



LUNDS
UNIVERSITET
Pedagogiska institutionen
Box 199, 221 00 Lund

Ped 440
Kandidatuppsats, 10 poäng
41-60 poäng
2002-01-07

Effekter av kompetensutveckling på en organisatorisk nivå

– En explorativ studie av fyra personalchefers perspektiv

Andreas Binnmyr & Jascha Trygg

Handledare: Bosse Bergstedt

Tack till

Inledningsvis vill vi tacka följande personer för att de hjälpt oss genomföra uppsatsen. Först och främst vill vi tacka Lars Naveus på Alumni AB för konstruktiva diskussioner och den inspiration han gett oss. Vi vill även tacka de personer som ställt upp på intervjuer, utan deras medverkan hade inte uppsatsen varit möjlig. Tack även till Bosse Bergstedt, vår handledare på institutionen och Glenn Helmstad som även han bidragit vid tillfälle.

ABSTRACT

Arbetets art:	Kandidatuppsats 41-60 p, pedagogik
Sidantal:	30 sidor (löpande text).
Titel:	Effekter av kompetensutveckling på en organisatorisk nivå. - En explorativ studie av fyra personalchefers perspektiv.
Författare:	Andreas Binnmyr & Jascha Trygg
Handledare:	Bosse Bergstedt
Datum:	2002- 01- 07
Bakgrund:	Vi har funnit att effekter av kompetensutveckling på en organisatorisk nivå är ett underutforskat område. Detta gjorde att vi intresserade oss för att pröva en metod för att försöka förstå hur man kan gå vidare med forskning på området.
Syfte:	Syftet med denna uppsats är att genom kvalitativa intervjuer med personalchefer verksamma inom IT-branschen bidra till en förståelse för hur effekter av kompetensutvecklingsinsatser kan tydliggöras på en organisatorisk nivå.
Metod:	Vi har i denna undersökning använt oss av semi-strukturerade kvalitativa intervjuer med personalchefer inom IT-branschen.
Resultat:	<p>I denna undersökning har vi kommit fram till att de intervjuade personalcheferna verkar sakna instrument för att lyfta fram effekter av kompetensutveckling på en organisatorisk nivå. De kvalitativa effekter av kompetensutveckling vi tycker oss ha uttolkat ifrån intervjuerna kan sammanfattas i:</p> <ul style="list-style-type: none">- Minskad personalomsättning- Personlig utveckling- Ökad kundnytta och innovationsförmåga <p>Vi har också funnit att personalcheferna verkar se kompetensutveckling och affärsutveckling som parallella processer. Vidare har vi kommit fram till att den metod vi valt inte är tillfredställande för att belysa effekter av kompetensutveckling på en organisatorisk nivå. Våra slutsatser är att man även bör intervjua medarbetare och kanske knyta forskningen till en specifik insats.</p>
Nyckelord:	Kompetens, kompetensutveckling, utbildningseffekter, organisatorisk nivå och personalchefer

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. INLEDNING	1
2. PROBLEMFÖRMULERING	2
2.1 SYFTE	3
2.2 PEDAGOGISK RELEVANS	3
2.3 AVGRÄNSNINGAR	3
3. TEORETISK BAKGRUND	4
3.1 LITTERATURSÖKNING	4
3.1.1 KRITERIER	4
3.1.2 KÄLLKRITIK	5
3.2 TIDIGARE FORSKNING	5
3.3 KUNSKAPSFÖRETAG	6
3.4 VAD ÄR IT?	6
3.5 INDIVIDUELL KOMPETENS	7
3.6 ORGANISATORISK KOMPETENS	8
3.6.1 INDIVIDUELL VS ORGANISATORISK KOMPETENS	10
3.7 LÄRANDE OCH UTVECKLING I ORGANISATIONER	10
3.8 KOMPETENSUTVECKLING	12
3.8.1 ETT TEKNISK RATIONELLT PERSPEKTIV	12
3.8.2 ETT HUMANISTISKT PERSPEKTIV	13
4. METOD	14
4.1 VETENSKAPSTEORETISK INRIKTNING	14
4.2 DATAINSAMLINGSMETOD	15
4.2.1 URVALSPROCESSEN	15
4.2.2 FÖRBEREDELSE	15
4.2.3 INTERVJUERNAS STRUKTURERINGSGRAD	16
4.2.4 GENOMFÖRANDE AV INTERVJUERNA	16
4.2.5 UTSKRIFT OCH ANALYS AV EMPIRI	17
4.3 METODKVALITET	17
5. RESULTATREDOVISNING	19
5.1 PRESENTATION AV DE UNDERSÖKTA FÖRETAGEN	19
5.2 KOMPETENSUTVECKLINGENS UTFORMNING OCH KARAKTÄR	20
5.2.1 MEDARBETARNAS ROLL OCH MEDBESTÄMMANDE	20
5.2.2 EXTERN OCH INTERN KOMPETENSUTVECKLING	20
5.2.3 VILKA FAKTORER MOTIVERAR KOMPETENSUTVECKLING I FÖRETAGEN?	21
5.3 STRATEGIER FÖR LÄRANDE I FÖRETAGEN	21

5.4 HINDER FÖR KOMPETENSUTVECKLING	22
5.5 EFFEKTER AV KOMPETENSUTVECKLING	22
5.5.1 REKRYTERING OCH PERSONALOMSÄTTNING	23
5.5.2 PERSONLIG UTVECKLING	23
5.5.3 AFFÄRSUTVECKLING	23
5.6 HUR UTVÄRDERAS KOMPETENSUTVECKLING?	23
6. ANALYS	24
<hr/>	
6.1 UTFORMNING OCH SATSNINGAR PÅ KOMPETENSUTVECKLING	24
6.2 STRATEGIER FÖR KOMPETENSUTVECKLING OCH LÄRANDE	25
6.3 EFFEKTER AV KOMPETENSUTVECKLING	26
6.4 UTVÄRDERING AV INSATSERNA	27
6.5 VÅRA SLUTSATSER	28
7. SLUTDISKUSSION	28
<hr/>	
7.1 FRAMTIDA FORSKNING	29
8. LITTERATURFÖRTECKNING	31
<hr/>	
BILAGA	INTERVJUGUIDE

1. Inledning

*”The fact that knowledge has become **the** resource, rather than a resource is what makes the new society so unique (Nonaka & Takeuchi 1995 s. 6).”*

Moderna ekonomier i västvärlden karaktäriseras i allt högre utsträckning av att kunskap lyfts fram som den avgörande resursen. Allt fler företag bygger sina affärsidéer på att sälja kunskap och expertis inom diverse områden. Den generella trenden är att vi betalar allt mindre för produkter medan vi betalar mer och mer för kunskapsbaserade tjänster. Tillgång på humankapital bestämmer idag fördelningen av högproduktiva aktiviteter världen över (Axelsson 1996). Värdet i verksamheten ligger inte längre i industriella processer eller maskiner utan har förskjutits mot företagets humankapital. Detta har lett till ett paradigmskifte, där vi gått ifrån personell management till Human Resource Management. Individerna är inte längre avpersonifierade kuggar i maskineriet, utan ses istället i moderna företag som den viktigaste resursen för att uppnå företagets affärs mål.

I kunskapssamhället har medarbetarnas specifika kompetens blivit moderna företags främsta konkurrensmedel. Att rekrytera, förvalta och utveckla humankapital har blivit en integrerad del i många företags strategier för att uppnå sina affärs mål. Införandet av informationsteknologin har aktualiserat frågor som rör de anställdas kompetens och möjligheter att upprätthålla och utveckla denna (Ellström 1992). Detta är något som ställs på sin spets inom IT-branschen. Branschen karaktäriseras av ett ständigt flöde av tekniska innovationer som ställer höga krav på individerna att uppgradera sin kompetens för att vara konkurrenskraftiga.

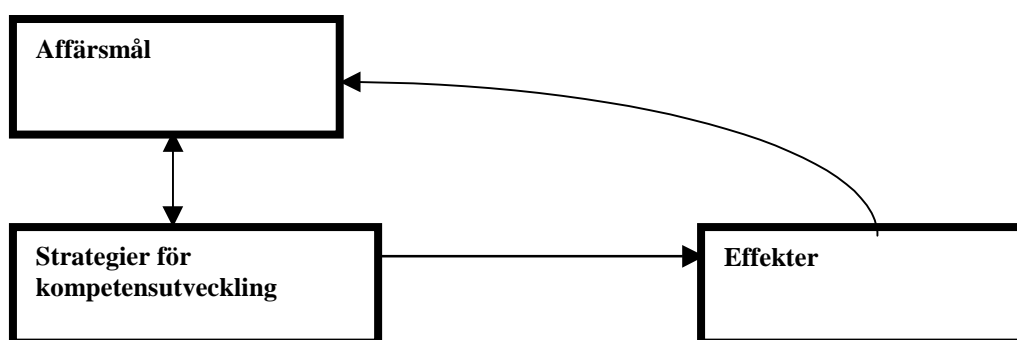
Vi tror att pedagogiska rön och forskning kring lärande i arbetslivet kommer att tillskrivas allt större betydelse för kunskapsintensiva företag. Dock anser vi att det krävs ett högre mått av tvärvetenskapligt samarbete för att den akademiska forskningen skall vara fruktsam ute i organisationer som operationaliserar kompetensbegreppet.

2. Problemformulering

Tanken bakom den här uppsatsen föddes under ett seminarium på kursen ”Educational Planning and Human Resource Management” på pedagogiska institutionen under vårterminen 2001. Vi diskuterade med vår lärare hur man övertygar en företagsledning att satsa på ett kompetensutvecklingsprogram man som planerat. Hur övertygar man VD och Ekonomichefen att insatserna kommer att vara till gagn för organisationen? Vi fick inget direkt svar på frågan och fortsatte att fundera ytterligare.

Vårt problemområde kan sägas röra sig i gränslandet mellan företagsekonomi och pedagogik. Kompetens och kompetensutveckling var modeord som under mitten av 1980-talet fick stort genomslag i såväl den akademiska debatten som ute i praktiska verksamheter. När företag och organisationer sedan försökte applicera begreppen på verksamheten stötte man på problem. Traditionell management praxis, med krav på klara definitioner och mätbarhet visade sig inte vara förenligt med det svårfångade kompetensbegreppet (Sandberg & Targama 1998).

I denna uppsats intresserar vi oss för effekter av planerade kompetensutvecklingsinsatser på en organisatorisk nivå. Den forskning som existerar på området effekter av kompetensutveckling, fokuserar på individnivå. Här syftar vi istället till att pröva en metod för att lyfta fram organisationsspecifika effekter. Vi har begränsat oss till att genomföra intervjuer med personalchefer i aktiva inom IT branschen. Det går naturligtvis inte att få en heltäckande bild av effekter av kompetensutveckling genom att enbart intervjua personer med lednings ansvar i företag. Vi anser att man också bör lyfta fram de berörda medarbetarnas perspektiv. Den här uppsatsen kan sägas vara av explorativ karaktär och kan också ses som ett pilotprojekt till en potentiell D-uppsats. Genom att intervjua personalchefer inom IT-branschen hoppas vi få intressanta uppslag till hur man kan gå vidare med forskning området. Nedan visar vi den ursprungliga modellen för hur vi definierade problemområdet.



Modell 1. Illustrerar en förenklad översikt över vårt problemområde.

2.1 Syfte

Syftet med denna uppsats är att genom kvalitativa intervjuer med personalchefer verksamma inom IT-branschen bidra till en förståelse för hur effekter av kompetensutvecklingsinsatser kan tydliggöras på en organisatorisk nivå.

2.2 Pedagogisk relevans

”Pedagogik som ämne omfattar allt som har med lärande, utveckling, vägledning, handledning, undervisning och fostran att föra” (Egidius 1994).

Vi tror att det finns ett stort behov av att analysera kompetensutveckling på effekt sidan. Idag satsar företag och organisationer ofta stora summor på olika former av utbildningar. Axelsson (1996) menar att man ofta tar för givet att utbildningar leder fram till ökad kompetens som är till nytta för företag eller organisationer. Även Ellström (1992) pekar på bristen av forskning på effekter av valda strategier för kompetensutveckling. Som blivande personalvetare anser vi att det är viktigt att skapa en förståelse för vilka argument och incitament som existerar ute i praktiska verksamheter.

Eftersom vår disciplin behandlar personalutveckling och lärande i arbetslivet anser vi att det är viktigt att skapa en förståelse av effekterna av dessa.

2.3 Avgränsningar

Vi har valt att fokusera på kompetensutveckling ur ett planerbart perspektiv. Därför att vi anser att detta är det perspektiv som ger oss störst möjlighet att belysa effekter av de insatser som görs ute i organisationer. Denna avgränsning innebär att vi exkluderar det informella lärandet och begrepp som exempelvis ”tyst kunskap” och ”vardagslärande”. Vi är väl medvetna om att dessa processer är en viktig del av organisationers kompetensutveckling, men då de inte är formella processer och resurskrävande är de således svårt att koppla samman med vårt problemområde.

3. Teoretisk bakgrund

I teoriavsnittet har vi ambitionen att presentera begrepp och teoretiska perspektiv som vi anser vara betydelsefulla för vår analys av det empiriska materialet. Eftersom det saknas empiriskt underlag och forskning på området hade vi inledningsvis problem med att utkristallisera vilka teoretiska vinklar som var värdefulla för vårt syfte. Det fanns långt ifrån en färdig mall för hur man bör teoretisera kring vårt problemområde.

3.1 Litteratursökning

I vår litteratursökning har vi utgått ifrån nyckelbegrepp som: *kompetens, kompetensutveckling, mål, lärande och effekter*. Litteraturen har vi huvudsakligen sökt genom universitetsbibliotekets databas LOVISA. Vi har även använt oss av diverse artikeldatabaser som exempelvis EBSCO, Emerald och ERIC. Till vår hjälp har vi också använt vår B-uppsats som behandlade kompetens och kompetensutveckling för rekryteringskonsulter. Delar av den litteratur vi använde oss av i den uppsatsen har vi också kunnat använda oss av här. Referenslistor i relevant litteratur har också varit användbart för att hitta ytterligare litteratur på området. Vidare har vi också deltagit i projektet ”biblotikarien-studenten-handledaren”, ett samarbete mellan beteendevetenskapliga biblioteket och pedagogiska institutionen som lett fram till ett antal titlar i referenslitteraturen. Vi vill också lyfta fram det utbyte vi haft med kurskamrater om uppsatserna.

3.1.1 Kriterier

Vi har strävat efter att finna litteratur som är skrivet ur ett pedagogiskt perspektiv. Dock är stora delar av den litteratur vi använt oss av skriven av företagsekonomer. Detta tror vi beror på att vårt problemområde rör sig i gränslandet mellan dessa discipliner. De kriterier vi ställt upp för våra källor kan sammanfattas i följande punkter:

- Vetenskaplighet
- Relevans
- Primärkällor
- Aktualitet

Vi har försökt att exkludera litteratur av handbokskaraktär med titlar som ”Tio steg mot en lärande organisation”, då denna typ sällan uppfyller de krav på vetenskaplighet vi eftersträvat. Det material vi använt som underlag i uppsatsen skall nog redovisa sina källor i enlighet med vetenskapliga ideal. Merriam (1994) belyser också vikten av att ta hänsyn till vem författaren av texten är. En tanke är också att fundera över i vilket syfte texten är producerad i. Vidare har vi i största möjliga mån strävat efter att använda oss av primärkällor. Vi har också försökt att finna så uppdaterad forskning som möjligt på vårt intresseområde.

3.1.2 Källkritik

Vi har under arbetes gång fört en inbördes diskussion om den påverkan pedagogiska institutionen i Lund har haft på vårt val av litteratur. Mycket av det material som produceras på institutionen rörande exempelvis lärande i arbetslivet och kompetensutveckling refereras till författare som Per-Erik Ellström och Argyris och Schön. Dessa återfinns även i denna uppsats. Viss del av den litteratur vi använder oss av kan betecknas ”managementlitteratur” t ex Mayo & Lank (1994), Axelsson (1996). Dessa författare har ett företagsekonomiskt perspektiv på kompetensutveckling. Eftersom vi är intresserade av effekter av kompetensutveckling på en organisatorisk nivå har de bidragit med perspektiv som den pedagogiska litteraturen inte belyser. Vi är också medvetna om att vissa teoretiker kan tyckas vara överrepresenterade, men vi har funnit att de har varit adekvata för innehållet i vår rapport.

3.2 Tidigare forskning

I den forskning som gjorts på effekter av utbildning kan man se två dominerande teoretiska skolor. Den som haft störst inflytande på forskningen baseras på ett ekonomiskt-rationellt perspektiv där man ser utbildning som ett medel för att uppnå önskvärda kunskaper och färdigheter. Syftet med kompetensutveckling inom detta perspektiv är främst att tillförskansa sig metoder, tekniker och kunskap för att öka effektiviteten och produktiviteten. Det institutionella perspektivet kan sägas utgöra en motpol till det ekonomiskt-rationella. Här belyser man istället det symboliska värdet av utbildning snarare än de faktiska kunskaper man skaffat genom utbildningen. Ur detta perspektiv tittar man på effekter som ökad motivation, förändrade värderingar och attityder. (Red. Ellström, Gustavsson, Larsson 1996)

Den empiriska forskning som gjorts på området effekter av kompetensutveckling fokuserar ofta på individnivå snarare än organisations eller företagsnivå. Exempel på sådana studier är Nordhaug (1985) som i sin studie av effekter av personalutbildning visade att personalutbildningen resulterade i ökad kunskapsförstärkning för deltagarna (jfr även kap 9, Red. Ellström, Gustavsson och Larsson 1996). I denna uppsats fokuserar vi istället på att lyfta fram effekter på en organisatorisk nivå. På detta område finns det än mindre forskning. De teoretiker som berör området är främst företagsekonomer (T ex Axelsson, Millak och Sandberg). Pedagogisk forskning har främst fokuserat på effekter på individnivå, som exempelvis individuella läroprocesser. Vi menar dock att det är nödvändigt att bygga en bro mellan den företagsekonomiska och pedagogiska forskningen på området eftersom det saknas empirisk forskning kring hur kompetensutveckling bidrar till organisationers och företags verksamheter. Sådan forskning skulle kunna göra att yrkesverksamma personalvetare fick incitament och legitimitet för att implementera kompetensutvecklingsstrategier i sina verksamheter.

Mayo och Lank ger exempel på hur forskningen tenderar att fokusera på individnivå:

IT-företaget ICL använder sig av ett utvärderingssystem för inlärningsprogram med fyra nivåer:

- Deltagarnas tillfredsställelse.
- Mätbara ökningar i kunskaper färdigheter, attityder och erfarenheter.
- Mätbar inverkan på och användning i en enskild medarbetares arbetsroll.
- Mätbar inverkan på företagets mål. (Mayo och Lank 1994)

Man kan säga att de tre första nivåerna berör individuell kompetens medan den fjärde nivån syftar till en utvärdering av insatsernas påverkan på den organisatoriska kompetensen. Mayo och Lank (1994) menar att det möjligen går att dra slutsatser om kopplingar mellan lärande och fler innovationer, ökad kundnytta och en bättre image för företaget. Enligt författarna ligger svårigheterna i att undersöka hur satsningar på kompetensutveckling bidrar till en ökad vinst för företag.

3.3 Kunskapsföretag

Eftersom de företag vi fokuserar på i denna uppsats har affärsidéer och verksamheter som bygger på medarbetarnas hjärnkraft, anser vi att det är relevant att diskutera vad som kännetecknar ett kunskapsintensivt företag. Parallellt med att kunskapssamhället utvecklats har termen kunskapsföretag blivit allt vanligare. En anledning till detta kan vara att tjänstesektorn vuxit kraftigt och att många företag inom sektorn valt att kalla sig kunskapsföretag (Grönroos 1990). Idag vill många företag beteckna sig kunskapsföretag. Sveiby och Riesling (1986) gör dock en distinktion mellan kunskapsföretag och tjänsteföretag. Kunskapsföretag karaktäriseras av en kreativ, icke-standardiserad, individberoende och problemlösande tjänsteproduktion. Konsultföretag nämns ofta som exempel på kunskapsföretag. I kunskapsföretag är det medarbetarnas kompetens som skapar värde. Tjänsteföretag karaktäriseras istället av en standardiserad, mindre komplex, icke-kompetens beroende verksamhet som opererar på massmarknader. Mats Alvesson (2000) har gjort en sammanställning av vad ett antal författare på området anser karakterisera kunskapsföretag:

- Väsentliga inslag av problemlösning och icke-standardiserad produktion.
- Kreativitet hos utövaren och den organisatoriska miljön.
- Starkt individberoende och hög grad av självständighet hos utövaren.
- Hög utbildningsnivå och professionaliseringsgrad hos flertalet anställda.
- Traditionella substansstillgångar är ej centrala utan de kritiska elementen finns i huvudet på de anställda och i nätverk, kundrelationer, manualer och tjänsteleveranssystem.
- Starkt beroende av nyckelpersonernas lojalitet, stark sårbarhet för att personal slutar. (Alvesson 2000, s 13)

En slutsats man kan dra av detta är att humankapital är centralt i ett kunskapsföretag. Utan de anställdas kompetens inget företag.

3.4 Vad är IT?

Då vår uppsats ämnar undersöka IT-företag finner vi att det kan vara lämpligt att definiera vad begreppet IT innefattar:

Med informationsteknologi menar vi här ”teknik som utnyttjar mikroelektronik för insamling, lagring, bearbetning, återfinnande samt kommunikation och presentation av data, bild och ljud”. I begreppet ingår alltså datateknik och telekommunikation. (Millak 1998, s 49)

Enligt Millak (1998) innefattar IT två saker. Dels handlar det om *informationsteknik*, d v s tekniken som finns i datorn, kretskort, sladdar etc. Även tekniska beskrivningar, specifikationer och prestanda innefattas av IT eller informationsteknik. Den andra delen, *informationssystem*, koncentrerar sig på systemen och ser dessa som ett hjälpmedel för informationsöverföring, bearbetning och lagring.

3.5 Individuell kompetens

Eftersom kompetensbegreppet ligger till grund för kompetensutveckling anser vi att det är nödvändigt att diskutera begreppet. Vi kommer här att presentera ett antal definitioner och perspektiv för att skapa en förståelse för begreppets innebörd och beståndsdelar. Vi har valt att inte ansluta oss till någon definition utan istället diskutera essensen av begreppet. Det finns en rik flora av definitioner av begreppet inom litteraturen. En ofta citerad Per-Erik Ellström definierar individuell kompetens som:

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

Ellströms definition av kompetens belyser relationen mellan individens förmåga och en specifik uppgift. En individs kompetens är således inte konstant utan hela tiden beroende av kontext. Denna uppfattning delar han även med andra teoretiker som t ex Lundmark (1998), Sandberg (1994) och Docherty (1996).

Ellström (1992, s. 26) menar att en individs kompetens kan definieras utifrån ett antal termer som kan vara relevanta i en arbetssituation. Dessa är:

- Psykomotoriska faktorer (perceptuella och manuella färdigheter)
- Kognitiva faktorer (kunskaper och intellektuella färdigheter)
- Affektiva färdigheter (motivationella och emotionella handlingsförutsättningar)
- Personlighetsfaktorer (självförtroende och självuppfattning)
- Sociala faktorer (t ex samarbets-, ledarskaps och kommunikationsförmåga)

Söderström menar att kompetensbegreppet är ett kvalitativt begrepp som knappast går att mäta i kvantitativa termer. Även Sandberg och Targama (1996) pekar på svårigheten att kvantifiera kompetens. Jörgen Sandberg presenterar i sin doktorsavhandling ”Human competence at work”, en syn på kompetensbegreppet som skiljer sig något från andra teoretiska synsätt på området. Sandbergs centrala slutsatser i avhandlingen är att kompetens inte utgörs av en uppsättning kunskaper och färdigheter, utan snarare visade resultaten på att kompetens baseras på individens förståelse av sitt arbete.

Vi försöker sammanfatta vår genomgång av begreppet kompetens:

- Kompetens är kontextuellt begrepp som för att kunna förstås bör kopplas till en situation eller specifik uppgift.
- Kompetens är ett dynamiskt begrepp som förändras och utvecklas över tid.
- Kompetens är ett kvalitativt begrepp som är mycket svårt att värdera med traditionella kvantitativa metoder.
- Kompetens är ett individanknutet begrepp, men man kan även tala om kompetens på en organisatorisk nivå som presenteras nedan. (Inspirerat av Millak 1998).

3.6 Organisatorisk kompetens

Sandberg (1987) menar att organisatorisk kompetens har som syfte att vara överlägsen sina konkurrenter. Förmågan att samordna och utveckla den samlade kompetensen är viktigt eftersom företag ofta löser problem/uppgifter som en enskild individ inte klarar av. Det är när flera personer samverkar för att lösa ex. en uppgift som man kan prata om kollektiv kompetens. Det utvecklas en kollektiv kompetens som ingen av de enskilda individerna har tillgång till (Sandberg och Targama 1998).

Enligt Sandberg (1994) syftar organisatorisk kompetens på organisationens förmåga att utnyttja de resurser som finns inom företaget för att uppnå uppsatta mål. Resurserna kan vara att tillvarata resurser inom tillgänglig teknik och information, affärsidéer och strategier, organisations och lednings funktioner och den lagrade kunskap som finns inom företaget.

Axelsson (1996) tar upp en liten annorlunda syn på organisatorisk kompetens jämfört med Sandberg och Targama. Axelsson nämner organisatorisk kunskap och företagskompetens. Han argumenterar för att företagets kunskapsmassa ligger till grund för "företagets förmåga" och att de kunskaper som kan identifieras skapas på olika vägar och blir således kompetens när de relateras till en specifik uppgift. Det finns fyra olika kunskaper:

Den vetenskapliga forskningskunskapen är en kunskap som kanske främst förknippas med FoU avdelningar eller liknande. Denna typ av kunskap är ytterst viktig för de flesta kunskapsintensiva företag då de på lång sikt kan ge upphov till nya innovationer och produkter. Även dess funktion att bli en del av "dialoger" där exempelvis nya forskningsrön diskuteras är ett instrument för att tillvarata befintlig forskning och föra in den i organisationen och som sedan kan vara till gagn för företaget.

Den organisationsöverförda uttalade kunskapen är sådan som redan "tillhör" organisationen. "Metalärande" är en definition av den organisationsöverförda kunskapen, detta innebär sådan kunskap som står för utveckling av koncept, synsätt och värderingar. "Metalärande" kan vara av implicit karaktär eftersom den många gånger är inkorporerad och knuten till statistik, register, produktionsutrustning och "verktyg" av

olika slag. Förenklat uttryckt kan man exempelvis säga att en specifik manual frambringa ett specifikt beteende när en arbetsuppgift ska lösas.

Den lärbaserade kunskapen beror av företagets förmåga att lära nytt. En viktig aspekt i denna form av kunskap är dess förmåga att lära av erfarenheter. Detta behöver inte nödvändigtvis inte enbart vara begränsat till det egna företaget, även erfarenheter gjorda på andra vägar, exempelvis genom kanaler utanför företaget och som senare kan vara till gagn för organisationen är en relevant del av *Den lärbaserade kunskapen*.

Individburen kunskap är den kunskap individer för med sig in i organisationen och för med sig ut om densamma lämnar företaget. Vad som kan vara viktigt att påpeka ur ett företagsperspektiv på detta är, att överföra individens kompetens på en kompetens som är knuten till företaget. En ytterligare viktig aspekt är företagets förmåga att attrahera individer som kan tillföra attraktiva och användbara kunskaper till företaget. (Axelsson 1996)

Organisationens kompetens kan ses som en blandning av de ovan nämnda kunskaperna (Axelsson 1996). Enligt Axelsson är det viktigt att poängtera individens betydelse då det primärt är individer som lär och bygger kunskaper, men trots detta är organisatorisk kompetens ett komplicerat begrepp. Detta liknar det argument som Adler & Frössevi (1996) för, där individkompetensen endast är en av variablerna inom organisationskompetensen. De menar även att sådana saker som organisatorisk infrastruktur, företagets kultur och värderingar ligger till grund för den organisatoriska kompetensen.

Millak (1998) betraktar organisatorisk kompetens som:

...ett samspel mellan organisationens olika egenskaper, färdigheter, erfarenheter och förmågor att tillfredställa omgivningens behov, så att organisationen får vad den behöver. Det innebär också att även jag ser organisationens kompetens manifesteras i gränsen mot dess omgivning.

Denna syn indikerar att organisatorisk kompetens ej är ett konstant isolerat fenomen utan att det är något som hela tiden förändras.

Vi finner det relevant att diskutera bredden av begreppet organisatorisk kompetens. Teorierna är många och vår tanke med ovan genomgång av begreppet är att presentera en så bred diskussion som möjligt. Nedan följer en kort sammanfattning av begreppet:

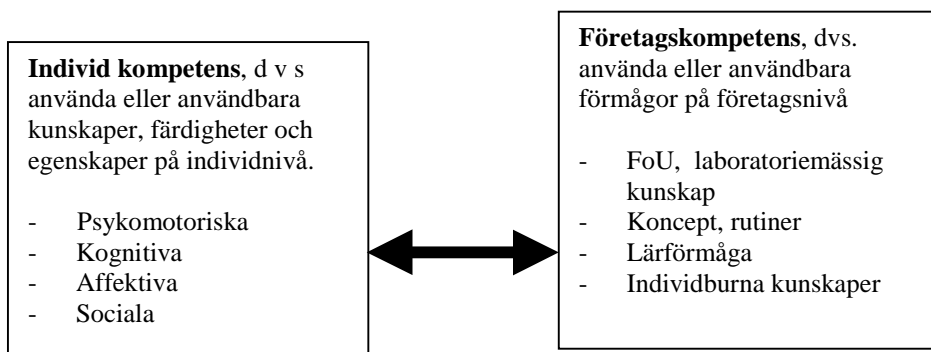
- Med organisatorisk kompetens avses när flera personer samverkar för att lösa en specifik uppgift som en enskild individ inte klarar av.
- Att summan av alla medarbetarnas kompetens inte är den enda faktorn när man pratar om organisatorisk kompetens. Exempelvis kultur och värderingar har även de en betydelse när man pratar om detta.
- Det finns kunskaper som när de relateras till en uppgift på ett organisatoriskt plan blir analogt med organisatorisk kompetens. Dessa är enligt Axelsson

(1996): *Den vetenskapliga forskningskunskapen, den organisationsöverförda uttalade kunskapen, den lärbaserade kunskapen och individburen kunskap.*

- Att organisatorisk kompetens inte är något konstant. Det är hela tiden ett samspel mellan individerna i organisationen och de kontextuella krav som ställs på den som definierar kompetensen i ett företag.

3.6.1 Individuell VS Organisorisk kompetens

Vad vi funnit i den litteratur vi läst på området, så är vår uppfattning att individuell och organisatorisk kompetens är att det är svårt att se tydliga och klara avgränsningar mellan dem. Ur vårt perspektiv så är den individuella kompetensen grunden för den organisatoriska kompetensen men kompetens på individ nivå är lättare att lyfta fram då den är kopplad till exempelvis en specifik arbetsuppgift. Som vi ser det så är den organisatoriska kompetensen mer komplex av sin karaktär eftersom organisationen eller företaget inte enbart består av summan av medarbetarnas kompetens (Jfr Sandberg & Targama 1996, Axelsson 1996). Organisorisk kompetens är då med andra ord enbart möjlig att definiera då en prestation är utförd och vem, vad och hur denna lösts är ibland svårt att utröna. Organisorisk kompetens består av fler komponenter än sina medarbetares kompetens, såsom värderingar, kultur och strategier. Förhållandet mellan individ- och organisatorisk kompetens har beskrivits av Axelsson (1996) enligt modellen nedan:



Modell 2. Visar förhållandet mellan individkompetens och organisatorisk kompetens.(Inspirerad av Axelsson 1996)

Millak (1998) framhäver att insikten och medvetenheten i företaget är en avgörande faktor för den organisatoriska kompetensen. Utan insikt om vilken kompetens man behöver kan man då inte heller utnyttja den samlade kompetensen i företaget på ett effektivt sätt.

3.7 Lärande och utveckling i organisationer

Då vår uppsats behandlar effekter av kompetensutveckling ur ett planerbart perspektiv på en organisatorisk nivå anser vi att det är relevant att diskutera organisatoriskt lärande. Det finns även här en mängd olika definitioner av begreppet innebörd. Argyris och Schön definierar organisatoriskt lärande som:

“Organizational learning is defined as the process by which organizational members detects errors or anomalies and correct them by restructuring organizational theory-in-use.” (Argyris & Schön 1978)

Författarna anser att organisatoriskt lärande inte enbart kan ses som summan av individernas lärande. Organisatoriskt lärande anses ha skett när individernas lärande ha kodats in i det organisatoriska minnet. Författarna använder sig här av begreppen "espoused theory" och "theory-in-use". Dessa kan enkelt uttryck sägas beskriva skillnaderna mellan ord och handling inom en organisation. (Argyris, Putnam och Smith 1985) Organisatoriskt lärande kan enligt Argyris & Schön (1978) uttryckas i två former. Dessa är "single-loop learning" och "double-loop learning". Dessa två begrepp kan också sägas vara nära besläktade med Ellströms begreppspar anpassnings-utvecklingsinriktat lärande (jfr även Piagets begrepp "assimilation" och "ackommodation", 1971).

Ellströms distinktion utgår ifrån förhållandet mellan den lärande individen och den kontext lärandet sker i. Författaren menar att handlingsutrymme är centralt. Handlingsutrymme innefattar valfrihet vad gäller tolkning av uppgift, mål, metod och värdering av uppnådda resultat. Ett anpassnings inriktat lärande kan sägas karaktäriseras av att individen lär sig med utgångspunkt från givna uppgifter, mål och förutsättningar. Indviden försöker här inte förändra eller ifrågasätta uppgiften, mål eller förutsättningar. Det utvecklingsinriktade lärandet karaktäriseras istället av att uppgifter mål metoder och metoder inte är givna. Indviden har själv ett ansvar för att utforma formulera mål, utveckla metoder och värdera resultatet. Indviden måste här förlita sig på sin egen auktoritet för att definiera uppgifter, välja metod och tolka resultatet. (Ellström 1996)

Gregory Bateson presenterar en hierarkisk modell av olika lärandenivåer (Se Bateson 1972, s. 287 för presentation av dessa). Ellström har utifrån dessa utvecklat en modell för lärande som en funktion av handlingsutrymme i lärandesituationer (Red. Ellström, Gustavsson, Larsson 1996).

Aspekt av lärande-situationen	Reproduktivt lärande	Produktstyrt lärande	Problemstyrt lärande	Kreativt lärande
Uppgift	Given	Given	Given	Ej given
Metod	Given	Given	Ej given	Ej given
Resultat	Givet	Ej givet	Ej givet	Ej givet

Modell 3. Fyra typer av lärande som en funktion av det handlingsutrymme som finns i lärandesituationen. (Red. Ellström, Gustavsson, Larsson 1996, s. 71)

Det reproduktiva och produktstyrda lärandet kan ses som anpassningsinriktade lärande nivåer, medan det problemstyrda och kreativa lärandet kan ses som utvecklingsinriktade. I den högsta lärandenivån som Ellström betecknar "kreativt lärande" är individen beroende av sin egen auktoritet för att definiera uppgift, välja metod och värdera resultatet (Ellström 1996). Det "kreativa lärandet" kan också liknas vid Yrjö Engeströms "Learning by expanding". Engeström menar att de flesta teorier om lärande ser lärande som en process av förvärvande av och omorganisation av kognitiva strukturer inom slutna gränser av givna uppgifter och kontexter (jfr

anpassningsinriktat lärande). Författaren menar att denna typ av lärande är inkapabelt att hantera krav från en komplex snabbt föränderlig omvärld (Engeström 1987).

Kunskaperna om förtjänsterna med organisatoriskt lärande är fortfarande ett relativt outforskat område. Kritiker menar att begreppet organisatoriskt lärande kan komma att dö en för tidig död om man inte kommer med mer konkreta underlag om effekter av organisatoriskt lärande (Easterby-Smith, Burgoyne, Araujo 1999). Författarna har gjort en sammanställning av forskning på effekter relaterade till organisatoriskt lärande. Dessa är:

- Utvecklande av nya produkter och tjänster
- Ökad produktivitet
- Ökad moral och förbättrat arbetsklimat
- Minskad personalomsättning
- Mindre spill och sabotage
- Förbättrat finansiellt resultat
- Ökad kundnytta
- Förmåga till att snabbare förändring. (Easterby-Smith, Burgoyne, Araujo 1999 s. 110)

3.8 Kompetensutveckling

Forskning kring vuxnas lärande i arbetslivet har fått allt större uppmärksamhet i debatten under senare år. Den tidigare starka gränsen mellan utbildning och arbetsliv håller på att luckas upp (Red. Ellström, Gustavsson, Larsson 1996). Kunskapssamhället ställer högre krav på företags och individers förmåga att lära. För att vara ett dynamiskt företag som kan erbjuda attraktiva varor och tjänster satsar företag idag resurser för att utveckla medarbetarnas kompetenser. Denna typ av insatser brukar betecknas kompetensutveckling. Ellström definierar kompetensutveckling som:

”En sammanfattande beteckning på de olika typer av planerade åtgärder, som kan utnyttjas för att påverka utbudet av kompetenser/kvalifikationer på den interna arbetsmarknaden.” (Ellström 1992, s.16)

Ellström (1992) presenterar fyra perspektiv på kompetensutveckling som han menar kan vara användbara för att beskriva och analysera kompetensutvecklingsinsatser inom organisationer. Vi har valt att inte presentera ”konflikt-kontroll” och det institutionella perspektivet eftersom vi inte anser att de är relevanta för vår analys. Vi fokuserar t ex inte på motsättningar inom organisationer som är temat inom ”konflikt-kontroll” perspektivet. Vi presenterar i stället det ”tekniskt-rationella” och ett ”humanistiskt” perspektiv på kompetensutveckling.

3.8.1 Ett tekniskt rationellt perspektiv

Ur ett tekniskt rationellt perspektiv ser man utbildning som ett verktyg för att förverkliga ledningens mål eller intentioner. Huvudmannens mål är centralt och utbildningsinsatser ses som ett instrument för att nå dessa. I detta perspektiv sätter man en stark tilltro till ledningens förmåga att forma organisationens operativa verksamhet i enlighet med sina mål och intressen.

Strategier utformas och implementeras av ledningen utan att de som sedan skall utföra arbetsuppgifterna är delaktiga. En organisation med denna ansats sätter en stark tilltro till system, planering, beslutsfattande och kontroll. Kompetensutvecklingsinsatser inom det tekniskt rationella perspektivet karaktäriseras ofta av:

- Satsningar på kompetensutveckling drivs i av ökade kvalifikationskrav till följd av teknologisk utveckling
- Kompetensutvecklingsinsatserna berör oftast specialisterna (nyckelpersoner) inom verksamheten.
- Strategier för kompetensutveckling är ofta formulerad i enlighet med verksamhetens affärsmål
- Beslut om att satsa på kompetensutveckling förväntas grunda sig på en rationell kalkyl, med förväntningar om ökad produktivitet, vinst. Man väger även utbildningseffekterna mot ett eventuellt produktionsbortfall i anslutning till utbildningen.
- Kompetensutveckling kräver behovsanalyser av personalens reella och utnyttjade kompetens samt kvalifikationskrav

Lärande i denna tradition är främst inriktat på att reproducera givna uppgifter för att uppnå ett givet resultat. Ett underliggande antagande inom det tekniskt rationella perspektivet förefaller vara att kompetensutveckling automatiskt leder till produktivitetsoökningar. (Ellström 1992)

3.8.2 Ett humanistiskt perspektiv

Inom detta perspektiv ser man i motsats till det tekniskt rationella inte på kompetensutveckling som en kostnad utan istället som en investering i organisationens resurser. Detta perspektiv är nära besläktat med Human Resource Management begreppet. En grundläggande aspekt av denna ansats är att man betonar samspel mellan organisation och individ för att uppnå en långsiktig effektivitet. Perspektivet bygger på en organisk syn på organisationer där gemenskap, delaktighet och självförverkligande är centrala delar. Relationen mellan organisation och individ är horisontell och karaktäriseras av ett ömsesidigt beroende.

Detta perspektiv förutsätter att organisationen utvecklas genom interaktionen mellan dess medlemmar. Kompetensutveckling styrs främst inte centralt utan, istället genom successiva och spontana anpassningar till förändringar inom eller utanför organisationen. Förutsättningar för effektivitet är öppen, väl fungerande kommunikation vad gäller mål och värderingar. Personalen behöver vara flexibel och ha förmåga till problemlösning.

I denna typ av organisationer ses medarbetarna och dess kompetens som den främsta resursen. Kompetensutveckling är därför en naturlig integrerad del av verksamheten. Satsningar på kompetensutveckling beslutas gemensamt genom t ex personalutvecklingssamtal. (Ellström 1992)

4. Metod

4.1 Vetenskapsteoretisk inriktning

Andersen (1990) menar att val av kvalitativ eller kvantitativ metodik grundar sig på tre huvudsakliga faktorer. Dessa är:

- Undersökningsämnet
- Hur man uppfattar undersökningsämnet
- Undersökningens syfte. (Andersen 1990, s. 71)

Ambitionen med denna uppsats är att bidra till en ökad förståelse hur effekter av kompetensutveckling kan lyftas fram på en organisatorisk nivå. Med tanke på de förutsättningar som fanns för uppsatsarbetet som exempelvis omfång och tidsbegränsning så valde vi att genomföra kvalitativa intervjuer med personalchefer verksamma inom en och samma bransch. Kärnan i kvalitativa metoder är enligt Andersen (1990), att varje fenomen består av en unik kombination av kvalitéer och egenskaper och att det därför är svårt att mäta. Detta är en ansats som vi anser vara adekvat då vi i den teoretiska bakgrunden fått insikt i kompetensbegreppets komplexitet. Forskare som bl a Söderström (1990) och Sandberg (1994) menar att kompetensbegreppet är ett kvalitativt begrepp som är svårt att mäta i kvantitativa termer. Vi tror att kvalitativ forskning är lämpligast för att genomföra en studie av denna karaktär. Därmed inte sagt att man nödvändigtvis måste utesluta kvantitativa element. Patel & Tebelius (1987) menar att kvalitativ forskning ofta har kvantitativa inslag och vice versa.

Vi har empiriskt studerat effekterna av kompetensutveckling genom kvalitativa intervjuer med personalchefer på företag inom IT-branschen. Vidare har vi fokuserat på deras subjektiva upplevelser och erfarenheter av kompetensutvecklingens effekter. Genom detta förfarande innebär det att vår analys av det empiriska underlaget och vårt resultat är en tolkning av intervjupersonernas subjektiva uppfattningar. Man kan således säga att vi rör oss inom den hermeneutiska traditionen. Hermeneutik är en vetenskaplig inriktning som närmast kan översättas med "tolkningslära" (Andersen 1994). Hermeneutiken betecknade under medeltiden en metod för att hantera problem med tolkningar av bibeln (Patel & Tebelius 1987). Under denna period sysslade hermeneutikerna således med att tolka texter. Wilhelm Dilthey (1833-1911) utvecklade hermeneutiken till att inte längre enbart innefatta tolkning av texter. Filosofer som Martin Heidegger (1889-1976) och Hans-Georg Gadamer (1900-) har sedan vidareutvecklat Diltheys tankar och ytterligare utvecklat hermeneutiken som vetenskaplig inriktning. (Husén 1994)

Man kan kanske också säga att syftet med vår uppsats är av explorativ i sin karaktär. En explorativ undersökning har till syfte att utforska områden där det finns begränsade tillgängliga kunskaper eller inga alls. Enligt vår mening, finns det bristande litteratur som belyser effekter av kompetensutveckling på en organisatorisk nivå. Författare som

exempelvis Axelsson (1996), Ellström (1992) och Sandberg & Targama (1998) eftersträvar forskningsinsatser på detta område.

4.2 Datainsamlingsmetod

4.2.1 Urvalsprocessen

Vi har valt att göra ett strategiskt urval av företag och intervjupersoner. Företagen har vi valt efter följande kriterier:

- Företagen skall ha en IT-relaterad verksamhet.
- Företagen skall aktivt arbeta med kompetensutveckling.
- Företagen skall ha en personalchef.

Vi har valt att studera IT-företag som tillhör vad man brukar benämna ”den nya ekonomin”. Anledningen till detta är att dessa företag opererar på en snabbt föränderlig marknad som ställer höga krav på de anställdas kompetens och förmåga att utveckla nya kunskaper. Att företagen sedan arbetar aktivt med kompetensutveckling är en av grundförutsättningarna för att passa in i vårt urval.

Vad gäller individerna inom organisationerna har vi sökt dem efter följande kriterier:

- De skall ha ett övergripande ansvar för personal och frågor som rör kompetensutveckling.
- De skall ha arbetat med frågor rörande kompetensutveckling i någon form

När vi kontaktade intressanta företag sökte vi den person som har det övergripande ansvaret för personalfrågor. Anledningen till detta är att vi antar att dessa personer sitter i en position där de dels har kontakt med medarbetarna rörande kompetensutveckling och att de samtidigt har ett strategiskt ansvar för organisationens kompetens. De har således både individuellt och organisatoriskt perspektiv. Vi ser våra respondenter som representanter för sina företag och vi anser att de i styrka av sin position kan svara i stort för företagets strategier.

4.2.2 Förberedelser

Inledningsvis skapade vi en lista över företag som vi fann intressanta. Denna lista bestod av ett 20-tal företag verksamma inom IT-sektorn. Vi besökte deras hemsidor för att finna information om exempelvis deras verksamhet och antal anställda. Vi sökte även artiklar i finansstidningar för att skapa en bild av det fält vi ämnat undersöka. När vi definierat intressanta företag, sökte vi därefter potentiella intervjupersoner. Detta gjorde vi genom att ringa upp de olika företagen och fråga telefonisten efter den person som har det övergripande ansvaret för personalfrågor på företaget. När vi sedan fått tag på personen i fråga, försäkrade vi oss om att denna hade en befattning och profil vi sökte. Vi presenterade vårt ärende och skickade därefter ett e-mail där personen tydligare kunde bilda sig en uppfattning om vårt projekt.

Efter detta bad vi personerna i fråga att svara oss via e-mail om intresse fanns för att delta i studien. Vi bad också om att få en tidsangivelse för ett möte på deras kontor.

Efter överenskommelse skickade vi ut underlag för att intervjupersonerna skulle få möjligheten att förbereda sig inför intervjun. Vi var noga att poängtera att intervjuguiden främst är ett diskussionsunderlag. Fördelarna med detta förfarande är att intervjupersonerna ges möjlighet att reflektera över vårt ämne innan intervjun och är således bättre förberedda. Vi får också en ytterligare försäkran att de är rätt person att besvara frågorna. Den allmänna nedgången i IT-sektorn sedan våren 2000 har bidragit till att vi hade vissa problem att få personalchefer att ställa upp, då de varit upptagna med att avveckla medarbetare snarare än att utveckla.

4.2.3 Intervjuernas struktureringsgrad

Trost (1997) skiljer mellan olika grader av standardisering och strukturering av intervjuer. En hög grad av standardisering enligt Trost, innebär att intervjuguiden och intervjusituationen saknar variation. En låg grad av standardisering innebär i stort sett motsatsen. Här anpassar man exempelvis sig till den intervjuades språkbruk och situationen. Vi anser att vi står någonstans mittemellan dessa, samtidigt som vi försökt följa intervjuguiden så mycket som möjligt har vi även tillåtit vissa sidospår som vi funnit intressanta. En ytterligare distinktion som kan göras är strukturerad eller ostrukturerade intervjuer. Med strukturering avses fasta svarsalternativ för den intervjuade. Medan ostrukturerade ger intervjupersonen möjlighet att fritt uttrycka sig kring frågorna.

Vi har valt att arbeta med semi-strukturerade intervjuer, som kan ses som ett mellanting mellan den strukturerade och ostrukturerade intervjun. I en semi-strukturerad intervju har intervjuaren klart definierat området som skall behandlas, men intervjupersonen är inte bunden av några svarsalternativ och kan således fritt uttrycka sina åsikter och tankar rörande ämnet (Merton 1990). Semi-strukturerade intervjuer ger oss möjlighet att dyka djupare om intervjupersonen talar om något vi finner särskilt intressant. Denna form ger också intervjupersonen möjligheten att fritt uttrycka sig, vilket kan leda oss in på perspektiv som tidigare varit okända för oss. Vi tror att denna form är den som är mest lämplig för vårt syfte då vi är ute efter att intervjupersonernas perspektiv på effekter av kompetensutveckling.

4.2.4 Genomförande av intervjuerna

Vid genomförandet av intervjuerna hade följande procedur. Inledningsvis presenterade vi oss själva och vårt uppsatsarbete. Vi förklarade för respondenterna att det material vi samlar in kommer att behandlas anonymt. Respondenterna och deras företag kommer att presenteras med fingerade namn. En av anledningarna till detta är att den information vi tar del av kan vara av känslig karaktär. Vi gav också respondenterna möjlighet att ta del av resultaten av vårt arbete. Vidare frågade vi respondenterna om vi fick spela in intervjuerna. I detta syfte använde vi oss av en minidisc med mikrofon.

Under genomförandet av intervjuerna hade vi en arbetsfördelning. Där en av oss var intervjuare medan den andre fokuserade på att göra anteckningar och se till att vi täckte de frågor vi avsåg behandla. Fördelarna med denna arbetsfördelning är att den antecknar kan notera reaktioner och uppmärksamma saker som inte inspelningsapparaturen registrerar. Intervjuaren kan också fokusera på sitt arbete i högre utsträckning. I slutskedet av intervjuerna försökte vi summera samtalet för att försäkra oss att vi förstätt respondenternas resonemang. Vi tackade sedan för deras tid och frågade om det gick bra

om vi återkom med kompletterande frågor via e-mail vid behov. Efter intervjuerna försökte vi så snabbt som möjligt analysera och skriva ner väsentliga aspekter av det material vi fått av respondenterna.

4.2.5 Utskrift och analys av empiri

För att göra materialet tillgängligt för bearbetning gjord vi utskrifter av intervjuerna. Detta för att göra resultatet tydligare och kunna studera detaljer från intervjuerna. Denna metod förordas av t ex Trost (1997). Intervjuerna skrevs ut ordagrant, med undantag för skratt, pauser etc.

Genom att läsa igenom utskrifterna av intervjuerna ett flertal gånger och sedan diskutera med varandra försökte vi sedan att utkristallisera teman som ligger till grund för resultatredovisningen och analysen. Här använde vi oss också av anteckningar som gjorts under intervjuerna. Vi försökte att hitta kategorier att dela in materialet i. Dessa presenteras nedan i resultatredovisningen. Detta arbetssätt är vanligt vid analyser av kvalitativa intervjuer (Kvale 1997).

4.3 Metodkvalitet

Detta avsnitt avser behandla vår valda metods kvalitet. Annika Lantz ställer upp följande kriterier för vetenskaplighet för intervjuer:

- Metoden måste ge tillförlitliga resultat (kravet på reliabilitet).
- Resultaten måste vara giltiga (kravet på validitet).
- Det skall vara möjligt för andra att kritiskt kunna granska materialet. (Annika Lantz 1993 s. 13)

Med reliabilitet avses i vilken utsträckning resultatet av en undersökning kan upprepas (Merriam 1994). Svårigheten med att upprepa en studie av en karaktär som vår är att människans beteende och de rådande förhållanden är föränderliga. De förhållanden som existerar ute i de företag som vi undersökt kan snabbt förändras (ex personalomsättning, nya ägarförhållanden eller förändringar på marknaden). En annan aspekt som är relaterad till reliabiliteten är att det finns en oändlig variation av tolkningar av materialet och att det därför inte finns några konkreta referenspunkter att relatera till om man senare skall upprepa vår studie. För att reliabilitet i vår undersökning har vi strävat efter att vara så explicita som möjligt vad gäller exempelvis ansats, teoridiskussion. Merriam (1994) kan man använda sig av tre sätt för att försäkra sig om en undersöknings reliabilitet.

- *Forskarens position.* Forskaren kan explicit uttrycka de bakomliggande antaganden och teorier som ligger till grund för undersökningen. Redovisa sin ställning till det som skall studeras, de kriterier som använts för exempelvis urval av respondenter.
- *Triangulering.* D v s att använda sig av flera metoder för insamlande av empiri och analys.

- *Att följa i samma spår.* Forskaren ska beskriva metod tillräckligt detaljerat för att andra forskare skall kunna använda undersökningen som en "guide" vid liknande studier. (Merriam 1994 viss bearbetning)

I denna studie har vi beaktat ovan nämnda diskussion. Vår förhoppning är att vi uppfyller detta i någon mån. Framförallt har vi strävat efter att vara så explicita som möjligt utan att vara övertydliga.

Vad gäller validitet kan begreppet delas in i intern och extern validitet. Den externa validiteten innebär i vilken utsträckning resultaten av en undersökning går att applicera i andra situationer och undersökningar. Extern validitet syftar således till hur generaliserbara resultaten är (Merriam 1994). Då vi i denna undersökning inte strävar efter generaliserande resultat anser vi inte att det inte är relevant att diskutera i sammanhanget. Med intern validitet menas i vilken mån undersökningen stämmer överens med verkligheten. Denna undersökning är baserad på subjektiva upplevelser. Resultatet av undersökningen är beroende av våra tolkningar av våra respondenters svar.

Kvale beskriver validitet som beroende av den hantverksskicklighet som utvecklats under undersökningen, med ett ständigt kontrollerande, ifrågasättande och teoretiskt tolkande av upptäckterna (Kvale 1997, s.218). Vår undersökning är baserad på fyra intervjuer med personalchefer, vilket kan tyckas vara i minsta laget. Vår tanke var att ha mellan 6-10 intervjuer med personalchefer och med tanke på att inledande kontakter togs på ett tidigt stadium, trodde vi att detta mål skulle kunna uppnås. Snabbt upptäckte vi att rådande ekonomiska situation inom IT-branschen var ett stort hinder då många av de tilltänkta intervjupersonerna var upptagna med personalrationaliseringar och omorganisation. Vi upplevde att många av företagen för tillfället var inriktade på avveckling snarare än utveckling. Vi upplevde dock att många var mycket intresserade av vårt intresseområde men att tillfället var illa valt.

För att öka validiteten i vår studie hade man kunnat granska eventuella styrdokument såsom manualer och uttalade strategier. Vi beaktade denna aspekt i ett sent stadium av vårt arbete och vi tror att effekten av att undersöka dessa kan vara intressant om man önskar studera förhållanden mellan ord och handling i ett företag. Vi tror dock att denna metod skulle kunna bidra till en högre validitet i en studie som vår, eftersom man då ytterligare belyser företagets uttalade strategier för kompetensutveckling. Som vi nämnt i problemformuleringen så anser vi också att man vid denna typ av undersökning också bör intervjua medarbetare för att få en bredare bild och på så sätt öka validiteten. Här har dock tiden varit det främsta hindret för oss.

Vidare vill vi lyfta fram att respondenternas svar i undersökningen var förhållandevis likartade i stora delar av våra intervjuer. Detta kanske kan tolkas som att vi undersöker det vi ämnar undersöka.

Att hela tiden sträva mot ett ifrågasättande är viktigt för validiteten och vi är medvetna om det finns aspekter av vår rapport kan ifrågasättas och vi har hela tiden strävat mot att vara så explicita som möjligt. Kvale (1997) använder en metafor som han kallar "resenären". Vi anser att vi har varit resenärer på en för oss outforskad mark, där vi medvetet valt en metod som en "väg mot målet". Det material vi samlat på oss under

resans gång har sedan beskrivits kvalitativt och rekonstruerats till en enhetlig rapport. Rapportens innehåll har baserats på tolkningar av den empiri vi samlat på oss. Vidare skriver Kvale (1997) att resan kan sporra till en reflexionsprocess som lyfter fram nya saker i ljuset såsom vanor och värden som tidigare kan ha tagits för givna i ”resenärens hemland”. Vi har under större delar av arbetet med rapporten känt oss som resenärer utan karta, men med hjälp utifrån

I denna uppsats har vi begränsat oss till att genomföra intervjuer med personer med ledningsansvar. Vi anser att intervjuer personalchefer som har ansvar för utformning av kompetensutveckling ger oss en översikt över problematiken kring att lyfta fram effekter av utbildningsinsatser. Då syftet med undersökningen är att bidra till kunskaper om hur effekter kan lyftas fram på en organisatorisk nivå anser vi att dessa intervjuer kan ge oss en översikt och idéer för hur detta kan genomföras.

5. Resultatredovisning

Grunden för vår studie finns i det empiriska material vi har tagit fram genom de intervjuer vi genomfört. Nedan kommer vi att presentera resultaten av empirin (intervjuerna) efter att de bearbetats och tolkats. Vi har format en kategorisering kring de områden vi funnit intressanta och speciellt värdefulla för vårt syfte. Vi kommer att använda citat från respondenterna för att exemplifiera och lyfta fram betydelsefulla aspekter.

5.1 Presentation av de undersökta företagen

Vår undersökning är baserad på fyra stycken intervjuer av personalchefer inom IT-branschen. Vi har valt att ge alla de intervjuade och deras företag anonymitet i presentationen. För att inte företagen skall kunna identifieras har vi valt att endast göra korta presentationer av dem. Vi kommer att presentera dem som företagen A, B, C och D.

Företag A är ett konsultföretag med fokus på ”webbutveckling”. De är internationellt verksamma och har idag ca 650 medarbetare. Företag A har varit verksamt i sju år och deras medarbetare har till 95 procent akademisk bakgrund. Många i personalen är nytexaminerade och unga. Vi intervjuade detta företags personalchef på deras huvudkontor i Malmö.

Företag B är ett högteknologiskt- spjutspetsföretag som utvecklar och marknadsför IT-relaterade produkter. Deras personal är i majoritet civilingenjörer men de har även en marknadsorganisation och administrativ personal. Intervjun med företag B:s personalchef gjordes i Lund på ett av deras kontor. Företaget har en i sammanhanget ganska lång historia och bildades 1996.

Företag C är ett högteknologiskt innovations företag som tar fram och tillverkar nätverksprodukter. Deras personal är huvudsakligen civilingenjörer och intervjun med

personalchefen var på deras huvudkontor i Lund. Företag C har varit verksamma sedan 1984 och är således äldst i sammanhanget.

Företag D är ett företag som arbetar med mjukvaruutveckling. I nuvarande skick har företag D, som omorganiserats några gånger, varit verksamt sedan 1995. Dess personal är till ca 95 procent högskoleutbildade och majoriteten är civilingenjörer. Vi intervjuade företag D:s personalchef på deras huvudkontor beläget i Stockholm.

5.2 Kompetensutvecklingens utformning och karaktär

Här avser vi beskriva vad vi funnit karaktäriserar kompetensutvecklingsinsatserna i de undersökta företagen. Vi vill ånyo poängtera att detta är personalchefernas perspektiv som är tolkat och bearbetat. Detta presenterar vi för att läsaren skall få en överblick av det nuvarande arbetet med kompetensutveckling inom organisationerna.

5.2.1 Medarbetarnas roll och medbestämmande

I de undersökta företagen har vi funnit att medarbetarna verkar ha ett stort medbestämmande och ansvar vad gäller kompetensutveckling. Dock påpekar samtliga respondenter att kompetensutvecklingen generellt bör vara förankrad i affärsutvecklingen och affärsmålen. Personalchefen på företag A uttrycker sig så här:

”Medarbetarna har ett mycket stort ansvar, men kompetensutvecklingen är ändå förankrad i affärsutvecklingen. Vi säljer ju kompetens. Det finns vissa ramar för medarbetarna, men det är relativt fritt. Det skall på ett eller annat sätt vara något som stärker dig i din yrkesroll eller något som stärker dig i en kundspecifik relation.”

Eller som företag C:s personalchef uttrycker sig:

”Vi är ett innovativt snabbfotat företag som jobbar med nätverksprodukter. Vi pratar mycket om tillväxt tillsammans med lönsamhet. Lönsamheten driver tillväxten. Vi jobbar mycket med att vi är ETT företag som jobbar i team, men där individerna tillåts vara individer så länge de rör sig inom staketet.”

Företag B och D verkar ha en liknande syn på individernas autonomi och medbestämmande vad gäller kompetensutveckling. Företag A, C och D har exempelvis en viss summa avsatt till kompetensutveckling till alla medarbetare. Företag B avsätter främst tid åt medarbetarna att ägna sig åt egen forskning och utveckling och man avsätter mellan 5-10 % av arbetstiden åt sådana aktiviteter.

Företagen verkar också till viss del arbeta med att göra behovsanalyser av personalens kompetens. I konsultföretagen (A & D) definieras behoven utifrån kundnytta, man försöker analysera vilka behov som kunderna har och sedan avsätta resurser för att möta dessa krav. I innovationsföretagen (B & C) ser det lite annorlunda ut. De försöker istället att utveckla kompetenser som kan bidra till utveckling och skapande av produkter.

5.2.2 Extern och intern kompetensutveckling

Här varierar företagen ganska mycket. Man har en tydlig bild av fördelningen mellan intern och extern kompetensutveckling. Företag A upphandlar 85 % av sin kompetensutveckling externt medan de andra företagen främst satsar på interna

utbildningar. Företag A har en relativt klar uppfattning av hur mycket av den totala budgeten som avsätts på kompetensutveckling. De avsätter mellan 3.5-4.5% av årsbudgeten på kompetensutveckling medan de andra företagen har en vagare uppfattning om hur mycket pengar som satsas.

5.2.3 Vilka faktorer motiverar kompetensutveckling i företagen?

Här kan man i materialet skilja mellan två huvudsakliga faktorer som motiverar kompetensutveckling. Dels den ekonomiska nyttan och dels en humanistiskt inriktad syn på vad som motiverar kompetensutveckling. Företag A:s personalchef sammanfattar dessa faktorer:

”Främst kundnyttan, vi är ett kunskapsföretag, vi erbjuder kompetens. Våra medarbetares kompetens är vårt kapital. Kundnytta skall i förlängningen ge affärsmöjligheter men självklart är det också viktigt ur ett arbetsmiljö hänseende. Att våra unga medarbetare känner att de utvecklas och kommer framåt. Det är också ett sätt att behålla personalen.”

Företag B:s representant har en liknande syn:

”Ytterst är det är det företags affärsidé. Det är detta som är kärnan. Företags affärsidé och vår verksamhet är det ena, sedan finns det också alltid en värdering att detta är medarbetarens personliga intresse och det måste vägas mot affärsidén.”

Företag D:s representant för följande resonemang:

”Affären till att börja med, vad är det vi har behov av. Om jag skall hyra ut dig som konsult till Telia eller Ericsson. Vad har dessa företag för behov av kompetenser? Jo, de har behov av någon som kan verktyget CM Synergy, Ok då får du utbildning i det. Detta är dock inte det enda man lyssnar på utan det är hela tiden en dialog. Har du egen individuella önskemål, så lyssnar man självklart på dig. Men det sätts alltid in i ett affärssammanhang. Vi tar hänsyn till medarbetarnas önskemål. Men de skall helst ligga inom ramen för våra affärsmål. Det skulle inte fungera annars.”

Sammanfattningsvis kan man konstatera av vårt underlag, att individens medbestämmande över sin egen utveckling hela tiden sker mot underlag av företagens affärsmål.

5.3 Strategier för lärande i företagen

Vi vill här belysa att det verkar vara skillnad mellan konsultföretagen (A & D) och innovationsföretagen (B & C). I konsultföretagen förefaller kompetensutvecklingen syfta till att möta marknadens krav på kompetenser. Personalcheferna i dessa företag talar i termer om kvartal och direkta behov. Man gör behovsanalyser och kompetensinventeringar för att identifiera vad som kan komma att behövas och agerar efter dessa. Dessa analyser förefaller ofta ske ute i ”linjen” i ett samspel mellan avdelningschefen och medarbetaren.

De företag som är inriktade mot tekniska innovationer/produkter (företagen B & C) verkar fokusera sina kompetensutvecklingsinsatser på att skapa plattformar för lärande genom ge utrymme för medarbetarna att forska och delta i olika projekt med olika arbetsuppgifter. Genom detta vill man undvika att isolera kunskaper till ett specifikt

projekt. Man syftar till att sprida kunskaper om olika teknologier inom företagen. Eftersom många av de anställda inom dessa företag är specialister och kanske tillhör de främsta i världen på sin nisch, handlar kompetensutveckling ofta om att skapa förutsättningar för lärande genom att frigöra tid för reflektion. Företag C ger exempel på hur de ska implementera en strategi jobba med värderingar ute i företaget. Personalchefen menar att de ska formulera värderingar på ledningsnivå och sedan föra ut dessa via ”ambassadörer” ute i linjeorganisationen.

Personalchefen på företag C säger:

”Det är väldigt adhoc. Det har aldrig tidigare existerat någon personalavdelning tidigare och vi har existerat sedan 1984. Vad gäller teknisk utbildning har man tidigare sett till att skaffa den kompetens man behöver direkt ifrån högskolan. Man har tagit in studenter som varit inne och gjort sina ex-jobb som sedan stannat kvar. På detta sätt har vi fyllt på med nytt blod och kunskap hela tiden. Det har inte funnits någon kompetensstrategi hur vi skall göra i framtiden”.

5.4 Hinder för kompetensutveckling

Här nämner våra respondenter uteslutande tid som den primära faktorn som verkar hämmande för kompetensutveckling. Företagen påpekar att de anställda ofta är under tidspress och upptagna av sina projekt och att det därför är en ekonomisk avvägning att avsätta tid som annars kunde användas till exempelvis att arbeta ute hos en kund.

Den allmänna nedgång som drabbat IT-sektorn sedan mars 2000 verkar ha påverkat satsningar på kompetensutveckling i de företag vi undersökt. De personer vi intervjuat har alla på ett eller annat sätt nämnt nedgången i branschen som något som påverkar satsningar på kompetensutveckling. Vårt intryck är att, sedan branschen drabbades av en ekonomisk kris, har detta lett till att man i de undersökta företagen håller hårdare i pengarna. Individens önskemål får en mindre plats, man är mer benägen att se till så att satsningarna på kompetensutveckling mer är förenliga med exempelvis företagets affärsmål. Detta eftersom man ser det som viktigare att betona kundnyttan än värdet av personlig utveckling. Personalchefen på företag D säger så här för att exemplifiera läget:

”Här får du 45 000 kronor för att lägga på din egen kompetensutveckling. Givetvis ställer vi krav på detta, man kan ju inte gå på en Qui-Gong kurs för 40 000 eller något. ... den anställde kommer och säger att han behöver en genomkörare på 3G teknik. Då kan man säga, det tycker inte jag alls du behöver, för du kommer inte att jobba med detta.”

5.5 Effekter av kompetensutveckling

Nedan vill vi belysa de effekter av kompetensutveckling våra respondenter upplever. Samtliga av de intervjuade upplever det mycket svårt att ”mäta” effekter av de satsningar som gjorts på kompetensutveckling. De refererar gärna till ”fingertopps känsla”. Under följande underrubriker presenterar vi axplock av de fåtal konkreta exempel på effekter av kompetensutveckling som våra respondenter sagt.

5.5.1 Rekrytering och personalomsättning

En aspekt som två av våra respondenter (A & B) påpekar, är att personal som får möjlighet att utvecklas verkar ha en benägenhet att stanna på företaget. Flera av våra respondenter påpekar att det är kostsamt och svårt att rekrytera kompetent personal till deras respektive verksamheter. Medarbetarnas möjligheter till personlig utveckling verkar således även ha en ekonomisk dimension.

5.5.2 Personlig utveckling

Våra respondenter menar att medarbetarnas personliga utveckling är en viktig effekt av kompetensutveckling. Personalchefen på företag D säger:

”Personlig utveckling, klassiskt. Personlig utveckling är dock väldigt svårdefinierat. Det är väldigt brett. Det betyder en sak för dig, en annan och en tredje. Men framför allt är det väl att individen växer på något sätt. Växer individen i vårt företag, så växer företaget med individen”.

5.5.3 Affärsutveckling

Vi fick intrycket av att de vi intervjuat gärna vill koppla samman kompetensutveckling med affärsutveckling. Företag A:s representant säger:

”Vi har kompetenschefer som fångar upp behov under resans gång. Vissa kunder kanske behöver vissa kompetenser och krav, coacherna ska fånga upp dessa. Liknar lite mentorskap. Kompetensutveckling går hand i hand med affärsutvecklingen, ett samarbete och en parallell process”.

Företag C:s personalchef menar:

”Kompetensutveckling är en långsiktig satsning på en människa som sedan ger tillbaka ett mervärde till organisationen på sikt. Om man ser det långsiktigt tror jag att kompetensutveckling tror jag att det är viktigt att ha en strategisk kompetensutveckling som verkligen ger något tillbaka till företaget”.

Kompetensutvecklingen bidrar enligt våra respondenter till en ökad innovationsförmåga eller ökad kundnytta som i förlängningen skall ge ökade affärsmöjligheter.

5.6 Hur utvärderas kompetensutveckling?

Utvärderingar som gjorts i av kompetensutveckling inom företagen fokuserar mestadels på att lyfta fram individens utveckling och tillfredsställelse med de insatser som gjorts. Personalchefen på företag A exemplifierar:

”Vi har en form av kvalitetssäkring gentemot alla leverantörer. Vid varje enskilt tillfälle vi skickar en medarbetare på utbildning får denne göra en utvärdering där vi gjort förutbestämda frågor. Vi har en skala från 1-5, om snittet understiger tre kräver vi hela kursavgiften tillbaka”.

Även företag B och D arbetar med en form av kvalitetssäkring av extern kompetensutveckling, där medarbetarens tillfredsställelse används som måttstock för exempelvis fortsatt samarbete med det externa utbildningsföretaget.

Vad gäller effekterna på en organisatorisk nivå har respondenterna betydligt svårare att ge konkreta svar. Det verkar saknas instrument för att utvärdera hur kompetensutveckling skapar mervärde för företagen. Företag B:s personalchef säger:

”Det är alltid lite svårt att mäta... men visst det går plocka fram konkreta resultat, vi jobbat med detta och det avspeglas i våra produkter. Det är ett resultat av hur vi hela tiden stimulerar utveckling. Mycket handlar om vilka förutsättningar vi ger för att lära. Men outputen är lite svår att koppla och redovisa. Mycket återkoppling sker genom utvecklingssamtalen som vi har varje år. Där får vi feedback och ett kvitto av medarbetarna hur det ligger till”.

Det förefaller som att utvecklingssamtal är ett sätt för företagen att lyfta fram de effekter kompetensutveckling har på företagen. Effekterna verkar tydliggöras genom en dialog mellan företagets ledning och de operativa medarbetarna. De effekter man ser av kompetensutvecklingen är sällan konkreta utan är vad vi förstår ofta tolkningar och värderingar som baseras på fingertoppskänsla och intuition. Personalchefen på företag D svarar på frågan hur han upplever att de uppnår sina mål med kompetensutveckling:

”Vi har inte gjort några försök att mäta det. Det är mellan tummen och pekfinger, det gäller att ha stora öron och lyssna på vad folk tycker och tänker.”

Ett konkret exempel på utvärdering som ska ligga till gagn för organisationen fann vi enbart hos ett företag. Företag B:s personalchef berättade:

”Vi har ju olika system, allt från brainstorming möten, storforum sen sätter grupperna ihop sig och värderar detta och ser vilka möjligheter. Vi har en speciell kille som strukturer idéarbetet. En hjälp för att använda dessa till framtida produkter.”

6. Analys

6.1 Utformning och satsningar på kompetensutveckling

Vi tycker oss skönja inslag av både det ”tekniskt- rationella” och ”humanistiska” perspektiven (Ellström 1992) på kompetensutveckling i de undersökta företagen. Samtliga av våra respondenter menar att medarbetarna har ett stort ansvar och medbestämmande vad gäller utformandet av satsningar på kompetensutveckling. Dock påpekar de att affären ligger till grund för de satsningar som görs. Medarbetarna förefaller ha ett stort inflytande och medbestämmande, men det bör ske inom ramarna för affärsverksamheten. Satsningarna på kompetensutveckling sker enligt respondenterna genom en dialog mellan medarbetare och företagsrepresentant. Det är svårt att göra en kategorisering genom ett renodlat ”tekniskt-rationellt” eller ett ”humanistiskt” perspektiv. Det som talar för ett ”tekniskt-rationellt” perspektiv är att kompetensutvecklingen i grunden verkar styras/motiveras av affärsmålen och att ökade kvalifikationskrav till följd av teknisk utveckling är centralt. Denna bild är dock inte helt representativ för de undersökta företagen. Vi anser att det finns tydliga inslag av det ”humanistiska” perspektivet på kompetensutveckling i våra respondenters svar. De uttrycker att kompetensutveckling hela tiden sker genom en dialog och att personalutvecklingssamtal är en viktig del av kompetensutvecklingen. Våra respondenter uttrycker också att medarbetarnas personliga utveckling är mycket viktigt, vilket också kan ses som ett uttryck för det ”humanistiska perspektivet”.

De företag vi undersökt kan alla kallas för kunskapsintensiva, där medarbetarnas hjärnkraft anses vara den främsta tillgången, medarbetarna är dessa företags kapital. Men likt traditionella företag är de till grund affärsdrivna. Medarbetarna besitter ofta kunskaper och kompetens som gör det svårt för ledningen att få en helhetsbild av vilka insatser som bör göras. Ramarna för kompetensutvecklingsinsatser kan härledas i det "tekniskt-rationella" perspektivet, men att det manifesteras i det "humanistiska" perspektivet där medarbetare och ledning tillsammans försöker definiera mål som är till gagn både för medarbetaren och företaget.

Tittar man på det som motiverar kompetensutveckling i företagen så ser man liknande tendenser, personalcheferna nämner att affären hela tiden ligger till grund och sätter ramar för kompetensutvecklingen men att medarbetarnas personliga utveckling är också en viktig aspekt. Vårt intryck är att den allmänna nedgången i branschen har styrt kompetensutvecklingen i viss mån mot det "tekniskt-rationella" perspektivet. Ökade krav på lönsamhet och produktivitet tror vi har lett till att företagsledningarna har stramat åt och format kompetensutvecklingen för att nå ekonomiska mål.

6.2 Strategier för kompetensutveckling och lärande

Under denna kategori tänker vi diskutera vilka strategier personalcheferna i de undersökta företagen har för kompetensutveckling och lärande. Vi ämnar också analysera huruvida lärandet kan betecknas som "anpassnings-/utvecklingsinriktat".

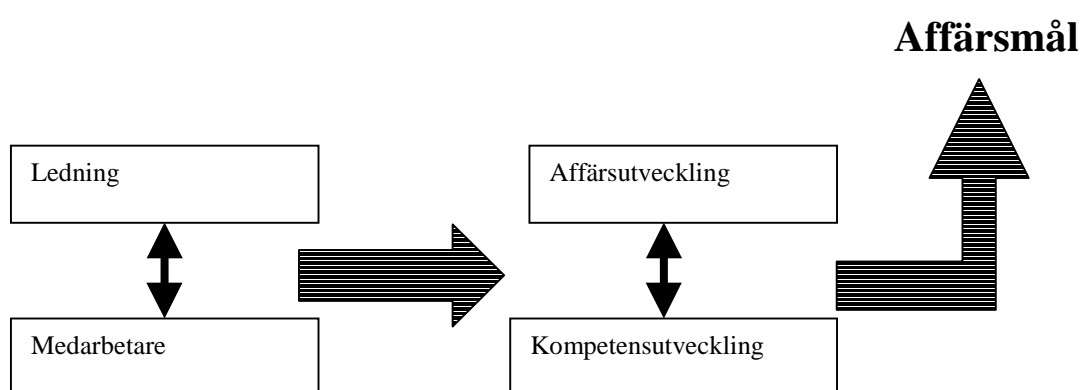
I vårt empiriska underlag har vi funnit att det verkar saknas långsiktiga strategier för kompetensutveckling och lärande. Personalcheferna ger intryck av att kompetensutvecklingen i företagen ofta sker i ett samspel mellan närmaste chef och medarbetare. Vår analys är att utbildningsinsatserna sker "ad-hoc" och vid akuta behov.

Långsiktiga uttalade strategier för kompetensutveckling verkar saknas, däremot jobbar framförallt "innovationsföretagen" en till viss del med att skapa plattformar för lärande i organisationen. Detta för att föra ut "nya" kunskaper till hela företaget.

För att ytterligare belysa företagens strategier har vi valt att använda oss av Ellströms begrepp "anpassnings- och utvecklingsinriktat lärande". I de svar vi fått av våra fyra respondenter tycker vi oss skönja en distinktion mellan representanterna för konsultföretagen (A & D) och innovationsföretagen (B & C). Då konsultföretagen har i uppgift att lösa en specifik uppgift på uppdrag av en kund är uppgiften given men metoden och resultaten är inte specificerade. Konsulten får själv finna lösningar för att finna lämplig metod och sedan ansvara för ett resultat som kunden/uppdragsgivaren finner tillfredställande. Detta kan liknas vid vad Ellström kallar för "problemstyrt lärande" och är således ett "utvecklingsinriktat lärande". Innovationsföretagen är i denna bemärkelse lite annorlunda. Vi menar att de i större grad rör sig mot det "kreativa lärandet" där medarbetarna i högre grad är beroende av sin egen auktoritet för att definiera uppgift, metod och resultat. Engeström (1987) använder termen "Learning by expanding" för att beskriva denna typ av lärande. Vi tror att dessa typer av strategier i stort beror på företagens verksamheter, detta för att hantera de olika krav som ställs på en konsultfirma respektive ett innovationsföretag.

Av de intervjuer vi gjort med personalcheferna på företagen tycker vi oss se indikationer på att företagen strategier för kompetensutveckling kan ses som ett "utvecklingsinriktat lärande". Som vi ovan nämnt förefaller beslut om satsningar på kompetensutveckling ske i ett samspel mellan medarbetare och närmaste chefen. Enligt de personalchefer vi intervjuat så har medarbetarna såväl ett ansvar som ett inflytande över hur kompetensutvecklingen utformas. Medarbetarna har enligt personalcheferna således ett handlingsutrymme där de till viss mån kan definiera uppgifter välja metod och tolka resultatet. Samtliga våra respondenter ger uttryck för att kompetensutveckling och affärsutveckling är parallella processer i deras respektive företag. Som vi tolkar det så skall kompetensutvecklingen i förlängningen ge ökade affärsmöjligheter.

Detta försöker vi förtydliga i modellen nedan:



Modell 4. Ämnar illustrera förhållandet mellan affärsutveckling och kompetensutveckling som parallella processer. I modellen ovan försöker vi visa vår tolkning av hur intervjupersonerna ser på strategier för kompetensutveckling. Beslut om kompetensutvecklingsinsatser sker ofta genom en dialog mellan ledning och medarbetare. Kompetensutveckling och affärsutveckling är parallella processer som ska bidra till att uppnå företagets affärsmål.

Alla respondenter ger uttryck för en vilja att alla former av lärande och kompetensutveckling skall bidra till att förvärva kunskaper, tekniker och metoder för att utföra arbetsuppgifter. Detta kan härröras till det "ekonomisk-rationella" (Red. Ellström, Gustavsson, Larsson 1996) synsättet på utbildningseffekter. Vi har också funnit spår av det "institutionella perspektivet" (Red. Ellström, Gustavsson, Larsson 1996), där man eftersträvar att förändra attityder och värderingar, bl a genom intervjun med Företag C:s personalchef.

6.3 Effekter av kompetensutveckling

Vi har funnit att det är mycket svårt att lyfta fram effekter av kompetensutveckling på en organisatorisk nivå. Våra respondenter ställer sig frågande till huruvida detta överhuvudtaget är möjligt. Vi har valt att kalla de yttringar vi funnit av utbildningsinsatserna för kvalitativa effekter. De kvalitativa effekter vi tycker oss ha sett i vår undersökning kan sammanfattas i följande termer:

- Minskad personalomsättning

- Personlig utveckling
- Ökad innovationsförmåga och kundnytta (affärsutveckling)

Easterby-Smith, Burgoyne, Araujo (1999) ger också stöd för dessa yttringar i sin sammanställning av forskning på området effekter av organisatoriskt lärande. I de svar vi fått, har vi kunnat skönja en tendens till att respondenterna menar att en ökad individuell kompetens leder till ökad organisatorisk kompetens. Man förutsätter att individers lärande är till gagn för organisationen. Detta samband är dock enligt bl. a. Axelsson (1996) långt ifrån tydligt. Axelsson menar att det ofta finns en föreställning om att kompetensutveckling alltid är till gagn för företaget. Vi har märkt en liknande tendens bland de intervjuade. Vårt intryck är att satsningar på kompetensutveckling är något självklart och att man förutsätter att de förväntade effekterna uppnås, som exempelvis ökad kundnytta och innovationsförmåga.

Vad gäller synen på individkompetens så framhäver våra respondenter att man lättare kan se effekter av kompetensutveckling på individnivå. Respondenterna lyfter gärna fram effekter som kan sammanfattas i Ellströms (1992) termer av psykomotoriska, kognitiva och sociala färdigheter, vissa specifika utbildningar skall leda till exempelvis förbättrad ledarskapsförmåga hos en individ. Dock verkar det som man saknar en koppling mellan individens utveckling och dess effekter på den organisatoriska kompetensen och i förlängningen hur kompetensutveckling verkligen bidrar till företagets affärs mål. Som vi nämnt ovan så fick vi intrycket att man ofta förutsätter att de samlade medarbetarnas kompetens är detsamma som organisationens kompetens. Axelsson (1996) och Millak (1998) ser kontextens betydelse i detta, effekterna är svåra att bedöma internt. Ofta är det när en uppgift är avklarad och en kund eller marknaden har värderat uppgiften, först då som man egentligen får en sorts kvitto på att kompetensutvecklingen verkligen gett effekter på en organisatorisk nivå. Att specifika kunskaper som när de relateras till en specifik uppgift är detsamma som kompetens men att det inom företaget finns värderingar och regler som även de har betydelse för hur individers kompetens kommer till uttryck.

6.4 Utvärdering av insatserna

I vårt empiriska underlag har vi funnit att våra respondenter verkar sakna instrument för att lyfta fram effekter av kompetensutveckling på en organisatorisk nivå. Våra respondenter indikerar att kompetensutvecklingens effekter främst lyfts fram på individnivå. De har inte gjort några konkreta försök att lyfta fram effekter på en organisatorisk nivå. Våra respondenter hänvisar till fingertoppskänsla och lyhördhet för att få återkoppling på de effekter kompetensutvecklingsinsatserna.

Vad vi funnit vara något förvånande är att intervjupersonerna inte har någon direkt uppfattning om vilka vinster i ekonomiska termer man räknar med att satsningar på kompetensutveckling skall leda till. Respondenterna verkar sakna ekonomiska modeller för att beräkna och estimerade mervärde med satsningar på kompetensutveckling. Detta resultat stöds även av Millak (1998). Millak menar att det idag saknas metoder för att göra beräkningar på ett tillförlitligt sätt.

I vårt empiriska material har vi funnit att de utvärderingar som görs ofta sker genom personalutvecklingsamtal. Genom dessa samtal försöker man lyfta fram vad kompetensutvecklingen lett till. Vårt intryck är dock att det saknas organiserade utvärderingar som går att härleda till ökad organisatorisk kompetens.

I Företag B upptäckte vi något som vi fann intressant. Deras försök att katalogisera idéer från exempelvis "brainstorming" möten, tror vi kan vara ett bra sätt att skapa grunden för hur effekter av kompetensutveckling kan utvärderas och tydliggöras för organisationen i sin helhet. Millak (1998) skriver att reflektion är ett viktigt inslag för att öka den organisatoriska kompetensen.

6.5 Våra slutsatser

Här kommer vi att presentera de slutsatser vi kommit fram till i rapporten. Dessa kommer att beskrivas kortfattat och i punktform.

- Våra respondenter verkar sakna instrument för att lyfta fram effekter av kompetensutveckling på ett organisatoriskt plan. Ofta utgår man från individ perspektiv där man förutsätter att ökad individkompetens är lika med ökad organisatorisk kompetens.
- De effekter vi funnit i empirin har vi valt att kalla "kvalitativa effekter". De kan sammanfattas i minskad personalomsättning, personlig utveckling, ökad innovationsförmåga och kundnytta.
- I vårt arbete kan man tydligt skönja att personalcheferna ser kompetensutveckling och affärsutveckling som parallella processer. Lärande inom organisationerna skall i förlängningen leda till ökade affärsmöjligheter.
- Intervjuer med personer med ledningsansvar är inte tillräckligt för att studera utbildningseffekter på ett organisatoriskt plan. Man bör även intervjua berörda medarbetare. Vi tror också att det kan underlätta att knyta forskningen till ett specifikt utbildningstillfälle.
- Från de intervjuer vi gjort har vi fått intrycket att företagen saknar långsiktiga strategier för kompetensutveckling ofta sker den "ad-hoc" och vid akuta behov.
- Utformning och behov av kompetensutveckling verkar enligt personalcheferna definieras i en dialog mellan ledning och medarbetare.

7. Slutdiskussion

I denna undersökning har vi valt att använda oss av kvalitativa intervjuer med personalchefer för att försöka lyfta fram effekter av kompetensutveckling på en organisatorisk nivå. Som vi diskuterar i metoden så är denna metod inte tillräcklig för att för att belysa vårt problemområde. De resultat vi kommit fram till är således inte tillfredställande om man vill få fram effekter av kompetensutveckling på en organisatorisk nivå. Eftersom det område vi valt att undersöka är förhållandevis utforskat anser vi att vårt tillvägagångssätt ändå varit lämpligt. De kunskaper vi fått under arbetets gång gör att vi nu har bättre förutsättningar för att genomföra en studie av utbildningseffekter på en organisatorisk nivå.

Vi vill ånyo påminna läsaren om att detta är våra tolkningar av det empiriska material vi arbetat med. Eftersom vår ansats är explorativ och underlaget är knappt kan man givetvis inte dra några generella slutsatser, vilket inte heller varit vår ambition. Vår förhoppning är istället att resultatet kan indikera intressanta aspekter för vidare forskning. Vi är också medvetna om att valet av bransch troligtvis har påverkat vårt resultat i stor utsträckning. Om vi exempelvis valt att studera kompetensutveckling inom verkstadsindustri eller läkemedelsbranschen hade vi kanske fått ett annorlunda resultat. Vi anser dock att val av bransch kanske ändå inte är så betydelsefullt, då vårt syfte är att skapa en förståelse för hur effekter av kompetensutveckling kan tydliggöras på en organisatorisk nivå.

När vi påbörjade arbetet med uppsatsen hade vi stora problem med att finna lämplig litteratur på området, då den oftast är inriktad på att belysa effekter ur ett individuellt perspektiv. Vi vill dock påpeka att utifrån våra erfarenheter är det väldigt långt mellan individ- och organisationsperspektiv på utbildningseffekter. Det förefaller oss enklare att belysa effekter av kompetensutveckling på en individuell nivå. Här kan man fokusera på subjektiva upplevelser av hur utbildningen bidragit till att individen kan utföra sina uppgifter på ett bättre sätt. Man kan också enklare mäta förändringar i hur individen utför sitt arbete. På ett organisatoriskt plan ligger svårigheterna i att belysa adekvata parametrar. Vad vi förstår är det svårt för organisationer att se hur kompetensutveckling är till gagn för verksamheten. Det finns en uppsjö av aspekter som måste tas i beaktande för att utreda effekter på denna nivå. Exempel på sådana är företagskultur, värderingar och ”organisationsöverförda uttalade kunskaper, såsom metalärande och lärbaserade kunskaper” (Se Axellson 1996 för utförligare förklaring av dessa begrepp).

Genom intervjuerna vi genomfört med personalcheferna har vi fått intrycket att effekter av kompetensutveckling på en organisatorisk nivå är ett komplext problemområde. I de svar vi fått av respondenterna tyder på att man endast gör fragmentariska försök att undersöka vad kompetensutvecklingen egentligen leder fram till. Vad vi förstår har detta låg prioritet, ofta på grund av tidsbrist. Vi tror dock att ökade utvärderingsinsatser i förlängningen kan leda till ett förbättrat organisatoriskt lärande.

Vi har i vår undersökning sett tecken på att våra intervjupersoner ser kompetensutveckling som något essentiellt för att verksamheterna skall vara konkurrenskraftiga på marknaden, dels i termer av humanistiska värden (ex, personalens välbefinnande) men också i ekonomiska värden där affären och affärsmålen är lika viktiga.

7.1 Framtida forskning

Som vi inledningsvis nämnt så ser vi denna studie som en explorativ studie och en förstudie till en potentiell D-uppsats. I denna studie har vi intervjuat fyra personalchefer för att skapa en förståelse för hur man kan lyfta fram organisationsspecifika effekter av kompetensutveckling. För att få ett vidare perspektiv anser vi att man även bör intervjua deltagarna i de insatser som görs ute på företag. Vi tror att man skulle kunna få intressanta resultat genom att genomföra en fallstudie på ett företag, där man fokuserar på en specifik utbildningsinsats och sedan intervjuar både medarbetare och

representanter för företagets ledning. På detta sätt skulle man kunna lyfta fram medarbetarnas syn på hur utbildningen bidragit till deras kompetens, samt hur väl denna stämmer överens med ledningens intentioner med kompetensutvecklingen. Vi tycker att det skulle vara intressant att se hur medarbetarna ser på de effekter våra respondenter lyft fram i denna undersökning (minskad personalomsättning, personlig utveckling, affärsutveckling och ökad innovationsförmåga). Vidare tror vi att det kan vara förtjänstfullt för en framtida uppsats att teoretisera betydligt mer kring utvärdering och prova detta som instrument för att undersöka effekter av kompetensutveckling på en organisatorisk nivå.

8. Litteraturförteckning

Adler, N & Frössevi B (1996). *Identifikation av organisatorisk kompetens – Nyckeln till framtida konkurrenskraft? En studie av ett svenskt kunskapsföretag*. Solna: Arbetslivsinstitutet & författarna

Alvesson, Mats (2000). *Ledning av kunskapsföretag – En studie av ett datakonsultföretag*. Stockholm: Norstedts förlag

Andersen, Heine (red) (1990). *Vetenskapsteori och metodlära –en introduktion*. Lund: studentlitteratur.

Argyris C, Schön Donald A (1978). *Organizational learning: A Theory of Action Perspective*. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company.

Argyris C, Putnam P, Maclain-Smith D (1985). *Action Science*. San Fransisco: Jossey-Bass

Axelsson, Björn (1996). *Kompetens för konkurrenskraft – källor, drivkrafter och metoder för kompetensutveckling i företag*. Stockholm: SNS förlag.

Bateson, Gregory (1972), *Steps to an ecology of mind*. New York: Ballantine books

Docherty, Peter (1996). *Läroriket-vägar och vägval i en lärande organisation*. Solna: Arbetslivsinstitutet.

Easterby-Smith M, Araujo L, Burgoyne J, (1999). *Organizational learning and the learning organization*. London: SAGE Publications Ltd.

Egidius, Henry (1994). *Psykologi lexikon*. Värnamo: Natur & Kulturs förlag

Ellström, Per-Erik (1992). *Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet. – problem, begrepp och teoretiska perspektiv*. Stockholm: Publica.

Ellström, Larsson & Gustavsson (Red) (1996). *Livslångt lärande*. Lund: Studentlitteratur

Engeström, Yrjö (1987). *Learning by expanding – An Activity Theoretical Approach to Developmental Research*. Helsinki: Orienta Konsultit OY.

Grönroos C (1992). *Service management and marketing*. Göteborg: ISL förlag

Husen, Torsten, Postlethwaite, Neville T, editors (1994). *The International Encyclopedia of Education*, second edition, Volume 5. Exeter: BPC Wheatons Ltd.

- Kvale, Sveinar (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur
- Lantz, Annika (1993). *Intervjumetodik*. Lund: Studentlitteratur
- Lundmark, Annika (1998). *Utbildning i arbetslivet. Utgångspunkter och principer för planering och genomförande av personalutbildning*. Lund: Studentlitteratur
- Mayo, A och Lank E (1995). *Lärande i organisationen* (C. G Liungman övers). Malmö: Liber – Hermods förlag.
- Merriam, B M. (1994). *Fallstudien som forskningsmetod* (B Nilsson övers). Lund: Studentlitteratur.
- Merton, K Robert (1990) *The focused interview*, USA: The Free Press.
- Millak, Jurek (1998). *Organisatorisk kompetens – Organisatorisk kompetens och inläring vid IT-satsningar i tre sjukvårdsorganisationer*. (Avhandling för doktorsexamen), Stockholms Universitet
- Nonaka I & Takeuchi H (1995). *The Knowledge Creating Company*. New York: Oxford University Press Inc.
- Nordhaug, (1985). *Effekter av personalopläring*. Trondheim: Norsk voksenpedagogisk institutt.
- Patel, R & Tebelius, U (1987). *Grundbok i forskningsmetodik. Kvalitativt och kvantitativt*. Lund: Studentlitteratur.
- Piaget, Jean (1971). *Biology and knowledge – an Essay on the Relations between Organic Regulations and Cognitive Processes*. Chicago: Edinburgh University press & The University of Chicago Press.
- Sandberg, Jörgen och Targama Axel (1998). *Ledning och förståelse – Ett kompetens perspektiv på organisationer*. Lund: Studentlitteratur.
- Sandberg, Jörgen (1994). *Human competence at work. An interpretative approach*. Göteborg: BAS.
- Sveiby, K-E & Riesling, A (1986). *Kunskapsföretaget – seklets viktigaste ledarutmaning?* Malmö: 1:a upplagan Liber förlag.
- Söderström, Magnus (1990). *Det svårfångade kompetensbegreppet*. Uppsala: Pedagogiska institutionen, Pedagogisk forskning i Uppsala nr 94.
- Trost, Jan (1997). *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur.

Bilaga 1. Intervjuguide

Intervjuguide för intervju med personalchef på IT-företag

Presentation av oss själva och uppsatsens syfte.

Allt material behandlas anonymt varken IP eller företaget kommer att presenteras vid namn i slutprodukten.

Fråga om det är ok om vi använder oss av bandspelare spela in intervjun.

Bakgrundsfrågor:

Roll i företaget?

Arbetsuppgifter?

Hur länge har du arbetat inom företaget?

Kompetensutveckling:

1. Vad kännetecknar ert företag? (med tanke på verksamhet etc.)
2. Kan du beskriva hur ert företag idag arbetar med kompetensutveckling?
3. Vem får kompetensutveckling i företaget? Varför?
4. Hur stort medbestämmande har era medarbetare när det gäller kompetensutveckling?
5. Vad ser du som den främsta anledningen till att kompetensutveckla era medarbetare? Ytterligare?
6. Vad ser du som de främsta förtjänsterna med kompetensutveckling? Ekonomiska VS Icke ekonomiska faktorer.
7. Vad ser du som de främsta hindren för kompetensutveckling?
8. Vad är målet med era kompetensutvecklingsinsatser?
9. Hur stor del av er kompetensutveckling sköts internt respektive upphandlas externt?
10. Hur stor del av er totala budget i % skulle du uppskatta gå till kompetensutveckling?

11. Tror du att era kompetensutvecklingsinsatser kommer öka/minska/förbli oförändrade de närmsta två åren? Motivera
12. Hur utvärderar ni era kompetensutvecklingsinsatser idag/Kvalitetssäkring?
13. Har ni gjort något försök att ”mäta” effekter av era kompetensutvecklingsinsatser? Kalkyl på vad satsade pengar kan komma att generera.
14. På vilket ser du att era kompetensutvecklingsinsatser idag bidrar till att uppnå ert företags affärsmål?