



**LUNDS**  
UNIVERSITET

**Sociologiska institutionen**

# **Kompetensutveckling**

*En kvalitativ studie ur ett organisationsteoretiskt perspektiv  
av fem kompetensutvecklingsåtgärder*

**Författare: Kaarina Ivakko**

**Uppsats Soc 344, 41-60 p**

**Vårterminen 2004**

**Handledare: Birgitta Ericson & Britt-Marie Johansson**

## ABSTRACT

**Författare:** Kaarina Ivakko

**Titel:** Kompetensutveckling  
*- en kvalitativ studie ur ett organisationsteoretiskt perspektiv  
av fem kompetensutvecklingssatsningar*

**Uppsats** Soc 344, 41-60 p

**Handledare:** Birgitta Ericson, Britt-Marie Johansson

Sociologiska institutionen, vårterminen 2004

Kompetensutveckling är idag en vanlig strategi i många organisationer för att utveckla och stärka verksamheten. Ofta beskrivs kompetensutveckling utifrån hur man ska gå till väga samt vikten av att genomföra kompetensutveckling.

Syftet med denna uppsats är att försöka uppnå en förståelse för de processer som ligger bakom olika satsningar på kompetensutveckling, att ur ett organisations sociologiskt perspektiv studera kompetensutvecklingssatsningar. Efter att ha tittat på fem olika kompetensutvecklingssatsningar som genomförts i en organisation försöker jag belysa påverkande faktorer för dessa satsningar.

Uppsatsen bygger på en kvalitativ studie med djupintervjuer. Intervjuerna har analyserats utifrån vad som påverkar och styr satsningar på kompetensutveckling, varifrån idéerna kommer samt på vilka grunder beslut om specifika satsningar tagits.

Jag har som utgångspunkt i uppsatsen använt mig av en teori om institutionaliserade recept. Detta är recept som under en tid framstår som det mest effektiva och moderna sätt att organisera på. Jag har i uppsatsen studerat kompetensutvecklingssatsningar och försökt se de olika satsningarna ur perspektiven verktyg, symbol eller organisationers identitetsutveckling och identitetsförvaltning.

Nyckelord: sociologi, kompetensutveckling, organisationsteori, organisationsrecept

<b>INLEDNING</b> .....	<b>4</b>
<b>SYFTE</b> .....	<b>5</b>
<b>METOD</b> .....	<b>5</b>
VAL AV ORGANISATION.....	6
URVAL AV INTERVJUPERSONER.....	7
INTERVJUERNA.....	7
BESKRIVNING AV ORGANISATIONEN.....	8
BEGREPPSDEFINITION.....	8
KOMPETENS.....	9
KOMPETENSUTVECKLING.....	9
<i>Varför kompetensutveckling?</i> .....	10
<b>TEORI</b> .....	<b>12</b>
ORGANISATIONSRECEPT.....	14
<b>ANALYS</b> .....	<b>16</b>
INTRODUKTIONSPROGRAM.....	17
YRKESSPECIFIK UTBILDNING.....	17
ATT TYDLIGGÖRA VIKTEN AV FORSKNINGS- OCH UTVECKLINGSARBETE.....	17
PÅBYGGNADSUTBILDNING FÖR YRKESVERKSAMMA INOM BARNHABILITERING.....	17
UPPDRAGSUTBILDNING.....	17
VAD PÅVERKAR OCH STYR SATSNINGAR PÅ KOMPETENSUTVECKLING?.....	18
<i>Enhetlighet</i> .....	18
<i>Yrkesrollen</i> .....	19
VARIFRÅN KOMMER IDÉERNA?.....	20
PÅ VILKA GRUNDER TAS BESLUT OM SPECIFIKA SATSNINGAR?.....	21
VERKTYGSPERSPEKTIVET.....	22
SYMBOLPERSPEKTIVET.....	23
ORGANISATIONERS IDENTITETSUTVECKLING OCH IDENTITETSFÖRVALTNING.....	23
<b>DISKUSSION</b> .....	<b>25</b>
<b>EGNA REFLEKTIONER</b> .....	<b>26</b>
<b>LITTERATURFÖRTECKNING</b> .....	<b>29</b>
ANDRA KÄLLOR.....	30
<b>BILAGA</b> .....	<b>31</b>
INTERVJUGUIDE.....	31

## Inledning

”Slå vakt om företagets kompetens”, ”Intellektuell kapital”, ”Strategi för framtid” osv.

Utbudet av olika råd på hur man i organisationer på bästa sätt ska utveckla, leda och ta vara på sina medarbetares kompetens är stort. Det talas idag mycket om kompetensutveckling både på arbetsplatser och allmänt i samhället. Det talas om hur arbetslivet kommer att förändras och hur viktigt det är att kunna möta de nya krav som kommer att ställas i framtiden. Kompetens ska skapa framtidens konkurrensfördelar. Ibland används kompetensutveckling som en ostyrd aktivitet som sätts in som ett svar på ett problem, ibland är kompetensutveckling planerad på lång sikt och ses som en målinriktad strategisk faktor för framgång. Mycket av det som skrivs om kompetensutveckling i organisationer är skrivet antingen ur ett pedagogiskt eller ur ett ekonomiskt perspektiv. Det pedagogiska perspektivet visar på grundläggande strukturer i lärandet. Teorier om hur kompetens och lärande formas, genom människors påverkan, i relation till samspel, kommunikation och handling i organisationers sociala sammanhang (Granberg & Ohlsson, 2000). Det ekonomiska perspektivet har fokus på att skapa en effektivare organisation samt möjligheter att öka företagets konkurrensförmåga (Andersson, 2000). Jag tycker att kompetensutveckling kan vara intressant att belysa ur ett sociologiskt, organisationsteoretiskt perspektiv. Jag har ett intresse för organisationsteori och verksamhetsutveckling. Jag tycker det är spännande med de olika modeller som finns för att skapa en så optimalt fungerande organisation som möjligt. Jag har tidigare i mitt arbete kommit i kontakt med olika kvalitetskoncept, har själv också varit handledare för ett sådant koncept. Under det arbetet väcktes hos mig många frågor om hur det kom sig att ”alla” organisationer samtidigt hade blivit intresserade av kvalitetstänkande och hur det kom sig att ”alla” oavsett verksamhet kunde arbeta enligt samma koncept. Denna popularitet hos koncepten fascinerade mig.

Jag ska först försöka att kort beskriva varför jag tycker Kjell Arne Røviks bok ”*Moderna Organisationer- trender inom organisationstänkande vid millennieskiftet*” är intressant att använda i studien. Jag kommer längre fram i teorikapitlet att redogöra för själva teorin. Boken beskriver institutionaliserade recept, vilket betyder recept som av många, under en period uppfattas och omtalas som det naturliga, det moderna och det effektiva sättet att organisera på. Dessa recept framstår ofta också som de främsta redskapen och symbolerna för bland annat effektivitet och utveckling. Røvik (2000) menar att det finns en utbredd förmodan att organisationer är enhetliga byggen som har tillkommit genom rationella beslut som tagits

av chefer. Men att insikten om hur organisationer förhåller sig till institutionaliserade recept öppnar för ”en alternativ idé om hur uppbygganden av organisationer faktiskt sker” (Røvik, 2000, s. 4).

## **Syfte**

Syftet för min studie är att ur ett organisations sociologiskt perspektiv studera förutsättningar för kompetensutvecklingssatsningar. Att försöka uppnå en förståelse för de processer som ligger bakom olika satsningar på kompetensutveckling. Vad påverkar och styr satsningar på kompetensutveckling? Varifrån kommer idéerna? På vilka grunder tas beslut om specifika satsningar?

## **Metod**

I det här avsnittet förklarar jag mitt val av undersökningsmetod, mitt val av organisation, mitt urval av intervju personer samt tillvägagångssätt för datainsamling. Dessutom gör jag en kort beskrivning av den organisation jag valt, Habilitering & Hjälpmedel Region Skåne.

Jag valde att använda mig av kvalitativ metod eftersom jag vill försöka uppnå en förståelse för olika processer bakom några kompetensutvecklingssatsningar. Holme och Solvang (1997) skriver att genom kvalitativa metoder försöker man sätta sig in i den undersöktas situation och försöker se på företeelsen utifrån dennes perspektiv, syftet är att skapa en bättre förståelse av vissa förhållanden. Jag valde personliga intervjuer som datainsamlingsmetod. Jag tyckte att detta passade bäst eftersom kompetens och kompetensutveckling är ett så komplext område. Den personliga kontakten gav möjlighet till samtal kring ämnet och en möjlighet att förklara eventuella oklarheter med mina frågor. Jag utarbetade en intervjuarguide med tre olika temaområden för intervjuerna som täckte in de samtalsämnen jag tyckte var intressanta för min studie. Temaområdena var individ, organisation och specifik satsning. Det första temat, individ, handlade om intervju personen. Om hans/hennes roll och bakgrund i organisationen samt tankar kring kompetensutveckling. Jag hade en tanke om att erfarenheter och roll i organisationen kanske kunde ha betydelse för vilken syn man har på kompetensutveckling. Det andra temat, organisation, valde jag för att få en bild av hur organisationen/verksamheten ser på och prioriterar kompetensutvecklingssatsningar. Det tredje temat innehöll frågor om en

specifik satsning. Detta tema valde jag då jag hade för avsikt att tränga lite djupare in i några olika kompetensutvecklingssatsningar.

Min tanke med guiden var inte att formulera frågor som sedan exakt skulle följas utan jag tänkte mig den mera som en hjälp att täcka in de områden jag valt ut samt som en checklista för mig i intervjusituationen. Holme och Solvang (1997) beskriver att man i den kvalitativa intervjun anger de tematiska ramarna, intervjun kan liknas vid ett samtal, men man måste försäkra sig om att få svar på de frågor man vill belysa. Utöver intervjuerna har jag också tagit del av organisationens styrdokument ”Mål och Strategier” från åren 2001-2004 samt årsredovisning 2003.

## Val av organisation

Jag har valt att göra min studie i en verksamhet, Habilitering & Hjälpmedel Region Skåne som jag känner mycket väl. Jag är själv anställd i organisationen, är för tillfället tjänstledig. Jag känner och har goda kontakter med många chefer och medarbetare i organisationen. Jag valde Habilitering & Hjälpmedel med anledning av att jag har väldigt mycket bakgrundskunskap om organisationen, att det är en spännande organisation med många pågående projekt och satsningar samt att jag har kontakterna. Det är en offentlig förvaltning med, till allra största delen högskoleutbildade medarbetare. Jag tyckte det skulle vara intressant att se på utifrån vad, man gör kompetensutvecklingssatsningar i den här typen av organisation. Att jag känner organisationen kan ha betydelse för min studie. Det kan ha betydelse på så vis att jag redan i förväg vet en hel del om kompetensutvecklingssatsningar som har genomförts, detta kan göra mig hemmablind och jag kanske inte ställer samma frågor som den ”ovetna” hade ställt. Detta är något jag hela tiden under mina intervjuer har försökt ha i minnet, att även ställa frågor om sådant som jag tror mig redan känna till. Men samtidigt kan det ge mig en fördel genom att jag kanske, med de kunskaper som jag redan har, kan skapa mig en djupare förståelse för de olika satsningarna.

Det första steget i den här studien var att jag kontaktade chefen för Forsknings- och utvecklingsenheten (FoU) Habilitering & Hjälpmedel. Jag berättade om syftet med min uppsats och att jag gärna ville använda Habilitering & Hjälpmedels organisation att göra studien i. Vi kom överens om att jag skulle skicka min uppsatsplan till henne och att hon skulle förankra min studie i ledningsgruppen.

## Urval av intervjupersoner

Efter klartecken för studien kontaktade jag verksamhetscheferna för Vuxenhabiliteringen och Barn- och ungdomshabiliteringen, FoU-chefen, personalchefen samt förvaltningschefen för att bestämma tider för intervjuer. Dessa personer valde jag utifrån den anledningen att jag skulle titta på vad som påverkar och styr beslut om kompetensutvecklingssatsningar och verksamhetschefen är den person som fattar besluten för sin verksamhet. Jag kände sedan tidigare till att både Barn- och ungdomshabiliteringen samt Vuxenhabiliteringen hade genomfört och genomför olika kompetensutvecklingssatsningar. Jag ville titta på några sådana satsningar av olika karaktär. Holme och Solvang (1997) skriver att urvalet ska göras utifrån vissa medvetet formulerade kriterier som är strategiskt definierade. Urvalet görs utifrån den förståelse man har då man startar en studie. För att få ett så stort informationsinnehåll som möjligt ska man försöka ha en så stor variationsbredd i urvalet som möjligt. Dessutom för att öka informationsinnehållet ska man använda intervjupersoner som kan antas ha stor kunskap om det man tänker undersöka (Holme & Solvang, 1997).

Genom att intervjua verksamhetscheferna fick jag information om olika satsningar samt namn på nyckelpersoner som varit involverade i dessa. Jag valde dessutom att intervjua förvaltningschefen och personalchefen för att få organisationsledningens samlade syn på kompetensutveckling och satsningar inom organisationen. Jag tyckte detta var viktigt att ha med som en ram för att skapa en förståelse för kompetensutvecklingssatsningar inom organisationen. Jag intervjuade även FoU-chefen, en utvecklingssamordnare, en utbildare samt en yrkesföreträdare. Dessa fyra personer intervjuades i egenskap av nyckelpersoner i olika kompetensutvecklingssatsningar. Utvecklingssamordnaren, utbildaren samt yrkesföreträdaren var personer jag fick tips om att intervjua samt namn på vid intervjuerna med verksamhetscheferna.

## Intervjuerna

Jag gjorde mina intervjuer under en treveckors period. Samtliga intervjuer genomfördes på intervjupersonernas tjänsterum. Varje intervju tog ca 1-1½ timme inklusive lite småprat om uppsatsens syfte samt hur jag hade lagt upp intervjun och de olika teman jag satt upp för den. Det tema som handlade om en specifik satsning använde jag mig bara av vid intervjuerna med nyckelpersonerna i kompetensutvecklingssatsningar samt verksamhetscheferna. Jag spelade in

intervjuerna på band och skrev ut dem samt läste igenom dem samma dag som intervjun gjordes. Widerberg (2002) skriver att genom att man går igenom intervjun en gång till fäster den sig i minnet och ger möjlighet till ett kontinuerligt analysarbete, vilket också kan vara till nytta för nästa intervju. Jag skrev ut hela intervjuerna ordagrant. Enligt Widerberg (2002) har man då en möjlighet till tolkning av språk, uttryck, sätt att tala, avbrott, tystnader och liknande som man inte kan fånga annars. Dessutom menar Widerberg (2002) att man får en möjlighet, i den utskrivna intervjun, att studera sig själv som intervjuare. Av detta kan man både lära av sina misstag och man kan värdera hur mycket man som intervjuare styr intervjupersonerna (Widerberg, 2002).

## Beskrivning av organisationen

Habilitering & Hjälpmedel är en förvaltning inom Region Skåne som erbjuder insatser till personer med varaktiga funktionshinder. Insatserna omfattar stöd, behandling, träning och hjälpmedel för att underlätta aktivitet och delaktighet. Verksamhetsområdena är barn- och ungdomshabilitering, vuxenhabilitering, hjälpmedel samt hörsel och syn. Verksamheterna har en geografisk spridning över hela Skåne. Förvaltningen ansvarar också för rådgivning och annat personligt stöd enligt Lagen om stöd och service till vissa funktionshindrade (LSS). Verksamhetsidén är att med samverkande professionella insatser medverka till att underlätta aktivitet och delaktighet hos personer med funktionshinder (Habilitering & Hjälpmedel Mål och Strategier 2004). Habilitering & Hjälpmedel har totalt ca 900 anställda. Barn- och ungdomshabiliteringen är den största verksamheten inom organisationen med tio distriktsenheter samt tre specialenheter. Den största yrkeskategorin inom Barn- och ungdomshabiliteringen är sjukgymnast med ca 65 sjukgymnaster, andra stora yrkesgrupper är specialpedagog, arbetsterapeut, logoped, psykolog och kurator. Vuxenhabiliteringen är indelad i sju geografiska enheter. Professioner inom Vuxenhabiliteringen är arbetsterapeut, logoped, kurator, psykolog, sjukgymnast, assistent samt konsultläkare.

## Begreppsdefinition

Jag kommer i detta avsnitt att göra en definition av kompetens och kompetensutveckling för att visa på mångtydigheten med begreppen. Jag har i mina intervjuer inte diskuterat kompetensbegreppets innebörd utan var och en av intervjupersonerna har fått utgå från sin egen definition. För att försöka tydliggöra samt ge en ram åt begreppet redovisar jag några av de definitioner från litteratur på området som överensstämmer med min egen uppfattning av innebörden. Både Ellström och Söderström vars begreppsdefinition jag redovisar i början, är



pedagoger och deras begreppsdefinition är ur det pedagogiska perspektivet vilken utgår från grundläggande strukturer i lärandet. Jag tar i slutet av stycket upp Røviks sociologiska perspektiv.

Begreppet yrkeskunnande och de snarlika begreppen kompetens och kvalifikation har fått en nyckelroll inom förändringar i arbetslivet. Begreppen används ofta på ett mångtydigt och oprecist sätt. Dessa begrepp har inte enbart en innebörd utan många besläktade innebörder (Ellström, 1992).

## Kompetens

Kompetens kan beskrivas som en individs förmåga att rationellt lösa uppgifter och möta yttre krav i en specifik situation. Denna förmåga är en kombination av kunskap, erfarenhet, vilja och motivation (Docherty, 1996). Ellström (1992), beskriver kompetens som relaterad till en viss uppgift och situation och att individens potentiella handlingsförmåga har betydelse för dennes kompetens. Söderström (1990), skriver följande om kompetens.

Kompetens är ett individrelaterat begrepp men har även en organisationsrelaterad betydelse. Därför kan kompetens betraktas som ett ”dubbelt” fenomen, ett fenomen på två skilda nivåer. Kompetens är ett vidare begrepp än de traditionella orden kunskap, färdigheter och attityder. Samtidigt råder ingen tvekan om att kunskap, i vid mening, utgör kärnan i de flesta definitioner av kompetens. Kompetens är ett dynamiskt begrepp, ofta med processbetydelse; det är något som kan användas, utvecklas och förändras över tid. Kompetens är ett villkorligt begrepp i den meningen att det för att bli intressant bör kunna relateras till en verksamhet, en strategi, ett mål eller en arbetsuppgift. Kompetens är ett kvalitativt begrepp som knappast kan fångas in, beskrivas, mätas eller värderas i traditionella kvantitativa termer. (Söderström, 1990, s. 7-8)

## Kompetensutveckling

Under 1970-talet användes begreppet personalutveckling om lärande, personalutbildning och utvecklingsåtgärder i arbetslivet (Ellström, 1992). Personalutveckling är ett samlingsbegrepp för olika typer av strategier och har flera olika funktioner. Socialiseringsfunktionen som innebär att man genom personalutveckling skall utveckla viktiga kunskaper, normer samt förhållningssätt vilka är knutna till individen, gruppen och organisationen. Den reproduktiva funktionen som överför ”gamla” medarbetares olika erfarenheter till nyrekryterade. Dessutom har personalutveckling en ekonomisk funktion genom att utbildning och olika

utvecklingsåtgärder ses som en sorts investering som ökar humankapitalet. Sedan mitten av 1980-talet har begreppet personalutveckling ersatts med begreppet kompetensutveckling. Kompetensutveckling är ett begrepp som blivit ordentligt inarbetat i det svenska arbetslivet. Många talar om kompetensutveckling som något viktigt men samtidigt är många osäkra på vad det egentligen betyder och kanske ser det som en modetrend (Ellström, 1992). Ellström (1992) beskriver kompetensutveckling som ett begrepp som sammanfattar de olika planerade aktiviteter som organisationer använder för att utveckla och förbättra sin kompetens.

### **Varför kompetensutveckling?**

En bild som ofta förs fram i diskussionerna är företagets bild av kompetensutveckling. En allt viktigare del av personalarbetet kommer att utgöras av utbildning och annan utveckling för de anställda (Andersson, 2000). Under senare tid används allt oftare ordet kompetensutveckling, som ett samlande begrepp för allt, som har att göra med förmåga att klara omställning, utveckling och förnyelse. Den tekniska utvecklingen, nya arbetsmetoder, förändrad lagstiftning, förbättrad service och ett ökat kostnadsmedvetande ställer krav på nya kunskaper hos personalen. För att klara dessa förändringar behövs kreativitet och förmågan att lösa problem i betydligt större omfattning än tidigare. Andersson (2000) menar att ytterligare ett skäl till att behovet av utbildning ökar är de anställdas önskemål om personlig utveckling i arbetet. Ett annat skäl är att organisationerna allt mer ser vinsterna och fördelarna med kompetensutveckling, ett exempel kan t ex vara en mer flexibel och mindre sårbar organisation. En ökad kompetens kan bidra till att organisationen lättare kan möta kundernas krav och kompetensutveckling kan användas för att attrahera och behålla kompetent personal (Andersson, 2000).

Gemensamt för många böcker som skrivits om ämnet ledarskap i organisationer är att de betonar hur utveckling, ny teknik, nya marknads- och konkurrensvillkor gör att den kompetens som finns i organisationen blir avgörande för organisationens framgång (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Jacobsen och Thorsvik (2002), skriver att medarbetarnas kompetens avgör hur väl organisationen fungerar och att de vinnande organisationerna i framtiden blir de som lyckas dra till sig och behålla dugliga medarbetare. De vinnande organisationerna kännetecknas dessutom av att de lyckas utveckla arbetsvillkor och samarbetsformer som främjar och motiverar kompetensutveckling. Dagens organisationer kämpar i högre grad än förr om personer med den centrala kompetensen och de kunskaper och färdigheter som

organisationen har behov av. Jacobsen och Thorsvik (2002) menar att dessa tendenser gör att planer för kompetensutveckling alltmer förväntas ingå som en samordnad del i organisationers strategiska arbete. Utmaningen ligger, ur ledningsperspektiv, i att klargöra organisationens framtida kompetensbehov samt utveckla strategier för detta. I organisationslitteraturen har ett nytt modeord skapats, ”humankapital” (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Humankapital förklaras i Nationalencyklopedin (2004) såsom människors kunskaper, färdigheter och andra till produktionsförmågan bidragande fysiska och psykiska egenskaper som förvärvats genom investeringar i form av utbildning, träning, hälsovård o.d.

Enligt Andersson (2000), har det alltid funnits ett behov av kunskap applicerbar på verksamheten. Orsaken har varit att man velat få till stånd en effektivare organisation samt mer motiverade medarbetare. Ursprungligen handlar det om möjligheten att öka företagets konkurrensförmåga och samtidigt skapa optimal effektivitet. Detta innebär enligt Andersson (2000) att de fundamentala tankarna hos styrelse, företagsledare, övriga chefer och nyckelpersoner initialt utgår från företagsekonomiska principer och resonemang. Kompetensutveckling betraktas som en investering i humankapitalet. Med detta resonemang kan kompetensutveckling ses som ett konkurrensmedel och som en viktig produktions- eller tjänstesäljande faktor (Andersson, 2000).

Socialpsykologen Hall (1988) skriver att människor har en längtan efter kompetens, att individen värdesätter kompetens eftersom det är ett personligt uttryck för utveckling. Kompetensen är sin egen belöning, den är tillfredställande i sig själv. Men däremot möjligheten att uppnå kompetens ofta beror på andra. Hall (1988) menar att en chefs uppgift inte så mycket är att leda och mana på utan snarare att åstadkomma en miljö där kompetens kan komma till uttryck.

Ett sociologiskt perspektiv som presenteras av Røvik (2000) är att det hos organisationer finns ett problemstyrt sökande efter nya lösningar på tidlösa problem. Røvik (2000) menar att resultatet av sökandet ofta blir de recept, de verktyg, som under perioden då organisationen letar befinner sig ”på resa”. Dessa recept är de som blir synliga och påträngande för den som ska reformera. Røvik (2000) menar att tidlösa problem får tidstypiska lösningar. Grundläggande och organisationsinterna problem kan vara avgörande för att en organisation ger sig ut letar efter nya lösningar. Men, skriver Røvik (2000), det är den tidsperiod inom vilken sökandet sker som är avgörande för vilka lösningar eller recept man fångar upp, inte vilken

typ av problem man har i organisationen. Recepten kan också vara meningsbärande symboler. Normerna för hur moderna organisationer bör se ut förändras och organisationer utsätts för ett högt förändringstryck och ständigt nya förslag till reformer. Røvik (2000) tar också upp organisationers identitetsförvaltning och identitetsutveckling. Han menar att organisationer vill styrka sin identitet samt profilera och stärka sin självbild mot andra organisationer.

## **Teori**

Under de senaste decennierna har nya teoretiska perspektiv dykt upp inom ämnesområdet organisationsteori. Dessa nya perspektiv har ansetts vara alternativ till traditionell organisationsteori, som enligt de nya rönen inte fullt ut kunnat beskriva organisationers komplexitet och djup. Den nyinstitutionella forskningen söker en bättre förståelse för institutioners roll i organisationer och för hur organisationer reagerar på institutionella krav utifrån (Erlingsdottir, 1999). Institutioner kan beskrivas såsom samhällets spelregler, olika typer av regler, rutiner och normer i samhället. Om institutionerna är spelreglerna är organisationerna spelarna. Institutionell teori finns inom flera discipliner men sociologin är den samhällsvetenskap som i första hand analyserar hur institutioner påverkar organisationer (Stern, 1999). Nyinstitutionell organisationsteori har vuxit fram ur kritik mot organisations-teorier som antog att drivkraften bakom organisatorisk förändring var strävandet efter teknisk effektivitet. Nyinstitutionell teori har utvidgat organisationsociologin till att innefatta en förklaring av likriktning av organisationer inom institutionaliserade fält. Den nya institutionella teorin uppmärksammar också den diskrepans som ibland finns mellan vad organisationer säger att de gör och vad de faktiskt gör (Stern, 1999). En central del i den nyinstitutionella teorin är att organisationer som befinner sig i samma institutionella omvärld har en tendens att alltmer likna varandra. Den institutionella omvärlden visar tecken på globalisering och idéer om ”bra och riktig” organisering sprids över nationsgränser (Jacobsen & Thorsvik, 2002).

I Skandinavien har det vuxit fram en skola som kallas för den skandinaviska institutionalismen. Det är en forskningstradition som kombinerar den nyinstitutionella teorin med fältnära studier av organisationsförändringar. Den skandinaviska institutionalismen ser både förändringar och stabilitet som en organisatorisk norm (Erlingsdóttir, 1999). Den skandinaviska insitutionalismen problematiserar institutionell ”anpassning”, ser närmare på hur anpassning sker och när organisationer är mottagliga för förändring (Stern, 1999).

Det Røvik (2000) benämner verktygsperspektivet härleds ur den traditionella rationella-instrumentella organisationsteorin. Den teori som ser organisationer såsom redskap för att effektivt åstadkomma beslut, varor och tjänster. Där organisationers möjlighet att överleva är knuten till huruvida de kan vara effektiva, där organisationer kan och måste omformas och utformas efter vad man vid varje tillfälle vill uppnå (Røvik, 2000). Enligt verktygsperspektivet antas organisationsrecept som spridits till flera organisationer, ha sitt ursprung i en bestämd kontext där de fungerat bra och därigenom fått ett gott rykte. I verktygsperspektivet är urvalsmekanismen knuten till effektmässiga fördelar (Røvik, 2000). Den rationalistiska tolkningen genom verktygsperspektivet har utmanats av bidrag från nyinstitutionell teori. Dessa bidrag beskriver Røvik (2000) som symbolperspektivet. Det grundläggande resonemanget här är att formella organisationer finns i institutionella omgivningar där de ställs inför socialt skapade normer för hur organisationer bör vara utformade. Institutionella omgivningar är fenomen skapade av samhället. De socialt skapade normerna uppfattas som yttre, objektiva och givna villkor för ”bra” organisering. Organisationers legitimitet beror på om man kan bygga in och reflektera över de institutionaliserade föreställningarna som gäller vid varje tidpunkt (Røvik, 2000). Institutionaliserade organisationsrecept är i det här perspektivet meningsbärande symboler. De har ett innehåll utöver det att bara vara verktyg för effektiv problemlösning. Røvik (2000) skriver att de är rationaliserade symboler som framställs som redskap för effektivisering samt modernisering och därigenom knyts symbolperspektivet ihop med verktygsperspektivet. Dessa båda perspektiv är inte alls likvärdiga gällande acceptans och status. Den rationalistiska verktygslogiken har ett tydligt övertag såväl bland organisations- konsulter, ledare och forskare. Detta angreppssätt skapar legitima roller, har ett eget språk, definierar arenor och fastställer ramar för modern organisation (Røvik, 2000). Verktygsperspektivet och symbolperspektivet framställs och uppfattas ofta som motpoler. Røvik (2000) argumenterar för ett synsätt som utgår från att verktygsperspektivet och symbolperspektivet i praktiken är sammanlänkade på ett komplext sätt. Røvik (2000) menar att organisationsrecept kan förstås och förklaras utifrån symbolperspektivet och det kan ändå i efterhand visa sig ha bidragit till att förbättra organisationens effektivitet. Ett organisationsrecept kan på samma gång vara nyttigt som symbol och effektivt som verktyg. Organisationer uppträder utifrån en dubbel logik som tar hänsyn både till det organisatoriskt effektiva och till det samhällsmässigt legitima (Røvik, 2000).

Jag har valt att använda Røvik (2000) eftersom jag vill studera kompetensutvecklings-satsningar ur ett organisationssociologiskt perspektiv. Jag vill försöka få en förståelse för processer bakom satsningar på kompetensutveckling. I vår tid är kompetensutveckling en populär strategi i organisationer. Jag tycker detta är en bra strategi men jag tror den kan bli ännu bättre om man reflekterar över, inte bara hur man ska göra det, vilket jag uppfattar att det pedagogiska perspektivet många gånger utgår ifrån. Eller vikten av och vinsten med, som det företagsekonomiska perspektivet ofta fokuserar på. Utan att man också försöker sätta in och även reflektera över kompetensutveckling i ett sociologiskt organisationsteoretiskt sammanhang. Jag utgår i min analys från Røviks (2000) verktygsperspektiv, symbolperspektiv samt organisationers identitetsutveckling och identitetsförvaltning. Dessa perspektiv tycker jag kan hjälpa mig att sätta in kompetensutvecklings-satsning i ett organisatoriskt sammanhang.

## Organisationsrecept

Nedan följer en beskrivning av det Røvik (2000) kallar för organisationsrecept samt de olika perspektiven och varför organisationer tar till sig de här olika recepten.

Ett institutionaliserat organisationsrecept är enligt Røvik (2000) ett legitimerat sätt på hur delar i en organisation ska utformas. Koncept som t ex målstyrning och medarbetarsamtal är exempel på institutionaliserade organisationsrecept. Med institutionaliserad menar Røvik (2000) att receptet under en period, av många uppfattas och omtalas som det ”ändamålsenliga, det effektiva, det moderna – och t.o.m. det naturliga sättet att organisera på” (Røvik, 2000, s. 13). Det är recept som har uppnått en ställning som förebild för flera organisationer.

Institutionaliserade recept är inte totallösningar för hur en hel komplex organisation bör utformas utan snarare byggstenar. Det finns recept på exempelvis formell organisationsstruktur, god organisationskultur, bra ledarskap, rekrytering, personalpolitiska program och rutiner samt procedur- och processrecept. En del recept konkurrerar med varandra medan andra har gemensamma nämnare som binder dem samman. En gemensam nämnare kan vara t ex den att försöka modellera offentlig verksamhet efter en idealbild av företaget och dess förhållande till marknaden. Detta är något som många recept de senaste tio åren har byggt på. Den enskilda organisationen blir ofta en mötesplats för många olika recept och det som utåt kan se ut som ett enhetligt organisatoriskt bygge ofta är en spännande hybrid (Røvik, 2000).

Institutionaliserade organisationsrecept har ofta en global spridning. För att ett recept ska bli populärt måste det utvecklas och lanseras vid en tidpunkt då det representerar den bästa möjliga lösningen på problem som just då är utbredda och gemensamma för olika organisationer (Røvik, 2000). Recepten knyts ofta också till starka förebilder som i förhållande till många andra organisationer har status som förebild. Recepten framställs många gånger som universellt användbara verktyg som kan användas med framgång i olika typer av verksamheter. Recepten är ofta också individualiserade koncept där budskapet kan inriktas mot en enskild organisation eller organisationsmedlem. De organisationsrecept som fått stor spridning är sådana som visat sig vara speciellt lämpliga redskap för att uppnå resultat i en teknisk-ekonomisk mening. Detta kallar Røvik (2000) för verktygsperspektivet.

Organisationsrecept sett ur det här perspektivet är ett utprovat och av erfarenhet beprövat verktyg som kan användas för att skapa en effektivare organisation. Verktygsperspektivet har en stark tro på förändring och förbättring. Organisationsrecept tas som en självklarhet för ett effektivt och rätt sätt att organisera men recepten är inte enbart verktyg för effektiv problemlösning utan även meningsbärande symboler. De är symboler för förnuft, effektivitet, styrning, demokrati och vetenskaplighet. Symbolerna förknippas också med framsteg mot något bättre. Här knyts symbolperspektivet samman med verktygsperspektivet och som Røvik (2000) skriver ”gör det svårt att föreställa sig recept som antingen ”bara” är symboler eller också ”bara” är effektiva verktyg” (Røvik, 2000, s. 35).

Røvik (2000) menar att det finns olika förklaringar till varför organisationer tar till sig organisationsrecept. Det kan vara traditionella rationalistiska förklaringar såsom organisationsinterna problem och externt skapade problembeskrivningar. Men det kan också vara ett uttryck för att organisationer försöker förvalta sin identitet. Gemensamt för dessa förklaringar är att organisationen uppfattar att man har ett problem. Med problem menas här att det finns ett oacceptabelt avstånd mellan den faktiska situationen i organisationen och det som uppfattas som det önskvärda tillståndet. Skillnaderna ligger i hur problemuppfattningarna uppstår och deras innehåll (Røvik, 2000). Sett ur det traditionella verktygsperspektivet är tidsföljden viktig. Först inträder ett tillstånd som uppfattas som ett problem därefter börjar man söka efter lösningar. Sett ur enbart detta perspektiv kan det vara svårt att förklara hur det kommer sig att stora grupper av organisationer inom samma tidsperiod tar till sig i stort sett samma recept. Men en förklaring enligt Røvik (2000) är att det i vissa perioder finns utmaningar och problem som är gemensamma för många organisationer, vilket leder till

likartade lösningar. En annan förklaring ges genom att problemen är tidlösa och recepten tidstypiska. De tidstypiska och överallt närvarande recepten förmedlas kraftfullt. Ur symbolperspektivet sett är det de institutionella omgivningarna som förmedlar de tidstypiska problemdefinitionerna. Røvik (2000) menar att omfattande diskussioner, som koncentreras till ett litet antal dominerande huvudteman och som sker på flera olika arenor samtidigt, uppfattas av organisationer som ”samtidens (och ofta även framtidens) tunga pulsslag” (Røvik, 2000, s.130).

Røvik (2000) beskriver också att de gemensamma uppfattningarna som bildas hos medlemmarna, om vem man är som organisation, vem man vill vara lik eller olik, uttrycker en organisations identitet. Organisations identitetsutveckling handlar om hur organisationers självuppfattning utvecklas som en följd av och parallellt med att man förhåller sig till andra organisationer. Organisationer vill profilera sig och presentera sin självbild gentemot andra. Røvik (2000) menar att många verksamheter idag upplever sin identitet problematisk och hotad. Detta skriver han, beror dels på att verksamheterna är utsatta för ”ett starkt normativt tryck från institutionaliserade omgivningar” (Røvik, 2000, s. 132) och dels på att de som redan har utvecklat en organisationsidentitet ”upplever att denna utmanas eller hotas eller åtminstone är oklar” (Røvik, 2000, s.132). En omständighet som försvårar för verksamheterna att utveckla och förvalta sin identitet är den att alla verksamheter skall vara formella organisationer. Detta skapar i sin tur en ökad påverkan från recept och idéer om organisering och ledarskap. Med formell organisation menas att olika verksamheter t ex en bilindustri i Japan och en skattemyndighet i Sverige, uppfattas som lika. Detta möjliggör en föreställning om ett världssamhälle som består av många, i det närmaste lika enheter som alla i princip har behov av i det närmaste likadana recept när det gäller t ex ledning, organisationskultur och rutiner för rekrytering (Røvik, 2000).

## **Analys**

Jag har tittat på fem olika kompetensutvecklingsåtgärder inom Habilitering & Hjälpmedel. Jag ska med utgångspunkt från dessa försöka bilda mig en uppfattning som kan ge svar på mina frågor om vad som påverkar och styr åtgärder på kompetensutveckling, varifrån idéerna kommer samt på vilka grunder beslut om specifika åtgärder tas. Jag ska också försöka se kompetensutvecklingsåtgärder ur de perspektiv som Røvik (2000) presenterar, verktygsperspektivet, symbolperspektivet samt organisationers identitetssökande och



identitetsförvaltande. Jag börjar med en kort beskrivning av kompetensutvecklings-satsningarna.

### Introduktionsprogram (A)

Programmet riktar sig till nyanställda. Teamledare, yrkesföreträdare och enhetschefer har vissa specificerade uppgifter i programmet. Verksamhetschefen håller i en del av programmet och berättar bland annat om organisationens värderingar. Den nyanställda får en handledare. I programmet ingår dels yrkesspecifik utbildning och dels utbildning som är gemensam för flera yrkesgrupper som t ex samtalsmetodik. Under andra året, programmet löper över två år, får den nyanställda en mentor för mer yrkesspecifik handledning.

### Yrkesspecifik utbildning (B)

En utbildning som riktar sig till en yrkesgrupp i taget. Den är obligatorisk för alla inom professionen. Det handlar om att skapa en gemensam plattform dels för yrkesgruppen och dels för hela verksamheten. Utbildningen löper under ett år med ett antal träffar under året. En pågående satsning inom Vuxenhabiliteringen.

### Att tydliggöra vikten av forsknings- och utvecklingsarbete (C)

Handlar om att stärka kritiskt tänkande hos medarbetare. FoU-enheten stödjer på olika sätt tanken och viljan att utveckla någonting. Stödjer medarbetare att få idéer, inspirerar medarbetare att fundera över sitt sätt att jobba. Detta sker kontinuerligt i form av seminarier, informationssökningskurser, forskningscirklar, projekt och genom möjligheten att ge ut FoU-rapporter och på så vis sprida och synliggöra projekt.

### Påbyggnadsutbildning för yrkesverksamma inom barnhabilitering (D)

En gemensam satsning mellan olika barnhabiliteringar i Sverige som handlade om att utbyta erfarenheter och se på sin egen roll i habiliteringen. En tvärdisciplinär, praktikorienterad och habiliteringsspecifik kurs för medarbetare som arbetat två till tre år inom habiliteringen. Genomfördes under två terminer 2001-2002.

### Uppdragsutbildning (E)

En 5-poängkurs för sjukgymnaster och arbetsterapeuter inom Barn- och ungdoms-habiliteringen med syfte att höja kompetensen inom det motoriska området. Målgrupp var de

som hade jobbat mellan fem till åtta år och som inte hade andra poängutbildningar i motorik. Kursen pågick under en termin och har upprepats en gång.

### Vad påverkar och styr satsningar på kompetensutveckling?

Inom Habilitering & Hjälpmedel använder man sig av målstyrning och detta påverkar i hög grad kompetensutvecklingssatsningarna. I de intervjuer jag har gjort, samt i styrdokumentet ”Mål och Strategier”, framgår det att verksamheterna har synliggjorda mål och att kompetensutvecklingssatsningar görs som ett led i att nå dessa uppsatta mål. Båda verksamhetscheferna som jag har intervjuat uttrycker att kompetensutveckling genomförs strukturerat, man tittar på vilka mål som finns för verksamheten och för att kompetensutvecklingssatsningar ska genomföras måste de ligga i linje med målen. Ur mitt intervju-material har jag funnit några faktorer som framställs såsom påverkande och styrande för de satsningar jag tittat på. De faktorer som jag har plockat ut ur intervjuerna har det gemensamt att de kan ses som problem för verksamheten och att man har valt att försöka åtgärda dem med kompetensutvecklingssatsningar. Problemen består i brist på enhetlighet samt problem med yrkesrollsidentifiering. Jag beskriver först de problemområden jag funnit såsom påverkande faktorer och försöker därefter se kompetensutvecklingssatsningarna ur de olika perspektiven.

### **Enhetlighet**

En av de faktorer jag har funnit i intervjuerna är att man vill försöka skapa enhetlighet, enhetlighet på flera olika sätt och på olika nivåer i organisationen. Den yrkesspecifika utbildningen (B) jag har tittat på har bland annat som syfte att skapa en, för respektive yrkesgrupp, gemensam plattform. Man vill försöka åstadkomma en bättre samsyn, för hela yrkesgruppen, när det gäller professionens arbete och metoder. Man vill skapa en gemensam vuxenhabiliteringssyn hos medarbetarna. Habilitering & Hjälpmedels organisation har funnits sedan 1999. Den bildades av tre tidigare huvudmän. Verksamhetschefen för Vuxenhabiliteringen beskriver att det finns mycket krafter och mycket historik som drar åt olika håll. Verksamhetschefen uttrycker:

*”det är inte så att vi ska in i exakt samma fälla men man kan inte göra på ena sättet i Malmö och sedan på ett annat sätt i Kristianstad”*

Den yrkesspecifika utbildningen (B) är tänkt att genomföras för samtliga yrkesgrupper inom verksamheten och den ger en möjlighet att skapa en enhetlig vuxenhabilitering över hela Region Skåne. Även i uppdragsutbildningen (E) för sjukgymnaster och arbetsterapeuter inom Barn- och ungdomshabiliteringen som kom till stånd för att höja kompetensen inom motorikområdet, att få kunskap i nya teorier, kan man finna tankar kring att skapa enhetlighet. Där beskriver verksamhetschefen att ett av syftena för kursen var att sjukgymnaster och arbetsterapeuter skulle få en gemensam syn kring motorik. När det gäller introduktionsprogrammet (A) inom Barn- och ungdomshabiliteringen talar verksamhetschefen också om enhetlighet. Här beskrivs att man tidigare har haft introduktionsprogram men att nya medarbetare inte blev mottagna på samma sätt på de olika enheterna. Man tyckte sig kunna se ett samband mellan personalomsättning samt på det sätt som nya medarbetare introducerades till arbetet. För att kanske kunna minska personalomsättningen bestämde man sig för att införa ett enhetligt introduktionsprogram för hela verksamheten. Verksamhetschefen beskriver det så här:

*” Dels beror hög personalomsättning på att vi får in medarbetare som faktiskt inte har förstått vad habilitering innebär .../ men vi kanske skulle kunna behålla medarbetare länge, lite mer om vi tog hand om dem ännu bättre och mötte deras svårigheter.”*

Brukarperspektivet är ett annat perspektiv på enhetlighet, som också påverkar och styr kompetensutvecklingssatsningar. Verksamhetschefen för Barn- och ungdomshabiliteringen säger att brukare med en viss diagnos, t ex autism ska ha möjlighet att få specifika insatser riktade mot den specifika diagnosen oavsett var i Skåne de befinner sig. Detta gör att det finns behov av specifik kompetens, så kallade resursteam och att man gör kompetensutvecklingssatsningar för att täcka detta behov. Ingen av de satsningar jag tittat på är dock av denna typ.

## **Yrkesrollen**

Att stärka yrkesrollen är en annan påverkande faktor som jag har kunnat finna i intervjuerna. Habilitering beskrivs som ett komplext verksamhetsfält. Detta i sin tur kan skapa problem med identifiering av yrkesrollen. Den yrkesföreträdare som jag intervjuat beskriver hur yrkesrollen suddas ut, att det är svårt att sätta fingret på det rent yrkesspecifika. Detta är något man är väl medveten om i organisationen och som man har tagit fasta på. För att stärka medarbetarna i yrkesrollen och hjälpa dem att förstå sammanhanget har man gjort olika kompetensutvecklingssatsningar. Påbyggnadsutbildningen (D) för yrkesverksamma inom

barnhabilitering uppstod från något som verksamhetschefen för Barn- och ungdomshabiliteringen samt andra verksamhetschefer på habiliteringar i övriga Sverige hade uppmärksammat. De hade sett att efter ungefär två-tre års arbete började medarbetare ifrågasätta huruvida de hade hamnat rätt i habiliteringen. Det handlade om det svåra teamarbetet, om vilken roll man hade i sin profession. Medarbetarna hade svårt för att förstå sammanhanget. Påbyggnadsutbildningen genomfördes tillsammans med andra habiliteringar i Sverige. Ett annat mål med utbildningen var att se om detta var ett samarbete som gick att genomföra. Utbildningen föll väl ut och utbildningssatsningar i samarbete mellan habiliteringarna i Sverige fortsätter.

En förändrad yrkesroll kan också medföra satsningar på kompetensutveckling. Den yrkesspecifika utbildningen (B) som riktar sig mot en yrkesgrupp i taget har också som syfte att stärka yrkesrollerna. Yrkesföreträdaren för sjukgymnasterna beskriver att sjukgymnasternas yrkesroll förändrats mycket genom åren. Detta tydliggörs genom följande citat från en av nyckelpersonerna för utbildningen:

*”ett utav syftena har ju varit att lyfta fram yrkesrollen/.../ alltså, vad gör man, hur gör man och varför gör man som man gör”*

Den kontinuerliga kompetensutvecklingsatsningen med att tydliggöra vikten av forsknings- och utvecklingsarbete (C) som genomförs i FoU-enhetens regi skiljer sig lite från de andra fyra jag tittat på. I den här satsningen kan jag inte lika tydligt se sambandet mellan problem och lösning, jag ser detta mer som en verksamhetsstrategi. Här handlar det först och främst om att tydliggöra vikten av forsknings- och utvecklingsarbete i relation till kunskapsutvecklingen inom habiliteringsområdet. FoU-chefen uttrycker det såhär:

*”Det är liksom inte bara att jobba. Man måste ha tankar, själva professionen utvecklas i samband med vetenskapligheten. /.../ alla måste bli mera kritiskt tänkande om det dom jobbar med.”*

Faktorer som styr och påverkar FoU-enhetens satsning är målet att tydliggöra vikten av FoU-arbete samt att synliggöra utvecklings- och forskningsarbete som sker inom organisationen. Synliggöra både inom organisationen och även utanför regionen.

Varifrån kommer idéerna?

Både den yrkesspecifika utbildningen (B) och introduktionsprogrammet (A) kommer, åtminstone till viss del ur idéer från ”gräsrotsnivå”. Den yrkesspecifika utbildningen (B) har

en del av sitt ursprung i önskemål från sjukgymnastgruppen om en uppdatering i metoder och teori. Idén har tagits upp till ledningsgruppen. Den har bearbetats och blivit ett mål för verksamheten. Introduktionsprogrammet (A) har sina rötter i de svårigheter man har upplevt på enheterna med att ta emot ny personal. Jobbet att introducera nya medarbetare har inte givits något utrymme i organisationen. På vissa tjänster har det uppstått hög omsättning och man har misstänkt ett samband mellan introduktion och personalomsättning.

Påbyggnadsutbildningen (D) för yrkesverksamma inom barnhabilitering var ett svar på de problem som fanns i form av att det, efter ett par år inom habiliteringen, fanns en osäkerhet hos medarbetaren om huruvida man hamnat rätt i sitt yrkesval. Den var ett projekt med ursprung i Föreningen Sveriges Habiliteringschefer, med önskemål om att utveckla en kurs som poängterade habilitering som verksamhetsfält. Examinationspaper från denna utbildning utmynnade i en FoU-rapport som i sin tur också har givit idéer till introduktionsprogrammet (A).

Idén till uppdragsutbildningen (E) kom ur ett föredrag som utvecklingssamordnaren var och lyssnade på. Föreläsaren berättade om en utbildningsatsning som genomförts på annat håll i landet och utvecklingssamordnaren förde idén till verksamhetschefen som beslutade att köpa konceptet till Skåne. Idéer verkar komma från många olika håll och det viktiga i sammanhanget verkar vara huruvida idéerna går att förena med målen för verksamheten.

Verksamhetschefen för Vuxenhabiliteringen:

*”Jag upplever att det är förslag från alla nivåer i organisationen/.../ det poppar upp ganska mycket/.../ det handlar om att det ligger i linje med våra mål/.../ det är liksom en investeringstanke/.../”*

FoU-enhetens satsning med att tydliggöra vikten av forsknings- och utvecklingsarbete (C) mynnar ur FoU-chefens egen forskningsbakgrund och utifrån organisationens övergripande mål att initiera, stimulera och stödja forskning och utveckling inom habiliteringsområdet.

På vilka grunder tas beslut om specifika satsningar?

Organisationen har styrdokumentet ”Mål och Strategier”. I den finns övergripande mål som beskriver vad förvaltningen som helhet strävar mot att uppnå på lång sikt. Varje verksamhet tydliggör vad målen konkret innebär för den verksamheten. Det finns även etappmål som är de konkreta mål som ska verkställas under angivet år och som är mätbart. Etappmålet är ett steg mot att uppfylla de övergripande målen. Verksamhetscheferna tar besluten om vilka

kompetensutvecklingssatsningar som ska genomföras i verksamheten. Satsningarna måste ha en tydlig koppling till mål för verksamheten.

## Verktygsperspektivet

Detta är ett perspektiv där receptet är ett objektivet svar på problem. Perspektivet har en stark tro på förändring och förbättring. Först inträder ett tillstånd som uppfattas som ett problem därefter börjar man söka efter lösningar.

Ser man de kompetensutvecklingssatsningar jag har tittat på ur Røviks (2000) verktygsperspektiv är det tydligt att satsningarna uppfattas som lösningar på olika problem. Introduktionsprogrammet (A) löser de problem som kan finnas i att få nya medarbetare introducerade på ett bra och enhetligt sätt. Den är också en lösning på problem med för stor personalomsättning på vissa tjänster. Här kan man uppfatta att problemet först har uppstått och sedan har man sökt efter en bra lösning. Programmet har också en stark tro på förbättring, är ett verktyg för att skapa en effektivare organisation och resultaten är mätbara.

Den yrkesspecifika utbildningen (B) har sitt ursprung i mål för verksamheten om en likvärdig kompetens. Men man vill också lösa de problem som finns på grund av att en gemensam och verksamhetsspecifik plattform för varje yrkeskategori saknas. Denna utbildning tror på förändring och förbättring och den är en lösning på ett problem. Men det framstår inte lika tydligt att det var problemet som först uppstod och att man därefter försökte finna en lösning.

Påbyggnadsutbildningen för yrkesverksamma (D) var ett verktyg för att lösa svårigheter med yrkesrollen i habiliteringen. Den var också lösningen på att man tidigare i organisationen ofta hade gått utbildningar ad hoc, utan någon struktur och utan att arbetsgivaren hade initiativet, man bara följde det kursutbud som erbjöds. Här framställs problemet tydligt och att påbyggnadsutbildningen var ett verktyg för att lösa problemet. Verksamhetschefen för Barn- och ungdomshabiliteringen säger:

*”/.../ vi tog ett rejält kraftigt tag tillsammans/.../”*

Uppdragsutbildningen (E) beskrivs som en lösning på problem med att många medarbetare skulle gå småkurser och att det inte fanns något riktigt utbud av det man ”ville ha”. Lösningen här blev att man själv anordnade en kurs genom att köpa in externa föreläsare som man visste hade kunskaper i det man efterfrågade. Eftersom organisationen är så stor som den är, finns

det möjligheter och underlag för att ordna ”egna” skräddarsydda utbildningar, vilket upplevs som mycket positivt. Här beskrivs också ett problem och utbildningen är ett verktyg för att lösa detta. Men om man tittar på tidsföljden för när problemuppfattningarna uppstår, som ur verktygsperspektivet är viktigt, så är det inte helt tydligt att problemet fanns före idén om uppdragsutbildningen kom. I mitt intervju-material beskrivs att det fanns ett sug i sjukgymnastgruppen efter kompetensutveckling och när idén om denna kurs dök upp så nappade man på denna.

## Symbolperspektivet

Recepten är symboler för förnuft, effektivitet, styrning, demokrati och vetenskaplighet. Institutionella omgivningar erbjuder organisationerna tidsanpassade problembeskrivningar och lösningar. Symbolerna förknippas också med framsteg mot något bättre och knyts härigenom ihop med verktygsperspektivet.

Introduktionsutbildningen (A) kanske till viss del kan ses ur symbolperspektivet. Utvecklings-samordnaren beskriver att det tidigare inte har, allmänt i organisationen, betraktas som ett särskilt stort jobb att introducera en ny medarbetare och man har heller inte gett det något stort utrymme. Hon säger:

*”/.../ formen att tillskapa timmar för en utvecklingssamordnare är ett sätt att hantera detta/.../”*

Att skapa en ny tjänst med uppdrag att jobba med den här typen av frågor kan ses som ett exempel på en symbol för effektivitet.

I påbyggnadsutbildningen för yrkesverksamma (D), var identifieringen av yrkesrollen samt dålig struktur på kompetensutveckling problem för verksamheten. Lösningen blev att själv skapa en skräddarsydd utbildning. Detta kan ses ur symbolperspektivet om man ser på vilken typ av lösning man har valt. Verksamheten valde lösningen kompetensutvecklings-satsning, detta kan i sin tur vara ett exempel på en tidstypisk lösning.

## Organisationers identitetsutveckling och identitetsförvaltning

Genom ett kontinuerligt jämförande med andra organisationer utvecklas organisationens identitet. Föreställningar om vem man är nu, vem man vill vara i framtiden samt vem de andra organisationerna är. Genom att man jämför sig med andra etableras lokala problem-





Att skapa enhetlighet, stärka yrkesrollen och tydliggöra FoU-arbete kan nog alltsammans betraktas såsom en typ av identitetsutveckling och identitetsförvaltning. Men det Røvik (2000) menade var speciellt viktigt i denna teori, var att organisationer jämför sig med andra och att det därigenom uppstår problemdefinitioner. Att problemuppfattningen uppstår genom att man uppfattar sig som för lik den man inte vill vara lik eller för olik den man vill likna. Just detta är inte något som framträder speciellt i de kompetensutvecklingsåtgärder jag tittat på.

## Diskussion

Røviks (2000) symbolperspektiv härleds från nyinstitutionell teori. En kritik som riktats mot nyinstitutionell teori är att denna teoretiska ansats har benägenhet att leda till benämningsstudier (Stern, 1999). Stern (1999) menar att man ofta enbart benämner och definierar organisatoriska fälts utvecklingskeenden utan att förklara dem. Stern (1999) skriver att den nyinstitutionella organisationsteorin särskiljer tre drivkrafter bakom organisatoriska fälts likformighet, den tvingande, den härmande och den normativa. Stern (1999) menar att man inte kan avgöra utifrån dessa benämningar om förändringar skett på grund av institutionella krav eller på grund av kostnadseffektivitet. Hon menar att det behövs mer kunskap om hur drivkrafterna separeras. Stern (1999) skriver också att nyinstitutionell teori har en komplicerad aktörsmodell, att det är svårt att förklara aktörers handlande när man samtidigt betonar att aktörer handlar omedvetet, rutinmässigt och oreflekterat. Den nyinstitutionella teorins främsta bidrag menar Stern (1999) är ifrågasättandet av organisationers rationalitet och att peka på betydelsen av idéer, föreställningar och rutiner samt att studera organisationer såsom sammanhängande helheter. Men Stern (1999) menar också att det kan vara svårt att testa teorins antagande. Hon skriver att det kan uppstå svårigheter med att särskilja organisationsförändringar som misslyckats från förändringar som endast har haft som syfte att öka organisationens legitimitet.

Organisationsrecept och hur recept på ”god” organisation och ledning uppstår, sprids och införs i organisationer samt hur organisationer förmår att leva med dessa är huvudtemat för Røviks (2000) teori. En intressant infallsvinkel på detta tema är de eventuella problem som kan uppstå när organisationer ”förförs” av dessa idéer. Det kan kanske finnas en risk att höga ambitioner och förväntningar kan leda till negativa konsekvenser om idéerna används där de inte passar. Vad händer när idéer möter befintliga rutiner?

## Egna reflektioner

Jag har i denna uppsats valt att se kompetensutvecklingsåtgärder utifrån ett sociologiskt organisationsteoretiskt perspektiv. Jag skrev i början av uppsatsen att kompetensutveckling är en bra strategi som jag tror kan bli ännu bättre om man reflekterar över den ur ett sociologiskt organisationsteoretiskt perspektiv. Några perspektiv som jag tror är särskilt viktiga när det gäller just kompetensutveckling är ledarskapet, organisationskulturen och individperspektivet. Jacobsen och Thorsvik (2000) skriver att förändring har blivit en norm i dagens verksamheter. Det förutsätter att verksamhetsledaren lyckas definiera sin roll och utveckla en stil som skapar engagemang, motivation och uppslutning kring organisationens mål (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Organisationskultur kan delas in i två områden. Det ena området handlar om vilken betydelse normer och värderingar kan ha som förklaring till hur organisationer etableras, upprätthålls samt förändras (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Det andra området innefattar hur organisationskultur kan användas för att nå bättre resultat. Organisationskultur kan stödja organisatoriska mål, stimulera medarbetarnas uppslutning kring dem och användas som medel för att förverkliga mål (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Jag tror att man kan finna styrande och påverkande faktorer för organisationers åtgärder på kompetensutveckling i det ledarskap och den organisationskultur som finns inom verksamheten.

Tidsperspektivet skriver Røvik (2000) kan ha en stor betydelse för ett organisationsrecept utbredning. Idag när det talas om det ”nya samhället, k-samhället” där kunskap och kompetens är några av de mest efterfrågade resurserna är det kanske inte så konstigt att kompetensutveckling ses som ett och används som ett verktyg i stor utsträckning. Det är i det sammanhanget kanske inte heller så konstigt att kompetensutvecklingsåtgärder utgör en symbol för normer och värden i organisationen. Kompetensutveckling och åtgärder på detta är kanske både ett tidstypiskt problem och en tidstypisk lösning. I den organisationen jag har tittat på styrs mycket av aktiviteterna utifrån mål för verksamheten. Men det kan kanske även finnas andra faktorer som styr åtgärder på kompetensutveckling, faktorer som kanske inte är formulerade som tydliga mål. En sådan faktor kan tänkas vara de stora pensionsavgångarna som väntar, speciellt inom den offentliga sektorn. Naturligtvis måste man förbereda sig inför dessa. Ett led i detta kan vara att bygga en så stabil ”kompetensplattform” som möjligt och samtidigt ta vara på möjligheten att äldre medarbetare delar med sig av den kompetens de

byggt upp genom åren. Dessutom vill man kanske också framstå som en attraktiv arbetsplats, både för de medarbetare som redan finns i organisationen samt vid rekrytering av nya medarbetare. En annan faktor är den, att utvecklingen hela tiden går framåt och kompetensutveckling på så vis blir en ständigt pågående process. Man måste hela tiden uppdatera sig för att inte fastna i gamla spår. Man vill också utåt både inom region och utanför regionen visa vad man gör och vad man är duktig på. Ytterligare en faktor som påverkar kompetensutvecklingsåtgärder inom Habilitering & Hjälpmedel är den, att man är en del i en större organisation, Region Skåne. Inom regionen finns speciella kompetensutvecklingsansvariga som är med och tar fram utbildningsprogram på regional nivå och till viss del har man tillgång till det utbud som erbjuds i regionen. Något som också påverkar är att man, genom sin Skåneövergripande storlek, inom de olika verksamheterna har möjligheter att skapa ”egna” skräddarsydda kompetensutvecklingsåtgärder och är inte så beroende av det utbud som marknaden erbjuder.

Røvik (2000) beskriver att det blivit vanligt att organisationer skapar nya tjänster som ska verka för kontinuerlig omställning, utveckling och förnyelse när det gäller organisation, personal och ledning. Dessa nya tjänster fungerar ”som organisationens antenner och inkörsportar för populära organisationsrecept”(Røvik , 2000, s. 284). Detta är något som till viss del märks i Habilitering & Hjälpmedels organisation. Båda de verksamhetschefer jag intervjuat har talat om verksamheternas behov av en sådan tjänst. Det finns sedan tidigare en person som jobbar med utbildningsfrågor och den ena verksamheten har nyligen tillsatt en utvecklingsansvarig och den andra verksamheten är på gång att anställa en utvecklingssekreterare. Båda dessa nya tjänster har en huvudinriktning mot kompetensutveckling. De moderna organisations- modellerna och koncepten består ofta av ”flera mer eller mindre specificerade och löst hopkopplade delar”( Røvik 2000, s. 160) och organisationer nöjer sig ofta med bara några komponenter ur dessa. Det kan enligt Røvik (2000) handla om att organisationen uppträder som en ”rational shopper”. En ”rational shopper” vet vad den behöver och har en god översikt av modellen. Habilitering & Hjälpmedel uppträder kanske i viss mån i egenskap av ”rational shopper” när man väljer att tillsätta tjänster med specialinriktning mot kompetensutvecklingsstrategier.

I de intervjuer jag gjorde betonades vikten av att kompetensutvecklingsåtgärder skulle ligga i linje med mål för verksamheten. En fråga man inte får glömma bort, är målöverensstämmelsen. Mätning och utvärdering är viktiga instrument i detta arbete. Effekterna

av kompetensutveckling kan vara svåra att mäta och det kan ta tid innan tydliga effekter uppkommer.

Vad beträffar mina frågor om vad som påverkar och styr satsningar på kompetensutveckling, varifrån idéerna kommer och på vilka grunder beslut om specifika satsningar tas, kan man kanske tänka sig att svaret beror på situationen. Medarbetarna har krav på och behov av kompetensutveckling utifrån sin yrkesroll och sina arbetsuppgifter. Ledningen har krav på att mål ska uppfyllas och för att detta ska kunna ske måste kompetensen i organisationen överensstämma med behov som finns för att målen skall kunna uppnås. Alla mål i organisationen ska vara kopplade till verksamheten som i sin tur ska ses ur ett brukarperspektiv. Man är en modern organisation som bevakar omvärlden, ser hur andra gör och inte gör, vilka lösningar som används. Med andra ord verktyg, symboler och identitetsförvaltning knyts ihop till en gemensam väv.

## Litteraturförteckning

Andersson, C. (2000). *Kunskapsyn och lärande – i samhälle och arbetsliv*. Lund: Studentlitteratur.

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

Docherty, P. (1996). *Läroriket*. Solna: Arbetslivsinstitutet.

Ellström, P-E. (1992). *Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet*. Stockholm: Nordstedts Juridik AB.

Erlingsdóttir, G. (1999). *Förförande idéer – kvalitetssäkring i hälso- och sjukvården* (avhandling för doktorsexamen, Ekonomihögskolan, Lunds Universitet).

Granberg, O., & Ohlsson J. (2000). *Från lärandet loopar till lärande organisationer*. Lund: Studentlitteratur.

Hall, J. (1988). *Kompetens i organisationen*. Lund: Studentlitteratur.

Jacobsen, D I., & Thorsvik, J. (2002). *Hur moderna organisationer fungerar* (2:a rev.uppl.). Lund: Studentlitteratur.

Magne Holme, I., & Krohn Solvang, B. (1997). *Forskningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur.

Stern, C. (1999). Nyinstitutionell organisationsteori. I G. Ahrne & P. Hedström (Red.), *Organisationer och samhälle* (pp. 77-89). Lund: Studentlitteratur.

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

Røvik, A. (2000). *Moderna organisationer*. Malmö: Liber AB.

Widerberg, K. (2002). *Kvalitativ forskning i praktiken*. Lund: Studentlitteratur.

### Andra källor

Habilitering & Hjälpmedel Region Skåne. Mål och Strategier 2004.

Habilitering & Hjälpmedel Region Skåne. Årsredovisning 2003.

Nationalencyklopedin, 2004-04-15,

<http://80-www.ne.se.ludwig.lub.lu.se/jsp/search/article.jsp?>

# Bilaga

## Intervjuguide

### Intervjupersonen

Berätta om din *roll/bakgrund i organisationen*

Vad har du för *tankar kring kompetensutveckling* i organisationen

-behov av kompetensutveckling

Tror du att din egen *bakgrund påverkar* din uppfattning av kompetensutveckling

-på vilket vis

### Organisationen

Finns samsyn, *visioner, mål och planer* när det gäller kompetensutveckling

-vilka visioner/mål finns det

-stämmer målen och visionerna för k-utveckling överens med verkligheten

-vilken sorts eller typ av kompetensutveckling svarar mot målen

Arbetar ni *systematiskt med kompetensutveckling*

-hur

-vilken typ av kompetensutveckling sker i organisationen

-hur *prioriteras* kompetensutveckling

*Varifrån kommer förslag* till kompetensutveckling

-hur tas förslagen emot

-är det någon skillnad beroende på var förslaget kommer ifrån

Vet man i *förväg vad man "köper"* i kompetensutvecklingsväg –

-hur tar man reda på detta

-gör man detta i förhand

*Tar man reda på om man fick det man vill ha*

- hur tar man reda på detta

-*uppföljning*

Kompetens kan vara olika beroende på *kontext*. Det finns en kontext för t ex sjukgymnastmetoder, en för teamarbete, en för habiliteringsområdet

-hur väl medveten är man inom organisationen om detta

-tänker man på detta när man t ex anställer nya medarbetare

Kraven på medarbetarna *förändras ständigt*, idag finns t ex krav på samverkan

-är detta något man inom organisationen tänker på

-kompetensutveckling i förhållande till förändrade krav

### **Specifik satsning**

Kortfattad beskrivning av satsningen

-*syftet* med denna

-*hur* kom första *idén* fram

-*varifrån* kom idén

-*varför* var denna idé bra

Vad var av särskild betydelse

*Vilka var med* när idén dök upp

På vilka grunder fattades beslutet om att satsa på just detta

- vilka var med och fattade beslutet

Har ni gjort något liknande tidigare

Vem var *målgruppen*

-*vem* riktade den sig till

-*varför*

Har *uppföljning* skett

Hade ni satt upp *mål* för kompetensutvecklingssatsningen

-uppfyllde satsningen de mål som satts upp

*Varför genomfördes* satsningen

-är kompetensutveckling den enda tänkbara lösningen på det här