.2.1 Kompetensutveckling

Sandberg och Targama (1998) utgår från ett tolkande perspektiv, vilket medför att de anser att det enda sättet att kunna påverka och utveckla kompetensen hos en individ bygger på förståelsen för sambandet mellan förståelse av arbetet och faktisk kompetens. Kompetensutveckling bygger enligt detta synsätt på förändring av förståelsen av arbetet. Svårigheten med kompetensutveckling är att definiera vad som utgör mänsklig kompetens i utförandet av ett visst arbete och hur den kan göras synlig. Grunden för kompetensutveckling enligt Sandberg och Targama är att ledningen förstår att det är medarbetarnas förståelse av sitt arbete som måste påverkas, för att uppnå en förändring i arbetsutförandet. Endast när ledningen förstår detta samband kan kompetensutvecklingen påbörjas.

Förståelse är grunden för lärande i arbete. Lärande betyder i det här sammanhanget att kunna förstå "samma" arbete på ett kvalitativt annorlunda sätt. Hur man angriper lärande situationen påverkar resultatet. För att få till stånd ett lärande som leder till en förändrad förståelse krävs reflexion. Det finns tre typer: självreflexion, reflexion genom dialog med andra och att läsa forskning på området. (Sandberg & Targama, 1998) Även Ellström (1992) pekar på vikten av reflexion som ett nödvändigt villkor för kompetenslärande. Han menar att det bör skapas ett utrymme för reflexion i den dagliga verksamheten. Personalen måste ges möjligheter att såväl distansera sig ifrån, som kritiskt granska det dagliga arbetet. Det kan ske i mindre grupper och gärna med en handledare. Reflexion kan innebära att medlemmarna diskuterar och kritiskt granskar verksamhetens mål, dess underliggande värderingar eller graden av överensstämmelse mellan handlingsplaner och utförda handlingar.

Gemensam förståelse är grunden för kollektiv kompetens och dess utveckling. Kollektiv kompetens skapas och utvecklas genom socialisation. Socialisation är kollektivt lärande, som sker genom processer där alla i en grupp eller organisation är involverade. Den kollektiva kompetensen framodlas, förfinas och bibehålls, tack vare en gemensam förståelse, som kontinuerligt skapas och återskapas. Den kollektiva kompetensen kan betecknas som en kultur, ett system av gemensamma symboler, som representerar centrala aspekter i arbetsutförandet. Alla riter, ritualer och ceremonier i en organisation hjälper medlemmarna att utveckla, forma och upprätthålla en gemensam förståelse av sin situation. Medlemmarna delar värderingar och föreställningar om verkligheten. Kollektivt lärande handlar om förändring av de gemensamma symbolerna. (Sandberg & Targama, 1998)

Enligt Sandberg och Targama (1998) finns det fyra olika typer av kompetensutveckling:

- Kompetensförstärkning
- Praxisutveckling inom ramen för rådande kultur
- Kompetensförnyelse
- Kulturförändring

Kompetensförstärkning innebär att den befintliga kompetensen förbättras. De färdigheter och kunskaper som individen besitter förfinas, men det sker inom ramen för den kompetens som individen besitter. Denna form bygger på explicit lärande inom den existerande förståelsen, som varje individ har.

Praxisutveckling inom ramen för rådande kultur är en implicit form av lärande, som även den sker inom ramen för den befintliga förståelsen. Detta sker på organisationsnivå. Arbetsprocedurer förbättras, system av olika slag byggs ut eller förenklas, men ingenting förändras i grunden.

Kompetensförnyelse är en form av explicit lärande på individnivå, där individens förståelse av arbetet förändras och leder till en kvalitativt annorlunda kompetens. Den nya förståelsen skapar en utveckling av kompetens utanför de befintliga ramarna.

Kulturförändring sker på organisationsnivå och är en typ av implicit lärande. Detta lärande medför förändringar i de grundläggande värderingarna som skapar organisationens kultur och påverkar hela organisationen. Kulturförändring leder till en ny förståelse bland medlemmarna och en ny kollektiv kompetens.  
(Sandberg & Targama, 1998)

Enligt Sandberg och Targama (1998) krävs ett konsultativt förhållningssätt från ledningens sida, där ledning via förståelse skapar ett konsultativt ledarskap. I praktiken kan kompetensförnyelse och kulturförändring ske genom att det skapas lärprocesser i verksamheten. Detta kan uppnås genom handledning, "learning by doing" (autentiska workshops etc.), reflekterande praktik, problembaserad inläring och stimulans av aktivt sökande efter kunskap. Det handlar framför allt om att leda utifrån en bottom-up-princip till skillnad från den klassiskt rationella top-down-principen. Ledningen bör utgå ifrån medarbetarnas sätt att förstå sitt och företagets arbete. Det kan uppnås genom öppen och ärlig dialog och interaktion mellan handlande och tänkande. För att skapa en kreativ dialog är det stimulerande med många olika åsikter. Genom metaforer och gestaltningar av framtiden kommuniceras värderingar och visioner. Framför annat har visionen en stor roll i att förena alla i ett gemensamt strävande mot gemensamma mål. Visionen bör vara en utmaning, ha en rik innebörd och ha attraktionskraft. Genom studiebesök och externa impulser, stimuleras innovation och nytänkande. (Sandberg & Targama, 1998)

En annan viktig del i arbetet mot att skapa kompetensförnyelse och kulturförändring är att institutionalisera ifrågasättandet, att låta reflexion vara en del av vardagen. Vidare är att föredra en tolkande ansats framför en analyserande och därigenom öva sig i omvärldsanalys och strategiskt tänkande. Ledningen bör även betrakta varje individs förutsättningar, den nuvarande förståelsen och skapa individuella lösningar. För att klara av allt detta är det nödvändigt för ledningen att kartlägga den egna förståelsen, vilket kräver stor självkännedom och självinsikt, men även konstant ifrågasättande. Slutligen är det ytterst viktigt att alla olika budskap och belöningsystem går hand i hand. (Sandberg & Targama, 1998)

Ellström (1992) diskuterar de krav som bör ställas på en arbetsplats utformning för att den ska främja lärande och kompetensutveckling bland medarbetarna i deras dagliga arbete. De kan sammanfattas som följande:

- mål, men också utrymme för att reflektera över och kritiskt pröva uppställda mål
- arbetsuppgifter med hög lärandepotential
- en organisationskultur som stödjer och uppmuntrar lärande
- en integration mellan informellt lärande i arbete och planerad utbildning
- organisera verksamheter för både produktion och för lärande

Ett vanligt problem med kompetensutveckling är att det satsas oproportionerligt stora resurser på olika kurser och föreläsningar. Detta trots att den ”synliga” kompetensutvecklingen endast utgör ca 10% av lärandet. De övriga 90% äger rum i det dagliga arbetet, ofta utan att det uppmärksammas. När åtgärder för kompetensutveckling diskuteras brukar endast den synliga kursdelen uppmärksammas. Det är viktigt att kunskapen om vardagsinlärningen ökar, så att den kan bli så effektiv som möjligt och kan fokuseras på sådant som ligger i linje med verksamhetsmålen och skapa mervärde för kunder och därmed tjäna organisationen. Framförallt handlar det om att integrera informellt lärande i arbetet med planerade utbildningar. (Ellström, 1992)

Det är även av betydelse att gå igenom kompetensområde för kompetensområde och avgöra vilket lärande som bör vara individuellt, kollektivt, respektive organisatoriskt med koppling till omvärlden. Önskvärda kompetensprofiler bör kunna åskådliggöras för både individer och grupper. (Docherty, 1996)

## **Sammanfattning**

Kompetensutveckling handlar om utveckling på ett individuellt, såväl som organisatoriskt plan. Det handlar om att utveckla nya förmågor och ta till sig nya kunskaper, för att omvandla dem i sitt arbete. För att uppnå en djupare kompetensutveckling måste förståelsen av arbetet förändras. Det kan ske genom interaktion mellan individer, reflexion och öppen dialog. Det informella lärandet utgör den största delen av kompetensutveckling. Kompetensutveckling är ett viktigt led i att skapa en lärande organisation. I en lärande organisation rör det sig om ett livslångt lärande och är inte begränsat till perioder av utbildning, utan är en ständigt pågående process. Kunskap blir idag snabbt föråldrad och ny kunskap tillförs ständigt, därför måste också organisationens kunskap ständigt utvecklas i förhållande till omvärlden. Resurser måste satsas på investeringar av kunskap och inte på konsumtion av kunskap. I en lärande organisation tillvaratas de anställdas kunskaper. Syftet är att utveckla och bibehålla en miljö, som främjar inlärning på alla nivåer.

### **3.2.2 Kompetensöverföring**

Ordet är en sammansättning av begreppen kompetens och överföring och kan ges olika innebörd. Ses begreppet som lärande så finns en mängd teorier om och metoder för lärande. Detsamma gäller kommunikation och överföring. Fokus kan även läggas vid kulturen i organisationen, som också har en stark teori- och metodbildning. Kompetensöverföring kan beskrivas med hjälp av Löfström och Örtenblad (1998), som en förändring av beteende, vilket författarna ser som färdighetsträning. Färdigheter är något som individen förvärvat och som sedan blivit en självklar och etablerad del av personens vana att lösa problem. Det som

överförs vid kompetensöverföring är en uppfattning för att klara av att utföra en viss uppgift. Det kan jämföras med Sandberg och Targamas (1998) förståelsebegrepp inom kompetensutveckling.

Stein (1996) har i intervjuer med företagsledare undersökt vad de anser vara de primära syftena med kunskapsspridning, som kan jämföras med kompetensöverföring. För det första kan det konstateras att kunskapsspridning gör att den befintliga kunskapsmassan inom en organisation blir större. Fler personer lär sig det som endast några få kunde innan. Det innebär dock inte att det utvecklas någon ny kunskap. Kunskapsspridning ökar sannolikheten för att kunskap utvecklas, men minskar även beroendet av personer med unika kunskaper. Stein (1996) påvisar i sin undersökning att kunskapsspridning sker framförallt från personer som är erkänt kompetenta. Däremot är det ingen av de intervjuade som nämner att de systematiskt låter de som misslyckats, sprida sina erfarenheter kring vad som gick fel.

Kompetensöverföring är precis som kompetensutveckling en del av begreppet lärande organisationer. Individuell inläring är en förutsättning, utan att vara en garanti, för att organisatorisk inläring ska komma till stånd (Senge, 1993). Kompetensöverföring kan handla om den dagliga överföringen av kunskap och erfarenheter mellan medarbetare, men kan även betyda ett mer strukturerat arbete för att tillvarata kunskap för framtida referenser och nyttjande. I dagens kunskapsorienterade samhälle har det blivit enklare och enklare att söka efter kunskap och tillgången på kunskap i olika form är näst intill obegränsad. Svårigheten ligger snarare i att sälla den mängd av tillgänglig kunskap, som finns att tillgå. För företag handlar det om att kontinuerligt dokumentera speciell kunskap, som kan vara viktig i framtiden, men även att skapa utrymme för erfarenhetsutbyte i! den löpande verksamheten.

Det finns olika sätt för att möjliggöra kompetensöverföring i det dagliga arbetet. Bland annat är det viktigt att uppmuntra kommunikation mellan avdelningar, genom projekt över avdelningsgränser. Mentorskap är ett annat viktigt verktyg för att skapa kunskaps- och erfarenhetsöverföring. Överföringen sker både från den äldre till den yngre och tvärtom. Nyförvärvad information från kurser och seminarier bör spridas av deltagare till sina medarbetare, både på avdelningsmöten och mer informellt på fikarasten. Information kan även spridas via intranätet och email. Arbetsrotation eller byte av verksamhetsmiljö kan vara nyttigt, men det är viktigt att det finns tid för att hinna bygga upp förtroende mellan människor och relationer som består, så att själva rotationen har effekt även på lång sikt. Dessutom bör olika former av sociala aktiviteter uppmuntras då det verkar stärkande på gruppandan och sammanhållningen, vilket ofta leder till större öppenhet och förtrolighet. (Kline & Saunders, 1995)

Det finns inte så många teorier om just kompetensöverföring, utan ofta behandlas ämnet som en del av kompetensutveckling eller lärande organisationer. Då mycket av grundteorier och antaganden delas med kompetensutveckling, finns det ingen anledning att vidare försöka utveckla ämnet.

### **3.3 Sammanfattning och kritik av valda teorier**

De dominerande faktorerna som tas upp i nästan alla böckerna är människans betydelse, organisationens betydelse som helhet och kompetens på båda nivåer. De flesta teorierna

överensstämmer med varandra, med undantag för en del variationer. Teorierna kring högpresterande organisationer har mycket gemensamt med teorier om kompetensutveckling och kompetensöverföring. Kopplingen dem emellan är uppenbar. För att närma sig en högpresterande nivå, där prestationsförmågan är på topp, krävs en ständig kompetensutveckling på både individ- och organisationsnivå. Det talas mycket om enkelhet och begränsad storlek på både arbetsteam, avdelningar och organisationer i stort. Fokus och överskådlighet förespråkas av alla.

Peters och Waterman (1982) representerar det rationalistiska perspektivet med en övertygelse om företagsledningens möjligheter att påverka medarbetarnas värderingar och själva företagskulturen. De beskriver en "top-down" strategi för implementeringen av visioner och företagskultur. Sandberg och Targama (1998) utgår från ett mer förståelse baserat synsätt, där individens förståelse av sitt arbete är utgångspunkten för all utveckling och förbättring. De talar mycket om kommunikation och reflexion, som ett led i förändringsprocessen. Utfallet av undersökningen i "Peak Performance" (Gilson et al, 2001) visar att det framförallt är en välfungerande organisation som utgör nyckeln till framgång. Den visar dock att en välfungerande organisation byggs upp över lång tid och kan inte skapas på några få år. Det handlar om livslånga relationer mellan människor, där förtroende och tillit utgör grundpelarna. Det är i familjeliknande relationer som öppen dialog och uppriktighet är troligast att få utrymme och respekteras.

Både "In search of excellence" (Peters & Waterman, 1982) och "Peak Performance" (Gilson et al, 2001) bygger på studier av högpresterande organisationer. Företagen som Peters och Waterman studerade hade varit på Fortunes lista över de 100 bästa företagen i Amerika i flera år. Men många av företagen existerar inte eller finns inte med på den listan längre. Trots en långvarig framgångsperiod tog det slut för vissa av företagen och andra blev omsprungna av sina konkurrenter. De högpresterande idrottslagen som Gilson och hans kollegor studerade hade alla varit dominerande inom sin sport i minst ett decennium eller alltsedan sin start. Men även dessa organisationer som verkade vara oslagbara hamnade i problem av olika slag bara ett år efter att studien avslutats. Det leder till att de faktorer som identifierats som avgörande för företagens och organisationernas framgång kan ifrågasättas.

En kritik av teorierna som nämnts tidigare, är att de alla utgår från ett västerländskt perspektiv. Alla studier som bygger på dessa teorier och utförs av människor med till grunden samma värderingar, bidrar till att bibehålla inställningen till ämnet. Vår förståelse sätter ramarna för hur vi tolkar materialet och vilka slutsatser vi drar. Det finns inget bevis för att studier genomförda i andra delar av världen t ex i Asien, hade resulterat i en annorlunda syn på begreppet högpresterande organisationer. Jag kan endast spekulera kring utfallet av en studie utförd av människor och i länder, med andra grundläggande värderingar.

Själva teorikapitlet kan uppfattas som onödigt långt, men jag har inte velat korta ner och sammanfatta de olika teorierna alltför mycket. Ambitionen har varit att ge läsaren tillräckligt med information för att bilda sig en god uppfattning om de ämnen som berörs.

## 4 EMPIRI

*Empiriavsnittet bygger på den kvalitativa undersökning som genomförts med chefer inom IT- och telekombranschen. Kapitlet börjar med en redogörelse för information som erhållits genom intervjuer med tre utvalda personer, för att sedan övergå i en presentation av den kvalitativa undersökningen.*

Den primärdata som jag samlat in under arbetets gång är av relativt stor variation. Tanken är att en del av materialet ska utgöra bakgrundsinformation till ämnet högpresterande organisationer och kompetens, för att på så sätt ge en djupare mening åt den kvalitativa undersökningen. Dessutom ska informationen tjäna som en del av basen för diskussionen i kapitel 5. Förhoppningsvis verkar informationen även som balans och komplement till de teorier som presenterats i föregående kapitel.

### 4.1 Högpresterande utifrån ett personligt perspektiv

Här följer utdrag ur två intervjuer med två elitidrottsutövare. Den ene utövar en lagsport på professionell nivå, medan den andra är olympisk silvermedaljör i fäktning. Avslutningsvis redogörs för Per-Olov Ströms syn på högpresterande organisationer.

#### 4.1.1 Stade de France – ett framgångsrikt rugbylag

François Mounier är rugbyspelare i det franska elitlaget Stade de France. Han berättade om varför de varit så framgångsrika och hur lagarbetet var uppbyggt. Först och främst poängterade han att gruppen, laget, alltid är i centrum och inte de enskilda individerna. Mellan laget och tränaren pågår ett ständigt utbyte, där tränaren har en central roll i att vara saklig och rakt på sak, spänningsreducerare, lyhörd, ingripa när det behövs, fatta beslut och pressa spelarna till sitt yttersta. Då spelare på den här nivån spenderar hela dagarna med schemalagda aktiviteter, förutom den fysiska träningen, tillbringar spelarna den största delen av sin vakna tid tillsammans. Det medför att det bildas starka band och vänskapsrelationer, som i sin tur leder till en familjekänsla. Laget umgås även på sin fritid och semester, tillsammans med sina familjer och flickvänner. Alla spelare delar engagemanget för sporten och de lever ut sin dröm att vara professionella spelare, som de flesta burit på sedan unga år.

Många av spelarna har andra arbeten vid sidan av, även om det är begränsat. François t ex, arbetar som konsult hos Accenture, men arbetar endast halva torsdagar och hela fredagar, förutom när de spelar bortamatch och lämnar Paris redan på fredagen. Att ha en annan sysselsättning bredvid, anser François nyttigt för de som söker en djupare intellektuell stimulans, men även de som vill ha lite distans till rugbybyn och kanske skapa sig en framtid efter rugbykarriären.

François påpekar skillnaden mellan sporten och företagslivet. Han uttrycker det genom det enkla påståendet: *"Ett mål ljuger inte och är konkret och verkligt"*. Tydligheten och framför allt att alla vet vad de ska göra och vad de andra gör är styrkan i sporten. Det är inte bara spelarna som vet vad de ska göra utan även tränaren, assisterande tränare, massör m.fl. har

viktiga uppgifter. De ska se till att det inte finns några ursäkter för spelarna att inte träna eller prestera sitt allra bästa. De ser till att det finns material och utrustning i alla situationer, så att negativ påverkan på grund av det undviks. Bortamatcher planeras så att resan till orten sker dagen innan om det är en lång resa, så att alla har en chans att vila och bli fokuserade. Det är inte som i de lägre divisionerna då bussen avgår kl. 0400 ibland och frukosten består av spaghetti för att ge tillräckligt med energi.

Lagandan bidrar till att alla sköter sig genom att de håller koll på varandra, om någon röker får den personen betala en straffavgift till lagkassan, om någon pratar i mobiltelefon under träning så gäller samma sak o s v. *"Det går inte att maska och komma undan med det inför lagkamraterna."* Laget fungerar även som stöttepelare när någon går igenom en svår period i livet eller står inför ett svårt val av både personlig och professionell karaktär.

Då det rör sig om en lagsport arbetar alla i laget mot samma mål och det är laginsatsen som räknas framför individuella prestationer. Det ger en trygghet i situationer av individuella misstag och delad glädje när laget vinner. Individuella misstag hanteras direkt efter en match, för att undvika att det blir en källa till dispyter. Rak och öppen kommunikation rensar luften i situationer då någon begått ett fel. Att begå ett speltekniskt misstag är naturligt och fokus ligger på att lära sig av misstaget till nästa gång. Men dåligt beteende i form av onödigt våld eller fult språk på plan ses inte med blida ögon och kan bestraffas.

En stor del av träningen bygger på granskning av videoinspelningar från matcher och träning, där teknik och strategi går igenom bit för bit. Att förstå och kunna läsa spelet är en av de viktigaste aspekterna för ett framgångsrikt lag. Motståndarlag studeras innan match, för att spelarna ska lära sig deras mönster och strategier och för att hitta deras svagheter. Spelarna övas i att själva lägga upp spelkombinationer och spelstrategier och är med och påverkar den fysiska träningen. Varje spelare har en anpassad träningsplan, där de individuella svagheter och styrkorna beaktas.

Hänsyn tas till både laget som helhet och till individerna, som utgör lagets byggstenar.

#### 4.1.2 Fäktning på toppnivå

Uppsatsen handlar främst om lag- och grupprestationer, men intervjun med Valérie Bernard ger en intressant inblick i elitidrottsutövarens vardag. Valérie blev silvermedaljös på sommar-OS i Atlanta och vägen dit präglades av mycket mer än bara hård träning.

Enligt Valérie handlar toppprestationer till 80% om mental inställning. Har en idrottsutövare inte rätt inställning så kan ingen träning i världen skapa toppresultat. En viktig del i att bli framgångsrik är det mål som eftersträvas. Målet bör vara klart och tydligt, realistiskt och överensstämmande med ens personliga förutsättningar. Det bör även vara förhandlingsbart och regleras allt efter som.

Misslyckanden ska ses som en erfarenhet och leda till utveckling och förbättring. Det är grunden i arbetet med att nå framgång. Träningen kräver kontinuerlig dialog med tränaren. Förberedelserna inför ett stort mästerskap präglas av måldefinition. Målet ska kunna förknippas med ett slutgiltigt datum, vara anpassat och mätbart. Det finns en rad olika faktorer som bör integreras i arbetet med att utforma rätt mål.



- tidigare resultat - frivillighet
- diagnos över styrkor och svagheter - strategi, politik
- medel till förfogande - miljö (familj, tränare, arbetsliv e t c)

Valérie talar om tre typer av mål: 1) förbättring av maximalt en eller två tekniker/rörelser per år 2) förbättring av sitt bidrag till lagets framgång som helhet och 3) individuell framgång. För att uppnå det valda målet finns det två typer av faktorer, påverkbara och icke-påverkbara. De påverkbara faktorerna utgörs av relationen med tränaren, livsstil och material. Bland de icke-påverkbara faktorerna finns fysiken, d v s kroppen, publiken, domaren och stress. Då det är omöjligt att kontrollera de icke-påverkbara faktorerna, får idrottsutövaren lägga extra mycket tid på att se till att de faktorer, som man själv råder över, är på topp. Lyckas den tävlande med det, kan även oförutsedda händelser hanteras utan att riskera nederlag. Nyckeln till framgång är att alltid vara 100%-igt förberedd.

Efter silvermedaljen har Valérie börjat arbeta heltid och uttryckte sin tillfredsställelse över hur stor nytta hon har av sin erfarenhet, som toppidrottsskvinna, i sitt arbetsliv. Målen finns där, om än inte lika tydliga i alla lägen, men oftast handlar det om att vara på topp. *"Verksamheten i ett företag fungerar nästan identiskt, samma drivkraft – att vara bäst, samma tillvägagångssätt – individuellt eller i grupp och även samma problematik – hantering av nederlag och misslyckanden, av framgång och av extrema situationer."*

Enligt Valérie utgörs grunden till framgång av att alltid vara väl förberedd och väl utrustad för alla eventualiteter. Det uppnås på bästa sätt genom att observera, välkomna, belöna, kommunicera, vara ärlig, behärska, definiera en taktik och att vara reaktiv och opportunist. Hon påpekar dock att förberedelser kan vara både en styrka och en svaghet. Styrkan ligger i att vara väl förberedd och att ha förutsett olika scenarion. Svagheten uppstår när förberedelserna går i alltför liten detalj.

#### 4.1.3 Per-Olov Ström – managementkonsult med sportig bakgrund

Per-Olov Ström är numera konsult och arbetar tillsammans med två andra konsulter i Centrum för Högpresterande System. Han har tidigare varit tränare och förbundskapten för handboll på elitnivå och utnyttjar de erfarenheterna i sitt arbete som konsult. En av de viktiga grunderna för att skapa ett högpresterande system enligt Per-Olov är förmågan att utnyttja de individuella skillnaderna i en grupp. Inom framgångsrika idrottslag utnyttjas varje individuell spelares specifika förmågor. Kombinationen av varje spelares talang och skicklighet skapar lagets framgång. Det är samspelet mellan spelarna som möjliggör framgång.

Bakom framgångsrika idrottslag finns alltid skickliga tränare och ledare. En fördel inom idrotten är de mätbara och tydliga målen, som inte kan missförstås på samma sätt som i företagsvärlden. Ett lag som strävar efter att vinna ligan eller att bli världsmästare, delar samma vision och arbetar mot samma mål. Tränaren har som uppgift att motivera sina spelare och se till att de ramar som satts åtföljs. Samma angreppssätt kan implementeras i företag.

Tillsammans med sina kollegor har Per-Olov Ström studerat vilka faktorer som gör vissa lag och ledare framgångsrika. De har kommit fram till att trovärdighet och tydlighet är nyckelfaktorer i ett optimalt ledarskap.

För att företaget ska uppnå samma maximala utnyttjande av varje individs förmåga och speciella talang, som inom idrotten, krävs det medvetenhet om vilka förmågor och talanger de olika medarbetarna besitter. Därefter krävs ett trovärdigt och tydligt ledarskap. Tydlighet skapar trygghet istället för osäkerhet och trovärdighet skapar förtroende. För att uppnå både tydlighet och trovärdighet behövs effektiv sortering. *"Med sortering menar jag förmågan att dela upp tankar och känslor, på ett sätt som leder till tydligare kommunikation med andra och därmed en ökad förståelse."* För att uppnå en effektiv sortering i sitt ledarskap, såväl som i sitt privatliv behövs ramar, som skapar struktur.

Per-Olov Ström talar om ramkompetens. Med det menar han en ledares förmåga att sätta ramar utifrån den befintliga situationen som ska underlätta arbetet med att nå de mål som har satts. Ledarens roll är att sedan se till att spelarna/medarbetarna håller sig innanför dessa ramar och hjälpa dem för att klara av detta. Det är viktigt att ramarna sätts utifrån de mål man vill uppnå. Vidare fordras en medvetenhet om vilka ramar som präglar ens eget liv och aktuella situation, så att anpassning av ramarna blir möjlig. *"Att skapa tydliga ramar för sig själv handlar inte bara om att öka sin professionella förmåga, det är ett led i att få bättre kontroll över sitt privatliv. Genom att ha kontroll över sitt privatliv skapas självförtroende och det hjälper till att öka trovärdigheten för ledarskapet utåt."*

För spelarna, såväl som företagens medarbetare och företaget som helhet, innebär effektiv sortering ett ökat fokus. Ett ökat fokus, möjliggör större individuellt ansvar, men framförallt innebär det effektivare arbete mot ett specifikt mål. För att kunna ta ansvar måste man veta vad man ska ta ansvar för. Genom välformulerade och situationsanpassade ramar kan kunskap och förståelse ökas hos varje individ. Förståelsen bidrar till ökat individuellt ansvar och individuell frihet, som i sin tur bidrar till att öka motivationen och att skapa handlingskraft. För laget och företaget innebär det ökad dynamik och prestationsförmåga.

#### 4.1.4 Sammanfattning

De tre intervjuerna ovan ger dels en direkt redogörelse för olika element i elitidrottarens liv, dels visas det nära sambandet mellan elitidrott och företagsekonomi. Erfarenheter från idrottsvärlden ger de intervjuade kunskaper som de använder inom företagslivet. Den mentala och känslomässiga delen utgör en stor portion av de faktorer som samverkar under träning och tävling. Det samma gäller i ett företag, även om det inte talas om det på samma sätt. Disciplinen, som en elitidrotter måste leva efter, kan i hög grad utnyttjas i arbetslivet. Det handlar om att definiera mål och sträva efter att uppnå dem. Det innebär också att bevara fokus på det som är relevant och viktigt för att uppnå målet. Att vara förutseende och väl förberedd på alla situationer.

## 4.2 Kvalitativ undersökning – samtal med företagsledare

Den kvalitativa undersökningen bygger på intervjuer, som till sin form mer liknar samtal än intervjuer. Syftet med intervjuerna var att öka få ta del av företagsledares syn på ämnet högpresterande företag och kompetens. Grundfrågan var inriktad på svårigheten med att bli högpresterande och kompetensaspektens roll, som delfaktor. Målgruppen för dessa intervjuer var företagsledare i IT- och telekombranschen. Av tio företag, som valdes ut slumpmässigt

via [www.itforetagen.se](http://www.itforetagen.se), valde sex personer att delta. Fem av de sex är VD för företaget i fråga, eller Sverige/Norden-ansvariga. Endast en av intervjupersonerna är HR-chef och utsågs som lämplig svarsperson av VD:n. Alla de intervjuade är män, vilket återspeglar branschen i stort. De som inte svarade hänvisade till tidsbrist och det faktum att de aldrig ställer upp på intervjuer av det här slaget. Utförligare redogörelse för och kritik av undersökningen har behandlats i metodavsnittet.

#### 4.2.1 Vad är högpresterande företag?

##### Mål och fokus

Idéerna och åsikterna kring vad högpresterande företag är eller kan vara var likartade hos alla intervjuade. Framförallt ansågs det vara företag som är ledande i sin sektor eller marknad och är avsevärt bättre än sina konkurrenter. Det ansågs även vara företag som överträffar sina mål, år efter år. Det talades mest om högpresterande utifrån ett rationalistiskt inställt fokus, där ekonomiska termer dominerade. Men en annan definition var *"...företag som genom sin affärsidé klarar att göra kunderna så nöjda att det genereras avkastning i överkant"* (Børge Grauli). Frågan om ur vems synvinkel högpresterande företag definieras, togs upp. Där påpekades skillnaden mellan aktiebolag, med aktieägare som förväntar sig avkastning på sina investeringar, och publika företag, som har andra mål än att tjäna pengar. De anställdas aspekt berördes med utgångspunkt i trivsel och självförverkligande, som motivation för att utföra ett bra arbete. En av de intervjuade påpekade vikten av respekt för varje individ, som grunden för en optimal arbetsmiljö.

Att sätta mål som är aggressiva men samtidigt realistiska, framhövdes av alla intervjuade, som en viktig grund för att uppnå högpresterande. Bland annat nämndes kravet på diskussion i företaget, om varför det finns till, där värderingsbasen förtydligas och framtidsvisionen definieras gemensamt. En viktig aspekt ansågs vara fokus och förmågan att välja bort det som företaget inte är bra på. *"Man kan inte vara högpresterande på allt"* (Per-Erik Brundin). Företag i dag ansågs ha problem med gränser, där alltför många försöker vara med inom alltför olika sektorer, vilket leder till minskat fokus och sämre prestationer inom varje specifikt område.

Optimal organisationsförmåga var en annan viktig faktor, som togs upp. Hela organisationen måste fungera för att företaget ska vara framgångsrikt. Från strategiplanering till utförande måste det finnas samarbete och alla delar i organisationen måste vara med och arbeta mot samma mål. Det upplevdes som en svårighet att många företag inte lyckas organisera sig på rätt sätt och att från A till B så brister det på vägen.

Löpande uppföljning och anpassning för att möta förändringar i omvärlden, ansågs mycket viktigt. Anpassning av mål, så att de är i paritet med verkligheten, verkade vara ett problem som de flesta bevittnat. Svårigheten med att skapa optimism inför framtiden och som följd sätta orealistiska mål, ansågs vanligt. Benchmarking var ett begrepp som nämndes av en av de intervjuade och som framhölls som mycket viktigt. Själva inställningen att sträva efter att bli bättre i förhållande till konkurrenterna och ständigt följa upp och höja prestationskraven ansågs betydande. Affärsidé togs upp, som en viktig del i att skapa långsiktigt tänkande och medvetenhet om var företaget är på väg. Där kom kommunikation på tal, som ett avgörande verktyg för att förmedla affärsidé och andra tankar, men även för att skapa en dynamisk process, där olika åsikter utgör grunden.

## Kompetens och handlingskraft

Det talades mycket om rätt folk, med rätt kompetens, som en av de primära faktorerna till att bli högpresterande. Men det handlade mindre om facklig kompetens och mer om mänsklig kompetens. Det påpekades att även om det finns ett 30-tal personer med rätt utbildning och erfarenhet, så kanske endast två-tre stycken passar in i företaget med hänsyn till deras värderingar och personlighet. Därför är rekryteringsprocessen mycket viktig. Det räcker inte att titta på människors CV, utan den personliga delen är den viktigaste. Handlingskraft var ett annat uttryck som användes av flera. De menade att det är för mycket prat och fina ord, men för lite handling från ledningen sida. Att kunna *"...agera och utnyttja den information som framkommer i medarbetarsamtal"*, ansåg Børge Grauli vara en styrka som högpresterande företag besitter.

Det påpekades i samband med kravet på erfarenhet att nyutexaminerade inte har en chans att klara av den enorma uppgift som det innebär att bli chef för andra människor. Alla behöver skaffa sig egna erfarenheter från arbetslivet innan man i träder rollen som ledare. Med facit i hand så kunde en del konstatera att det var en av orsakerna till varför IT- och telekomföretagen gick i konkurs i sådan hast, då många av dem hade unga nyutexaminerade "grabbar" sittandes på högsta stolen. Dessa oerfarna människor hade ingen möjlighet att tackla alla problem, som plötsligt uppstod. Med det ville man inte säga att erfarna chefer hade klarat av krisen, men kanske hanterat den annorlunda.

## Uppköp

Det talades även om problemet med stora internationella sammanslagningar, som påverkar lokala chefers roll i stor utsträckning. Flemming Jespersen uttryckte sin frustration över att tappa autonomi och befogenhet: *"Från att vara högst ansvarig, så blir man någon form av mellancheef, som måste rapportera till andra chefer. Inga stora beslut eller förändringar kan göras utan deras godkännande. Det medför brist på flexibilitet och motivation att ta tag i problem lokalt. Dessutom tappar chefen trovärdighet inför sina anställda. Direktiven kommer helt plötsligt från någon annanstans och som lokal chef är det svårt att visa sitt fulla engagemang för något som man inte själv varit med att besluta om. Då blir det hart när omöjligt att överföra en positiv inställning bland medarbetarskaran, att motivera dem. En chef måste ha befogenheter, annars är han ingen chef."*

## Ledarskapet i fokus

Ledarskapet var en av de faktorer som behandlades mycket. Tydligt ledarskap och inte minst ett enhetligt ledarskap. Att ha rätt ledare i toppen, ansågs avgörande för utvecklingen av företaget. Ledarens roll beskrevs som den som sätter kursen och som motiverar de anställda. Det poängterades dock att en ledare kan fungera som drivkraft och motivationskälla i ett företag upp till 35-50 personer. Med andra ord, så länge den personliga andan råder. Men när företaget växer gäller det att få fler ledare, som delar rollen. När det blir fler ledare är det oerhört viktigt att ledarna är av samma "typ". *"Varje chef måste leda sin grupp mot samma mål, annars blir det problem."* (Olle Holmgren)

En del menade att det hänger på vem företaget rekryterar. *"...människor går inte att göra om och ledaregenskaper et c kan inte göras om eller läras och inte personligheten heller. Därför måste företaget rekrytera människor som passar in från början och har den erfarenhet som krävs för att utföra arbetet."* (Flemming Jespersen)

Intressant var att ledarens roll framhävdes mycket kraftigt av alla intervjuade. Det ansågs av en del att kollektiv ledning inte fungerar i praktiken och att människor har ett behov av en ledare, en person de kan relatera till. För att skapa framgång och dynamik behövs en toppchef, som injicerar energi och skapandeanda och som har förmågan att överföra det till resten av organisationen. Här kommer storleken på företaget upp igen och som nämnt tidigare krävs det andra insatser av en ledare för ett stort företag än i ett litet. Det är viktigt att vara medveten om vad som händer med organisationen när ett företag växer. En karismatisk och entusiasmerande ledargestalt, som motiverar anställda i ett mindre företag, har inte samma effekt på medarbetarna i ett internationellt storföretag med tusentals anställda. Det nämndes däremot att sättet att tilltala medarbetare är avgörande för teamkänslan och att alla borde tilltala varandra med samma respekt, som man själv vill bli tilltalad. *"Ledaren måste kunna matcha olika avdelningar och olika förutsättningar, i sitt sätt att tala och agera. För att klara av det krävs erfarenhet, som möjliggör anpassning till varje situation och att kunna kommunicera på rätt sätt."* (Flemming Jespersen)

Något som inte berördes i större utsträckning var kundens roll i sammanhanget. Det var endast en av intervjupersonerna, som berörde kunderna som en viktig faktor i arbetet med att bli högpresterande. Per-Erik Brundin framhävde att företaget måste samarbeta med både leverantörer, kunder och i vissa fall konkurrenter för att bli högpresterande. Kundernas smak och åsikter ansåg han vara en oundgänglig källa till information för företaget. Information som varje företag, som strävar efter att bli högpresterande, måste ta vara på.

#### 4.2.2 Kompetens sedd uppifrån

Kompetens delades upp i flera delar. En variant var att kompetens består av kunskap och förmågor och är den samlade förmågan att uträtta en arbetsuppgift och åstadkomma resultat. En annan definition, som framfördes av flera, var att kompetens består av kunskap och social eller mänsklig kompetens. Kunskap kan ses som facklig kompetens, vilken erhålls genom utbildning. Denna form av kompetens utgör verktyg i arbetet. För att kunna använda verktyget krävs erfarenhet, som ger kunskap om hur verktyget ska implementeras.

Erfarenhet ansågs utgöra en del av den sociala eller mänskliga kompetensen. Det är den sociala kompetensen som utgör individens inställning och värderingar och påverkar individens beteende. Både facklig och social kompetens bildar individens totala kompetens. En av de intervjuade nämnde kompetens som en av de faktorer som påverkar kulturen i organisationen.

#### 4.2.3 Kompetensutveckling enligt VD

Kompetensutveckling ansågs bestå av en individuell och en organisatorisk del, där den organisatoriska utvecklingen bör främjas. Nöjda medarbetare utför ett bättre arbete, så därför är det viktigt att tillgodose deras behov, såväl som organisationens. Idag ansågs utrymmet för personlig utveckling något begränsat på grund av det ekonomiska läget. Kompetensutveckling beskrevs som det ständiga arbetet med att ha den kunskap och de förmågor som krävs för att leverera till kunden. Att ta till sig ny information, lagra den och utnyttja den i företaget. Den organisatoriska kompetensutvecklingen handlar främst om att företaget tar till sig rätt information med hänsyn till verksamheten. Att lyssna aktivt och inte passivt, poängterades.

Børge Grauli var en av dem som ansåg att kompetensutveckling är en oändlig process. *"Utbildning är en never ending story. Ett aktivt arbete med sina kunskaper. Att kontinuerligt arbeta med bli bättre, bli bäst."* Han menade att det handlar inte bara om traditionell kompetensutveckling, utan det handlar om att konstant förbättra allt man gör, hela tiden. *"Alla kan bli bättre och en förbättring på 1-3% på alla plan, bland alla individer, innebär en enorm förbättring av organisationen som helhet och av dess verksamhet. En förbättring med enorm konkurrenskraft."* Enligt Børge Grauli uppnås förbättring genom att informera, kommunicera och utbilda. Det är nödvändigt att företaget väljer de bästa medarbetarna, som vet och kan informera, kommunicera och motivera.

### **Interna utbildningar**

Stor tonvikt lades vid interna utbildningar och informell kunskapsutveckling. Konferenser och externa kurser ansågs av en del ha gått till överdrift och att en viss hysteri skapats under högkonjunkturen, där alla, oavsett behov, deltar i alla kurser. Interna utbildningar bör främst arrangeras så att de medarbetare som har någon form av specialistkunskap eller erfarenhet, lär ut till de andra. Det ansågs även ha stor betydelse att ha löpande internutbildningar om kultur, värderingar och företagets framtid. Det hjälper till att skapa en känsla av tillhörighet. Interna kurser och arrangemang förespråkades i hög grad framför externt inhyrda specialister. Det poängterades dock att det beror på situationens krav. Framförallt framhölls vikten av att utnyttja den befintliga kompetensen maximalt. Den största delen av kompetensutveckling ansågs ske löpande i den dagliga verksamheten.

Kompetensutveckling beskrevs även som förmågan att lära sig av fel och misstag. De organisationer som är framgångsrika lär sig av sina misstag och utnyttjar erfarenheten, medan mindre framgångsrika företag inte drar lärdom av misstagen. Det är alltså inte bara en fråga om att tolerera fel och misstag, utan även en fråga om att lära av dem.

### **Individens kompetens**

Vissa ansåg att vid personlig eller individuell kunskapsutveckling handlar det för företaget om att hjälpa individen hitta sina styrkor och att utveckla dem. Det är viktigt att det förs samtal med individen och att utvecklingsåtgärder utarbetas tillsammans. *"Eftersom individer motiveras av olika saker, krävs en viss anpassning, men det får inte bli orättvist. Däremot är det meningslöst att sträva mot total jämlikhet i kompetensutvecklingen"* (Olle Holmgren). En del av styrkan är just att anställa människor med olika kompetens, som i sin tur kräver olika kompetensutveckling. De individuella skillnaderna menade de flesta vara en förutsättning för en naturlig process av utbyte mellan de anställda. Enligt de flesta handlar det även om att acceptera individens egenskaper och begränsningar och inte pressa alla mot toppen. Varje nivå behöver hanteras, utan att alla ska vara experter inom diverse områden. *"Företaget måste lära sig att säga nej och att kunna precisera behovet. ...olika typer av avdelningar eller verksamheter har olika behov."* (Per-Erik Brundin) En del avdelningar kan ha enormt utbyte av att göra studiebesök hos leverantörer och på så sätt öka sin förståelse för deras och sitt eget arbete, samt för helheten. Medan andra snarare behöver ordna interna workshops eller skicka anställda på expertkurser.

### **Exempel på kompetensutvecklande åtgärder**

De flesta av de intervjuade var nöjda med det kompetensutvecklingsarbete som existerar på

deras företag och endast någon önskade att det fanns större fokus på rätt saker. Kompetensutveckling i form av ökad förståelse för förändringar i omvärlden togs upp som ett område som behöver utvecklas.

Bland de kompetensutvecklande åtgärder som beskrevs återfanns bl. a regelbundna medarbetarsamtal, som i vissa fall kompletterades med en psykisk hälsoprofil, för att säkra medarbetarens mentala hälsa. Medarbetarsamtalen handlar i första hand om att få medarbetarens syn på sin situation och framtidsplaner, men även på önskade utbildnings- och utvecklingsområden. En av de intervjuade nämnde gapanalyser, som ett instrument för att synliggöra vad för slags kompetens varje individ behöver utveckla. Uppföljning och feedback till medarbetaren är en viktig del av medarbetarsamtalen och det handlar om både ris och ros. Annan typ av kompetensutveckling som används är internutbildningar på nya arbetsposter eller vid nya arbetsuppgifter. Det skapar en trygghet för individen och underlättar att arbetet blir utfört på rätt sätt, från start.

De mindre företagen använder sig av aktiviteter för hela företaget, vilket inte bara fungerar kompetensutvecklande, utan även ökar gemenskapen och trivselen. Viktigt i själva arbetet med kompetensutveckling ansågs det vara att insatserna är träffsäkra och att pengar spenderas på det som företaget verkligen behöver. Samtidigt påpekades att företaget bör stödja individer, som vill utvecklas inom olika områden för sin egen skull. Det kan handla om att bidra till kvällskurser eller dylikt. För att vara träffsäkert i sitt kompetensutvecklingsarbete krävs det av företaget att kärnkompetensen identifieras. Kärnkompetensen beskrevs som den faktor som påverkar kassaflödet. *"Det är viktigt att tydliggöra vilken kompetens som behövs för morgondagen, vilken kompetens som inte behövs och vilken kompetens som behövs men inte gör själva."* (Per-Erik Brundin)! Allt detta i förhållande till verksamheten.

Även om kompetensutveckling ansågs viktigt för arbetet med att bli högpresterande, påpekade flera av de intervjuade att det har betydelse vilken bransch företaget befinner sig i. I en mogen bransch ansågs inte förändring och utveckling lika viktigt som i en ung bransch.

#### **4.2.4 Kompetensöverföring enligt VD**

I grunden beskrev de flesta kompetensöverföring som kompetens som överförs mellan personer. Det ansågs även vara alla situationer där det skapas förutsättningar för lärande och där fler än en person lär. En speciell beskrivning av kompetensöverföring gavs av Børge Grauli: *"...alla borde ha en back-up"*. Att det alltid finns någon som kan ta ens plats, ifall något skulle hända, som har samma kompetens och kunskap om arbetsuppgifterna. Det gäller inte bara chefer och ledning, utan alla i organisationen. För att det ska vara möjligt att alltid ha minst två personer, som kan alternera varandra, krävs information och dokumentation. Det är viktigt att lagra information löpande och att ha tydliga arbetsdeskriptioner, diagram och annan typ av lättöverskådlig information. Vidare handlar det om att kontinuerligt förmedla information och kunskap, både formellt och informellt.

En åsikt var att det är chefens uppgift att se till att kompetensen är utspridd på olika personer och att det finns klara och tydliga roller, så folk kan ta vid, ifall det behövs.

#### **Kompetensöverföring i praktiken**

En naturlig form av kompetensöverföring, som beskrevs, var tvärfunktionella team. Genom

att föra samman ett antal personer från olika avdelningar och med olika kompetens, med syfte att lösa något problem, skapas en naturlig plattform för kunskaps- och erfarenhetsutbyte. *"Tvärfunktionella team leder till att individer lär saker av varandra, som de kanske aldrig hade trott att de kunde ha nytta av."* (Jiri Otta) Deras kunskaper och erfarenheter appliceras och implementeras, på för dem helt nya sätt, vilket leder till utveckling av både kunskap och förståelse. Även projekt av olika slag kan ha samma funktion och de flesta ansåg att projekt, som arbetsform, är att föredra. Dessutom påpekades vikten av att systematisera tvärfunktionellt arbete och använda projekt i den löpande verksamheten.

Ett av företagen använder sig av månatliga möten, då en leverantör bjuds in och får berätta om den sidan av verksamheten. På så sätt skapas ökad förståelse för helheten och ens eget arbete hamnar i en kontext och får större mening

Kompetensöverföring via Internet var det en blandad inställning till. En del ansåg Internet och framför allt intranät som en behändig och smidig informationsspridare, medan andra hade sina tvivel om hur effektivt det egentligen är. De som tvivlade på intranät, som kompetensöverföringsmedium, menade att många medarbetare aldrig läser nyhetsbrev eller annan information och att det därför är bortkastad tid. Men de flesta hade en positiv inställning och framhöll att det handlar om inställning och vana att utnyttja både Internet och intranät på rätt sätt. Att ha tillgång till information via Internet och intranät, möjliggör att varje medarbetare kan söka efter specifik kunskap på egen hand, läsa den och använda den, oavsett om den som besitter kunskapen är hans närmsta granne eller arbetar i ett annat land.

## **Kommunikation**

Det mesta av kompetensöverföring ansågs ske i den dagliga verksamheten, utan större planering eller systematik. I de flesta företag beskrevs det råda en öppen kultur, vilket möjliggör kunskapsutbyte över verksamhetsgränserna. Den öppna kulturen skapar en allmän känsla av att dela med sig av sina erfarenheter.

Den populäraste formen av kompetensöverföring ansågs vara direkt kommunikation mellan människor. Framförallt informella möten, som t ex frukost- eller fikapauser, men även mer organiserade former, som gemensamma lunchmöten en gång i veckan, där veckans händelser tas upp och diskuteras och någon håller ett kortare föredrag om ett aktuellt tema eller problem. .

## **De äldre i centrum**

De äldre i företagen ansågs utgöra en enorm källa till kunskap och framför allt erfarenhet. *"Äldre är värda guld, men inte idag i västvärlden. Man har tappat insikten om de gamlas värdefulla erfarenhet som inte kan fås på något annat. Det finns ingen respekt för de äldre idag och de unga höjs till skyarna."* (Flemming Jespersen) De insikter och livserfarenhet som de äldre besitter är ovärderliga och kan inte ersättas, därför borde det satsas mer på att tillvarata deras kompetens och sprida den bland de övriga medarbetarna. Flemming menade även att de äldres ineffektivitet kompenseras av deras erfarenhet. Tack vare den undviker de att göra misstag, som kräver tid och resurser.

Alla var överens om att någon form av strukturerad kompetensöverföring är extra viktigt i företag där kunskap utgör den primära tillgången och där anställda kan lämna ett stort tomrum efter sig, vid uppsägning, pensionering eller annan form av avgång.



#### 4.2.5 Svårigheterna med att bli högpresterande

Det nämndes två typer av faktorer, som är avgörande för ett företags framgångar i längden. Den ena typen av faktorer kan inte kontrolleras eller påverkas i någon större utsträckning, medan den andra typen utgörs av faktorer som företaget själv råder över till viss del. Bland de icke-påverkbara faktorerna nämndes konjunkturen, samhällsstrukturer, smak- och modesvängningar, omsättning av folk p g a livets gång, samt tur. Dessa faktorer slår hårt mot företag och kan endast marginellt påverkas, snarare handlar det för företag om att vara förutseende och förbereda sig på bästa möjliga sätt.

De faktorer som företagen styr eller kan påverka är allt som har med deras verksamhet att göra och vilka människor som tas in i organisationen. Det svåra ansågs vara själva implementeringen av de faktorer, som i princip varje företag idag har hört talas om. Det handlar om affärsidé, vision och strategi, såväl som företagets värderingar och kultur, men även klassiska effektivitets mål och avkastning. Orsaken till varför det är så svårt att uppnå ett högpresterande tillstånd, verkade vara ännu svårare att definiera. Oftast angavs komplexitet som det stora problemet. Verkligheten är mer komplex och problemen mer komplicerade än vad som beskrivs i olika managementlitteratur, enligt många. *"Avsaknad av ödmjukhet inför svårigheterna leder till att en eller ett par faktorer utpekade som nyckeln till framgång, så snart ett företag visat prov på framgångsrik användning av just de faktorerna."* (Per-Erik Brundin)

#### Ledarskapsproblematik

Ett konkret svar om orsaken till svårigheterna var att för många ledare är "dåliga ledare". *"...för många ledare som är små män. Människor som har behov för självhävdelse och bara sin egen karriär och som inte informerar, kommunicerar och motiverar tillräckligt. Självisikt saknas. Företagsvärlden har tagit för lätt på att man kan lära sig att bli ledare och för stora arbetsuppgifter överlämnas åt för unga och oerfarna personer. Det har lett till dåligt management, runt om i hela världen."* (Børge Grauli)

En annan aspekt på ledningsproblemet uttrycktes av Flemming Jespersen, som poängterade svårigheterna med att sätta samman en ledningsgrupp, med de egenskaper som krävs, för just det specifika företaget. Att hitta ledare av samma typ, när företaget växer, behövs för att bibehålla värderingar och arbetssätt i hela verksamheten. Svårigheterna att finna ledare med samma värderingar och inställning leder ofta till en kompromiss, som fungerar, men som aldrig kan skapa en högpresterande organisation. Kompromissen leder till en alltför splittrad bild av ledningen, vilket återspeglas i hela organisationen. Olika problem uppstår bl a med att sätta gränser och att skapa gemensamma mål att sträva mot.

#### Revirtänkande

En teori som understryker problemen med alltför karriärsinriktade människor var svårigheterna med revirtänkande. *"Det handlar om revirpink på alla nivåer. Första våningen gentemot högsta våningen, kontor inne i centrum gentemot kontor ute i Solna, lokalkontor gentemot huvudkontor, Sverigeansvarig gentemot Europaansvarig o s v."* (Jiri Otta). Ett konstant revirtänkande hindrar människor från att handla optimalt och det borde vara managementfunktionens uppgift att se till att det fungerar. För att undvika revirtänkandet krävs mer "teambuilding". Det har inte bara som funktion att skapa en bättre sammanhållning, men även att skapa utbyte mellan gamla och unga, som i sin tur leder till ett optimalt

utnyttjande av allas kvalitéer.

### **Utbrändhet**

Ett problem som berördes av en av företagsledarna, var dagens folksjukdom – utbrändhet. Bakgrunden till detta oerhörda problem ansågs vara bristen på förståelse för att medarbetare inte är maskiner. *"De som arbetar hårt och satsar helhjärtat, belönas idag med ännu mer arbete. De duktiga medarbetarna borde få ledigt då och då, så att de får tid till familj och vänner. Så att de mår bra. Nöjda och glada medarbetare presterar bättre och vetskapen om att effektivitet och väl utfört arbete premieras med ledighet och fritid, motiverar även andra."* (Flemming Jespersen)

## 5 DISKUSSION

*Det här kapitlet ägnas åt diskussion kring teori och empiri i förhållande till varandra. Målet är att anknyta till syftet med uppsatsen och polemisera kring de olika teorierna med hjälp av informationen från den kvalitativa undersökningen. Diskussionen syftar till att skapa ett underlag åt slutsatserna som presenteras i det avslutande kapitlet.*

För att underlätta för läsaren och skapa en bra överskådlighet, är diskussionen upplagd på samma sätt som teorikapitlet, med huvudpunkterna högpresterande organisationer, kompetens, kompetensutveckling och kompetensöverföring. Varje avsnitt delas in i ett antal underrubriker utifrån fokus på specifika faktorer.

Dessutom behandlas definitionen av högpresterande organisationer under en egen punkt.

Litteraturen som presenterats i uppsatsen har till funktion att dels skapa en bred bakgrund för ökad förståelse av de ämnen som behandlas och dels att utgöra diskussionsunderlag. Teorierna återspeglas till viss del i svaren från den kvalitativa undersökningen. Företagsledarna har läst en hel del management litteratur och deltagit på diverse management kurser och deras idéer och åsikter i ämnet bygger på en förening mellan teorier de tagit till sig och erfarenheter från verkligheten, sådan de uppfattar den. Deras svar utgör en del av grunden till diskussionen och slutsatserna i det avslutande kapitlet.

### 5.1 Högpresterande organisationer

#### Mål och fokus

Ämnet högpresterande organisationer verkar vara ett ämne som studeras och definieras i teorin, men som saknar samma bredd och förståelse i praktiken. Den största medvetenheten om vad högpresterande innebär verkar finnas inom elitidrotten. Där har både tränare och aktiva en klar och tydlig bild av vad som krävs för att bli bäst. Arbetet är mer målmedvetet och inriktat på att bli högpresterande. I företagsvärlden är inte målen alltid lika klara och tydliga och arbetet är inte lika målinriktat. Problem inom idrottsvärlden uppstår främst när idrottslagen och deras organisationer börjar drivas som företag. När pengar och vinst blir ett fokus istället för idrottsframgångar, förändras attityden och kärnan i verksamheten. Den grundläggande familjekänslan byts ut mot egoism och alienation. Detta är ett problem som inte tas upp av teorin i större utsträckning. !Vinstfokuserad verksamhet, med tydliga men rent ekonomiska mål verkar vara oförenligt med högpresterande organisationer i ett längre perspektiv. Tydliga mål och fokus är inte alltid en förutsättning för framgång.

Medvetenhet om problemet tycks inte vara tillräckligt i alla situationer och fortfarande verkar många företag ha problem med just målbilden och ett målmedvetet arbete. Trots att det både i teorin och i praktiken talas om fokus och resultatnriktat arbete, nämns sällan åtgärder för att få alla i företaget att göra sitt bästa. Inom idrottsvärlden blir en spelare som inte presterar utbytt av någon annan. Visar man inte upp bra resultat hamnar man på bänken eller i

b-laget eller så blir man inte utvald till diverse internationella sportevenemang. Utifrån detta perspektiv framstår idrottsvärlden som mycket hård och känsloladdad. Men det är ett klart och tydligt budskap åt vilket håll spelarna/idrottsmännen ska sträva. Kanske är det omöjligt att applicera något liknande i företagen, men fler incitament skulle nog inte skada.

Vision och affärsidé som en av grunderna till att skapa ett framgångsrikt företag tas upp av både teoretiker och praktiker. Alla är till synes överens om att de båda faktorerna är av största betydelse för att skapa mening och motivation åt medarbetarna. Teorin utvecklar tankegången på en högre nivå, men intervjuresultaten visar att det finns en medvetenhet om vikten av att prata om varför företaget finns till och var man är på väg. En för utspridd affärsidé som saknar fokus anses ha negativ inverkan på inriktningen och även på målmedvetenheten hos medarbetarna. Nordström och Ridderstråle (1999) tar upp detta problem och poängterar starkt att konglomerat och riskspridning, i form av olika affärsområden, inte längre är att föredra, utan fokus är det nya slagordet. Peters och Waterman (1982) påpekade redan i början av 1980-talet att uppköp av andra företag skulle ske endast inom samma affärsområde och endast om kunskapen att sköta den uppköpta verksamheten redan fanns i företaget. Trots det präglades 1990-talet av internationella sammanslagningar och uppköp, som alla syftade till att skapa så stora företag som möjligt. Många av uppköpen var inom helt skilda affärsområden och svårigheterna med och effekterna av att ta över ett annat företag skapade stora problem, som togs upp i både media och politik.

Flera av de intervjuade menade att fokus på det som företaget är bra på är avgörande för framgång. Som Per-Erik Brundin uttryckte det: *"Man kan inte vara högpresterande på allt"*. För mycket olika sektorer och brist på fokus ansågs vara ett stort problem för dagens företag, där stora internationella företag fortsätter att köpa upp varandra. Där handlar det inte om fokus av produktionsart utan snarare om brist på fokus av marknad – målgrupp. Olika länder har olika kultur, smak och mode, men även mer praktiska skillnader i lagar och regler. Ett företag som blir för utspritt kan lätt försvagas på en marknad och så sprider sig problemen inom resten av företaget. Dessa tankar och reflexioner från företagsledarna kan jämföras med både Per-Olov Ströms ramkompetens och Funky Business (Nordström och Ridderstråle, 1999). Dels handlar det om att sätta ramar på olika nivåer, dels handlar det om att inrikta sig på det som företaget är riktigt bra på. Nordström och Ridderstråle (1999) poängterar nischverksamhet, som den nya formens framgångsstrategi, istället för att växa och växa och försöka behärska många olika marknader. Alla företag kan dessvärre inte syssla med nischverksamhet, såvida det inte tolkas som att varje företag specialiserar sig på endast en produkt eller en enda komponent. Det skulle å andra sidan vara en alltför sårbar verksamhet, beroende av en enda produkt. Om det går dåligt för den så hamnar företaget direkt i problem om ingen annan inkomstkälla finns.

## **Människan i centrum**

I idrottsvärlden är de aktiva i centrum, då resultat i slutändan hänger på deras prestationer. Organisationen kring de aktiva spelare har en viktig roll i att möjliggöra för de aktiva att uppnå topp prestationer. Alla strävar mot samma mål, men den avgörande faktorn är ändå spelarna själva. Utan dem finns inga prestationer. Inom företagsteori och företagsvärlden talas det en hel del om människan i centrum och medarbetarnas kompetens som den primära tillgången i dagens kunskapsamhälle. En helt ny vokabulär har uppstått och det har blivit väldigt populärt att använda ord som "empowerment", självstyrande grupper, individuella kompetensutvecklingsplaner mm. Men det verkar vara svårare att implementera de nya koncepten i praktiken än vad teorin ger intryck av. Fortfarande talas det om problematiken

med att omsätta ord i handling. Företagsledarna hade flera synpunkter på just detta. !

Intentionerna är säkert goda inom de flesta företag, men det är svårare att förändra invanda rutiner och människors arbetssätt och grundläggande inställning än vad många företagsledare tror. I teorin poängteras svarigheterna med att påverka och förändra människors grundläggande värderingar. Samtidigt utelämnas svarigheterna för företagsledare och chefer att förändra sina grundläggande värderingar. Ofta står det bara att ledarskapet bör starta med sig själva och därmed visa vägen för resten av organisationen. Både Peters och Waterman (1982), Nordstrom och Ridderstråle (1999) och Gilson et al (2001) tar upp behovet av en ledarskapsgestalt som startar processen, en "inspirational player". Om det krävs ett förändrat ledarskap för att förändra resten av företaget borde enligt mig större energi läggas på omvandlingsprocessen av företagsledare och chefer. Alltför lite fokus och energi riktas mot företagsledarnas och chefernas personliga utveckling. Ledarna är människor med samma behov av kompetensutveckling som andra medarbetare. Då menar jag kompetensutveckling på alla plan, både kunskaps- och förståelsemässig.

### Ledarskapet i fokus

Teorin poängterar i större utsträckning än företagsledarna människans betydelse för företagets framgång. Företagsledarna hade genomgående fokus inställt på ledare och ledarskapet, som den avgörande faktorn. De talade om människans betydelse och vikten av att medarbetarna trivs och är nöjda, men uppmärksamheten riktades ändå i första hand på ledarskapet som den avgörande faktorn. Behovet av en eldsjäl i toppen, som startar hela processen med att skapa framgång och bli högpresterande, ansågs grundläggande. I stort sett alla talade om vikten av en person på ledarposition som har en idé, en vision och som lyckas förmedla den till andra i organisationen. Dessutom är det viktigt för företaget att hitta en sådan ledare. Rekryteringsproblematik behandlas i både teorin och av företagsledarna. Ingen går dock närmare in på hur rätt person identifieras. Eftersom det inte handlar om utbildning, studieresultat och andra mätbara faktorer blir det svårt för rekryterarna att avgöra vem som är bäst lämpad. Rekryterarens personliga uppfattning och egna värderingar blir avgörande för vem som rekryteras. Rekryteraren spelar på det viset en huvudroll i företagets utveckling.

En annan intressant faktor som berörs av flera företagsledare, men som egentligen bara behandlas av Nordström och Ridderstråle (1999) är att företag som växer bör anställa fler ledare, som delar ansvaret och ser till att verksamheten kan fortskrida som tidigare. Att anställa fler ledare kan betecknas som rakt motsatt åtgärd till Peter och Watermans (1982) inställning att ledarfunktionen bör begränsas till ett minimum. Ända fram till 1980-talet var hierarkiska och byråkratiska organisationer den primära organisationsformen. Forfattarna fann i sin undersökning att de mästarföretag som de studerade präglades av betydligt mindre hierarki och byråkrati. Med färre beslutsled ökade effektivitet och personligt ansvarstagande. Dessa faktorer är mycket viktiga och resultaten är bra. Det är bara det att det trots allt verkar finnas ett behov av ledare i verkligheten. Svaren i den kvalitativa undersökningen tyder inte på att det bör finnas mängder med chefer, utan framhäver vikten av samma typ av ledare, som tillkommer i proportion till företagets storlek. Med samma typ av ledare menades människor med samma grundläggande värderingar, som från start kan arbeta på samma håll och på likvärdigt sätt.

Det var påfallande tydligt att ledarskapet ansågs ha störst betydelse i företagsledarnas ögon. I litteraturen idag talas det mer och mer om autonomi och självstyrande grupper. Ledarskapet behandlas i teorin som en del, utan att vara i centrum. Därför var de intervjuades

fokus på ledare som en avgörande komponent för framgång intressant. Företagsledarna talade av egen erfarenhet och var tydligt övertygade om behovet av chefer och ledarskap. Det innebär inte att de menade ett ledarskap av den gamla hårt rationalistiska typen, där människan endast ansågs vara till för att tjäna företaget. Nej, det verkade som om de i sin syn på ledarskapsbehovet kom nära Per-Olov Ströms s.k. ramkompetens (se punkt 4.1.3, för en mer ingående redogörelse), som kräver att en ledare sätter tydliga ramar och ser till att ingen går utanför. Men det handlade även om att de ansåg att människan består av ledare och de som behöver ledas, utan att vara nedlåtande på något vis. Det är då viktigt, som Flemming Jespersen nämnde, att ledaren har befogenheter.

Det är inte särskilt märkligt att de intervjuade hade ett så stort fokus på ledarskapets betydelse. För en företagsledare är det naturligt att framhålla vikten av sin egen roll i företagets framgångar. Det handlar även om ett fokus som kommer av att kännedomen är störst om den problematik som berör ledarskap. Företagsledarnas åsikter bygger på erfarenheter i deras egenskap av just ledare och påverkar hela deras syn på avgörande faktorer för verksamhetens framgångar.

### **Storleken**

Alternativet att verksamheter bör knoppas av och bilda egna företag i takt med att det ursprungliga företaget växer, nämns av både författarna till Funky Business (Nordström & Ridderstråle, 1999) och av två av företagsledarna. Genom att hålla storleken på en viss nivå, undviks flera av de problem som uppstår i storföretag. Även om trenden i världen senaste åren har präglats av sammanslagningar och allt större företag, så har de åtminstone haft ett gemensamt fokus. Men de stora multinationella företagen kanske inte är framtidens recept och en hel del storföretag har drabbats väldigt hårt av den senaste lågkonjunkturen. Det kan bero på för utbredd organisation, som nämndes av en av företagsledarna. Det märks även att allt mer produktion läggs ut på underleverantörer och det skulle då gå i linje med kravet på fokus, som uppmärksammas av både litteraturen och företagsledarna.

### **Kommunikation**

Kommunikation är ett avgörande instrument för att förmedla kunskap och värderingar och även för att hantera problem och spända situationer. Alla författare som tagits med i teoriavsnittet framhäver vikten av välfungerande kommunikation. Kommunikation är nödvändigt för kunskapsöverföring och för att förmedla vision och värderingar. De intervjuade ansåg främst att genom kommunikation visas respekt och de menade även att kommunikationen måste anpassas efter situation och målgrupp, för att budskapet ska nå fram.

Inom idrottsvärlden poängterade bl. a François Mounier att kommunikationen mellan tränare och spelare måste vara rak och tydlig. Problem diskuteras på en gång och det kräver en välfungerande, öppen kommunikation. I många företag kommer inte problemen upp till ytan, förrän det är för sent och problemet vuxit till oproportionerlig storlek eller skapat en avog inställning för lång tid framöver.

Vikten av att kunna lära av sina misstag, behandlas såväl inom litteratur som bland de intervjuade. Att tillgodogöra sig kunskap och erfarenhet som uppstår i samband med fel och misstag är en grund för lärande organisationer (Senge, 1993). Genom att tolerera misstag skapas utrymme för innovation och kreativitet, vilket är en förutsättning för företags utveckling. Bland de intervjuade uppmärksammades inte innovationsförmåga och kreativitet i

någon större utsträckning, men det framhölls att misstag är en betydelsefull källa till kunskap och utveckling. Inom idrottspsykologi påpekas vikten av att tränaren och den aktive koncentrerar sig på det som är rätt istället för det som är fel (Railo, 1971). Fel i utförandet av en teknik övervakas konstant, men korrigeringen består till största delen av att arbeta med det som är korrekt och bra. När ett fel identifieras riktas fokus på hur det ska korrigeras istället för det felaktiga. Men som François Mounier berättade sa tas misstag upp och orsaken analyseras, för att kunna undvika misstaget i framtiden. Det är alltså stor skillnad inom idrotten mellan hur fel behandlas och hur misstag behandlas.

## 5.2 Kompetens

Den samlade bilden av vad kompetens innebär enligt företagsledarna, svarade till stor del till de teorier som finns på området. Dock är den teoretiska uppdelningen som bl. a Ellström (1992) gör, betydligt mer utvecklad än vad som framgick av företagsledarnas svar. I den kvalitativa undersökningen talades det om förmågan att uträtta ett arbete, vilken bestod av kunskaper, förmågor, erfarenhet och social kompetens. Uppdelningen som gjordes mellan individuell och organisatorisk kompetens är i linje med Dochertys (1996) teorier. Docherty (1996) hänvisar till Ekstede och Leonard-Barton och deras tonvikt på organisatorisk kompetens, som de alltså anser viktigare för företaget än individuell kompetens. Detta påpekades likaså i några av svaren som framkom i den kvalitativa undersökningen. Även vikten av att definiera företagets kärnkompetens togs upp av någon av de intervjuade, vilket också svarar till Dochertys (1996) idéer.

Den generella uppdelningen av individuell kompetens i facklig och social kompetens, kan ses som ett svar på teorier om single- och double-loop lärande (Docherty, 1996). Den fackliga kompetensen ansågs bestå av utbildning i första hand, vilket ökar kunskap inom ett specifikt område, men leder inte till någon förändring i tänkandet, vilket svarar till single-loop lärande. Medan den sociala kompetensen motsvarar double-loop lärandet, då den påverkar individens värderingar och beteende och förändras i takt med att individen får nya erfarenheter och interageras med andra människor.

Over lag verkade företagsledarna inrikta sig på mer svårfångade former av kompetens. De talade om emotionell och social kompetens. De påpekade också att studieresultat inte var så viktigt idag, utan att personliga intressen och erfarenheter var betydligt mer avgörande för rekryteringen av medarbetare. Det verkar vara populärt att tala om EQ - emotionell intelligens - och andra former av kompetens, vilket går i linje med behovet av eldsjälar och starka ledarskapsgestalter. För att fånga medarbetarnas intresse och väcka deras engagemang krävs mer än utmärkta studieresultat. Det krävs karisma och förmåga att kunna överföra idéer, skapa motivation och engagemang och att väcka respekt och förtroende. En del av företagsledarna påpekade att människor antingen är födda ledargestalter och har förmågan att leda andra, medan andra inte har det. De menade också att det inte går att låra någon att bli en bra ledare om förmågan inte finns från början. Det ansågs vara ett problem att många anser att det går att utbilda och utveckla ledarskapsförmågor. Peters och Waterman (1982) representerar de som tror att värderingar och företagskultur går att förändras uppifrån, av företagsledningen. Det skulle betyda att även ledarskapsförmågor går att skapas. Sandberg och Targama (1998) inriktar sig på individens förståelse av sitt arbete och utgår från grundtanken att människans grundläggande värderingar inte kan förändras annat än genom erfarenheter och reflexion i form av dialog med andra, samt studier av forskning. Enligt detta synsätt krävs det omfattande

förändringar av personligheten innan kompetens kan utvecklas till något nytt. Förmågan till ett framgångsrikt ledarskap kommer inte av utbildning, utan kommer inifrån.

### 5.3 Kompetensutveckling

De teorier som framförs av Senge (1993) är på en relativt hög filosofisk nivå och handlar väldigt mycket om psykologi och mänskligt beteende. Men Senges grundtankarna kring lärande organisationer kan återfinnas bland svaren i den kvalitativa undersökningen. När Senge talar om "team learning" och behandlar vikten av kompetens- och kunskapsutbyte, samt skapandet av värderingar, kan det jämföras med de tvärfunktionella team och projektgrupper, som några av företagsledarna tar upp som ett viktigt led i kompetensutveckling och kompetensöverföring.

Kompetensutveckling utifrån Sandberg och Targamas (1998) förståelse perspektiv kan till viss del återfinnas i de tankar som en del av företagsledarna framförde om vikten av utbildning om företagets kultur och värderingar i ett led att öka förståelse för sitt arbete. Även ökad kunskap om andras arbete och om omvärlden, ansågs öka den generella förståelsen. Men i det stora hela är det svårt att hitta motsvarighet i praktiken, till Sandberg och Targamas (1998) teori. Deras syn på kompetens och kompetensutveckling verkar vara alltför avancerad i dagsläget för att kunna ta över den dominerande synen i praktiken.

Senge (1993) är den som framför andra talar om utveckling på alla fronter genom mental utveckling. En av de intervjuade framhävde att kompetensutveckling inte bara handlar om att utveckla kompetens "per se", utan också bör inriktas på att uppnå förbättringar på alla områden. Förbättringar på 1-3% ger enorm konkurrenskraft för företaget i stort. Detta kan jämföras med Senges (1993) teori om hävstångseffekt och de små detaljernas betydelse. Genom att genomföra små förbättringar på alla nivåer i verksamheten, skapas en otrolig hävstångseffekt och enligt Senge (1993) kan oanade resultat uppnås. Børge Grauli hade ett fokus på helheten och företaget som helhet när han talade om 1-3%iga förbättringar. Kompetensutvecklingen måste omsättas i praktiken i märkbara förbättringar. Senge (1993) påpekar vikten av att se helheten. I det här fallet sågs inte bara helheten utan även verkligheten, sådan den uppfattas i företaget. Kompetensutveckling måste naturligtvis leda till förbättringar annars är det meningslöst. Jag tänker på förbättringar för både individen och företaget.

#### Individens kompetens

Idag talas det inom teori såväl som bland företagsledare om kompetensutveckling i form av uppmuntran och stöd från företagets sida när medarbetare vill vidareutbilda sig eller studera något annat, rent privat. Genom att uppmuntra personlig utveckling skapas även kompetensutveckling och framförallt positiva känslor hos individen, vilket gagnar företaget. Peters och Waterman (1982) har fokus inställt på kompetensutveckling på organisationsnivå. Det ska vara kunskapsutveckling som tjänar företagets syften. Utvecklingen sedan dess, i synen på kompetensutveckling, märks bl. a på just inställningen till icke direkt relaterad kunskapsutveckling. Den typen som medför ett mervärde på ett känslomässigt plan. Inställningen till kompetensutveckling påverkas dock kontinuerligt av företagets ekonomiska förutsättningar. Flera företagsledare påpekade att den pågående lagkonjunkturen orsakat omprioritering bland kompetensutvecklingen och en mer! återhållsam företagspolitik.



Företagsledarna framförde även vikten av att lyssna på medarbetarna och att under samarbete utveckla kompetensutvecklings planer, som är anpassade till individen. Vikten av att hitta varje enskild individs specifika talang och förmågor poängteras av båda parter. Dessutom framhävs betydelsen av att utnyttja den kompetens som redan finns i företaget. Uppföljning och feedback på en regelbunden basis, ansågs av de flesta företagsledarna som en naturlig del i utvecklingsarbetet. Kompetensutveckling ansågs främst ske löpande i den dagliga verksamheten. I likhet med Ellströms (1992) tankar om att oproportionerliga resurser spenderas på utbildningar och kurser, ansåg flera av de intervjuade att kurser och seminarier gått till överdrift i popularitet, utan att alltid medföra någon ökad kompetens.

Att specificera vilken typ av kompetens som är önskvärd för företaget poängterades av företagsledarna. Docherty (1996) talar om medvetenhet om vilken kompetens företaget har behov för och utarbetandet av önskvärda kompetensprofiler. Vidare poängterar Docherty att kompetensutveckling är en ständig process som företaget bör arbeta aktivt med. Själva processen måste kontinuerligt anpassas till förändringar i omvärlden och de förutsättningar som råder. Även detta togs upp av de intervjuade företagsledarna. En av dem talade om dagens behov av kompetens, den kompetens som inte behövs och den kompetens som någon annan ska stå för. Samma person uttryckte även att hela kompetensutvecklingen är en evig process, som pågår på olika nivåer hela tiden. En annan nämnde just vikten av att kunna identifiera vilken kompetens som behövs och vem det berör.

### **Kompetens i samverkan**

Bland företagsledarna uttrycktes behovet för olika människor, med olika kompetens, som ett led i att skapa dynamik. Detta förespråkas bl. a av Sandberg och Targama (1998). Fler författare tar upp behovet av heterogena grupper för att öka innovation och kreativitet. Tvärfunktionella team, som utnyttjar olika kompetens samtidigt och är skickliga på att lösa problem och är högst innovativa, är exempel på fördelen med olika kompetens i symbios. Projektgrupper och samarbeten av olika slag över avdelningsgränser har blivit en vanlig arbetsform idag. Detta arbetssätt förespråkas av flera författare, bl a Peters och Waterman (1982) som ett led i att bli högpresterande. Arbetssättet bidrar till att vidhålla en hög nivå av kompetensutveckling i det dagliga arbetet. Inte nog med att det sker en traditionell kompetensutveckling där kunskaper utbyts, det sker även en utveckling på ett betydligt djupare plan. Människorna lär kontinuerligt av varandra och olika synsätt får utrymme och bidrar till utveckling av åsikter och grundläggande inställningar. Genom att olika värderingar möts skapas möjlighet för förändringsprocesser att påbörjas. Detta är i enighet med Sandberg och Targamas (1998) teori om kompetensförnyelse.

Samtidigt som heterogeniteten bidrar till kreativitet kan den skapa problem om alltför olika åsikter möts och gruppen inte klarar att hantera situationen. Inom idrottspsykologin talar man om både prestationer skapade ur harmoni och prestationer triggade av interna spänningar (Lenk i Railo, 1971). Även om projekt har blivit ytterst populära är det långt kvar innan företag har lärt sig att utnyttja hela dess potential. Det utbildas dagligen projektledare och olika kurser erbjuds av diverse konsulter. Men det tar tid att lära sig hantera projekt effektivt och övning ger färdighet. Det handlar återigen om den grundläggande förståelsen hos människor och deras invanda arbetsrutiner, som måste anpassas till de nya arbetsformerna. Vi kommer därför troligen att se en positiv utveckling av projektarbetsformen i framtiden.

## 5.4 Kompetensöverföring

Definitionen av kompetensöverföring är likartad både bland teoretiker och praktiker. Det handlar om att överföra kompetens mellan människor. Inom teorin finns dock fler definitioner, som t ex Lofström och Örtensblads (1998) definition, vilken ser kompetensöverföring som en förändring av beteende och anses vara en form av färdighetsträning. Färdigheter är något som individen förvärvat och som sedan blivit en självklar och etablerad del av personens vana att lösa problem. Det som överförs vid kompetensöverföring är en uppfattning för att klara av att utföra en viss uppgift. Denna definition, som till stor del återspeglar Sandberg och Targamas (1998) syn på kompetens, har inte återfunnits bland de svar som den kvalitativa undersökningen gett resultat till. Återigen kan det ifrågasättas om inte de något abstrakta definitionerna är för avancerade för vanliga människor i företagen. Kompetensöverföring ses fortfarande i första hand som överföring av kunskap mellan människor. Väldigt enkelt.

De intervjuade framhöll i första hand vikten av överföring av specialistkunskap, såväl som nyttiga erfarenheter, som det primära syftet med kompetensöverföring. De äldre i organisationen ansågs besitta ovärderlig kunskap, som bör tillvaratas innan de pensioneras. Deras erfarenhet och gedigna kunskap inom verksamhetsområdet, ansågs kunna överföras på olika sätt, både genom löpande dokumentation av arbetet, men även via föredrag och planerade möten.

### Kommunikation

De flesta påpekade att den största delen av kompetensöverföring sker informellt, på fikapausen eller i korridoren. Detta överensstämmer även med Steins (1996) teorier, dock framhåller Stein att hans undersökningar påvisade att kunskapsöverföringen sker från de erkänt kompetenta, men sällan eller aldrig handlar om överföring av erfarenheter från begångna misstag. Här verkade det som om företagsledarna var mycket medvetna om vikten av att lära sig av andras misstag och denna typ av erfarenheter värderades högt. Detta kan tolkas som positivt för utvecklingen ute i företagen, då lärdomar från misstag, i teorin behandlas som en viktig källa till framgång. Vidare bekräftar vikten av den informella typen av kompetensöverföring att människor är bättre på att kommunicera under avslappnade former, där vänskap eller andra former av känslöengagemang finns i grunden. Människor som trivs med varandra skapar ett utmärkt klimat för utbytande av kunskaper, åsikter och känslor. Företag borde lägga ner mer tid på att skapa förutsättningar för vänskap på arbetsplatsen, vilket skulle främja utvecklingen på många plan.

Kompetensöverföring är tillsammans med kompetensutveckling en viktig del av en lärande organisation och handlar i mångt och mycket om att lära av varandra och ständigt utveckla sina kunskaper genom samarbete (Senge, 1993). Flera av de intervjuade framhöll vikten av att arbeta i tvärfunktionella team och i projekt, som sammanför olika kompetens. I situationer då problem ska lösas, tvingas människor att samarbeta och finna lösningar och deras kompetens utnyttjas på ett nytt sätt och de får nya erfarenheter av andra människors sätt att tänka, som de kan använda i sitt dagliga arbete. Likheter mellan kompetensöverföring och kompetensutveckling är slående. De kan beskrivas som två sidor av samma mynt.

En del av kompetensöverföringen handlar enligt en av de intervjuade om att alltid ha en ”back-up”, med det menas att alla i organisationen bör ha en suppleant, någon som kan vikariera för en, ifall man blir sjuk eller något annat händer. Genom att fler delar samma

kompetens minskas företagets känslighet för bortfall av både nyckelpersoner och andra medarbetare. Det här går i linje med Steins (1996) syn på kompetensöverföring, som främst kunskapspridande, där fler människor delar samma kunskap och därmed kan hjälpa varandra. Samtidigt är det viktigt för företaget att kombinera behovet för kunskapspridning med kompetensidentifiering.

En av företagsledningarna nämnde vikten av att ha tydliga arbetsbeskrivningar så att kollegor kan agera suppleanter åt varandra. Det går i rakt motsatt håll till vad som beskrivs i "Peak Performance" (Gilson et al, 2001). I boken talas om "flow" som ett flöde av information och hjälp mellan medlemmarna i organisationen, som ersätter och vida överstiger arbetsbeskrivningar. Men det kan tänkas att både och krävs för att få företaget att fungera optimalt. Det beror troligen också på vilken typ av arbetsuppgifter det rör sig om. Ju mer komplicerade desto större blir behovet för tydliga arbetsbeskrivningar, eftersom det kan bli för mycket att informera muntligt.

Kompetensöverföringen i det dagliga arbetet ansågs av flera intervjuade inte utnyttjas till fullo och fler tvärfunktionella team och projekt efterlystes av vissa. Svårigheter med kompetensöverföring ansågs för övrigt ligga i själva dokumentationen av specialkunskap, så att den på ett praktiskt sätt kan användas av andra. Även bristen på strukturerade rutiner för att ta hand om äldre människors erfarenheter och samlade kompetens inför deras pensionering, framstod som ett problem. Om det jämförs med betydelsen av att tillvarata företagets befintliga kompetens, som framhålls av flera författare, bl. a Peters och Waterman (1982), så framstår det som ett relativt stort problem för företagen i deras kamp om att bli högpresterande. Inom IT- och telekomsektorn är medelåldern relativt ung, men i andra delar av samhället där en stor skara människor närmar sig pensionsåldern är kompetensöverföring en investering i framtiden. Det finns dessvärre inga direkta direktiv inom litteraturen för hur kompetensöverföring ska hanteras rent praktiskt, när det rör sig om kunskapsbevarande inför pensioneringar eller annan typ av avsked.

## 5.5 Svårigheterna med att bli högpresterande

Hela uppsatsen bygger på frågan om varför det är så svårt för företag att bli högpresterande. Litteraturen gav en inblick bland de befintliga teorier som finns idag och deras synpunkter om vad som krävs av ett företag som strävar mot att uppnå en högpresterande nivå. I teorin talas det inte om vad som är svårt, utan främst om vad som är nödvändigt för att bli högpresterande. Det mesta av de faktorer som tas upp är svåra att hantera i verkligheten, i det ligger själva utmaningen med att vara en högpresterande organisation.

Under den kvalitativa undersökningens gång framkom en del personliga teorier om varför det är så svårt att bli högpresterande. Samtidigt som det påpekades att det beror på att verkligheten är mer komplex och komplicerad än vad teorierna tar hänsyn till, kom flera av de intervjuade med förklaringar som inriktade sig på en eller endast ett fåtal faktorer. Det är en motsägelse i sig, kan det tyckas, men deras åsikter gav en möjlig infallsvinkel att följa.

### Ledarskapsproblematik

En annan förklaring var dåligt management, som grundar sig i "*för många små människor på ledande positioner*" (Børge Grauli). Människor som endast har själviska motiv med sitt ledarskap, som endast bryr sig om sin karriär och inget annat. Ledarskapet, som en av de viktigaste faktorerna i strävan mot att bli högpresterande, tas upp av de flesta teoretikerna. Peters och Waterman (1982) påpekar vikten av engagerat ledarskap, som motiverar

medarbetarna och driver på utvecklingen. Även Senge (1993) talar om ledare som nyckelfigurer för att skapa lärande organisationer och Gilson m.fl. (2001) beskriver ledaren som eldsjelen bakom varje framgångsrik organisation. Orsakerna till varför det är svårt att hitta bra ledare har säkert många förklaringar, men de lämnas åt någon annan att redogöra för.

Ett stort problem som togs upp av företagsledarna var bristen på samma "typ" av ledare i en organisation. Människor med olika värderingar och arbetssätt försvarar arbetet med att få ett helt företag att sträva åt samma håll, mot samma mål. Den grundläggande orsaken till det här problemet är rekryteringsprocedurer. Men även inställningen hos företagsledningen till att börja med. Om medvetenhet om problemet finns så kan det korrigeras eller hanteras, men utan medvetenhet om det förblir situationen opåverkad. Sandberg och Targama (1998) talar om förståelse, likaså Senge (1993) och det är vad det handlar om. Finns inte förståelsen, så finns inte förutsättningen för konstruktiva åtgärder.

### **Revirtänkande**

Att människor är revirtänkande och därför inte agerar optimalt utifrån företagets bästa, var en förklaring. Den kan jämföras med Dochertys (1996) teorier om att människan använder sig av en rad försvarsmekanismer i sitt dagliga beteende. De styr och påverkar hur vi kommunicerar, vilken information vi väljer att ta till oss och även vilken information vi förmedlar. Det kan leda till att det som är optimalt helt enkelt inte ges en chans, p g a rädslan för att avslöja våra innersta tankar och känslor. Människans mindre beundransvärda egenskaper, avundsjuka och girighet påverkar helt säkert företags chanser till framgång. När individer beslutar sig för att följa egoistiska mål istället för organisationens, så uppstår problem. Detta tas upp av Senge (1993).

### **Utbrändhet**

I idrottspsykologin ligger fokus på de fysiska och psykiska förutsättningarna hos varje individ. Träningen startar från grunden och inbegriper både fysisk och psykisk träning. När det går dåligt för idrottare eller idrottslag beror det antingen på fysiska problem såsom skador eller på psykiska problem, som t ex dåligt självförtroende eller problem i privatlivet. För att kunna prestera bra igen måste problemen lösas. Samma problematik finns i företagen, men individuella problem syns inte lika snabbt och tydligt där, vilket leder till att de inte uppmärksammas på samma sätt som i en idrottsorganisation. Några av företagsledarna nämnde psykiska hälsoprofiler på medarbetarna som ett sätt att se till att de mår bra. Men om en sådan görs ett par gånger om året, kan det finnas problem som inte identifieras. Dessutom kan den här typen av undersökning ifrågasättas utifrån riktigheten i de svar som erhålls, då det trots allt måste vara en mycket speciell situation att befinna sig i. "Mental check-up" låter inte uppmuntrande.

Utbrändhet togs upp av en av företagsledarna och visade på en medvetenhet om det växande problemet med människor som går i väggen. Medarbetarnas hälsa ansågs ytterst viktig för företagets framgångar i längden. En förståelse för människors liv utanför företagets gränser och en annan inställning till belöningssystem, ansågs utgöra grunden för att komma till rätta med utbrändhet bland medarbetarna. Teorierna som presenterats behandlar inte detta fenomen, men det beror antagligen på att det inte hade identifierats då böckerna skrevs. Eller så beror det på att förekomsten trots allt inte är allomfattande.

Språkets tillämpning och bristen på ord för att beskriva vissa fenomen presenteras av Senge (1993) som en av orsakerna till svårigheterna med att definiera och skapa förståelse för olika problem. Nyare fenomen som t ex utbrändhet kan vara svåra att definiera och förklara med den befintliga vokabulären. Förståelsen för problemen med utbrändhet är begränsad bland såväl företagsledning som medarbetare. Detta beror delvis på kommunikationsproblem till följd av ett begränsat språk, vilket säkerligen bidrar till att problemet bara växer. Om förståelse saknas kan inga åtgärder, som behandlar problemet korrekt, vidtas. Som Sandberg och Targama (1998) påpekar så är förståelsen nyckeln till förändring. Det hela hänger ihop och visar på de nära sambanden mellan språk, kommunikation och förståelse.

## 5.6 Definitionen av högpresterande organisationer

De olika teorierna som presenterats beskriver högpresterande organisationer utifrån ett likartat perspektiv. Människan står i centrum och kompetensutveckling och individuellt ansvarstagande leder till ökad effektivitet och prestationsförmåga, tack vare ökad kreativitet. Fokus från författarnas sida skiljer sig något, där Peters och Waterman (1982) bildar kärnan i den logisk-rationella falangen, medan Gilson et al (2001) bildar motpol genom sitt fokus på den familjära känslan och relationerna i organisationen. De olika teorierna inriktar sig dock på förändringar och förbättringar av individens prestationsförmåga, främst genom kompetensutveckling och förändrad grundsyn. Genom utveckling av individen bereds väg för en organisatorisk utveckling mot högpresterande nivåer. I Peters och Watermans fall betyder det att företaget lyckas uppnå och bibehålla ekonomiska och innovativa framgångar över en längre period. Framgångarna mäts i förhållande till konkurrenterna. I "Peak Performance" (Gilson et al, 2001) innebär den högpresterande nivån att alla tävlingar vinnas och fortsätter att vinnas även då spelare i laget byts ut.

Definitionerna av högpresterande organisationer är framförallt inriktade på prestationer i förhållande till konkurrenter. Ett företag måste givetvis gå med vinst i det långa loppet för att överleva. Men hur vinsten uppnås är inte solklart. Den bästa vägen till ett framgångsrikt företagande går i de flesta fall via effektivitetsökande åtgärder. Effektiviteten kan ökas på olika sätt och ett av dem är via nöjda, glada och välmående medarbetare. Det nämns ofta i både litteratur och i tal att nöjda medarbetare presterar mer. Fokus borde kanske ligga mer på just denna aspekt.

Om utgångspunkten för högpresterande organisationer är att prestera mer och prestationen ökar genom att trivseln bland medarbetarna ökar, borde definitionen vara baserad på hur nöjda medarbetarna i företaget är. Det företag med de mest nöjda och välmående medarbetarna, skulle kunna representera en högpresterande organisation.

Problemet med en sådan definition är att det är betydligt svårare att mäta trivsel och dess direkta relation till prestationsökningar. Vidare är det problematiskt att identifiera nöjda och välmående medarbetare, då det kan vara ytterst individuellt. Vissa människor kan må bra medan andra mår dåligt, men samarbetet dem emellan kanske fungerar optimalt ändå. Dessutom är begreppet välmående också svårt att avgränsa och innebär olika saker för olika människor.

Genom att tala om värderingar och gemensamma visioner och mål framstår både företag och författare att se till individens välbefinnande. Den vanliga slutsatsen är att medarbetare som delar företagets grundläggande värderingar trivs med sitt arbete och är välmotiverade och

effektiva. Men eftersom delade värderingar är en komplicerad historia behöver det hanteras på alla plan. Själva inställningen till syftet med att försöka skapa delade värderingar och en gemensam företagskultur är avgörande för hur arbetet hanteras. Det verkar inte som att grundinställningen till syftet är att skapa så glada och nöjda medarbetare som möjligt, inte än i alla fall.

## 5.7 Sammanfattning

Teorierna kring högpresterande organisationer och kompetensutveckling motsvarar till stor del de åsikter som erhöles i den kvalitativa undersökningen. De olikheter som framkom tydde på en skillnad i hur långt utvecklingen av inställning och förståelse för olika begrepp nått. I företagen verkar teorierna finnas i människors medvetande, men har inte riktigt fått genomslag i praktiken.

Teoriernas relevans kan ifrågasättas. De behandlar samma ämne, med skillnaden att vissa författare har försökt hitta nya infallsvinklar, som i slutändan ändå inte verkar leda till något nytt. Alla försöker identifiera faktorer som påstås skapa en högpresterande organisation. Med undantag av vissa variationer utgår de från samma grund. Faktorerna är logiska och rationella och tilltalar ens förnuft. I de flesta fallen är definitionen av högpresterande organisationer den samma. Den utgår från förmågan att prestera i förhållande till konkurrerande organisationer. De företag som går bra följer ofta konjunkturen i världen. Det vill säga det går bra ett tag och sen går det dåligt igen. Nästan som en evig berg- och dalbana. De identifierade faktorerna som skapar högpresterande organisationer framstår därmed som flyktiga och med begränsad trovärdighet. Kanske finns det behov för en helt annan utgångspunkt för definitionen.

## 6 SLUTSATS

*Detta avslutande kapitel ska fungera avrundande och slutsatser presenteras. Uppsatsens akademiska värde diskuteras och likaså vad den bidragit med. Det lämnas även synpunkter och reflexioner över uppsatsarbetet och dess resultat, samt valet av metod och litteratur.*

Syftet med uppsatsen var inte att skapa en ny teori om högpresterande organisationer, utan snarare att öka förståelsen och intresset för problematiken kring hela ämnet. Den kvalitativa undersökningen hade till uppgift att få en bild av företagsledares syn på kompetensaspektens roll inom ämnet högpresterande organisationer. Denna bild skulle bidra till underlaget för diskussionen av teorierna. Syftet var främst att skapa ett polemiskt inlägg i debatten om högpresterande företag och organisationer. Tanken var att skapa underlag för reflexion och fortsatta diskussioner i ämnet, men även att väcka intresse. Bland annat har uppsatsarbetet styrts av mitt intresse och min nyfikenhet kring svårigheterna med att omsätta teori i praktik.

Problemformuleringen och dess delfrågor har besvarats till största del. Svaren har inte redovisats konkret i en uppställning av faktorer, utan har tagits upp i diskussionen i det föregående kapitlet.

I diskussionsavsnittet behandlades den övergripande frågeställningen och där redogjordes även för de svar som den kvalitativa undersökningen bidragit till. Delfrågorna har besvarats till stor del och det kan konstateras att företagsledares syn på högpresterande företag och organisationer präglas till stor del av ett rationalistiskt synsätt, med fokus på ekonomiska faktorer. Men det fanns även en antydning till medvetenhet och intresse för mjukare värden, vilket kan tolkas som att utvecklingen av synen på olika påverkande faktorer i företagets verksamhet går framåt men betydligt saktare än i teorin. Det kan även tolkas som att i verkligheten är människor inte helt redo för förståelsebaserat ledarskap och kompetensutveckling. Företagsledarnas medvetenhet om kompetensaspektens betydelse för företaget var däremot stor. Men deras fokus låg på ledarskapet.

Det är inte särskilt märkligt att företagsledarnas fokus låg på ledarskapets funktion i processen med att bli högpresterande. De känner bäst till problematiken och svårigheterna med just ledarskapet, vilket skapar ett naturligt fokus. Kompetens i olika former påverkar alla faktorer och finns med på alla plan. Likaså i ledarskapsproblematiken.

Skillnader mellan teori och praktik kommer alltid att finnas. Verkligheten är antagligen rigidare än teorin och förändringar av det grundläggande slaget får genomslag betydligt senare i praktiken. Kanske är det även så att teoretikerna själva blir alltför teoretiska och tappar kontakt med verkligheten, vilket kan medföra en förskjutning i utvecklingen av teori och praktik.

Problematiken med högpresterande organisationer i verkligheten kvarstår och förklaringarna till svårigheterna är med stor sannolikhet fler än vad som ryms på denna sida. Den kvalitativa undersökningen gav en del förslag, vilka behandlades i föregående kapitel och fokus låg, som nämnts ovan, på ledarskapsproblematiken. En slutsats är att definitionen av högpresterande företag i praktiken fortfarande ligger mycket nära ett rationalistiskt perspektiv.

Det är långt från vad som diskuteras bland teoretiker idag, där mjuka värden dominerar och ett tolkande perspektiv utvecklas allt mer. Ändå kvarstår definitionerna av högpresterande organisationer i termer av prestationsförmågan i förhållande till konkurrenterna. Fokus ligger på framgång och ekonomisk vinst. Kanske borde fokus flyttas till något annat, som sedan skulle leda till framgång och ekonomisk vinst, men via en annan väg. Om definitionen av högpresterande organisationer var graden av nöjda och välmående medarbetare, så skulle fokus flyttas från det gamla perspektivet. Om fokus hamnade på människors välbefinnande och känslor skulle kanske arbetet med att skapa gemensamma värderingar och en gemensam företagskultur inte vara så svårt.

En av slutsatserna av själva uppsatsarbetet är att kompetens och kompetensutveckling hör till den populära vokabulären och är ett ämne som står i centrum i dagens företag och framförallt i litteraturen. I teorin skapas en bild av kompetens och kompetensutveckling som en av de avgörande faktorerna för dagens företag. Den empiriska studien bidrar till att belysa flyktigheten i definitionerna av olika faktorer. Eftersom studerade företag och idrottsorganisationer, med högpresterande status, hamnat i svårigheter efter att studierna genomförts, skapas frågetecken. Det rör sig om ifrågasättande av de identifierade faktorernas giltighet och relevans. Det verkar finnas flera faktorer som har stor påverkan på ett företags framgångar och det verkar vara svårt att särskilja endast en eller ett par. Det kan även ifrågasättas om det är relevant att försöka definiera vad högpresterande organisationer är, eftersom det verkar vara ett så flyktigt och svårfångat fenomen.

Min personliga åsikt är att högpresterande organisationer handlar om psykologi. I stort sett bygger alla framgångar på prestationsförmågan hos människorna i organisationen och dess förmåga att få dem att samverka. Prestationsförmågan är beroende av psykologiska faktorer, som konstant påverkar människors beteende. Därför tror jag att det är svårt att försöka definiera högpresterande organisationer och de avgörande faktorerna utifrån ett företagsekonomiskt perspektiv.

## 6.1 Kritik av slutsatser och uppsatsen i sin helhet

Kritik mot företagsledningens tydliga fokus på ledarskapsproblematiken kan vara att de själva utgör ledarskapet och därför dagligen konfronteras med dess svårigheter. För dessa människor är det den viktigaste faktorn. Om den empiriska undersökningen inriktat sig på anställda istället för företagsledare, så hade svaren och fokus med största sannolikhet sett annorlunda ut. Men valet av intervjusubjekt var medvetet. Tanken var att ta del av just företagsledares åsikter, eftersom ledarskapet namns som en viktig faktor för att skapa högpresterande organisationer.

En annan kritik är den totala dominansen av västerländska värderingar som präglar både teori och empiriska resultat. Teorin grundar sig på studier av företag i väst och de intervjuade har västerländska värderingar, det har kanske bidragit till att de bekräftar varandra och att en djupare diskussion är svår att uppnå. Det finns alltför lite olikheter att debattera. Vi befinner oss visserligen i västvärlden, men det hade varit intressant att diskutera högpresterande organisationer utifrån andra kulturer och värderingar. Det är möjligt att det skulle lett till ett närmande av ett tolkande perspektiv och att mjukare faktorer hade definierats som grunden för att skapa en högpresterande organisation. Detta är endast en spekulering från min sida. Det kunde lika gärna leda till ett ännu mer rationalistiskt inriktat fokus.



---

Resultatet av uppsatsen kan ifrågasättas utifrån flera synvinklar. Själva syftet att skapa ett polemiskt inlägg kan ifrågasättas utifrån vilket akademiskt värde uppsatsen tillför.

Valet av en kvalitativ metod kvarstår som det bästa med hänsyn till syftet med uppsatsen. Implementering av kvalitativ metod kan däremot diskuteras. Mer bakgrundsinformation om varje företag, som intervjupersonerna representerade, hade möjligen lett till en ökad trovärdighet och förståelse för de erhållna resultaten. Även valet av målgrupp påverkar resultatet och kan ifrågasättas. Var det relevant att välja företag ur en viss bransch eller hade det varit mer intressant att få fler olika typer av företagsledares åsikter. Kanske hade ett medvetet urval av intervjupersoner lett till en både djupare och bredare förståelse för företagsledares syn på ämnesområdet.

Vidare kan syftet ifrågasättas ur rent akademisk synvinkel. Vilket mervärde tillför uppsatsen teori på området? Tillför den något överhuvudtaget? Min förhoppning är att den ger en möjligtvis annorlunda och intressant bild av ämnet och att kombinationen mellan företagsteori och idrottspsykologi ska skapa ett visst mervärde. Eftersom jag ansåg att det är ytterst svårt att skapa någon ny teori inom ämnet, ville jag hellre bidra med en diskussion utifrån olika aspekter. Aspekter som inte vanligtvis kombineras. Jag hoppas att läsaren upplevt uppsatsen som intressant och att den väckt tankar kring själva ämnet. Om det lyckats så är jag nöjd.

Avslutningsvis vill jag framföra en möjlig frågeställning för fortsatta studier: Är högpresterande organisationer eftersträvansvärt och är definitionen av högpresterande organisationer relevant?

## KÄLLFÖRTECKNING

### Skriftliga källor:

- Alvesson, M** *Organisationskultur och ledning*, Liber ekonomi 2001
- Alvesson & Sköldbberg** *Tolkning och reflexion*, Studentlitteratur 1994
- Bard & Söderqvist** *Nätokraterna*, Pocky/Bokförlaget Tranan 2000
- Bruzelius & Skärvad** *Integrerad organisationslära*, Studentlitteratur 1995
- Bryman, A** *Research Methods and Organisation Studies*, Unwin Hyman 1989
- Demoskop AB** internutbildningsmaterial för intervjuare, 1996
- Docherty, P** *Lärariket: vägar och vägval i en lärande organisation*, Arbetslivsinstitutet 1996
- Ellström, P-E** *Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet*, Publica Allmänna förlag 1992
- Gilson, Pratt, Roberts & Weymes** *Peak Performance*, HarperCollinsPublishers 2001
- Holme & Solvang** *Forskningsmetodik: om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Studentlitteratur 1997
- Hägg & Wiedersheim-Paul** *Modeller som redskap: att hantera företagsekonomiska problem*, Liber 1994
- Klein & Saunders** *Tio steg mot en lärande organisation*, Brian Books 1995
- Löfström & Örtenblad** *Från kompetensöverföring till organisatoriskt lärande*, Göteborgs Universitet och Handelshögskola 1998
- Nordström & Ridderstråle** *Funky Business*, Bookhous Publishing 1999
- Petes & Waterman** *In Search of Excellence*, Harper & Row Publishers 1982
- Railo, W** *Tränings- och tävlingspsykologi*, Riksidrottsförbundets utbildningssektion 1971
- Railo, W** *Bäst när det gäller*, Sveriges Riksidrottsförbund 1984
- Sandberg & Targama** *Ledning och förståelse, ett kompetensperspektiv på organisationer*, Studentlitteratur 1998
- Senge, P M** *The fifth Discipline*, Century Business 1993
- Stein, J** *Lärande inom och mellan organisationer*, Studentlitteratur 1996
- Trollestad, C** *Etik och organisationskulturer: att skapa en gemensam värdegrund*, Svenska förlag 2000
- Uneståhl, L-E** *Självkontroll genom mental träning*, Veje förlag 1981
- Watson, T** *In Search of Management*, TJ Press 1994

**Internet:**

[www.fortune.com](http://www.fortune.com)

[www.itforetagen.se](http://www.itforetagen.se)

[www.lu.se](http://www.lu.se)

[www.sito.com](http://www.sito.com)

**Muntliga källor:**

Per-Olov "Tjolle" Ström, managementkonsult hos Centrum för Högpresterande System  
- löpande samtal under arbetets gång

François Mounier, rugbyspelare i Stade de France, Frankrike och managementkonsult hos Accenture i Paris, intervju 2001-11-08

Valérie Bernard, f.d. OS-silvermedaljös i fäktning och numera anställd på Ernst & Young i Paris, intervju 2001-11-27

**Intervjupersoner i den kvalitativa undersökningen:**

Jiri Otta, Nordenansvarig AT&T, intervju 2002-05-08

Per-Erik Brundin, HR-avdelningen, Telia Mobile AB, intervju 2002-06-11

Olle Holmgren, VD RSL Com Sweden Private AB, intervju 2002-06-13

Flemming Jespersen, VD Norden, World Com AB, intervju 2002-06-17

Torsten Engevik, VD Telitel AB, intervju 2002-06-28

Børge Grauli, VD Netnet AB, intervju 2002-07-10