



Företagsekonomiska institutionen
Ekonomihögskolan vid
Lunds Universitet
Kandidatuppsats
Vt 2003

Synliggöra kompetens inom konsultverksamhet

av

Sarah Kristiansson, Liina Rahnik & Johannes Westerberg

Handledare:
Dan Kärreman

Abstract

The purpose of this essay is to discuss and study in which way competence can be made visible inside a staffing firm. This competence is important for staffing firms when they want to find the perfect match between a consultant and the commission. We have concentrated our study on Manpower and partly their subsidiary The Empower Group.

The methods used in our survey are based on personal interviews and questionnaire interviews. We have chosen to study management as well as co-workers to be able to look at differences between both participants. The interviews have been carried out at Manpowers offices in Malmoe and Kristianstad.

We discovered that Manpower has a well functioning machine in order to make the co-workers competence visible. Even though they have a well functioning process, we have found some defects. Despite of this, this shows that staffing firms have a good understanding towards their consultants and customers.

Keywords:

Staffing firm

Manpower

Competence

Make visible

Leadership

Sammanfattning

Uppsatsens syfte avser att redogöra för och undersöka hur man kan synliggöra kompetens inom ett bemanningsföretag. Denna kompetens är viktig för bemanningsföretagen då de måste kunna finna rätt person, med rätt kompetens, till rätt uppdrag. Som fallföretag har vi utgått från Manpower, men även tagit del av deras dotterbolags verksamhet The Empower Group.

Metoderna som vi har använt oss av har varit djupintervjuer samt kompletterande enkätintervjuer, båda intervjutyperna var baserade på samma frågor. Vi har valt att intervjua såväl ledning som konsulter för att kunna se på skillnader mellan de två

aktörerna. Intervjuerna har genomförts på Manpowers kontor i Malmö respektive Kristianstad.

Vi kom fram till att Manpower har en väl fungerande apparat för att synliggöra medarbetarnas kompetens. Även om de har en väl fungerande process så har vi funnit några små brister, om än inte allvarliga. Detta visar på att bemanningsföretag idag har en god förståelse för såväl medarbetare som kunder.

Nyckelord:

Bemanningsföretag

Manpower

Kompetens

Synliggöra

Ledarskap

Förord

Vi vill rikta ett stort tack till Manpowers kontor i Malmö och Kristianstad för deras medverkan. Vi tackar även Helsingborgs kontor för tips och råd. Ni har samtliga bidragit med värdefull information till vår uppsats.

Till sist vill vi tacka vår handledare Dan Kärreman för god vägledning och konstruktiv kritik.

Sarah Kristiansson

Liina Rahnik

Johannes Westerberg

Innehållsförteckning

1 INLEDNING	6
1.1 BAKGRUND.....	6
1.2 PROBLEMSTÄLLNING.....	6
2 SYFTE	8
3 METODAVSNITT	9
3.1 TOLKNINGSSTRATEGIER.....	9
3.2 ANTAGANDE.....	10
3.3 AVGRÄNSNINGAR.....	10
3.4 TILLVÄGAGÅNGSSÄTT.....	11
3.4.1 Val av företag.....	11
3.4.2 Val av respondenter.....	11
3.5 VAL AV UNDERSÖKNINGSMETOD.....	12
3.6 TROVÄRDIGHET.....	13
4 TEORI	15
4.1 VAD ÄR KOMPETENS?.....	15
4.1.1 <i>Explicit och implicit kunskap</i>	15
4.2 SYNLIK KOMPETENS – EN GRUND FÖR UTVECKLING.....	17
4.2.1 <i>Lärande</i>	17
4.3 KOMPETENSPROCESSEN.....	18
4.4 MÖJLIGHETER ATT SYNLIKGÖRA KOMPETENS.....	19
4.4.1 <i>Att överföra den synliga delen av kompetensen</i>	19
4.4.2 <i>Att överföra den osynliga delen av kompetensen</i>	20
4.4.3 <i>Kartläggning av kompetens (knowledge mapping)</i>	21
4.5 LEDARSKAPET I KUNSKAPSINTENSIVA FÖRETAG.....	22
5 ANALYS	24
5.1 FALLFÖRETAGET - MANPOWER.....	24
5.2 KOMPETENS I MANPOWER.....	25
5.2.1 <i>Varför är kompetens viktigt för Manpower</i>	25
5.2.2 <i>Fem komponenter i Manpower</i>	26
5.2.3 <i>Explicit och implicit kunskap</i>	28
5.3 KOMPETENS SOM GRUND FÖR UTVECKLING.....	29
5.3.1 <i>Kompetensprocessen</i>	30
5.4 MÖJLIGHETER ATT SYNLIKGÖRA KOMPETENS.....	32
5.4.1 <i>Hur synliggörs kompetens inom Manpower?</i>	32
5.4.2 <i>Ledningens roll</i>	34
5.4.3 <i>Konsultens roll</i>	35
5.4.4 <i>Kundens roll</i>	37
5.4.5 <i>Tre aktörers samverkan</i>	38
6 SLUTSATSER	39
7 AVSLUTANDE ORD	41

KÄLLFÖRTECKNING	42
BILAGA 1	44
BILAGA 2	46

1 Inledning

1.1 Bakgrund

Idag är det många företag som istället för att fastanställa personal väljer att hyra in konsulter under en begränsad tidsperiod. Detta, dels för att arbetsmarknaden inför framtiden ser osäker ut, dels för att bemanningsföretagen erbjuder kompetent personal. Genom att hyra in en konsult vet man att man får den kompetens som man söker. Ett högt tempo inom näringslivet ställer också allt högre krav på bemanningsföretagen. Det blir allt viktigare att man kan erbjuda specialistkompetens med kort varsel. Det innebär att bemanningsföretagen anstränger sig allt mer för att behålla konsulternas kompetens. Därför kan, i allra högsta grad, bemanningsföretagen definieras som kunskapsintensiva företag.

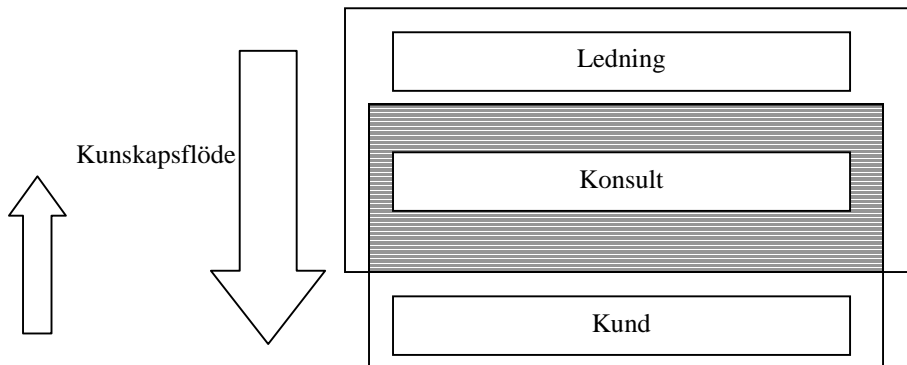
1.2 Problemställning

I vår uppsats har vi valt att undersöka ett klassiskt problem för kunskapsföretag, nämligen att synliggöra kompetens i företagen. Det finns olika problem vilka företagen kan stöta på i samband med att synliggöra medarbetarnas kompetens. Att jobba på ett kunskapsföretag innebär att man ständigt skaffar sig nya kunskaper. För att bemanningsföretag ska kunna erbjuda sina kunder kompetenta konsulter, krävs det att man vet vilka kompetenser man redan har i företaget och vilka som saknas. Framför allt är det viktigt att man ser behovet av att synliggöra kompetens.

Att synliggöra kompetens är inte så lätt som det kan tyckas. Det kan vara så väl utbildningar och erfarenheter från tidigare i livet, som nyvunna kunskaper från den tid man jobbat som konsult. Exempelvis kommer medarbetarna att få ny kunskap och erfarenhet för varje företag som rekryterar den anställde i sina projekt. Den kompetensen antar vi vara svår för en företagsledare att ha kontroll över. Det kan handla om att den har låg mätbarhet, är svår att beskriva, är komplicerad att utnyttja inom vardaglig verksamhet eller att man har små resurser att administrera denna. Den svårfångade kompetensen är i sin karaktär mer komplicerad, vilket medför att vi kommer ägna en större del av vårt arbete åt den.

Mycket av den svårfångade kompetensen kommer från relationen mellan konsult och kund. Det innebär att kompetens flödar inte enbart från konsultföretaget till

kund, utan även till viss del från kund till konsultföretag (se figur 1). Vi antar att det inte alltid är så lätt för bemanningsföretagen att ta tillvara på den kunskap som förvärvas vid konsultuppdrag, då denna är av svåråtkomlig karaktär.



Figur 1: Kunskapsflöde mellan konsultföretag och dess kunder.

För att tillgodose kundens behov och på bästa sätt införliva dennes förväntningar är det oerhört viktigt att bemanningsföretagen har god kännedom om den kompetens som konsulterna besitter. Det är mycket viktigt att ledningen har en helhetssyn över vilken kompetens respektive konsult innehar. Detta eftersom ledningen ansvarar för att kunden får den kompetens som de söker.

För att ta reda på hur det förhåller sig på bemanningsföretagen har vi som underlag valt att studera två företag, Manpower, samt Manpowers dotterbolag The Empower Group. Vi har dock störst fokus på Manpowers konsultverksamhet.

2 Syfte

Vi har som syfte att klargöra hur man i ett bemanningsföretag kan synliggöra kompetensen i företaget. Den ”produkt” som bemanningsföretagen säljer på marknaden är kunskap i olika former och det är därför viktigt att de är medvetna om vilka kunskaper deras konsulter innehar. Utan denna insikt blir det omöjligt för dem att sälja sin ”produkt”. De frågeställningar som vi avser besvara i denna uppsats berör just denna problematik.

- Hur synliggörs kompetens inom bemanningsföretag?
- Vilken roll spelar de tre nyckelaktörerna (ledare, konsult, kund) i den process där man synliggör kompetens i företaget?

3 Metodavsnitt

Vår uppsats bygger, dels på en empirisk undersökning, dels på en teoretisk studie. Vi har valt att studera verksamheten inom två innovativa kunskapsföretag. Detta för att skapa större förståelse för företagens tillvägagångssätt samt se på hur man valt att lösa liknande problem med olika metoder.

3.1 Tolkningsstrategier

Man brukar skilja mellan två olika vägar när det gäller förklaringsmodeller; induktion och deduktion. Den induktiva varianten utgår från empirin och hävdar att det samband som man har observerat i studierna av empirin också är generellt giltigt. Den deduktiva varianten däremot utgår från en generell regel och påstår att denna regel förklarar ett visst fall som man undersökt från verkligheten (Alvesson & Sköldbäck 1994, s.41).

Det finns en kombination av dessa båda varianter; den abduktiva ansatsen. Denna innebär att man utgår från empirin men att man samtidigt accepterar teoretiska för-frågeställningar.

I vår kvalitativa studie använder vi oss av den abduktiva ansatsen. Vi kommer att utgå mycket från verkligheten (induktion) men vår empiriska utgångspunkt är inte fri från teoretiska föreställningar (deduktion). Vi utgår från empiriskt studie som vi tolkar utifrån redan fastställd teori (abduktion) i förhoppning om att få en tydligare förståelse för hur man kan synliggöra kompetensen i företaget.

Vid intervjutillfällena har vi använt oss av öppna frågor vilket vi även har gjort i enkäterna som vi skickade via mail. Vid tolkning av informationen som vi fick därifrån, försökte vi tolka genom att finna gemensamma mönster bland svaren och plocka ut det viktigaste samt det mest relevanta för vårt arbetssyfte. Vi har tagit ställning till om alla våra källor kan anses vara tillförlitliga i förhållande till vårt arbetssyfte. Detta har vi kontrollerat genom att jämföra källor med varandra.

Vid tolkning av informationen har vi försökt vara öppna för innehållet i texten (bandat intervjumaterial och ifyllda enkäter) för att tillåta nya aspekter att framträda (Patel & Tebelius 1987, s.126). Denna öppenhet har vi uppnått genom upprepade genomläsningar samt sökande efter motsägande information. Vi kommer även att stödja våra tolkningar med direkta citat från personer som vi har

varit kontakt med. Det ger läsaren möjligheten att ställa sig kritisk till vår tolkning och att pröva alternativ. För att vårt tolkningsförfarande skulle vara mer lättfattlig har vi bifogat våra frågeformulär (har också använts som intervjumall).

3.2 Antagande

I vårt antagande ser vi Manpower som vårt representativa företag som beskriver, på ett tillfredställande sätt, ett typiskt bemanningsföretag. Manpower är lämpligt att undersöka av flera olika skäl, men framför allt för sin storlek och kännedom om affärslivet.

Vi i vår undersökning antar att det i vissa fall kan vara svårt för bemanningsföretagen att synliggöra sina medarbetares kompetens. Med tanke på att bemanningsföretagen är beroende av sina medarbetares kompetens är det oerhört viktigt att den kompetensen synliggörs. Därigenom blir det möjligt för ledningen att hitta den bästa möjliga konsulten till kunden. Med denna riktning på uppsatsen antar vi att det finns olika metoder och möjligheter för bemanningsföretag att fånga sina medarbetares kompetens på ett effektivt sätt. Om konsulten utnyttjar kompetensen hos en kund så har denna synliggjorts för kunden. Den har dock inte synliggjorts för ledningen, varför ledningen inte kan utnyttja kunskapen i kommande uppdrag. Därför betecknar vi kompetens som synlig då ledningen har fått vetskap om den.

3.3 Avgränsningar

Vi har avgränsat oss till Manpower, som är ett marknadsledande bemanningsföretag (Timeout 2003:2). Vi har dock valt att inrikta oss på deras konsultverksamhet¹ då vi ansåg denna vara mest intressant. I vår problemställning har vi avgränsat oss till att undersöka möjligheten att synliggöra medarbetarnas kompetens för ledningen. Vi avser därmed inte att synliggöra kompetens för andra parter.

¹ Manpowers definition. Vi har valt att behålla denna definition av deras bemanningsverksamhet.

3.4 Tillvägagångssätt

3.4.1 Val av företag

Som vi tidigare gjort gällande har vi två fallföretag, Manpower och The Empower Group. Manpower är det företag som ligger till grund för våra undersökningar medan The Empower Group hjälper till att stödja och stärka våra resultat. Gemensamt för de kontor vi valt att undersöka är att de är relativt små, vilket innebär att de har begränsade resurser. Detta bidrar till att det blir än mer intressant att se hur de klarar av att hantera den förhållandevis stora mängden konsulter. Anledningen till att vi valde just Manpower är deras ledande ställning i branschen med en marknadsandel på ca 36 procent. The Empower Group tog vi kontakt med i avsikt att vidga våra vyer.

Vi har besökt två av Manpowers kontor, ett i Kristianstad och ett i Malmö. Detta för att se om det finns skillnader mellan kontoren beroende på var de ligger. Kristianstad är förhållandevis litet om man jämför med Malmö, vilket kan tänkas medföra andra förutsättningar för deras verksamhet. En annan skillnad är antalet anställda på kontoren, det gäller så väl ledning som konsulter. För att behålla sin ledande position på marknaden är det viktigt för Manpower att ha de bästa konsulterna, som kan tillfredsställa alla kundernas behov. Det krävs att ledningen har en klar bild över företagets kompetenskartor.

3.4.2 Val av respondenter

Vi valde att intervjua personer som har direkt anknytning till vår frågeställning. Vår avsikt var att välja personer som var delaktiga i processen där man synliggör kompetens i företaget.

Cheferna som vi intervjuade stod närmast konsulterna och hade en direkt kontakt med dem. Konsulter som vi valde att intervjua skilde sig från varandra med sin profil, bakgrund, anställningstid, ålder o.s.v. Avsikten var att i vårt arbete få med olika åsikter för att skapa en helhetsbild av vad konsulterna tycker och tänker. Vi intervjuade även personer i företaget efter rekommendationer av dem som vi tidigare hade intervjuat. Detta för att få tag på anställda som innehar den information vi sökte.

Vi har genomfört 7 djupintervjuer. Två av dem var hos Manpower i Kristianstad där vi intervjuade Ola Richard som jobbar som personalansvarig, samt Christina

Welin som jobbat där som konsult i tre år. På Manpowers kontor i Malmö intervjuades Peter Forsberg som arbetar som konsultchef och har varit inom företaget i tre år. Vi har även intervjuat tre konsulter i Malmö, Louise Lilja, Ellinor Frylén samt en som önskar vara anonym. Från The Empower Group har vi varit kontakt med Jonas Lundell som jobbar som projektledare.

Eftersom konsulterna har varit svåra att få tag på har vi skickat ut frågeformulär² till Ola Richard, som vidarebefordrade dessa till konsulterna, där de kunde svara på våra frågor, som motsvarar intervjuernas underlag. Totalt fick vi in 5 stycken opersonligt besvarade formulär av skiftande kvalitet. På det sättet har vi kunnat få med fler respondenter i vår undersökning och därmed kunnat öka trovärdighet på vårt arbete.

3.5 Val av undersökningsmetod

Vi har använt oss av en kvalitativ metod för att skapa förståelse för den komplexitet som kretsar kring processen där man synliggör kompetens i företaget. För att förstå hur man i den praktiska verksamheten synliggör kompetens har vi använt oss av djupintervjuer samt skriftliga intervjuer³ via mail.

Vi har djupintervjuat så väl ledning som konsulter för att kunna förstå vilken roll de har i överföringen av kompetens. Varje intervju har genomförts med ett frågeformulär som mall. Under intervjuerna höll vi inte oss strikt till frågorna utan gick även över dessa. Detta gav oss möjlighet att skapa en djupare förståelse samt upptäcka nya aspekter. Vi använde oss av två olika frågeformulär; ett för ledningen (se bilaga 1) och ett för konsulterna (se bilaga 2). Två olika frågeformulär gav oss möjligheten att få en bättre översikt av båda parternas roll i processen där man synliggör kompetens i företaget. Intervjuerna har alla genomförts på det aktuella företaget, detta för att de involverade skulle känna sig trygga och ha tillgång till företagets egna källor.

För att underlätta vårt arbete och för att kunna citera berörda personer korrekt använde vi oss av en bandspelare, för att sedan renskriva det insamlade materialet. Det hjälpte oss att komma ihåg alla fakta och minska möjligheten till missförstånd.

De skriftliga intervjuernas betydelse, som vi skickade via mail, var att ge oss mer information från konsulterna, som i vissa fall var svåra att komma i kontakt med.

² Benämns skriftliga intervjuer i fortsättningen

³ Två skriftliga intervjuer, en för konsult och en för ledning. Se bilaga I & II.

De skriftliga intervjuerna motsvarade innehållsmässigt de frågeformulär som vi använde som grund för intervjuerna.

Litteratur som vi använt oss av har anknytning till uppsatsens syfte. Informationen som vi fått från intervjuerna har vi försökt applicera med ett teoretiskt underlag. När allt material var insamlat, analyserade vi det för att därefter dra slutsatser. Viktigt att betona är att vi inte använt litteraturen för att definiera vårt problem, utan snarare för att visa på grunderna i problemet. Dessa grunder blir våra verktyg för att analysera problemet. Genom att söka litteratur efter hand som vi ser nya möjligheter, givna av tidigare empiri och litteratur, kan vi få en djupare förståelse för den företeelse vi studerar och alternativt se de komponenter som påverkar helheten.

3.6 Trovärdighet

Vi har till stor del baserat vår analys på kvalitativa intervjuer, eller djupintervjuer om man så önskar. Denna typ av intervjuer utmärks bland annat av att man ställer enkla och raka frågor, som man i sin tur får komplexa och innehållsrika svar på. Då det gäller kvalitativa intervjuer är följdfrågorna viktiga, eftersom det ofta är dem som ger de mest intressanta svaren (Trost 1997, s.7). Frågorna vi ställde var av icke provocerande karaktär, vilket minskade risken för att de intervjuade skulle undanhålla information. Vi lät dem även berätta fritt och på det sättet kunde vi samla in information om företeelser som vi själva inte var medvetna om. Ofta visade sig denna information vara av stor relevans för vårt arbete. Kvalitativa intervjuer har en svaghet då man riskerar att ställa fel frågor. Detta har vi undvikit genom att ha två skilda intervjuunderlag, ett för konsulterna och ett för ledningen.

Då det gäller kvalitativa intervjuer utgör trovärdigheten ett av de största problemen. Det är upp till oss att bevisa för läsaren att vår analys och insamlade data är trovärdig och givetvis spelar intervjupersonerna här en viktig roll. De måste vara seriösa inför uppgiften, varför de personer vi intervjuade var, av oss, noga utvalda och visade upp ett intresse inför intervjuerna.

I samband med vår diskussion om trovärdighet, kan det även vara på sin plats att behandla objektiviteten. En del är av åsikten att absolut objektivitet ska råda och att man också kan uppnå detta (Trost 1997, s.102). Medvetna om att det är i högsta grad viktigt att vara objektiv under intervjuerna har vi i största möjliga mån försökt att framstå som neutrala och inte försökt förleda intervjupersonerna med våra egna åsikter.

När samtliga intervjuer var genomförda hade vi ett rikt material, som vi efter hårt arbete funnit många intressanta skeenden och mönster i. Vid tolkning av intervjuerna finns även risken att man tolkar svaren fel och därmed missförstår intervjupersonen. Detta var vi medvetna om och löste många av dessa fällor genom att ställa omfattande och beskrivande följdfrågor, samt genom att bända samtliga intervjuer. Dock hade vi vid varje intervju ett kort avslutande samtal utan bandspelare, för att på så sätt få en mer avslappnad stämning.

Trovärdigheten är mycket viktig och vi har därför tvingats ta ställning till om den litteratur vi använt oss av är rätt för vårt ändamål. Det är många faktorer att beakta; är litteraturen aktuell, relevant, pålitlig? Det krävs givetvis att vi har en viss bredd i vårt val av litteratur så att vi inte luras att ta parti för en och samma författare.

4 Teori

4.1 Vad är kompetens?

För att kunna ge en teoretisk bas för möjligheten att synliggöra kompetens i företaget är det viktigt att beskriva vad kompetens är, vad den innehåller och vad som påverkar den.

Kompetens har många definitioner. Enligt Per-Erik Ellström (1992, s.21) är kompetens individens potentiella handlingsförmåga i relation till en viss uppgift, situation eller kontext. Närmare bestämt är det förmågan att framgångsrikt utföra ett arbete, inklusive förmågan att identifiera, utnyttja och, om möjligt, utvidga det tolknings-, handlings- och värderingsutrymme som arbetet erbjuder. En speciell betydelse får kunskaper som är en del av kompetensbegreppet. Kunskaper kan beskrivas som vetskap eller fakta som man har tagit åt sig (Sandberg & Targama 1998). Kunskaper kan man dela upp i två olika delar, explicit och implicit kunskap.

Karl-Erik Sveiby (1995, s.107) däremot beskriver kompetens genom dess komponenter. Enligt honom består kompetens av fem olika delar:

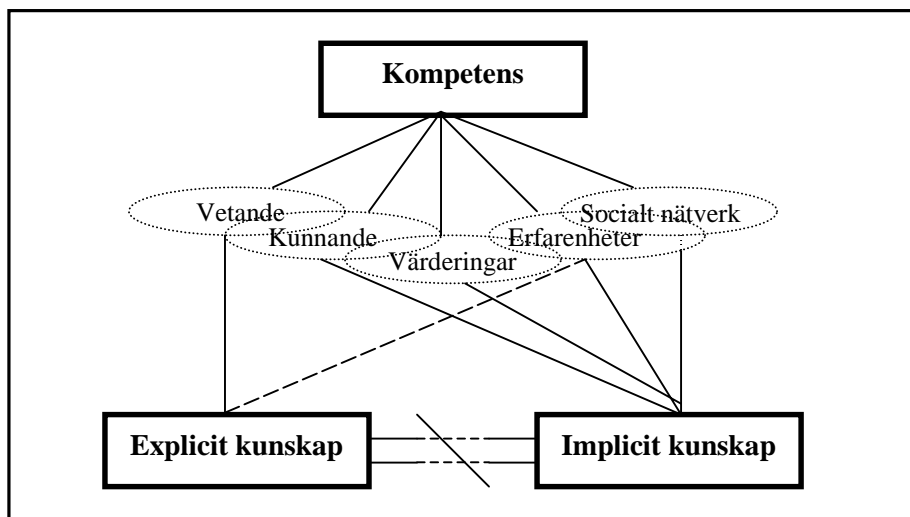
- 1) *vetande*, kunskaper erhållna via information, ofta genom formell utbildning, är oberoende av individen.
- 2) *kunnande*, kroppsliga och intellektuella färdigheter, det är lärande genom delaktighet.
- 3) *erfarenheter* från tidigare livet.
- 4) *värderingar*, det man tror på, uppfattningar om ”vad som känns rätt för mig”.
- 5) *socialt nätverk* kontaktförmågan d.v.s. förmågan att bygga upp och behålla relationer.

4.1.1 Explicit och implicit kunskap

En av de svåraste frågorna och samtidigt viktigaste uppgifterna i en organisation som lever av att sälja sina medarbetares kunskap är hur denna kunskap ska synliggöras till andra människor i företaget, i vårt fall till chefen. För att chefen ska få en helhetsbild över vilka kunskaper konsulterna besitter måste de kunna överföra båda delarna av kunskapen. Det vill säga, kunskapen som är synlig till sin karaktär (*explicit knowledge*) och den osynliga eller tysta kunskapen (*implicit knowledge*). Med explicit kunskap avses kunskap som vi i högre grad kan formu-

lera i ord (verbalisera) och därmed kommunicera till andra (Ellström 1992). Större del av kunskapen vi har eller förvärvar är istället implicit till sin karaktär d.v.s. kunskaper som av logiska, begreppsliga eller av psykologiska skäl inte kan verbaliseras av den handlande individen (Ellström, 1992). Undersökningar visar att merparten av den kunskap som finns i organisationer är tyst och oartikulerad i människors huvuden, den så att säga "sitter i väggarna" (Sveiby 1995, s.109). Tyst kunskap har en väsentlig betydelse för företagen och det är viktigt att kunna synliggöra den tysta kunskapen för att se företagets tillgångar, skapa nya möjligheter att utvecklas samt vara konkurrenskraftig.

I vårt arbete kommer vi att utgå från Sveibys definition. Eftersom vi undersöker hur man kan synliggöra kompetens kommer Sveibys definition att underlätta vår egen process i form av en kommande analys. Detta beror främst på att Sveibys definition är mer rättfram och mer avgränsad. För att kunna tala mer allmänt om synlig och osynlig (tyst) kunskap så använder vi oss av begreppen explicit och implicit. Dessa är delar av kompetensbegreppet, men är inte så strikt avgränsade som Sveibys fem komponenter och ger därmed större utrymme för tolkningar. Man ska dock inte förväxla osynlig kompetens med begreppet implicit/osynlig/tyst kunskap. Implicit kunskap avser kunskap som är svår att sätta ord på medan osynlig kompetens avser kompetens som är osynlig för någon fördefinierad person. I vår modell nedan visar vi på vår definition av Ellströms begrepp, explicit/implicit, i förhållande till Sveibys fem komponenter (Figur 2).



Figur 2: Ellström – Sveiby.

4.2 Synlig kompetens – en grund för utveckling

Enligt Sandberg och Targama beror företagets framgång på människors kompetens i arbetsutförandet (Sandberg & Targama 1998, s.52). Denna aspekt är speciellt viktig i kunskapsintensiva företag där det är just kunskap man producerar och säljer till sina kunder. För att vara framgångsrik på marknaden måste man regelbundet skaffa sig ny eller vidareutveckla sin nuvarande kunskap. För att göra det måste man synliggöra kunskapen man redan har i företaget, vilket sedan gör det möjligt att vidareutveckla den.

Det finns två olika sätt att vidareutveckla kompetens: *kompetensförstärkning* och *kompetensförnyelse* (Sandberg & Targama 1998, s.115). Kompetensförstärkning innebär att individer bygger på sina kunskaper inom ramen för sin rådande förståelse. Kompetensförnyelse däremot betyder att olika aktiviteter, t.ex. personliga känsloladdade upplevelser, genom dialog leder till att människor ifrågasätter och omprövar sin förståelse.

I konsultföretagen är det extra viktigt att medarbetarna har möjligheter att förnya sin kompetens. I den fort föränderliga världen räcker det inte alltid att förstärka medarbetarnas kunskaper genom en ny utbildning. Resultatet av detta är att man ofta känner till vissa modeller eller principer, men de används sällan i det vardagliga handlandet. För att förverkliga företagets visioner och vara konkurrenskraftig kan det även krävas att man förnyar sina kunskaper genom att skaffa sig en ny förståelse om kunskap. Det kan i sin tur leda till att medarbetarna adopterar ett mer effektivt sätt att lösa nya komplicerade problem och därigenom bli mer kreativa i sitt arbete.

4.2.1 Lärande

En viktig del hos utveckling är lärande. Enligt Per-Erik Ellström är lärande förändringar som kan avse såväl kunskaper, intellektuella och manuella färdigheter som attityder, sociala färdigheter och personlighetsrelaterade egenskaper (Ellström 1992, s.68). Även dessa nya färdigheter behövs göra synliga. För att göra det måste cheferna veta hur lärande sker och vilka aspekter det innehåller.

Vi kan skilja mellan två typer av lärande, *formellt* och *informellt* lärande (Ellström 1992, 66ff). Formellt lärande är framför allt den klassiska utbildningen där man lär sig något med utgångspunkt i givna uppgifter, mål eller förutsättningarna. Dock pekar flera undersökningar på att mycket lite av vad man lär sig i formella utbildningssituationer kan överföras och utnyttjas som bas för praktiskt handlande

i vardagsliv och arbete. Med utgångspunkt i en *analytisk modell* för mänskligt tänkande och handlande läggs ofta tonvikten vid kunskapsuppbyggnad genom verbal instruktion och formell undervisning (Ellström 1992, s.82).

Informellt lärande är speciellt viktigt för utvecklingen av kunskaper, med andra ord *utvecklingsinriktat lärande* (Ellström 1992, s.67). Individerna tar själv ansvar för att identifiera, tolka och formulera uppgiften. Enligt den *intuitiva modellen* sker handlingen omedvetet under själva handlandet, med utgångspunkt i momentana omständigheter och situationens krav (Ellström 1992, s.83).

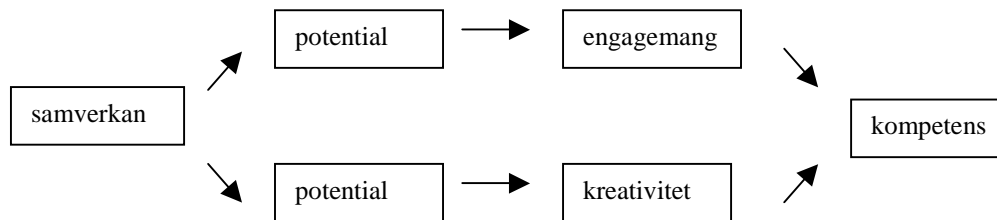
Hur mycket och hur effektivt medarbetarna utvecklar sina kunskaper beror mycket på ledarna. Det är viktigt att ledarna skapar förutsättningar för en effektiv och lärande miljö. Rätt organisationsmiljö ger goda förutsättningar och uppmuntrar medarbetarna till kontinuerligt lärande. Ett av de vanligaste kraven är att ledarna sätter upp klara och tydliga mål. Men enligt Ellström är dessa förutsättningar inte tillräckliga för motivation och lärande. Därutöver krävs det att människor förstår målens innebörd, accepterar dem och känner ett engagemang för att söka förverkliga dem (Ellström 1992, sid.93).

Inom företag, där personalen kräver mycket frihet i sitt arbetsutförande, är de angelägna om att de får arbetsuppgifter där det finns utrymme att vidareutveckla sig. Möjligheter till utmaningar i form av nya problem eller arbetsuppgifter ger en större lärandepotential. Enligt Sveiby konkurrerar man på två olika marknader: *kundmarknaden* (vilken kundbas företaget har) och på *personmarknaden* (vilka medarbetare/konsulter företaget har). Valet av kund avgör alltså i högsta grad vilka osynliga intäkter i form av kunskap som organisationen får (Sveiby 1995, s.114). Kundens medverkan kan även ses som informations- och kompetenskälla (Sveiby 1995, s.28).

4.3 Kompetensprocessen

Hur motiveras människor att använda, visa och skapa sin kompetens? Måste det finnas en motivationskälla eller drivs människor av sitt ego för och av ren självbevarelsedrift. Jay Hall, som utgår från litteratur av Robert W. White, menar att människor behöver handla på ett kompetent sätt för att utvecklas och berikas (Hall 1990). Människan strävar alltså enligt Hall inte enbart efter kompetens och sätt att uttrycka denna för att överleva utan ser andra möjligheter med kompetens. Kompetensen kan därför ses som sin egen belöning som inte kräver någon utomstående påverkan. För att kunna visa sin kompetens krävs ofta att det genomförs i samarbete med andra individer. Med detta som bakgrund menar Hall

att ledaren ska verka för att skapa en miljö där kompetensen kan komma till uttryck. Hall använder sig av tre faktorer när han visar på sambandet i hans teori om hur kompetens/prestationer uppstår. Dessa är samverkan, engagemang och kreativitet. I nedanstående modell (Figur 3) visar Hall hur dessa kopplas till varandra.



Figur 3: Jay Halls kompetensmodell

I modellen kan man se att engagemang och kreativitet i kompetensprocessen skapas genom samverkan.

Genom att öka möjligheterna till samverkan så gynnas kompetensprocessen positivt och chansen att kompetens ska uppstå ökar. Endast då någon använder eller kan använda sina kunskaper på rätt sätt uppstår kompetens. Om kunskaperna aldrig används finns ingen möjlighet att se en viss kompetens. Därför är det viktigt att kompetensprocessen fungerar och gynnar samverkan. Hall visar på tre faktorer som påverkar samverkan i en positiv riktning; *ledningens värderingar, ledningens trovärdighet samt relation mellan människor och mellan människa och arbetet* (Hall 1990). Genom att vara uppmärksam på dessa faktorer kan man öka chansen att kompetensen får en bra miljö att uppstå och verka i. Det medför också att man får ökade möjligheter att se kompetens som, om kompetensprocessen inte fungerade, annars skulle vara osynlig.

4.4 Möjligheter att synliggöra kompetens

4.4.1 Att överföra den synliga delen av kompetensen

Det vanligaste sättet att överföra den synliga kompetensen är i artikulerad form. Sveiby kallar detta *indirekt* överföring (Sveiby 1995, s.157) via något medium. Indirekt överföring av kunskapen är i stort sett informationsbaserad. I konsultverksamhet kan det vara en skriftlig rapport från konsulten efter att ha varit på uppdrag hos en kund, analys av uppnått resultat eller någon annan form av

artikulerad mänsklig kunskap. Indirekt överföring kräver inte personkontakt och därför finns det stor risk att chefen inte får en helhetsbild av vad konsulten har åstadkommit och vilka nya kunskaper konsulten fått.

4.4.2 Att överföra den osynliga delen av kompetensen

Den osynliga kompetensen kan bäst överföras genom att använda sig av *direkt kontakt mellan människor* (Sveiby 1995, s.158). Det kan vara en dialog mellan konsulten och chefen. Under dessa samtal kan man visa sina känslor och samtidigt komma på, upptäcka nya aspekter av kunskapen som man har fått och inte lagt märke till tidigare. Även chefen kan påpeka aspekter som konsulten inte själv sett. Eftersom konsulterna inte har daglig kontakt med sina chefer är det viktigt att man under dessa samtal är så öppen som möjligt för att kunna förklara och hitta ord för det man har lärt sig.

Genom dessa samtal har chefen möjlighet att skapa sig en bild om konsulten, hur han eller hon är som person. Det är viktigt eftersom många kunder ställer höga krav på människors personligheter. Utan direkt kontakt med konsulterna är det svårt för chefen att veta hur människan egentligen är som person. Konsulterna kan naturligtvis beskriva sin personlighet, men man kan aldrig vara säker på att det stämmer med verkligheten. För att få en större trovärdighet kan chefen även använda den tredje opinionen t ex andra konsulter som har närmare kontakt än vad chefen har, annan personal från företaget eller kunden själv.

Problemet med överföring av den tysta kunskapen är att vi ofta inte kan hitta ord till de kunskaper vi har. Även om man försöker överföra kunskapen genom att ge så exakta beskrivningar som möjligt, blir meningen aldrig densamma som den mottagaren skapar i sin hjärna (Sveiby 1995 s.159). Man skapar sin egen förståelse av kunskapen. Risken är att chefens förståelse inte stämmer överens med konsultens, vilket kan leda till att chefen får fel uppfattning av kunskapen som konsulten innehar.

Den information som chefen får från medarbetarna vid överföring av kompetens kan lagras i exempelvis en databas. Information om kompetens som inte sparas i någon form riskerar att glömmas bort och kompetensen blir därmed ännu en gång osynlig. Kombinationen av information och formaliserad tyst kunskap förpackad i en form som kan kallas fram när som helst kallas för *intellektuellt kapital* (Sveiby 1995, s.177). Intellektuellt kapital är människans symbolförmåga att förpacka kunskap.

4.4.3 Kartläggning av kompetens (knowledge mapping)

Syftet med kartläggning av kompetens är att synliggöra befintlig kompetens i relation till definierade krav (M. Anttila Kompetensförsörjning – företagets viktigaste process). Genom det kan företagen skaffa sig bättre förutsättningar för att skapa engagemang i kompetensfrågorna. Nyckeln till detta är att kompetens och kompetenskrav beskrivs på ett praktiskt användbart sätt.

Med kartläggningen beskriver man de uppgifter som medarbetarna (konsulterna) skulle kunna lösa och sen kartläggs deras förmåga att lösa dem. Det finns nyckelfaktorer avseende befintlig kompetens som är nödvändig att beskriva för att man ska få ett analysunderlag (M. Anttila 1999, s.92). Dessa är:

- 1) De konkreta uppgifter som målgruppen skulle kunna lösa.
- 2) Konsulternas egen bedömning av sin förmåga att lösa dessa uppgifter idag.
- 3) Referensgruppens bedömning av konsultens förmåga att lösa uppgifterna. (Referensgruppen i konsultverksamhet kan bestå av kunder, andra konsulter och även chef).

Kartläggning kan kompletteras med andra mätvariabler t.ex. målgruppens motivation och grad av tillfälle att lösa aktuella uppgifter. Det måste finnas tillfälle för att målgruppen ska kunna använda sin kompetens.

Genom att beskriva kompetenskrav som konkreta uppgifter skapar man bättre förutsättningar för att synliggöra och skapa engagemang kring den befintliga kompetensen hos medarbetarna och ledningen. Hur trovärdigt resultatet blir beror på hur man väljer att mäta och vilken metod man använder sig av. Metodvalet för mätningen påverkar också hur och i vilken grad medarbetarna i målgruppen själva kan medverka samt möjligheterna att presentera och synliggöra resultaten (M Anttila 1999, s.93).

Det finns många metoder för att göra kartläggningar. Det som bör vara vägledande är syftet med kartläggningen (att synliggöra situationen idag) samt förutsättningarna (målgruppens storlek, geografisk spridning, motivation etc.) (Anttila 1999, s.94).

Kartläggning av kompetens görs i stort sett genom målgruppens självskattning och referensgruppens bedömning av målgruppen. För att resultaten ska bli mer trovärdiga kan man komplettera det med t.ex. personalattityder, kundnöjdhet etc.

4.5 Ledarskapet i kunskapsintensiva företag

Enligt Sandberg och Targama gäller det inte längre att leda genom detaljerade instruktioner som inskränker människors handlingsfrihet. Istället måste ledaren lära sig att leda genom att få människor att engagera sig, ta ansvar och våga fatta beslut. Det är viktigt att ledarna ger ökad handlingsfrihet och vågar släppa den direkta kontrollen över alla detaljer, men det förutsätter inte att ledningen slutar att bevaka resultat och kvalitet (Sandberg & Targama 1998, s.172). Inom dessa ramar förväntas medarbetarna att vara delaktiga, tillgodose kundernas behov och samtidigt förbättra kvaliteten. Ledningens centrala uppgift är att vägleda och stimulera människor. Sandberg och Targama kallar en sådan ledningsstil för *konsultativt ledarskap* (Sandberg & Targama 1998, s.143). Det innebär att chefsjobbet blir mer konsultativt. Det gäller att uppmuntra, vägleda och stödja sina anställda. Det som räknas är inte vad man själv som chef kan utföra, utan hur man kan få andra människor att utföra uppgifter på bästa sätt (Sandberg & Targama 1998, s.145).

Genom att använda konsultperspektivet i ledarskapet får förståelse en speciell betydelse. Med denna frihet, med konsultativt ledarskap, till medarbetarna är det viktigt att cheferna är kunniga och kan tolka medarbetarnas förståelse av deras tidigare erfarenheter och uppfattning av utgångsläget. Detta ökar även möjligheten att synliggöra kompetens. Ledarnas uppgift att hantera medarbetarnas förståelse har flera inslag: stimulera till engagemang och delaktighet; skapa processer där medarbetarna kan redovisa och bearbeta sina idéer, erfarenheter och tankegångar; avläsa och kartlägga medarbetarnas förståelse av väsentliga företeelser i arbetet (Sandberg & Targama 1998, s.149).

Genom att ledarna kan påverka medarbetarnas sätt att förstå sitt arbete är det möjligt att också påverka kompetensutvecklingen i organisationen. För att kunna vidareutveckla personalens kunskaper och skapa en bättre kompetens, vilket är speciellt viktigt för företagen som jobbar med konsulttjänster, måste ledarna förstå hur medarbetarna uppfattar sitt jobb och vad det innehåller. Att ha medarbetarnas sätt att förstå sitt och företagets arbete som utgångspunkt kallar Sandberg och Targama för *bottom-up-princip* (Sandberg & Targama 1998, s.153). Nackdelen med principen är att det inte alltid är så lätt att synliggöra kompetens i arbetet. Ett sätt att lösa problemet är att ledarna har en öppen och ärlig dialog med medarbetarna, där ledningen försöker kartlägga hur medarbetare tänker och resonerar, för att därigenom skapa sig en bild av deras förståelse (Sandberg & Targama 1998, s.153). Sammanfattningsvis kan man säga att utveckling och upprätthållning av en specifik kompetens som ger ett företag konkurrensfördelar, är beroende av ledningens förmåga att påverka medarbetarnas sätt att förstå sitt

arbete. Genom att ledarna skapar sig en bild av medarbetarnas förståelse blir kompetensen som medarbetarna innehar mer synlig i företagen.

5 Analys

I vår analys kommer vi att utgå från vår beskrivning av kompetens via Sveibys fem komponenter. Vi kommer även att tala om Ellströms explicit och implicit kunskap, som en annorlunda avgränsning av begreppet kompetens. Detta för att få en mjukare övergång mellan definitionerna. Vi inleder analysen med en beskrivning av fallföretaget.

5.1 Fallföretaget - Manpower

För att ge läsaren en inblick i vilken typ av företag vi undersökt kommer vi nedan att ge en kort beskrivning av Manpower. Manpower är ett globalt företag med verksamhet i ett 60-tal länder. Manpower har kontor över hela världen.

Manpower har en vision om att vara det ledande tjänsteföretaget i Norden och att förnya arbetslivet. Inför år 2010 har dem som ett mål att vara Sveriges största privata arbetsgivare och den högst värderade partnern av kunderna.

Manpowers verksamhet bygger på olika tjänsteområden. Dessa är:

- Personaluthyrning
- Rekrytering
- In-/Outsourcing (Facility Management/Contact Center/Service Center)
- Human Resource management

Manpower och Elan IT Resource är de två verksamheterna som ansvarar för uthyrning av personal. Tillsammans står de för 75 procent av Manpowergruppens omsättning, medan 20 procent kommer från entreprenadverksamheten, Facility Management, ContactCenter och ServiceCenter. Resterande 5 procent ansvarar The Empower Group för. The Empower Group arbetar med Human Resource Management.

Som ett fullserviceföretag inom bemanning erbjuder Manpower lösningar inom allt från kontorspersonal till ledning. Verksamheten är uppdelad i fyra olika områden: Management, Professional, Service och Teknik & Logistik. Detta för att bli mer specialiserade och kvalificerade inom respektive område.

5.2 Kompetens i Manpower

5.2.1 Varför är kompetens viktigt för Manpower

Manpower anser att det är av största vikt att underhålla och utveckla sin kompetens för att kunna vara konkurrenskraftiga. Detta är speciellt viktigt idag när många mindre bemanningsföretag försöker ta andelar av Manpowers marknadsandelar. Manpower ser kvalitén på sin kompetens och sättet att ta hand om sina medarbetare och kunder som sin konkurrensfördel (Richard, Personlig intervju). Med detta vill man vara lyhörda och snabbt tillföra kunderna den kompetens de behöver för ögonblicket. Gör de det, anser de att en fortsatt expansion inom Manpower kommer att vara möjlig.

Om ledningen har en bra relation till sina medarbetare och kunder kan de se mer av den verklighet som annars skulle vara dold för dem. Det som sker ute hos kunderna är en stor del av Manpowers huvudsakliga syfte med verksamheten, att förse kunden med kompetent personal. Genom att ha god insyn i vad som händer kan man styra och verka inom Manpower på ett effektivt sätt och kan därmed skapa en god miljö där kompetens och prestationer kan komma till uttryck.

Hall anser att människor behöver agera på ett kompetent sätt för att utvecklas och berikas. Kompetens blir därför sin egen belöning vilket medarbetarna kan ta med sig från varje ny erfarenhet. Genom att medarbetarna uppnår en viss kompetens kan de uppmuntras att visa denna och på så sätt synliggöra sin kompetens, samtidigt ger då kompetensen i sig en viss belöning och uppmuntran.

Kunden köper kompetens av Manpower och har därför ett starkt intresse av att denna kompetens upprätthåller en viss kvalitet. Om kvalitén är god kommer kunden att få en bra relation till Manpower, vilket i sin tur kan leda till att kunden, indirekt, tillför kompetens till Manpower. Om kvalitén inte är god har kunden rätt att reklamera inom 30 dagar och behöver då ej betala för dessa dagar. Manpower har dessutom en klart-jobb-garanti, vilket innebär att kunden kan avsluta uppdraget tidigare än beräknat. Med sådana garantier är man inom Manpower tvingad att hålla en hög standard vad gäller sina konsulter kompetens (Forsberg, Personlig intervju).

5.2.2 Fem komponenter i Manpower

För att få en bra bild av kompetensens fem komponenter inom Manpower, kommer vi gå igenom och belysa dem var för sig och visa på hur de tas till vara.

1. Vetande

Denna del är av störst intresse vid rekrytering till Manpower. Det är då främst tidigare utbildning som räknas, men man har inom vissa avdelningar intern utbildning för att öka denna komponents värde (Richard, Personlig intervju). Utbildning som avses här är sådan att den kan överföras i artikulerad form. Ofta är detta det första som man ser i personens profil. Den artikulerade kompetensen är av naturliga skäl enklare att beskriva än det verkliga kunnande som personen har. Detta är en komponent som därför är lätt att synliggöra, även för Manpowers ledning. Ur intervjuerna framkom det att vetande i sig inte skapar några problem i synliggörandeprocessen och har därför inget större värde i vår analys.

2. Kunnande

Kunnande kan vara svårt att artikulera, därför ser man inom Manpower ofta vetande som någon form av bevis på kunnande och kompletterar detta med referenstaging (Richard, Personlig intervju). Kunnande kan vara svårt att synliggöra eftersom det är det praktiska momentet som måste komma till uttryck i någon form. Denna form måste kunna förstås av någon annan än den som skapat den. Inom Manpower (Här avses Kristianstads avdelning) försöker man synliggöra kunnande genom att använda sig av en lärlingsmodell. Här får en konsult möjlighet att iaktta en annan konsult under en vecka. Man använder sig även av så kallade arbetsbeskrivningar. Dessa är beskrivningar över hur konsultens arbete hos kunden går till väga mer praktiskt. Dessa kan underlätta när man till exempel behöver ersätta konsulten vid exempelvis sjukdom (Richard, Personlig intervju). Många konsulter finner ibland dessa arbetsbeskrivningar som överflödiga. Louise säger exempelvis, ”jag ser ingen poäng med att skriva ner arbetsuppgifter på mina uppdrag eftersom de är så enkla”. Flera av konsulterna har antytt samma sak när det gäller enklare uppdrag. Detta visar på att arbetsbeskrivningarna är till stor del överflödiga och förmodligen endast applicerbara på mer komplexa arbetsuppgifter. Vi ser här att ledningen har en allt för positiv inställning till sitt sätt att lösa de problem som kunnande i sig medför. Konsulterna har däremot en annan åsikt, som till och med kan anses vara negativ.

3. Erfarenheter

För att få bevis på kunnande använder Manpower sig av konsulternas tidigare erfarenheter (Welin, Personlig intervju). Tidigare erfarenheter kan vara både tidigare uppdrag men också anställningar hos andra företag. Exempelvis söker managementavdelningen i Malmö äldre personer med ca 10-20 års erfarenhet av

företagsledning (Forsberg, Personlig intervju). Åldern i sig kan ses som en erfarenhet, då äldre personer ofta har en viss livserfarenhet. Erfarenheter inom flera branscher är givetvis något som premieras även på Manpower. Erfarenhet är en komponent som är lätt för ledningen att synliggöra då den är lätt att kontrollera via referenser. Tidigare erfarenheter används i stor utsträckning när Manpower vill sätta rätt kompetens på rätt uppdrag. Detta är naturligt då erfarenheterna visar vad man verkligen kan och Manpower kan därmed vara säkra på kompetensens kvalitet hos konsulten. Med anledning av detta kan man redan nu misstänka att denna komponent utgör en så stor del att de andra komponenterna blir mindre viktiga. Att erfarenhet är en av de viktigaste delarna för Manpower tydliggörs genom nedanstående citat.

När de kommer hit så är förfaringssättet att de tar med sig referenspersoner och betyg från tidigare arbetsgivare när de kommer hit. (Richard, Personlig intervju)

Som Richard säger så är det i första hand de tidigare erfarenheterna som styr Manpower i val av konsult. De resterande fyra komponenterna blir därmed av mindre vikt för Manpower, vilket vi anser vara en brist i deras process att synliggöra kompetens.

4. Värderingar

Värderingar har enligt Manpower en central roll inom deras verksamhet. Man försöker att anställa personer som svarar mot deras tre värderingsord: Personlig, Kompetent och Innovativ. Man söker alltså glada/positiva, drivkraftiga och engagerade människor som är lösningsorienterade (Forsberg, Personlig intervju). Personlighet ses även det som en viktig del av konsultens egna värderingar. Personligheten hos konsulten försöker man urskilja genom personliga kontakter, exempelvis intervjuer. Detta är dock som Peter Forsberg nämner under intervju att detta är högst personliga bedömningar som varierar från person till person. Här kan tilläggas att dessa värderingar i sig endast kan fungera som ett led i det konsultativa ledarskap som man tillämpar inom Manpower. Det är alltså beroende av ledningen, till vilken grad dessa värderingar ska tillämpas. Vi anser inte att de är av nytta annat än som riktlinjer för ledningen.

5. Sociala nätverk

Manpower arbetar mycket med svårtolkad kompetens som endast kan fås via personliga kontakter. Ledningen rör sig i en inre krets på ett 40-tal konsulter som man har en någorlunda god personlig kontakt med. Utanför denna krets är man hänvisad till att använda sig av andra hjälpmedel, exempelvis Manpowers två databaser PowerCraft och PowerBase (Forsberg, Personlig intervju). Något som vi har observerat under våra intervjuer är att man i det vardagliga arbetet

mestadels använder sig av den så kallade korridor-effekten (Lundell, Personlig intervju). Denna består av att man frågar sina kollegor på kontoret efter den sökta kompetensen och kan vara en dålig metod inom små kontor som t.ex. Manpower i Kristianstad. På kontor av större storlek kan det dock vara ett bra sätt i ett första skede. Den personliga kontakten med konsulterna anses av ledningen fungera bra vilket vi anser vara svårt när man som i Ola Richards fall har ett hundratal konsulter. Det visar sig även under intervjuer med konsulterna att de endast har kontakt med ledningen när uppdrag påbörjas och avslutas, vilket kan röra sig om flera månader. De konsulter som inte har några uppdrag får endast möjlighet att träffa sin chef en gång om året under utvecklingssamtalen. Detta skapar enligt oss en svag grund för sociala nätverk.

5.2.3 Explicit och implicit kunskap

Att synliggöra kompetens för ledningen innebär att man måste synliggöra såväl explicit som implicit kunskap. Kunskaper som man inte har visat upp, oavsett om de är explicita eller implicita, blir osynliga för ledningen.

1. Explicit kunskap

Explicit kunskap är i sin karaktär lätt att göra synlig för ledningen eftersom den går att artikulera på ett enkelt sätt. Denna kunskap är dock inte meningsfull utan en viss kontroll. Exempelvis kontrolleras, inom Manpower, tidigare erfarenheter och tidigare uppdrag via referenstagning för att styrka att det finns en reell kompetens. De kunskaper som man förvärvar när man går en utbildning måste också göras synliga. Detta gör man lämpligen genom att visa upp ett intyg (Richard, Personlig intervju).

2. Implicit kunskap

Implicit kunskap är jämfört med explicit kunskap svår att göra synlig, eftersom den kan vara svår att sätta ord på. Även om man försöker artikulera kunskapen, gör man det ofta med viss förlust. Exempelvis kan de arbetsbeskrivningar som genomförs av konsulterna hos Manpowers kunder vara svåra för en annan konsult att förstå utan att själv ha testat sig fram. Det leder till att arbetsgången blir en variant av arbetsbeskrivningen och konsultens egen förståelse för problemet. Förlusten beror främst på svårigheten att sätta ord på vissa moment. En del moment är så självklara att vi i vardagen inte tänker på dem. Detta är en stor källa till missförstånd ifråga om arbetsbeskrivningen. Det fanns inga tecken på att detta var något problem vilket bör bero på kundens förmåga att snabbt och enkelt integrera konsulten i arbetet. Det kan även bero på att arbetsbeskrivningarna, bland konsulterna, ansågs vara meningslösa och därför inte används i någon större

utsträckning. I slutändan kan nämnas att en god relation till kunden och kundens förståelse för konsulten underlättar sådana problem.

5.3 Kompetens som grund för utveckling

Eftersom Manpower säljer kompetens till sina kunder så är kompetensen och dess utveckling den mest centrala processen inom Manpower. Så länge kunden får den kompetens och kvalité som efterfrågas kommer Manpower att ha mycket goda chanser att behålla sina kunder. Det är med andra ord viktigt för Manpower att ha bra metoder för att lyckas med kompetensförstärkning samt kompetensförnyelse.

För den konsult som inte har ett uppdrag eller den konsult som vill kompetensutveckla sig så har man ett samarbete med folkuniversitetet där Manpower har möjligheten att placera sina konsulter på kurser som man själv inte har resurser till inom företaget (Anonym, Personlig intervju). I övrigt genomför man även egna internutbildningar (Richard, Personlig intervju). Detta kan kallas för formellt lärande vilket kan vara en drivkraft för att visa sin kompetens. I teorin framkom det att ofta kommer man inte ihåg eller använder inte i det verkliga livet det man hade lärt sig i den formella utbildningen. Detta anser vi dock inte gälla i konsultverksamheten. Till exempel i Manpower skickar de konsulterna till utbildningar som har direkt anknytning till konsulternas uppdrag. Då kommer nya kunskaper till direkt användning. Denna form av kompetensförstärkning kan leda till en förhöjd motivation hos konsulterna ifråga om viljan att visa sin nuvarande kompetens.

Problemet med denna form (utbildning) av kompetensförstärkning är dock att det kan vara svårt att avsätta tid för konsulterna eftersom man inte vet om de är ute på uppdrag när kursen drar igång. Det kan även vara svårt att få konsulterna att gå kurser via folkuniversitetet då dessa kräver att kurserna är någorlunda fulltecknade och Manpower har oftast väldigt få intresserade vid samma tidpunkt (Richard, Personlig intervju).

Lärande kan ske även mellan konsulterna. Detta är en typ av informellt lärande för att öka samarbetet mellan konsulterna och underlätta vid exempelvis sjukdom. Varje konsult som är på ett nytt uppdrag skriver en så kallat arbetsbeskrivning. Denna arbetsbeskrivning ska kunna användas av andra konsulter som kommer in och tar över efter den första konsulten. Att sätta kompetens på papper är en form av indirekt överföring av kunskap. Det kan inom vissa typer av uppdrag vara svårt att synliggöra kompetens via denna indirekta metod (Anonym, Personlig intervju). På komplexa uppdrag är det dock ett bra sätt att minska inkörningsperioden för

den nya konsulten i företaget men som tidigare nämnts är arbetsbeskrivningar inte tillämpliga för enklare uppdrag. För att minska inkörningsperioden använder man sig även av en form av lärlingsmodell där en konsult får gå bredvid under den första veckan som en annan konsult är ute på ett nytt uppdrag. Denna form av direkt kontakt ger möjligheten att sätta in en ersättare om konsulten blir sjuk eller om företaget inte är nöjt. Den direkta kontakten mellan konsulterna ger större möjligheter att synliggöra kompetensen och därmed kan kunskaperna på ett bättre sätt överföras. Det krävs dock att det finns en viss personkemi mellan de båda parterna och att de besitter en viss mängd social kompetens vilket annars kan försvåra denna process. Lärlingsmodellen uppfattas av konsulterna som mer meningsfull än andra alternativ som t.ex. arbetsbeskrivningar.

5.3.1 Kompetensprocessen

För att skapa en miljö där kompetens kan komma till uttryck så krävs att man på Manpower ser över sin kompetensprocess. Enligt Hall är det viktigast att man har ett visst mått av samverkan för att gynna engagemang och kreativitet. Hall nämner tre faktorer som leder till samverkan:

1. Ledningens värderingar.

Inom Manpower värderar man sina värderingsord mycket högt (Forsberg, Personlig intervju). Man vill att de ska genomsyra hela företaget och följa varje konsult från den första dag de är ute hos en kund. Värderingsorden finns uppsatta på strategiska platser på deras kontor vilket ger en möjlighet att se dem varje gång man går förbi. Redan i rekryteringsprocessen söker man personer som stämmer överens med företagets värderingsord. Detta visade sig genom att konsulterna kände till de tre värderingsord man har inom Manpower. På vilken nivå de är införstådda med dessa är dock svårt att säga. Man kan anta att de flesta förstår innebörden av dem men att de inte kan säga om de har personligheter i enlighet med dem. Det är inte troligt att ens ledningen kan välja ut personal enligt dessa värderingsord om man ser till de fåtal tillfällen man träffar varandra.

2. Ledningens trovärdighet.

Av de konsulter vi har intervjuat har alla, utan undantag, känt ett starkt förtroende för sin närmaste chef. Detta är oerhört viktigt då det är denna chef som delegerar uppdrag till konsulterna. Om konsulten känner att ledningen är trovärdig kommer konsulten att öppna sig på ett sätt som annars inte skulle vara möjligt och ledningen får större möjlighet att se var konsulten passar in och vilken typ av kompetens som denne besitter. Detta är ett led i rekrytering av ledning, vilket innebär att ledningen måste vara kompetent nog för att klara sina åtaganden.

3. Relation mellan människor och mellan människa och arbete

Manpower arbetar mycket med kunden och vad denne anser om deras produkt (konsultens kompetens). Genom att ha en regelbunden uppsikt över kunden och konsultens arbete kan ledningen styra relationen mellan konsult och kund och därmed även sin egen relation till de båda. En viktig detalj är att ledningen måste se till att konsulten har rätt förståelse ifråga om sitt arbete. Redan vid delegering av uppdrag till en konsult ser man till att finna en person som kan tänkas passa på det aktuella företaget men som även har en sådan kompetens där förståelse inte blir något problem. Ledningen kontrollerar detta regelbundet ute hos kunden och avslutar med en kvalitetsuppföljning för att stämma av sin egen prestation. Om samarbete mellan konsult och kund inte fungerar så ligger problemet hos ledningen snarare än hos konsult eller kund (indikationer på att några få kunder motarbetar sina inhyrda konsulter finns dock (Welin samt Lilja, Personliga intervjuer)). Ledningen bär ansvaret för att rätt konsult får rätt uppdrag hos rätt kund och därmed även en god relation.

Sammantaget kan man säga att det finns en förståelse för hur man ska kunna skapa en god arbetsmiljö där kompetens kan utvecklas och komma till uttryck. Detta är trots allt kärnverksamheten inom Manpower, att sälja kompetens till sina kunder. Att det är ganska få ur ledningen som handhar ett stort antal konsulter (ca 1:50-100) kan däremot vara ett problem. Det skapar en inre krets av konsulter som ledningen har god insyn i och goda personliga kontakter med. Den yttre kretsen existerar endast i databasen och syns inte på samma sätt. Detta beror på att man inom Manpower har konsulter som har längre perioder utan uppdrag eller att de har väldigt långa uppdrag som gör att de personliga kontakterna inte blir lika frekventa (Forsberg, Personlig intervju).

Jag har bara varit ute på korta uppdrag [två stycken]. Det känns som jag bara är en i mängden av alla konsulter i databasen. Jag har knappt någon personlig kontakt med Manpower (Lilja, Personlig intervju).

Citatet visar en konsult tillhörande den yttre kretsen som endast haft två korta uppdrag och resten av tiden varit utan. Detta leder till att man som konsult har väldigt lite kontakt med sin närmsta chef.

5.4 Möjligheter att synliggöra kompetens

Manpower har utvecklad en rad olika verktyg att synliggöra kompetens inom sin verksamhet. Frågan är dock vem som har ansvaret för att detta upprätthålls. Det är inte självklart att det är ledningen som har allt ansvar varför vi försöker sära på de tre aktörerna, ledning, konsult och kund.

5.4.1 Hur synliggörs kompetens inom Manpower?

Manpower använder sig av två nationella databaser, PowerCraft och PowerBase, där man artikulerar konsulternas kompetens (Richard, Personlig intervju). Detta intellektuella kapital blir då en källa till indirekt överföring av kompetens. PowerCraft syftar till att ligga som grund för alla CV som skickas till Manpower. Här kan ledningen söka efter nya personer som sitter på den kompetens som de söker. Databasen nås enkelt via Internet på adressen www.manpower.se där alla som är intresserade av att arbeta för Manpower kan lägga in sitt CV och därmed skapa en profil, tillgänglig för hela Manpower (Welin, Personlig intervju). PowerBase syftar till att administrera de som redan är anställda, d.v.s. här samlas information om konsulternas utbildningar, tidigare erfarenheter, nyvunna erfarenheter, tidigare kunder man varit hos samt en del andra attribut som kan vara av vikt. Det är med andra ord de två komponenterna vetande och erfarenheter ur kompetensbegreppet som är grunden för dessa databaser. Detta beror på att dessa är de komponenter som ligger närmast begreppet explicit eller synlig kunskap, vilket gör dem lättare att beskriva i ord.

Databasen PowerBase har utökade sökmöjligheter och det är främst här som ledningen söker upp de konsulter som ett företag eftersöker. PowerBase används även som lönesystem och liknande som berör de anställda. Vid Intervju av Ola Richard framkom att detta är databaser som används flitigt inom verksamheten. Han uppger att han använder PowerCraft varannan dag och PowerBase varje dag, vilket visar på att det är ett system som är tillfredsställande och användbart. Problem som kan finnas med sådana databaser är att alla attribut inte är mätbara, det kan till exempel vara svårt att söka personer med hög social kompetens om så krävs. Enligt Sveiby kan man inte överföra människors alla egenskaper och sinnen, vilket därmed kan ge en snedvriden bild i databasen. Antag att Ola Richard slutar och någon annan tar vid. Den nya chefen kommer med stor sannolikhet inte att uppfatta medarbetarna på det sätt som den tidigare chefen gjort, utan kommer istället att skapa sin egen uppfattning. Databasen, skapad av den tidigare chefen, kommer därmed att vara till viss del inaktuell varför dess tillförlitlighet kan ifrågasättas. Ola Richard medgav att det kan vara en svaghet

men berättade även att man har möjlighet att lägga in sökbara nyckelord för personer. Dessa nyckelord skulle kunna vara kompetenser som har låg mätbarhet (tyst kunskap), han medger dock att detta är något som inte används i någon större utsträckning inom systemet. Vi anser att medarbetarnas profil i databasen skulle ge större möjligheter att synliggöra den implicita kunskapen hos medarbetarna om man utnyttjade dessa nyckelord. Sådan kunskap kan till exempel vara förmåga att lära, social kompetens, engagemang, kreativitet mm.

För att ledningen ska kunna ta till sig av den osynliga kompetens som konsulterna bygger upp under sin tid hos kunderna, så måste man försöka hålla en nära dialog med sina konsulter genom personliga kontakter men även försöka lyssna på referensgrupper (t.ex. kunderna). Svagheten hos Manpower är att man inte utnyttjar de personliga kontakterna i den utsträckning som krävs för att kunna synliggöra alla de fem komponenterna i kompetensbegreppet.

Inom Manpower har man en mängd verktyg för att integrera konsulterna i företagets organisation samt att följa dem under sitt uppdrag och till sist följa upp deras tid hos kunden. Under uppföljningssamtal får konsulten och ledningen möjlighet att gå igenom vad konsulten har åstadkommit under sin tid hos kunden. Den direkta kontakten innebär att ledningen ser nya kompetenser eller brister hos konsulten som kan ligga till grund för senare uppdrag. Bristerna hos en konsult kan ge indikationer på vilken sorts utbildning eller vilka initiativ som konsulten behöver för att i framtiden svara mot Manpowers behov (Welin, Personlig intervju).

Som nyanställd hos Manpower ingår man i deras fadderverksamhet (Richard, Personlig intervju), där den nyanställda blir tilldelad en tidigare anställd som fadder som kan svara på frågor och hjälpa den nyanställda i största allmänhet. Sådant informellt lärande bidrar även till att bygga upp en företagskänsla och ge den nyanställda en möjlighet att bygga ett nätverk inom och utanför företaget. Man har även företagsträffar, som är en form av direkt kontakt, där de anställda har möjlighet att träffas och ventilerar åsikter kring någon form av fritidsaktivitet. Även detta bygger upp en känsla för företaget och bygger upp en företagskultur. Detta kan i sin tur möjliggöra att kompetens hos anställda blir mer synlig då ledningen får en mer personlig kontakt med sina medarbetare. Tyvärr är dessa allt för oorganiserade och sällsynta (Frylén, Personlig intervju). Detta medför att den personliga kontakten mellan ledning och konsulter till stor del påverkas av tillfälligheter och ger därmed inga garantier att ledningen får denna slags personliga kontakt med alla konsulter.

De konsulter som endast är visstidsanställda tas in till utvecklingssamtal minst en gång om året för att ledningen ska kunna klarlägga deras framtid i företaget,

eventuella utvecklingsmöjligheter, utbildningar och möjligheter att hoppa på andra uppdrag än den typ de varit på tidigare (Frylén, Personlig intervju). Enligt Christel Welin är det viktigt att man har en chef som är synlig för personalen och skapar en god kontakt med sina konsulter. Här syftar hon till det Sandberg/Targama kallar konsultativt ledarskap, där ledaren har en vägledande och stödjande roll. Enligt henne så var detta inte fallet med den tidigare personalchefen, då denne inte var fast anställd i Kristianstad utan hade andra åtaganden. På grund av detta befann han sig sällan till hands och var än mer sällan ute hos konsulterna vilket skapade ett lågt förtroende mellan chef och konsult. Därmed fanns ingen möjlighet för personalchefen att kunna kommunicera på någon högre nivå med konsulten, då konsulten inte kände något förtroende för sin chef. Den kompetens som konsulterna innehade blev därmed en för företaget osynlig kompetens. Idag har den nuvarande personalchefen, Ola Richard, löst detta genom ett aktivt deltagande på de företag som deras konsulter befinner sig på.

Inom Manpower, som har en till antalet anställda liten ledning i förhållande till antalet konsulter, är kartläggning av kompetens extra viktigt. Under intervju med Ola Richard fick vi reda på att han har till uppgift att se över det hundratal medarbetare som kan bli aktuella för uppdrag. Det är orimligt att han själv ska kunna komma ihåg alla, och samtidigt veta vem som kan vad. För att ändå kunna få en så bra bild av konsulterna som möjligt använder Manpower sig i stor utsträckning av sina databaser. Men, som vi nämnde innan, för att synliggöra kompetensens alla fem komponenter krävs det också personlig kontakt mellan ledning och konsulter. På grund av att ledningen ofta har för många konsulter under sitt ansvar är det troligt att personlig kontakt med alla konsulter inte är lika grundlig. På grund av detta har databasen fått en central roll i Manpowers verksamhet. Databasen kan dock inte ersätta den personliga kontakten. Som vi ser det skulle det krävas långt fler anställda i det fall man inte har en databas för att hålla reda på alla medarbetare och dess kompetens. Eftersom det är till stor del just databasen som visar vilken kompetens man har, är alla i företaget medvetna om databasens betydelse och vikten av att kunna få in sin kompetens i denna (Welin, Personlig intervju).

5.4.2 Ledningens roll

För att ledningen ska kunna synliggöra kompetens inom Manpower måste de verka för en miljö där konsulterna kan få uttryck för sin kompetens. Det ligger i ledningens intresse att motivera konsulterna till att använda och vidareutveckla sin kompetens så att kunden kan få den mest passande kompetensen. Om konsulterna inte använder sin kompetens kommer ingen att se den och den kommer därmed inte att existera.

Inom Manpower försöker man leda genom konsultativt ledarskap med bottom-up-principen. Man lämnar över ett stort ansvar på konsulten. Konsulten får själv ta ansvar för sin kompetensförstärkning och kompetensförnyelse. Istället försöker ledningen genom ett konsultativt ledarskap coacha konsulten och fungera mer som vägledare. Detta genomför Manpower genom ständig kontakt med konsulten ute på uppdrag men även genom utvecklingssamtalen, där konsulten får möjlighet att berätta om sina uppdrag, utbildning och sin framtid inom Manpower (Frylén, Personlig intervju). Men som nämnts tidigare kan den personliga kontakten vara bristande med vissa konsulter. Genom det konsultativa ledarskapet stimulerar Manpower konsulterna till ett eget ansvar genom samverkan med ledningen och därigenom ökar konsultens engagemang och kreativitet. Detta kräver att man har förtroende för varandra i båda riktningarna och att ledningen upparbetar en förståelse för konsulten. Detta uppger konsulterna på Manpower vara en viktig del i sin dagliga verksamhet. Dock ska tilläggas att det handlar mycket mer om personkemi än om ett bra ledarskap. Ett bra ledarskap kan aldrig ersätta, bara reducera, en dålig kontakt baserad på att personkemin inte fungerar. Detta tillhör dock rekryterings-processens ansvar varför vi inte tar upp det närmre.

Utöver detta har man inom Manpower i Kristianstad även ordnat med månatliga aktiviteter, där de anställda får möjlighet att träffas under lediga former. Detta är bra ur företagssynpunkt då det kan hjälpa till att skapa en bättre sammanhållning inom företaget och en känsla av tillhörighet. Detta är viktigt då man måste trivas för att kunna prestera/utvecklas och visa sin kompetens. Dessa är dock som tidigare nämnts alltför oorganiserade och genomförs därmed inte i den utsträckning som det var tänkt.

5.4.3 Konsultens roll

Konsulten inom Manpower har ett utbrett ansvar gentemot sin egen utveckling och att visa sin kompetens. Det ligger givetvis i ledningens intresse att konsulten använder sin kompetens men det är ändå konsulten själv som måste ta ansvaret. Använder inte konsulten sin kompetens så kommer den aldrig att existera och är därmed inte synlig för Manpower. Genom att utveckla och förstärka sin kompetens kan konsulten visa nya sidor ute hos kunden och därmed öka kundnöjdheten. Detta innebär att ledningen, genom exempelvis kvalitetsuppföljningar, kan få denna kompetens synliggjord. Vid intervju av konsulterna framkom även att kundnöjdhet ansågs vara viktig då detta gynnade konsulterna i framtiden genom att de kan få nya och attraktivare uppdrag.

Konsulternas medvetenhet angående behovet av att visa sin kompetens för ledningen och i synnerhet sin närmsta chef verkar vara utbredd. Konsulterna anger att de har allt att vinna genom att ”skryta” om sina kompetenser och då speciellt sina färdigheter. Exempelvis säger Christel Welin: ”Jag är sån att, är jag ute på ett företag så talar jag om vad jag är bra på [Welin ger exempel på ett företag hon varit på där hon tack vare detta även fick andra arbetsuppgifter än de som hon var inhyrd för]. Dessa färdigheter är av speciellt intresse då konsulterna vunnit dessa inom Manpower. Denna del av kompetensen har redan styrkts från ledningens sida och man vet därmed till vad man kan använda denna kompetens. Färdigheter som man fått innan sin tid hos Manpower har svårare att tas upp i konsultens profil, vilket visas under intervjun med Christel Welin. Hon belyser där att hon har en viss språklig kompetens som hon inte har fått tillfälle att nyttja inom företagets verksamhet, trots att hon via utvecklingssamtal påpekat detta. Det framgick dock aldrig till vilken grad man noterat hennes språkliga kompetens.

J. Hall visar på att det är samverkan som ligger till grund för kompetensprocessen, något som konsulterna visar att man har en mycket hög grad av inom Manpower. De som vi har intervjuat visar tydligt att de har ett stort engagemang och i synnerhet märktes detta när de talade om de personliga möten de haft med ledningen. Att de har ett stort engagemang visade sig även vid intervju med konsulterna från Kristianstad, där de angav att de kände lika stor tillhörighet till kundens verksamhet som till Manpower. Christel Wellin antydde att hon känner tillhörighet till såväl Manpower som kunden(50:50). Hon tillägger dock att mycket av detta beror på hur ”hemma” man känner sig hos kunden och hur välkommen man är på den nya arbetsplatsen. Det visar att hur bra samverkan mellan konsult och kund sker beror på hur bra personkemin fungerar mellan dessa två parter, samt hur bra man klarar av sina arbetsuppgifter.

Däremot konsulterna på Malmö kontor kände ofta större tillhörighet till sina kunder än till Manpower.

Jag känner större tillhörighet med Astra Zeneca. Det är ju där jag har mina arbetskamrater. På Manpower har jag endast kontakt med min chef (Anonym, Personlig intervju).

Detta kan beror på att Malmö kontor är större och relationen till sin chef och andra konsulter är mer opersonligt. Enligt konsulterna var möjligheten till direkta kontakter med andra konsulter inom Malmö kontor totalt sett låg. Det innebär en minskad känsla för sitt företag då de inte får möjlighet att känna någon grupptillhörighet. Detta kan vara en av orsakerna till att Manpower ses och ser sig själva som en tillfällig fas mellan två yrken. Den genomsnittliga konsulten stannar endast 2 år inom Manpowers verksamhet.

En till orsak varför många konsulter i Malmö känner ingen större tillhörighet känsla för Manpower, kan vara att dessa konsulter inte har fått många uppdrag eller konsulter själva har inte visat någon större intresse att skapa mer personliga kontakter med ledningen. Eller dt är ledningen som inte har erbjudit några möjligheter att hjälpa konsulten känna sig hemma. Detta kan leda till att ledningen kan ha svårigheter att synliggöra deras kompetens och därigenom erbjuda nya uppmanande uppgifter.

Det fanns inget som tydde på att det fanns någon högre grad av kreativitet hos konsulterna. Att kompetensprocessen kanske inte fungerar helt optimalt kan ha sin orsak i att konsulterna under sina uppdrag inte alltid har en tillräckligt bra relation till sitt arbete. Konsulterna anger att vissa uppdrag inte är särskilt intressanta och därmed riskerar att bli något man företar sig tills man får ett bättre uppdrag.

Mitt arbete går mest ut på att scanna in en massa dokument. Jag känner och vet att mitt jobb är viktigt för företaget, men det känns inte särskilt meningsfullt för det jag vill jobba med i framtiden. Om jag fått en annan typ av jobb, så givetvis, hade jag kunnat utvecklas (Anonym, Personlig intervju).

Detta visar på att Manpowers kundmarknad inte alltid kan erbjuda tillräckligt motiverande uppdrag, vilket leder till en lägre grad av lärande hos konsulterna.

5.4.4 Kundens roll

Kundmarknadens betydelse för Manpower är större än för andra, mer traditionella företag. Detta beror på att deras anställda både ska sälja sin kompetens till kunden samtidigt som de ska vara verksamma inom kundens verksamhet. För att kunna se den kompetens som konsulten besitter och kvalitén på denna måste man från ledningens sida se till att man har rätt person på rätt plats och att kunden är nöjd. Det är därför viktigt att genomföra ordentliga kvalitetsuppföljningar. Frågan är dock varför kunden ska hjälpa Manpower i sitt arbete.

Kunden har ett mycket stort ansvar när konsulter ska hyras in i deras verksamhet. Om inte kunden kan förmedla vilken kompetens man är ute efter kommer Manpower inte att kunna leverera rätt konsult till rätt uppdrag/verksamhet. Detta kommer i slutändan att missgynna kunden, varför det ligger i kundens intresse att vara noggrann när man specificerar vilken kompetens man söker. Ur Manpowers synvinkel är detta positivt då man kan undvika reklamationer. I övrigt faller det mesta ansvaret på Manpower självt. Det är endast då man genomför kvalitetsuppföljningar av konsultens arbete som kunden kan få möjlighet att kommentera och reklamera. Det är emellertid ingen som behöver uppmuntra kunden till detta

då det ligger i kundens intresse att själv bedöma konsultens insats. Dessutom har kunden möjligheten att upplysa Manpower om att man har intresse av att hyra in konsulten igen. Manpower kan här få in värdefull information om konsultens kompetens som annars skulle vara dold för ledningen.

Det finns fler orsaker varför det är viktigt för kunskapsföretagen att göra sig själva så attraktiva som möjligt för att få de ”bästa kunderna”. På kundmarknader är det viktigt att kunderna har utmanande projekt att erbjuda så att konsulterna har någonting att lära sig när de är på uppdrag. För det andra kan kunden bidra till att stärka Manpowers image. Kunder som har en bra image kan användas som referens för att i framtiden kunna skaffa sig nya attraktiva kunder och samtidigt öka sin pålitlighet. Kunden får här möjligheten att ingå en sorts partnerskap som kan öka samverkan med Manpower, vilket gynnar framtida relationer (Forsberg, Personlig intervju).

För att konsultens arbetsresultat ska vara det bästa möjliga är det viktigt att det finns ett fungerande samarbete mellan konsult och kund. Det krävs både kundens medverkan och en väl fungerande personkemi mellan de två olika parterna. Kundens medverkan handlar i stort sett om vilken bas konsulten får innan han/hon börjar arbeta med uppdraget och senare hur kunden stödjer konsulten genom arbetsprocessen. Det kan t.ex. handla om hur bra konsultens nya arbetsuppgifter beskrivs av kunden, vilka förväntningar kunden har, vilket stöd kommer konsulten att få o.s.v. Allt detta påverkar konsultens arbetskvalitet samt möjligheter att tillgodogöra sig nya kompetenser. Som vi tidigare nämnde krävs det inte enbart kundens medverkan utan också en fungerande personkemi för att få bästa möjliga resultat och höja konsultens möjligheter till lärande. Med personkemi menar Sveiby framförallt hur bra olika personligheter fungerar ihop.

5.4.5 Tre aktörers samverkan

Samverkan mellan ledning, konsult och kund är avgörande för att information ska kunna flöda och möjligheter till att synliggöra kompetens ska finnas. Ledningen fungerar som en coach för både konsult och kund enligt vår tidigare benämning, konsultativt ledarskap. Databaserna håller reda på de explicita kunskaperna medan ledningen själva måste hålla reda på de implicita kunskaperna. Det betyder att en person ur ledningen måste ha direkt kontakt med alla konsulter och kunder för att kunna matcha deras behov och möjligheter. Det är alltså denna persons subjektiva värderingar som kommer att ligga till grund för valet av konsult. Detta kan vara farligt då allt hänger på en persons värderingar och uppfattningar. Manpower har ”löst” detta till viss del genom användandet av databaserna och referenstagnung.

6 Slutsatser

Vi har kommit fram till att ledningen har en central roll ifråga om att synliggöra konsulternas kompetens. Även om såväl konsult som kund har ett ansvar att förmedla information till ledningen så är det ledningen som måste motivera dem. Genom att ledningen motiverar kund och konsult kan dessa aktörer se egna intressen av att medverka i processen. Konsulterna har ett eget intresse av att utvecklas och att synas för att kunna få nya och intressanta uppdrag medan kunderna måste medverka för att kunna säkerställa att de får rätt person med rätt kompetens. Att ledningen verkar för att skapa ett partnerskap med kunden bidrar till en ökad förståelse hos kunderna, som dessutom indirekt integreras i Manpowers verksamhet.

Manpowers ledning arbetar, enligt dem själva, målinriktat med de egna verktygen PowerCraft och Power Base. Man vill genom dessa verktyg försöka säkerställa kompetens inom företaget. Verktygen har visat sig användbara på många sätt, inte minst för att hålla ordning på det stora antalet konsulter. Dessa verktyg täcker dock inte in hela kompetensbegreppet vilket medför att kompetensen inte synliggörs fullt ut. Man arbetar dock med andra metoder såsom kvalitetsuppföljningar, utvecklingssamtal och regelbundna personliga kontakter. Dessa metoder ligger helt i linje med vår definition av att synliggöra kompetens men samtidigt är detta något som kritiseras av konsulterna. Även om dessa metoder används så pekar det mesta i vårt arbete på att man inom ledningen inte är tillräckligt kritiska till dem. Metoderna används ibland felaktigt och totalt sett alldeles för sällan. Det borde dessutom finnas utrymme för variation av dessa metoder eller att man använder sig av andra alternativa metoder för att synliggöra kompetens.

De flesta kunskapsföretag skulle gynnas av att synliggöra befintlig kompetensen inom företaget. Manpower lyckas inte i sin process att synliggöra kompetens enligt den definition som vi utgått från men är trots detta ett mycket framgångsrikt företag. Här kan man ställa sig frågan varför. Mest troligt är att detta beror på den personalpolitik som man har. Man är medveten om och accepterar att konsulterna ser Manpower som en väg att finna en fast anställning på ett annat företag. Man accepterar därmed en hög omsättning av kompetens. I dagsläget är det en självgående process då arbetskraften är till antalet större än arbetstillfällena. På grund av detta är det inget problem för Manpower att ersätta den tappade kompetensen. Det är med detta i baktanke lätt att förstå att man inte ser på processen att synliggöra kompetens som sin kärnprocess utan man riktar mer in sig på rekryteringsprocessen. Manpower säger sig dock vara förberedda på en

förändring inom de närmaste fem åren. På vilket sätt de förberett sig framgår inte av våra intervjuer, men man kan misstänka att det handlar om att försöka behålla sin personal längre. Det görs bäst genom att man tilldelar uppdrag som bättre överensstämmer med personens kompetens, varför man i så fall måste bli bättre på att synliggöra kompetens inom företaget.

7 Avslutande ord

Vi har genom arbetet fått en ökad kännedom om bemanningsföretag och deras verksamhet. Redan i inledningsskedet fick vi klart för oss att det är en energisk bransch med lite tid för studenter. Erfarenheten som vi fick bestod i att det var svårt att komma in i företagen och få kontakt med rätt personer. Genom att vi fick kontakt med några få personer internt, lyckades vi få tag i ytterligare personer att intervjua, vilket till slut ledde till att Manpower blev vårt fallföretag. Denna process gick väldigt snabbt vilket kan jämföras med ett hundratal telefonsamtal till olika företag utan resultat. När vi väl hade kontakt med rätt personer kände vi oss välkomna och det visade sig att de trots allt hade tid att ge oss.

Källförteckning

Publicerade källor

- Alvesson, Mats & Sköldberg, Kaj, (1994), *Tolkning och reflektion*.
Studentlitteratur.
- Anttila, Magnus, (1999), *Kompetensförsörjning: Företagets viktigaste process*.
Ekerlids Förlag.
- Bruzelius, Lars H & Skärvad, Per-Hugo, (2000), *Integrerad organisationslära*.
Studentlitteratur, 8:e upplagan.
- Ellström, Per-Erik, (1992), *Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet*.
Publica.
- Hall, Jay, (1990), *Kompetens i organisationen*. Studentlitteratur.
- Patel, Runa & Tebelius, (1987), *Grundbok i forskningsmetodik*. Studentlitteratur.
- Sandberg, Jörgen & Targama, Axel, (1998), *Ledning och förståelse*.
Studentlitteratur.
- Schein, Edgar H, (1988), *Organizational psychology*. Prentice Hall.
- Sveiby, Karl-Erik, (1995), *Kunskapsflödet: organisationens immateriella
Tillgångar*. Svenska Dagbladet & Affärsvärlden.
- Trost, Jan, (1997), *Kvalitativa intervjuar*. Studentlitteratur, 2:a upplagan.
- Wolvén, Lars-Erik, (2000), *Att utveckla mänskliga resurser i organisationer*.
Studentlitteratur.

Företagsinterna källor

- Manpower management (2003), broschyr från Manpower.
- Timeout (2003:2), Tidningen för Manpowergruppens alla anställda.
- Förenar människor och strategi (2003), broschyr från The Empower Group.

Muntliga källor

- Anonym, Konsult, Manpower Malmö, Personlig intervju den 14 maj 2003.
- Forsberg, Peter, Konsultchef, Manpower Malmö, Personlig intervju den 23 maj
2003.

Frylén, Ellinor, Konsult, Manpower Malmö, Personlig intervju den 14 maj 2003.

Lilja, Louise, Konsult, Manpower Malmö, Personlig intervju den 14 maj 2003.

Lundell, Jonas, Projektledare, The Empower Group Malmö, Personlig intervju den 5 maj 2003.

Richard, Ola, Personalchef, Manpower Kristianstad, Personlig intervju den 12 maj 2003.

Welin, Christel, Konsult, Manpower Kristianstad, Personlig intervju den 12 maj 2003.

Elektroniska källor

Manpowers hemsida, <http://www.manpower.se>, 9 maj 2003.

The Empower Group hemsida, <http://www.empowergroup.se>, 21 april 2003.

Bilaga 1

Ledning:

1. Vilken befattning har du?

2. Hur länge har du varit verksam inom företaget?

3. Hur många konsulter har ni?

4. Vilken kunskap/kompetens krävs av era konsulter?

5. Hur vet ni att de besitter denna kunskap/kompetens?

6. Vad avgör vilken konsult som får vilket uppdrag?

7. Finns det en risk att en annan konsult än den som man valt skulle kunna vara ett bättre alternativ? Ge exempel på när det är en risk.

8. Hur undviker ni det?

9. Dokumenteras tidigare erfarenheter inom företaget? Hur? Trovärdighet?

10. Hur kan man vara objektiv ifråga om bedömning av mjuk kompetens? Hur gör ni?

11. Fördelar/nackdelar med att ha ett litet kontor/få konsulter?

12. Finns det konkurrens mellan konsulter? I så fall, vad konkurrerar man om?

13. Samarbetar konsulterna med varandra? På vilket plan?

14. Rekommenderar konsulterna varandra till olika uppdrag? I så fall, är det vanligt?

15. Vad gör ni om ert företag inte har den kompetens som kunden efterfrågar?

16. Finns internutbildning? I så fall, i vilken form och hur motiveras konsulterna till detta?

17. Finns möjligheter att utvecklas inom företaget? I så fall, på vilket sätt?

18. Hur behåller ni kompetens i företaget?

Bilaga 2

Konsult:

1. Vilken befattning har du?

2. Hur länge har du varit verksam inom företaget? Vad har du gjort tidigare?

3. Känner du att du har möjligheter att utvecklas inom företaget? På vilket sätt?

4. Ge exempel på en eller flera kunder som du varit hos?

5. Har du lärt dig något hos dessa kunder som kan vara värdefullt för företaget?
Vad?

6. Om ja på fråga 5, anser du att ledning/medarbetare är medvetna om detta?

7. Tror du eller vet du om en del konsulter favoriseras och får mer eftertraktade
uppdrag?

8. Känner du dig motiverad att utvecklas inom företaget? I så fall, vad motiverar?

9. Om du ökar din kompetens, anser du då att du blir belönad eller får erkännande
för detta?

10. Har du någon kunskap/kompetens som inte utnyttjas av företaget men som ändå är värdefull för företagets verksamhet? I så fall, vad och på vilket sätt?

11. Vad kan du göra för att synliggöra denna kunskap/kompetens?

12. Finns det något angående att synliggöra kompetens som ledning kan göra bättre?

13. Finns det något du vill tillägga angående frågorna (vad som helst)?
