



LUNDS
UNIVERSITET

Pedagogiska institutionen
Box 199, 221 00 Lund

PED 622
Kandidatuppsats 10 poäng
41-60 poäng
2004-06-04

Analyze This

Organisationsanpassning av begreppet kompetens som underlag för kompetensanalys

Sussi Hardebo och Åsa Löfving

Handledare:
Maria Löfgren
Martinsson

ABSTRACT

Arbetets art:	Kandidatuppsats
Sidantal:	36
Titel:	Analyze This: organisationsanpassning av begreppet kompetens som underlag för kompetensanalys
Författare:	Sussi Hardebo och Åsa Löfving
Handledare:	Maria Löfgren Martinsson
Datum:	2004-06-04
Sammanfattning:	<p>Syftet med uppsatsen är att organisationsanpassa begreppet kompetens till ARJO Hospital Equipment AB och att ta fram ett förslag till instrument för kompetensanalys. För att få fram organisationens syn på begreppet kompetens har vi genomfört intervjuer, både informativa, fokusgruppsintervjuer och enskilda intervjuer. Det material vi fått fram har vi lagt in i ett instrument för kompetensanalys som vi själva har tagit fram.</p> <p>Syftet med instrumentet är att det ska kunna bedöma en medarbetares nuvarande kompetens och se var denne saknar tillräcklig kompetens. Denna bedömning görs utifrån en bedömningskala där målsiffran för en kompetens sätts av chefen. Instrumentet är tänkt att användas under ett medarbetarsamtal och verka för en dialog mellan chef och medarbetare. Kompetensanalysen ska leda till utvecklings- och utbildningsmöjligheter för medarbetaren och organisationen. Det instrument vi tagit fram är ett levande dokument som kommer att utvecklas efter hand som det används och som organisationens behov och kompetenskrav förändras.</p>
Nyckelord:	Kompetens, Analys, Behov, Kartläggning, Dialog

Innehållsförteckning

1	Inledning.....	1
1.1	Syfte.....	1
1.1.1	Avgränsningar.....	2
1.1.2	Presentation av organisationen.....	2
2	Metod.....	3
2.1	Utgångspunkter.....	3
2.1.1	Empirisk studie.....	3
2.1.2	Kvalitativ metod.....	3
2.2	Genomförande.....	4
2.2.1	Urval av intervjupersoner.....	4
2.2.2	Bakgrundsinformation.....	4
2.2.3	Fokusgrupper.....	5
2.2.4	Enskilda intervjuer.....	7
2.2.5	Instrument för kompetensanalys.....	8
2.3	Kvalitet.....	8
3	Teori.....	10
3.1	Litteratur.....	10
3.1.1	Sökning och urval.....	10
3.1.2	Källkritik.....	10
3.2	Kompetensbegreppet.....	11
3.2.1	Kvalifikation.....	11
3.2.2	Kompetens.....	12
3.2.3	Kompetensbeskrivning.....	13
3.3	Instrument för kompetensanalys.....	14
3.3.1	Modell för kompetensanalys.....	14
3.3.2	Redovisning av kompetens.....	16
3.3.3	Bedömning av kompetens.....	17
3.3.4	Medarbetarsamtal.....	18
3.3.5	Dialog.....	20
4	Resultat och analys.....	22
4.1	Kompetensbegreppet.....	22
4.1.1	Kompetenskomponenter.....	22
4.1.2	Kompetensfaktorer till komponenterna.....	23
4.1.3	Resultat och modell över kompetensbegreppet.....	24

4.2	Instrument för kompetensanalys	27
4.2.1	Insamling av empiri	28
4.2.2	Utformning av instrument	28
4.2.3	Användande av instrument	31
5	Diskussion	33
5.1	Metod	33
5.1.1	Urval av nyckelpersoner	33
5.1.2	Insamling av data	33
5.2	Organisationsanpassning av kompetens-begreppet	34
5.3	Instrument för kompetensanalys	35
5.3.1	Analys av kompetens	35
5.3.2	Användandet av instrumentet	35
5.4	Avslutande reflektioner	36
6	Referenser	37
7	Bilagor	a

Förord

Vi vill tacka Pedagogiska Institutionens vaktmästare Lennart Streiffert för att ha försett oss med diverse klipp-och-klistra-och-rita-verktyg till vår kreativa verkstad under våra modellers tillkomst.

Vi vill tacka Anders Sjöo för att ha varit till stor hjälp när datorn spelat oss olika spratt och därmed medverkat till att avstyra ett påtagligt förestående utkastande av ett styck dator genom fönster.

Sussi vill tacka sina barn för visat tålamod mot av uppsats uppslukad mamma som oftast bara använt ett ord ur vokabulären: ”mmm..” när hon blivit tilltalad. Eftersom hon så djupt hade gett efter för den stress och press som uppsatsen mot slutet åsamkade oss vill hon dessutom passa på att be om ursäkt till den, visserligen trafikfarliga men ändock medtrafikant, som fick ett finger visat för sig i en stund av total avsaknad av det lugn hon annars besitter.

Åsa vill tacka sin familj för deras stöd och tolerans mot en lite för ofta sur och irriterad fru och mamma. Hon lovar med dessa ord att efter den fjärde juni så ska det dröja innan hon blir arg utan förvarning och anledning. Hon lovar också att ställa upp på ett par basket matcher och hon kan nog till och med sträcka sig till en videokväll med Pokémon. Ett extra tack till hennes man, Janne, för att han har stått ut med de eviga diskussionerna och klagande när det inte gått den väg hon önskat. Även ett stort tack till den datasupport han gett när inte Anders Sjöo har varit tillgänglig. Åsa vill också passa på att tacka sin släkt och vänner för att de har haft tålamod och för att de orkat sätta sig in i hennes uppsats och kommit med goda råd.

Vi vill tacka varandra för det goda samarbetet och för att ha inspirerat och kompletterat varandra. Nu väntar ett efterlängtad sommarlov som vi tänker spendera vid varsitt hav med tillhörande härliga stränder. Dock råkar våra sommarstugor ligga något stenkast ifrån varandra så när en av oss överger sitt hemmahav till förmån för det andra, ges det säkert tillfälle för ytterligare inspiration till fler Hardebo-Löfving-analyser.

Vi vill tacka våra intervjupersoner och vi vill även tacka VD för ARJO Hospitals Equipment AB för att ha gett oss uppdraget. Ett särskilt tack till Lena Jonsson som har varit så behjälplig när det gällde att få till stånd alla våra intervjuer.

Vi vill tacka vår handledare Maria för att ha svingat motivationspiskan med den snärt som vi så väl behövde för att ta oss vidare med vår uppsats.

1 Inledning

Kompetens och kompetensutveckling är idag ett flitigt återkommande tema i samhällsdebatten och i olika sammanhang betonas vikten av just denna. Att ha en kompetent personal bidrar inte bara till lönsamhet utan det fungerar även som ett konkurrensmedel gentemot andra företag. Extra viktigt är det vid snabba förändringar och i växande organisationer. Att personalen är en avgörande faktor för långsiktig framgång kan även ses som riskfyllt, därför är en dialog mellan personal och ledning viktigt (de Haas & Kleingeld, 1999).

Många företag har en god och användbar överblick över en del av sina resurser, såsom pengar på banken, varulager, fordringar och skulder men många företag har inte en överblick över sina anställdas kompetens (Dalín, 1997). Genom att göra en kompetensanalys får företaget reda på vilken kompetens den faktiskt har och de får även möjlighet att använda kompetensen på ett organiserat sätt. Lundmark (1998) menar att om kompetensutvecklingen planeras systematiskt utifrån de behov företaget har, ökar nyttovärdet både för den enskilde individen och för organisationen. Känner personalen att det satsas på dem och de känner att de får utrymme att utvecklas, är chansen mycket större att de stannar kvar på arbetsplatsen och företaget får på så vis behålla sin kompetenta personal (Dalín, 1997). För att organisationen ska förstå vad de behöver vidta för aktiviteter för att rekrytera, utveckla och skapa kompetens behövs ofta en modell som utgångspunkt för en dialog om vilken kompetens en tjänst anses kräva (Bjurklo & Kardemark, 2003).

Synen på kompetens skiljer sig från individ till individ och organisation till organisation. För att kunna analysera den kompetens organisationen faktiskt har och den kompetens som organisationen anser sig behöva och kräva, är det svårt att flytta över en generell bild av begreppet kompetens från den ena organisationen till den andre. Vi anser det angeläget att ge en situationsanpassad bild av begreppet kompetens för att kompetensanalysen ska bli mer användbar för organisationen. Organisationsanpassas inte bilden av kompetens blir analysen inte representativ för organisationens behov och framtida krav, vilket medför att den inte blir till vinning för vare sig medarbetarna eller organisationen.

När vi fick möjligheten att ta fram ett instrument för kompetensanalys på en organisation blev vi genast intresserade. Att få skraddarsy ett instrument som är direkt anpassat till organisationen kändes som en spännande och rolig utmaning som vi beslöt oss för att anta.

1.1 Syfte

Syftet med uppsatsen är att organisationsanpassa begreppet kompetens till ARJO Hospital Equipment AB och att ta fram ett förslag till instrument för kompetensanalys.

1.1.1 Avgränsningar

Vi har valt att enbart intervjua ledningen på organisationen, detta på grund av att vi bedömer att de har helhetssynen på de kompetensfaktorer som organisationen anser vara de viktigaste. Vi har därför valt att inte prata med medarbetarna.

Tanken med instrumentet för kompetensanalys är bl.a. att det ska vara till underlag för kompetensutveckling för individen. Vi går dock inte in på vilka åtgärder, varken pedagogiska eller organisatoriska, som instrumentet kan leda till.

1.1.2 Presentation av organisationen

ARJO grundades 1957 av Arne Johansson, sedan 1995 ingår det i Getingegruppen. Arjo Hospital Equipment AB har cirka 170 anställda, varav 80-talet arbetar i fabriken. Verksamheten håller till i Eslöv.

ARJO utvecklar och tillverkar hjälpmedel för patienthygien, lyft och förflyttning samt hydroterapi för vård av gamla, sjuka och handikappade. En teknik som kännetecknas av god funktion för både patient och personal. Affärsområde Hygiensystem omsätter cirka 1 200 miljoner kronor, varav drygt 97 % säljs utanför Sverige. "Att leda genom innovation" är en av de strategier som fört ARJO till en världsledande position inom sin specialitet. Deras utvecklingspotential är god med tanke på det ökande antalet äldre individer och de skärpta kraven inom vårdsektorn.

Ett av organisationens mål är att öka, vad de kallar, personalvården. De har gjort en del förändringar som slagit väl ut och som de planerar att fortsätta med, t.ex. arbetsrotation och utbildning. Eftersom organisationen inte har en personalchef anser de att det är extra viktigt att alla chefer med personalansvar utbildas i personalfrågor. Det allra viktigaste är, står det att läsa i deras strategibeskrivning, att alla, både anställda och chefer, arbetar med att förbättra kommunikationen, är ärliga och uppriktiga och visar viljan att samarbeta.

2 Metod

I vårt metodkapitel kommer vi att redogöra för val av metod och genomförande av uppdraget. Vi kommer att föra en löpande diskussion om våra val och de alternativa val vi kunde ha tagit. I slutet av detta kapitel kommer vi att diskutera olika kvalitetsaspekter.

2.1 Utgångspunkter

2.1.1 Empirisk studie

Vi valde att göra en empirisk studie eftersom vi genom kontakter fick ett konkret uppdrag från en organisation. Vi vill ha svar på frågor som *vad* och *varför*, d.v.s. organisationens syn på kompetens. Detta låter sig bäst besvaras av en empirisk kvalitativ studie (Bryman, 2001).

2.1.2 Kvalitativ metod

Inom forskning finns två olika inriktningar som kan användas en undersökning; kvalitativ och kvantitativ. Den kvalitativa inriktningen lägger tonvikten vid ord, deltagarnas uppfattning och en djupare förståelse av ett fenomen. Kvantitativ forskning handlar om siffror, statistik, kvantifiering av data och generella tendenser (Bryman, 2001). Kvalitativ forskning handlar i första hand om att förstå den enskilde individen utifrån dennes verklighet, alltså inte konstatera hur många som har en viss åsikt. Kvalitativ metod kännetecknas av närhet till den källa som vi hämtar vår information ifrån (Holme & Solvang, 1997). Eftersom vårt uppdrag var att ta fram ett instrument för kompetensanalys som organisationen ska använda sig av ansåg vi att vi måste få en personlig kontakt och närhet till dem. Att ta fram olika kompetensfaktorer kräver, enligt oss, att en diskussion förekommer med de inblandade. Vi anser inte att det räcker att skicka ut en enkät eftersom många av kompetensfaktorerna behöver en förklaring, då samma ord kan ha olika innebörd för olika personer och vi eftersträvade som sagt en diskussion om begreppet kompetens, vilket inte kan fås genom en enkät. Visst skulle det kunna vara önskvärt att få hela organisationens samlade bild av kompetensbegreppet men vi ansåg oss inte ha tid att intervjua alla anställda på organisationen, 170 stycken, inom ramen för denna uppsats. Den kvalitativa metoden kan vara en förstudie inför eventuella kvantitativa metoder (Neuman, 2000), vilket även kan bli fallet med vår studie, eftersom resultatet från den genomförda kompetensanalysen skulle kunna gå att kvantifiera.

2.2 Genomförande

Vårt uppdrag bestod i att tillsammans med organisationen ta fram de olika kompetenser som instrumentet ska innehålla (dock inte alla, vilket heller inte är önskvärt då själva databasen med kompetenser är dynamisk och kommer att vara i ständig utveckling och påfyllnad respektive eventuell bortplockning) och att tillsammans diskutera oss fram till utformningen av instrumentet efter att vi själva arbetat fram ett förslag.

2.2.1 Urval av intervjupersoner

För att få fram de kompetenser som organisationen efterfrågar och behöver ansåg vi att det var relevant att intervjua ledningsgruppen, då de har den övergripande kunskapen om vilka kompetenser som är viktiga för organisationen. Ledningsgruppen består av nio personer. Av dessa nio personer är en VD, sju stycken avdelningschefer en för varje avdelning som finns på ARJO Hospital Equipment AB och en är VD-sekreterare. Dessa utgjorde de så kallade nyckelpersoner (Forsberg, m.fl., 1989) som vi valde att intervjua.

2.2.2 Bakgrundsinformation

Först gjorde vi två *informantintervjuer* för att skapa oss en bild av uppdraget och inledande förståelse för vad organisationen har för intentioner och tankar med kompetensanalysen.

Vid det första tillfället träffade vi VD för Arjo Hospital Equipment AB, han informerade oss om vad organisationen hade tänkt sig och vad instrumentet för kompetensanalys skulle innehålla. Hans intentioner med instrumentet var väldigt vaga och vi fick fria tyglar gällande utformningen och hur vi ska gå tillväga. Han berättade att organisationen hade haft som mål 2003 att kartlägga kompetensen i organisationen. Denna målsättning klarade de inte av att uppfylla på grund av annat som fick prioriteras högre. När målen sattes upp för 2004 bestämdes det att kompetenskartläggningen inte skulle finnas som ett mål utan det skall göras ändå. Vi tillsammans kom fram till att det är ledningen för organisationen som kan ge oss den information som vi behöver för att ta fram instrumentet. Intervjun tog cirka en timme och genomfördes på VD:s kontor i Eslöv. Mötet gav inga konkreta riktlinjer för hur vi skulle gå tillväga, men det gav oss insikten om att hela organisationen stod bakom att en kompetensanalys ska genomföras.

Tre veckor senare hade vi en träff med ledningsgruppen, dock var det bara fyra stycken av sammanlagt nio närvarande. Att de var så få närvarande tyckte vi var synd eftersom vi helst hade velat presentera och diskutera våra tankar med samtliga. Det hade också varit en fördel att få träffa alla innan de undersökande intervjuerna tog sin början då vi tror att detta skulle ha varit ett bra tillfälle att skapa förtroende mellan oss.

Under denna träff utvecklade vi tankarna som vi hade haft tillsammans med VD och de andra i ledningsgruppen fick ge sin syn på kompetensbegreppet och kompetensanalysen. Vi tog också tillfället i akt att få en uppfattning om hur engagerade ledningen var gällande denna satsning, vilket de verkligen var. Denna träff tog cirka 45 minuter.

2.2.3 Fokusgrupper

Man kan använda sig av intervjuer eller enkäter som metod för att få reda på vilket kompetensbehov en organisation har (Forsberg, m.fl., 1989). Vi valde intervjuer före enkäter för att få möjlighet till en bättre dialog, mer uttömmande svar, möjligheten att följa upp svar och för att hitta infallsvinklar vi inte själva tänkt på. Ett problem med enkäter är bortfallet (ibid), ett annat problem är att det inte blir någon dialog mellan intervjuare och respondent. Att skapa en dialog ansåg vi nödvändigt för att få fram kompetenserna till instrumentet, därför var enkät inte något alternativ till detta arbete. Enligt Bryman (2001) är det svårt att få respondenterna att fördjupa sina svar i enkäter och de som intervjuar kan inte ställa några uppföljningsfrågor.

För att få fram kompetensfaktorerna har vi använt oss av *fokusgrupper* eftersom vi anser att det ger mer information, idéer och tankar än att intervjua en och en. Vi tror även att det är en fördel att intervjua gruppvis för att få en samlad bild av organisationens syn på kompetens eftersom vi personligen tror att det vid enskilda intervjuer blir mer den enskilda intervjupersonens syn på kompetens. Vi tror att missförstånd kan minskas gällande tolkning av ord/kompetensfaktorer då de tillsammans definierar dem i de diskussioner som fokusgrupper inbjuder till. Detta är en stor fördel för oss intervjuare eftersom vi lättare kan förstå vad just deras betydelse av orden är.

Fokusgruppsmetoden innebär en blandning av två metoder; *fokuserad intervju* och *gruppintervjuer*. En fokuserad intervju innebär att det i första hand är öppna frågor till respondenten som rör en särskild händelse eller situation som de varit delaktiga i eller som är av relevans för dem. Fokuserad intervju kan göras med en deltagare i taget eller i grupp. När gruppintervjuer görs diskuteras flera ämnen under intervjun (Bryman, 2001). Vid gruppintervju är samspelet mellan respondenterna det viktiga, då de genom ömsesidig påverkan och grupptryck tillsammans diskuterar sig fram till olika lösningar. En gruppintervju påminner mycket om det sätt vi normalt skaffar oss våra åsikter och uppfattningar, d.v.s. genom social kontakt med andra individer (Holme & Solvang, 1997). Det som diskuteras i en fokusgrupp är ett avgränsat område/ämne.

Intervjuaren ser lättare vad den samlade gruppen lägger vikt vid (Bryman, 2001). I en fokusgrupp handlar det om att "*samla in data genom gruppinteraktion*" (Wibeck, 2000, s. 23), d.v.s. är det i en fokusgrupp viktigt att gruppen interagerar och tillsammans diskuterar sig fram till något. En fördel med fokusgrupper är att deltagarna kan spinna vidare på tankar från varandra och det kan även komma fram information som vi intervjuare inte skulle komma på att fråga efter. Ännu en fördel med fokusgrupp är att intervjuarens styrande roll minskar.

Vi bestämde oss för att intervjua tre personer åt gången, vilket innebar att vi genomförde tre fokusgrupper. Detta antal är bra då varje individ kan få en känsla av inflytande och samhörighet. Det är också lättare att komma till tals om de intervjuade inte är så många (Svedberg, 1992 i Wibeck, 2000).

Fokusgruppsintervjuerna genomfördes under två dagar på ARJO i Eslöv och varje intervju pågick cirka en timme. Vi kände oss väl mottagna när vi kom dit och intervjuerna genomfördes efter våra önskemål; whiteboardtavla, konferensbord och post-it-lappar fanns tillgängligt. Indelningen av ledningsgruppen gjordes av organisationen och den skedde slumpmässigt beroende på vem som kunde när. Vi bestämde oss för att inte använda oss av någon intervjuguide då vi enbart ville ha svar på en fråga *"Vilka ord, egenskaper och begrepp kräver ni och lägger ni in i ordet kompetens?"*.

Vi började intervjuerna med att ge en kort presentation av hur vi tänkt lägga upp intervjun. Därefter satte vi igång med vår "brainstorming", som gick ut på att deltagarna fick diskutera fritt kring de kompetensfaktorer som de ansåg vara viktiga. Vi diskuterade mestadels de mjuka kompetenserna (t.ex. lyhörd och social kompetens) som är generella för hela organisationen. De mjuka kompetenserna finns inte dokumenterade i organisationen, därför ansåg vi att det var vettigt att tillsammans i grupp ta fram och definiera dessa kompetenser.

Under tiden antecknade en av oss de kompetensfaktorer och uttryck som sades på post-it-lappar. Efter cirka en halvtimme avbröt vi diskussionen, då hade gruppen fått ihop cirka 40 ord. Nu ville vi att de tillsammans skulle kategorisera kompetensfaktorerna som fanns på post-it-lapparna. Detta kategoriserande innebar att de tillsammans skulle hitta några huvudrubriker som skulle användas för att få en struktur och för att gruppera in de andra kompetensfaktorerna. Detta gjorde vi på whiteboardtavlan där vi satte upp post-it-lapparna. Intervjupersonerna började diskutera olika teman och flyttade runt lapparna tills alla var nöjda och de hade samsats om ordens innebörd. När detta var klart diskuterades det om det saknades något ord eller om det fanns något ord som inte passade in eller var oklart. De oklara orden markerade vi så att vi skulle vara medvetna om att de behövde extra förklaring, dessa var dock bara några få, bland annat var ordet *"lojal"* tvetydigt. Att förklara orden tyckte vi var viktigt att göra efter att ha läst Bjurklos & Kardemarks avhandling "Nyckelord" (1998), eftersom vi upplevde att de i sin avhandling inte hade förklarat kompetensfaktorerna tillräckligt bra för att alla, åtminstone vi som läsare, ska ha samma uppfattning om ordens innebörd. Detta är också en av anledningarna till att vi ville intervjua dem tillsammans, för att, som vi sagt innan, undvika missförstånd.

2.2.4 Enskilda intervjuer

Vi har även genomfört *enskilda intervjuer* med ledningsgruppen för att få fram de fackkunskaper och kärnkompetenser (d.v.s. de kunskaper och färdigheter som krävs av personalen för att de ska kunna utföra sitt yrke) som krävs för varje befattning. Detta gjorde vi för att dessa kompetenser oftast är specifika för varje avdelning.

Detta gjordes under två halvdagar och varje intervju tog cirka 45 minuter och genomfördes på avdelningschefernas kontor. Den ena intervjun genomfördes med både VD och VD-sekreterare närvarande. Ett par dagar innan intervjun skickade vi ut en intervjuguide (se bilaga 1), detta så att avdelningscheferna skulle kunna förbereda sig och att intervjuerna skulle gå så smidigt så möjligt.

Redan efter första intervjun framgick det att det skulle vara ett mycket omfattande arbete att få fram alla kärnkompetenser som finns på de olika avdelningarna. Vi bestämde oss för att i alla fall genomföra intervjuerna enligt guiden men vi förde en diskussion med respondenterna gällande olika förslag till hur kärnkompetenserna skulle kunna behandlas i instrumentet. Vid varje intervju fick vi fram flera kärnkompetenser för de olika avdelningarna.

Vi förde också en diskussion gällande när det skulle vara lämpligt att genomföra kompetensanalysen. Vårt förslag var att det skulle ligga i samband med deras medarbetarsamtal och detta tyckte även våra intervjupersoner var ett bra förslag.

För att ytterligare ge er läsare en övergripande och sammanfattande bild av det sätt vi gått tillväga, för att samla in den information vi behövt för att skapa vårt analysinstrument. Har vi konstruerat en tabell som förklarar vilken typ av intervju vi gjort, varför vi gjort dem och vilka som närvarade.

<i>Informantintervju</i> – skapa oss en bild av uppdraget och få bakgrundsinformation.	VD
<i>Informantintervju</i> – diskutera deras syn på kompetensbegreppet och kompetensanalysen.	VD + tre från ledningsgruppen
<i>Fokusgruppsintervju</i> – få fram de ”mjuka” kompetensfaktorerna	Tre tillfälle med tre personer vid varje tillfälle, d.v.s. alla representanter från ledningsgruppen
<i>Enskilda intervjuer</i> – få fram fackkunskaperna/kärnkompetenserna	Åtta stycken med alla representanter från ledningsgruppen (en intervju gjordes med VD och VD sekreterare tillsammans)

2.2.5 Instrument för kompetensanalys

Vi hade genom tidigare erfarenheter några idéer om hur ett instrument kunde se ut och utformas. Våra initiala tankar var att instrumentet skulle innehålla både mjuka och hårda kompetenser, d.v.s. mer personliga kompetenser och yrkesspecifika kompetenser. Dessa kompetenser avsåg vi också att bedöma efter en skala. Vår tanke var också att detta skulle göras en gång om året. Dessa idéer diskuterade vi sinsemellan men vi använde oss också av de kontaktnät vi har. Detta gjorde vi för att få en mer fyllig syn på hur vi skulle kunna göra, olika fallgropar och även för att se om det var realistiskt tänkt. Vi tittade även på olika redan utarbetade instrument och utvecklingssamtalsmallar på diverse olika slags organisationer. Med hjälp av dessa olika tankar och vårt teorikapitel utformade vi förslag på instrument.

I slutet av de enskilda intervjuerna visade vi vårt instrument för kompetensanalys, som vid denna tidpunkt var mer i form av ett utkast än ett klart material. Vi förklarade hur vi tänkt att det skulle fungera och sedan förde vi en dialog med respondenterna där de fick komma med synpunkter och feedback. De hade dock inga anmärkningar och efter detta utformades vårt färdiga instrument (se bilaga 2 och 3).

2.3 Kvalitet

Reliabilitet och validitet är viktiga kriterier för en forskare med kvantitativ inriktning när det gäller att få en uppfattning om kvaliteten på dennes forskning. Reliabilitet handlar om följdriktigheten, överensstämmelsen och pålitligheten hos ett mått på ett begrepp. Validitet har att göra med om ett mått för ett begrepp verkligen mäter begreppet i fråga (Bryman, 2001). ”*Reliabilitet bestäms av hur mätningarna utförs och hur noggranna vi är vid bearbetning av informationen. Validitet är beroende av vad vi mäter och om detta är utklarat i frågeställningen*”. (Holme & Solvang, 1997, s. 163). Om dessa begrepp är relevanta för kvalitativ forskning diskuteras bland författare och forskare, och vissa har föreslagit att kvalitativa studier ska bedömas utifrån andra kriterier. Bryman (2001) hänvisar till Lincon & Guba (1985) och Guba & Lincon (1994), dessa föreslår två kriterier för bedömning av en kvalitativ undersökning; *trovärdighet* och *äkthet*. Trovärdigheten i vår uppsats kan styrkas av följande:

Överförbarhet antyder att de resultat som framgår av undersökningen ska kunna (Bryman, 2001). Själva resultatet av de kompetenser som kom fram från våra intervjuer anser vi inte vara viktigt att kunna överföra till en annan kontext eftersom vi anser det vara angeläget att situationsanpassa innehållet i begreppet kompetens. Det som läggs in i begreppet kompetens varierar från organisation till organisation, även från individ till individ. Dock anser vi att själva tillvägagångssättet och layouten på instrumentet ska kunna gå att överföra till andra kontexter.

Pålitlighetsbegreppet är motsvarigheten till den kvantitativa forskningens reliabilitet, då det säkerställs att det har skapats en fullständig och tillgänglig dokumentation över alla faser av ens undersökning så att det går att upprepas (Bryman, 2001). Vi anser oss ha skapat detta då vi ingående har beskrivit vårt tillvägagångssätt.

Att skapa *tillförlitlighet* i resultatet innebär att det säkerställs att forskningen har gått rätt till och att de regler som finns har följts. Forskaren ska även rapportera resultatet till de personer som har ingått i forskningen, detta för att få en bekräftelse på att forskaren har uppfattat det på ett riktigt sätt (Bryman, 2001). Detta har vi gjort då vi har tagit fram ett instrument som organisationen ska använda sig av och de har godkänt både de kompetensfaktorer som finns i instrumentet och instrumentet.

Äktheten behandlar bl.a. följande begrepp:

Rättvis bild, ger forskningen en tillräckligt rättvis bild av olika åsikter och uppfattningar som finns i den grupp människor som studerats (Bryman, 2001). Detta anser vi att vi har kunnat göra eftersom vi har använt oss av post-it-lappar där vi skrivit ner alla kompetensfaktorer som har kommit upp under samtalets gång.

Pedagogisk autenticitet, har forskningen bidragit till att respondenterna får en bättre bild av hur andra individer i miljön upplever saker och ting (Bryman, 2001)? Detta anser vi att vi har kunnat göra eftersom vi genomfört fokusgruppsintervjuer, där de intervjuade tillsammans fått diskutera sig fram till en gemensam åsikt. Under denna process har de således tagit del av varandras åsikter, vilket vi tror har gett dem en bättre bild av hur de andra i gruppen upplever saker och ting.

3 Teori

3.1 Litteratur

3.1.1 Sökning och urval

Vid vår litteratursökning har vi använt oss av sökmotorerna LOVISA, LIBRIS och ELIN. De sökord vi använt oss av är *kompetens*, *analys*, *behov*, *dialog*, *kartläggning*. Vi sökte även olika kombinationer av dessa ord, t.ex. kompetens + analys, behov + analys. Vi använde oss också av den engelska översättningen ”*competence*”, ”*organizational development*”, ”*mapping*”, ”*analysis*”, ”*measurement*”, och kombinationer av dessa. Detta genererade många träffar och utav dessa valdes källorna efter utgivningsår, då vi ville att de skulle vara så aktuella som möjligt. Efter det att vi hittat litteratur sökte vi i deras referenslista och det gav i sin tur mer litteratur. Under tiden vi bearbetade litteraturen sökte vi oss till förstahandskällorna i den mån det gick, därför har vi även med litteratur som är över 20 år gammal. Vi har även fått tips och infallsvinklar när vi tittat i C-uppsatser och spontan sökning av litteratur direkt på hyllorna har gjorts på Lunds Universitetsbibliotek.

När vi sökte efter artiklar på engelska på ELIN fick vi många träffar och när vi läste deras Abstract insåg vi att kombinationer tillsammans med ordet ”*competence*” behandlade fler område än vad vi letade efter, t.ex. handlade mycket om genetik och ekonomi. Det var därför både tidskrävande och svårt att hitta relevanta artiklar. Vi sökte även på orden ”*accounting*” och ”*dialogue*” vilket gav rätt information direkt.

3.1.2 Källkritik

Vi har, i den mån det gått att hitta, använt oss av förstahandskällor. De gånger vi använt oss av andrahandskällor beror det på att förstahandskällan varit utlånad eller inte gått att hitta. Därför refererar vi till Bakhtin genom två andrahandskällor, men vi har varit måna om att hålla oss kritiska till källorna genom att försöka skapa oss en bild av hans vetenskapliga bakgrund. Detta gjorde vi genom att dels titta på hur andra har tolkat honom och dels genom att vi tagit reda på var han befinner sig på forskningshimlen. Vi har även valt att använda Lundmarks bok ”Utbildning i arbetslivet” (1998) trots att det är kurslitteratur på grundläggande nivå. Anledningen till detta val är att vi ville ge en grundläggande bild på vad som kan läggas in i begreppet kompetens och vi ansåg att Lundmarks bok var passande för vårt ändamål.

Disposition av teorikapitlet

Vår uppsats har ett syfte som kan sägas vara delat i två delsyften, dels *att organisationsanpassa begreppet kompetens till ARJO Hospital Equipment AB* och dels *att ta fram ett förslag till instrument för kompetensanalys*. Vårt teorikapitel kommer att följa samma struktur och börja med en genomgång av vad kompetens kan vara och sedan följer teorier som vi anser är intressanta när det gäller instrumentet. De teorier vi valt att ta upp gällande instrumentet är valda utifrån de tankar vi hade och de eventuella problem vi ställdes inför vid utformandet av instrumentet.

3.2 Kompetensbegreppet

För att kunna analysera kompetens måste vi veta vad som menas med kompetens. Därför vill vi börja med att reda ut begreppet kompetens, hur det kan definieras och vad som kan läggas in i begreppet.

Orden *kvalifikation* och *kompetens* används ofta som om de betydde samma sak, vi vill dock påvisa skillnaden mellan orden och vi kommer att försöka reda ut begreppen. Vi kommer även att visa på kompetensbegreppets komplexitet och vad som kan läggas in i begreppet. Vi eftersträvar inte att få fram ett absolut och slutgiltigt innehåll till begreppen, vilket också är smått omöjligt när vi ser alla olika definitioner och begreppsbeskrivningar som rymmer flertalet olika tolkningar.

Inledningsvis vill vi använda oss av Holmers och Karlssons (1992) beskrivning av skillnaden mellan begreppen. De menar att begreppet *kvalifikation* används i sammanhang som handlar om utbildning, arbetsplats och arbetsmarknad. *Kvalifikation*, i likhet med ordet *kompetens*, används till vardags i betydelsen individers kunskap och färdighet, men att *”kompetens sätter individen i fokus, kvalifikation arbetet”* (Holmer & Karlsson, 1992, s. 9). Avgörande av vad som blir individens kompetens är hur den används och värderas i arbetslivet (Holmer & Karlsson, 1992).

3.2.1 Kvalifikation

Följande definitioner av *kvalifikation* har vi valt att belysa:

”Med kvalifikation avses den kompetens, som objektivt krävs på grund av arbetsuppgifternas karaktär, och/eller som formellt eller informellt efterfrågas av arbetsgivaren.” (Ellström, 2002, s. 29).

”Den kompetens som arbetsuppgifterna anses kräva och där arbete är lönearbete” (Bjurklo & Kardemark, 2003, s. 33).

Skillnaden mellan dessa definitioner är att Ellström menar att det bara är arbetsgivaren som definierar kvalifikationskraven för en arbetsuppgift.

Vår uppfattning och sammanfattning av föregående definitioner är att kvalifikation avser vilken kompetens som en befattning kräver. En person kan ha flera olika kompetenser som dock inte efterfrågas för befattningen.

3.2.2 Kompetens

För att belysa begreppet kompetens har vi valt följande definitioner:

”En individs potentiella handlingsförmåga i relation till en viss uppgift, situation eller kontext. Närmare bestämt förmågan att framgångsrikt (enligt egna eller andras kriterier) utföra ett arbete, inklusive förmågan att identifiera, utnyttja och, om möjligt, utvidga det tolknings-, handlings- och värderingsutrymme som arbetet erbjuder.” (Ellström, 2002, s.21).

”Kompetens innebär att ha en potentiell handlingsförmåga i relation till en viss uppgift, situation eller arbete. Denna individuella handlingsförmåga kan avse kunskaper, intellektuella, manuella och sociala färdigheter, liksom attityder och personlighet hos individer.” (Lundmark, 1998, s 34).

Kompetens kan användas i sammanhang som rör arbetslivet och handlar då om kompetens som medarbetares kunskaper i alla former, även deras personlighetsmässiga förmågor (Bjurklo & Kardemark, 2003).

Kompetens är ett vidare begrepp än kunskap, färdigheter och attityder och är dynamiskt, det utvecklas och förändras över tid. Kompetens är även ett kvalitativt begrepp som inte låter sig mätas eller värderas i kvantitativa former (Söderström, 1990).

Kompetens byggs upp av tre komponenter; kunskap, viljan och tillfället. Granberg (2003) menar att viljan är en väsentlig komponent, för *”vad tjänar det till att någon har kunskaper men inte vill använda dem?”* (ibid, s. 404).

Det finns alltså en del likheter och skillnader när det gäller att definiera kompetens. Vi kan utläsa att kompetens inte bara är den *kunskap individen* förvärvat utan kompetens kopplas också till att kunskapen kommer till uttryck i en handling. Kompetens sätts i *relation* till någonting, inte bara arbete som med kvalifikation, utan även en uppgift eller *situation*. Lundmark (1998) och Bjurklo och Kardemark (2003) påpekade att handlingsförmågan även innefattade individens *personlighet*, såsom *sociala färdigheter* och *attityder*. En intressant aspekt som Granberg (2003) belyser i sitt resonemang om kompetens är, anser vi, ordet viljan. *Viljan* att tillämpa kunskapen, anser vi, ligger i högsta grad just i attityden och personligheten.

Ellström (2002) och Söderström (1990) är dock de enda av ovanstående som påvisar i sin definition att kompetens även innehåller en *dynamisk* funktion, att det finns en utvecklande del av individens kompetens.

Vår sammanfattande definition av begreppet kompetens blir utifrån den litteratur vi belyst ovan:

”Kompetens utvecklas och förändras över tid och innefattar individens kunskaper och personlighet, sociala färdigheter, attityder och vilja i relation till en situation.”

3.2.3 Kompetensbeskrivning

Som vi redogjort för ovan finns det flera olika sätt att se på begreppet kompetens i litteraturen och även flera olika sätt att fylla den med innehåll. Vi väljer dock att ge *en* bild av kompetensbegreppets olika komponenter och dess innehåll. Lundmarks (1998) indelning tycker vi är passande eftersom den ger en grundläggande syn. Lundmarks beskrivning är en modell i form av en blomma, som hon har utvecklat från den modell, en gubbe, som hon tog fram tillsammans med Forsberg och Wåglund i boken ”Behovsanalys enligt IPF-modellen” (1989).



Figur 1: Lundmarks kompetensblomma

Komponenten *social kompetens* handlar om förmåga till samarbete, socialt samspel, förmåga att visa hänsyn och respekt, kunna lyssna och vara smidig i olika slags samarbetsituationer och förmåga att läsa av kulturen i organisationen.

Komponenten *personlig kompetens* innefattar individens personliga egenskaper såsom förhållningssätt, värderingar, ansvar, människosyn, kreativitet men även etik, attityder och motivation.

Komponenten *yrkesteknisk kompetens* innehåller de grundläggande kunskaper och färdigheter som krävs för befattningen.

Komponenten *strategisk kompetens* är den kunskap individen har och förmågan att hantera organisationens verksamhetsidéer och mål. Kompetensen innefattar även att individen förstår sin egen roll i organisationen, att denne accepterar organisationens mål och hur det påverkar ens handlande. Här ligger även förmågan att ha en helhetssyn, förståelse för omvärldens krav och att se framtida konsekvenser av ett beslut.

Funktionell kompetens innefattar en integration av alla delkomponenterna. Det handlar om att vara professionell på arbetsplatsen med de situationer som inträffar, helt enkelt kunna agera situationsanpassat.

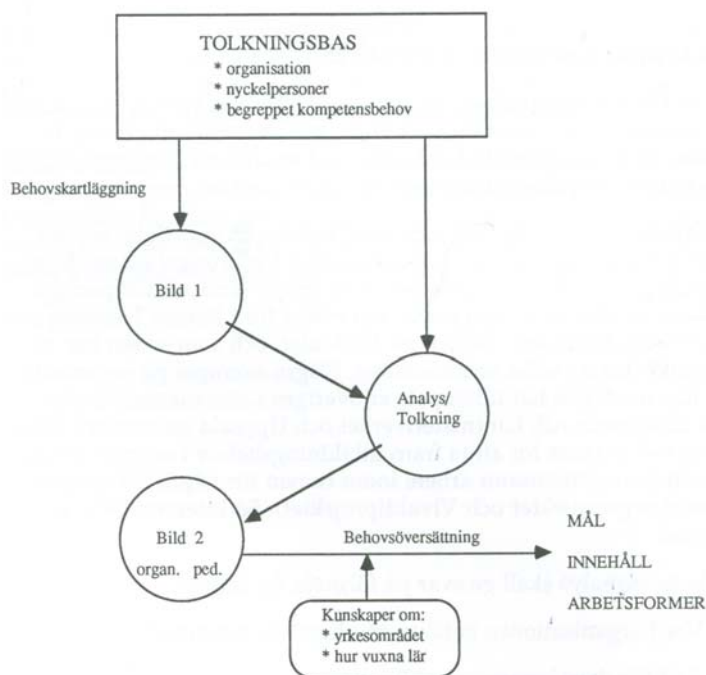
3.3 Instrument för kompetensanalys

Vår avsikt är att ta fram ett instrument som kan analysera kompetensen i en organisation. Vi vill börja med att beskriva vad som är viktigt att tänka på under processen, men vi ställs också inför en del problem; kan kompetens *redovisas*? Kan kompetens *bedömas*? Vår tanke är att instrumentet ska behandlas under ett *medarbetarsamtal* och vi vill därför veta mer hur ett sådant samtal kan se ut. Avslutningsvis vill vi få lite förutsättningar för hur instrumentet skulle kunna verka på ett kommunikativt sätt och skapa en *dialog*.

3.3.1 Modell för kompetensanalys

En kompetensanalys syftar alltid till att på ett eller annat sätt få en tydligare bild av utvecklingsbehov för antingen en grupp individer eller en enskild individ, men kan också syfta till att utveckla en kravprofil för en tjänst (Lundmark, 1998).

Följande modell är hämtad från ”Behovsanalys enligt IPF-modellen” (Forsberg, m.fl., 1989) som ger en bild av hur kompetensbehov kan fås fram. Behovsanalysen handlar om att kartlägga, analysera och tolka behovet av kompetens i en organisation. Modellen är uppdelad i 6 steg och vilka vi väljer att numrera, för att tydligare kunna beskriva dess olika delar. Vi har inte ändrat någonting i materialet utan numrering är det enda vi har lagt till.¹



Figur 2: IPF-modellen enligt Forsberg m.fl.

¹ Vi inser att det finns en styrka i IPF-modellen då den hela tiden går tillbaka till tolkningsbasen genom att fylla på den. Men för vårt syfte blir det tydligare att använda de numrerade stegen.

3.3.1.1 Tolkningsbasen

Steg ett utgörs av tolkningsbasen, som ger en första bild av kompetensbehovet. ”Med tolkningsbas avses i detta sammanhang den samlade kunskap som är nödvändig för att dels kunna påbörja ett kartläggningsarbete och dels kunna strukturera, analysera och tolka den information som insamlas.” (Forsberg, m.fl., s. 13). Först handlar det om att skapa sig god kunskap om organisationen, detta är nödvändigt för att sedan kunna tolka det insamlade materialet.

För att få en så allsidig bild som möjligt om vilka kompetenskrav en befattning kräver är det väsentligt att intervjua personer på flera nivåer inom organisationen, att välja ut så kallade nyckelpersoner. Individer uppfattar situationer olika och preciserar kompetenskrav utifrån olika perspektiv. T.ex. kan individer som ingår i ledningen beskriva kompetensbehov utifrån framtidsbehov och strategiska frågor, medan de anställda kan beskriva kompetensbehov utifrån de krav denne ser i faktiska arbetssituationer. Det är viktigt att de anställda får vara delaktiga i diskussioner om nuvarande arbetsuppgifter och på så sätt påverka sin egen utveckling i relation till organisationens utveckling.

Sammantaget handlar tolkningsbasen om att reda ut begreppet kompetens i den aktuella organisationen.

3.3.1.2 Kartläggning

Andra steget är kartläggningen, som består av genomförande av intervjuer, enkäter eller samtal. Grundläggande att göra här är att få information om:

- Behov av kompetens i relation till verksamheten idag och i framtiden
- Individens uppfattning om sin arbetssituation idag och önskemål inför framtiden
- Behov av kompetens gällande yrkeskunskaper och samarbetskompetens (hårda och mjuka kompetenser)

Oberoende av vilken metod som används för att få denna information så är det viktigt att förklara syftet med kompetensanalysen, vem som ansvarar för analysen och hur den insamlade informationen kommer att hanteras och bearbetas. När det gäller enkäter är det väsentligt att tänka på att ge instruktioner för hur den ska besvaras och att det finns tillräckligt med svarsutrymme.

3.3.1.3 Sammanställning

Tredje steget är att strukturera och systematisera det insamlade materialet för att få en sammanfattande bild. Detta kan göras genom att t.ex. koda materialet, d.v.s. att bestämma under vilka kodord ett svar kan sorteras. Under intervjuer kan samma sak uttryckas på flera olika sätt och då bör de kodas på samma sätt. För att få en tydligare bild av vad som ligger bakom hur kodningen gjorts är det bra att skriva ner särskilt typiska och intressanta svar.

3.3.1.4 Analys

Steg fyra är analys. Då letas det efter överensstämmelser och motsägelser i det insamlade materialet, jämförelser görs av det som kommit fram mellan de olika grupperna.

3.3.1.5 Tolkning

Femte steget handlar om att tolka materialet, vilket innebär att man värderar och bedömer. Här letas det efter orsaker och anledningar till det som kommit fram. Det är också angeläget att prioritera vilket behov av kompetens som ska utvecklas i första hand, men även samtala om vilka konsekvenser det kan bli av att inte åtgärda eventuella problem.

3.3.1.6 Åtgärder

Sista steget, steg 6, handlar om att få en sammanfattande bild av kompetensbehovet och vilka åtgärder som ska vidtas.

All information om IPF-modellen är hämtad ur ”Behovsanalys efter IPF-modellen” av Forsberg, Lundmark & Wåglund (1989).

Arbetet med att analysera kompetensbehov ska ses som en dynamisk och aldrig slutförd process. Arbetet ska utföras kontinuerligt och ses som ett naturligt inslag i organisationen, detta eftersom organisationen inte är stillastående utan ständigt förändrar sina produkter, tjänster o.s.v. (Forsberg, 1984).

Vi väljer också att illustrera de 6 stegen med ett tåg. Loket är störst och drar vagnarna, utan det kan inte tåget rulla framåt. Detsamma gäller för steg ett, tolkningsbasen, därför symboliseras tolkningsbasen av loket.



Figur 3: Modell-tåg för kompetensanalys

3.3.2 Redovisning av kompetens

Kan medarbetares kompetens redovisas? Brukar inte redovisningsdokument vara neutrala? Eftersom kompetens är individrelaterat kan inte kompetens anses vara av neutral art anser vi.

Redovisare har länge ansett att de är objektiva värderare av verkligheten. Men antagandet att det är nödvändigt att vara objektiv i redovisning är en myt, vilket öppnar upp för ny intressant utveckling inom redovisning. Ett alternativ är att se redovisningsdokument som en del av en dialog genom vilken redovisare kan tolka och undersöka situationer på flera olika sätt, helt enkelt skapa en ny metod för redovisning som är mer subjektiv (Morgan, 1988).

Önskvärt är att utforma en modell som ger möjlighet till en dialog och kommunikation mellan chef och medarbetare. Det är dock svårt att redovisa medarbetares kompetens på ett sätt som gör att redovisningen bidrar till dialog och förståelse för arbetsuppgifterna (Bjurklo & Kardemark, 2003).

3.3.3 Bedömning av kompetens

Instrumentet för kompetensanalys är tänkt att bedöma kompetensen enligt en skala, alltså i siffror. Holmer & Karlsson (1992) menade ju att avgörande för vad som blir individens kompetens är hur den används och värderas i arbetslivet. Men vi har även med oss i åtanke att Söderström (1990) ansåg att kompetens är ett kvalitativt begrepp som inte lät sig mätas i kvantitativa former. Dessa kvantitativa former översätter vi med siffror i detta fall. Om vi utgår från detta resonemang innebär det att vi inte skulle kunna mäta kompetensen i siffror, men vi tänker nu redogöra för några tankar kring att det faktiskt bör gå att genomföra.

3.3.3.1 Härdad mjuk information

Ett hårt mått är utformat så att det är svårt att manipulera måttet och därmed även utfallet av en mätning. Mjuk information är motsatsen och kan inte baseras på mätskalor. Men om hård och mjuk information är ett motsatspar på en skala innebär det att det finns många former av information däremellan (Ijiri, 1975 i Bjurklo & Kardemark, 2003).

Detta mellanting mellan hård och mjuk information kan kallas för härdad mjuk information. Ett tydligt exempel på detta är attitydmätningar som görs med enkäter och sedan omvandlas till siffror (Johansson, 1995).

Om vi då anser det klarlagt att det faktiskt går att bedöma kompetens i sifferform, hur kan det då gå till? Har sådan här bedömning överhuvudtaget gjorts?

3.3.3.2 Skattningsskalor

Jodå, bedömning av anställdas kunskaper, egenskaper och prestationer har alltid förekommit. Personbedömningen har varit ett hjälpmedel för t.ex. utbildning, kompetensutveckling, avveckling, befordran och lönesättning. Efter hand som administrationen på företagen utvecklades kom ett behov av bättre metoder för personbedömning. En metod som blev populär var bedömning med hjälp av så kallade skattningsskalor. De kunde vara utformade på ett sätt så att chefen kunde bedöma sina anställdas personlighet och prestation. Bedömningen gjordes enligt en skala som kunde vara graderad i tre, fem, sju eller nio grader. Denna skattning av de anställda var oftast hemlig, även för den som blev bedömd (Granberg, 2003).

Under 60-talet riktades det mycket kritik mot detta skattningssystem från chefers, anställdas och fackligt håll. Personaladministratörer menade t.ex. att en anställds prestation inte bara beror på dennes kunskaper, färdigheter och egenskaper. De ansåg att prestationen beror även på miljön som prestationen utförs i, hur chefen är som arbetsledare, hur arbetsgruppen fungerar och vilka möjligheter den anställde får att använda och utveckla de kunskaper denne har. En skattning av de anställdas prestation på detta sätt säger ofta lika mycket om chefen som om medarbetaren. Efterföljaren till skattningssystemet blev utvecklingssamtalet mellan chef och medarbetare. Den största skillnaden ligger i att skattningssystemet fylldes i ensam av chefen som underlag för olika personalfrågor och att utvecklingssamtalet syftar till att skapa en dialog mellan chef och medarbetare som många gånger också ger underlag för personalfrågor (Granberg, 2003).

3.3.3.3 Sammanfattning redovisning och bedömning

Det scenario som Granberg (2003) visade upp, där chefen är allenarådande bedömande över en medarbetares kompetens, är ingenting som vi vill upprepa. För oss är det angeläget att chef och medarbetare tillsammans bedömer kompetensen. Granberg menade att utvecklingssamtalet syftade till att skapa en dialog mellan chef och medarbetare. Även Morgan (1998) och Bjurklo & Kardemark (2003) förespråkar att själva instrumentet (redovisningsdokumentet, vi väljer att likställa det med själva instrumentet) ska ses om en del av en dialog. De klargjorde även för oss att det inte behöver vara så att redovisning ska vara av neutral art. Extra viktigt känns mantrat dialog då vi redogjort för hur bedömning av individens kompetens i form av siffror och skalor kan vara så kontroversiellt. Denna dialog skulle kunna åstadkommas under ett medarbetarsamtal. Men vad är då medarbetarsamtal för något?

3.3.4 Medarbetarsamtal

Det finns många olika namn för medarbetarsamtal och nedan nämner vi planeringssamtal och utvecklingssamtal och likställer det med medarbetarsamtal. Ett medarbetarsamtal kan innehålla en hel del, men vi koncentrerar oss på att göra en bild av den del av medarbetarsamtalet som rör det vår uppsats behandlar, d.v.s. diskussion om kompetens och utvecklingsmöjligheter i arbetet.

När det gäller att kartlägga vad dels individen och dels organisationen har för utvecklingsbehov är det väsentligt att ha ett planeringssamtal. Ett sådant samtal bör innehålla:

- *En diskussion om medarbetarens problem i arbetet*
- *Medarbetarens önskemål och planer för framtiden*
- *Chefens bedömning av kommande krav*

(Lundmark, 1998, s. 60)

Med detta som bakgrund vill vi fördjupa oss lite i samtalets problematik gällande dessa tre punkter Lundmark beskriver. Vi vill uppmärksamma rollen mellan medarbetare och chef.

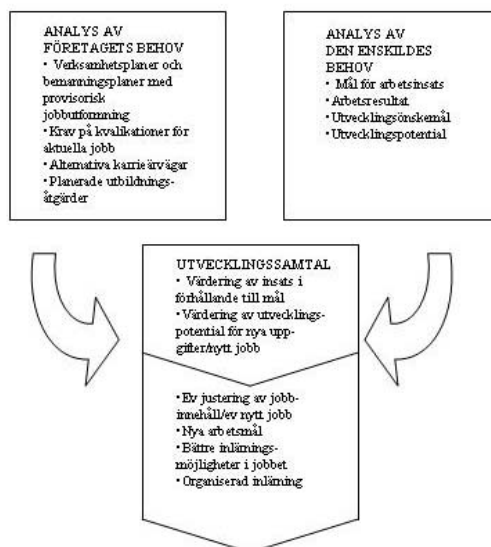
De anställdas motivation till detta är ofta beroende av att de upplever chefens värdering av deras utvecklingsmöjligheter som rättvis. Att ha en öppenhet mellan chef och medarbetare är en förutsättning för att skapa denna motivation. Medarbetaren måste delta aktivt i värderingen av utvecklingsmöjligheterna, måste ha varit delaktig i utformningen av målen för sin arbetsinsats och även accepterat dessa mål. Värderingen bör även ha som mål att både medarbetaren och chefen kommer fram till största möjliga enighet gällande medarbetarens utvecklingsbehov. Underlaget för värderingen måste också bygga på data om medarbetarens prestationer som båda parter accepterar (Dalin, 1987).

Ett utvecklingssamtal bör innehålla

- *Värdering av nuvarande arbetes utformning*
- *Värdering av insats i nuvarande arbete i förhållande till mål och fastställelse av arbetsmål för nästa period*
- *Värdering av utvecklingsmöjligheter för nya uppgifter*

(ibid, s. 180f)

Ett utvecklingssamtal förutsätter att både medarbetare och chef har förberett sig med utgångspunkt i en gemensam checklista. Både chefen och medarbetaren bedömer då på var sitt håll, innan medarbetarsamtalet, hur väl medarbetaren bemästrar en arbetsuppgift. Bedömningen görs utifrån en graderad skala. Under samtalets gång är det meningen att de ska komma fram till största möjliga enighet genom att medarbetare och chef jämför sina bedömningar, målet är att komma fram till en gemensam bedömning. Där de har olika uppfattning ska de försöka finna anledningar till det. Detta kan i sin tur medföra att förhandsvärderingen ändras. De gemensamma bedömningarna blir slutligen underlag för fortsatt planering och utvecklingsinsatser (Dalin, 1997).



Figur 4: Dalins modell för utvecklingssamtal (1997)

3.3.5 Dialog

Bjurklo och Kardemark (2003) menar att det är svårt att åstadkomma redovisning av medarbetares kompetens så att det skapar en dialog. Men om vi reder ut vad dialog kan tänkas vara för något kan vi kanske lyckas med föresatsen att skapa ett instrument som kan verka på ett kommunikativt sätt och skapa dialog.

Ordet dialog kommer från de grekiska orden ”dia” som betyder genom eller mellan och ”logos” som betyder ord eller tal. I dagligt tal används ordet dialog som om det betydde samtal mellan fyra ögon. Dialog används även i betydelsen ett samtal som innefattar vilja att lyssna, öppenhet för andras argument och vilja att ändra ståndpunkt (Dysthe, 2003).

3.3.5.1 Monolog - dialog

Bakhtin, rysk sociokulturell litteraturteoretiker, språkfilosof och kulturfilosof, menar att dialog inte bara är ett samtal mellan fyra ögon utan dialog kan även inkludera skriftlig dialog och inre dialog. Dialog handlar om respekt för den andres ord, viljan att lyssna och förstå den andre, men Bakhtins dialog lägger större vikt vid motstånd och spänningar. Han söker varken enighet, kompromisser eller ändring av ståndpunkter utan förespråkar att dialogen ska få innebära att man uttalar sina skilda meningar och en vilja att leva med de motsättningarna man har (Bakhtin i Dysthe, 2003).

Bakhtin menar att monologen inte lämnar utrymme för tvivel, frågor eller motföreställningar och är inte öppen för invändningar, monologen är således auktoritär. Ett exempel på detta är när facitsvar ersätter sökande. Bakhtins dialog handlar inte om anpassning utan om utveckling och utveckling förutsätter utrymme för dialog. Det är inte viktigt om man är ense eller oense, en dialog handlar om att ompröva, ge sin egen version och finna sin egen åsikt. Olikhet är inget hot utan bör istället ses som en möjlighet att skapa något nytt. Dialog handlar helt enkelt om att individerna som för en dialog ger uttryck för olika sidor av det sammanhang de befinner sig i och att sanningen aldrig är något en gång för alla givet (Bakhtin i Igländ & Dysthe, 2003).

3.3.5.2 Reflektion

”Double-loop learning” innebär reflektion över det sätt ens arbetsuppgifter genomförs, att individen funderar över om de kan utföra sitt arbete på ett bättre sätt. Double-loop handlar om att ompröva sitt grundläggande sätt att se på och värdera en situation (Argyris & Schön, 1978). Eller som Isaccs (1993) uttrycker det; att man ställer sig frågan: vilka alternativa sätt finns det att se denna situation på som kan frigöra mig till att handla mer effektivt?

Double-loop öppnar upp känslor som ska respekteras av en samtalspartner och genom en dialog kan de hjälpa varandra att utforska *varför* de känner som de gör? Genom dialogen prövas meningen av anledningen bakom ett sätt att reagera, tycka eller tänka som görs (Argyris, 1993). Denna utveckling av double-loop learning kan kallas ”triple-loop learning”, och det handlar om lärande genom dialog. Isaccs menar att triple-loop svarar på frågan; ”Vad får mig och andra att vara mottagliga och ha anlag för att lära på detta sätt överhuvudtaget, varför har vi dessa mål?”

Triple-loop kan verka abstrakt men dialogen kan medföra att individen får svar på just varför denne lär eller handlar på ett visst sätt. Dialogen medför att man får en förståelse för sammanhang och processer bakom hur människor formar sin uppfattning av verkligheten (Isaccs, 1993).

Med hjälp av en dialog kan individerna iaktta sina egna tankar och även upptäcka sina egna förtjänster och brister (Bjurklo & Kardemark, 2003).

Dialogen och reflektionen mellan medarbetare och chef gällande medarbetarens kompetens kan bidra till att de tillsammans får en förståelse för arbetet. Dock ska man vara medveten om att individer tolkar och förstår ett arbete utifrån sin egen förståelse (Sandberg & Targama, 1998).

3.3.5.3 Sammanfattning dialog

Dialog handlar inte bara om att lyssna, ge uttryck för sina egna åsikter och att eventuellt ändra ståndpunkt (Dysthe, 2003). Dialogen kan även ge förutsättningar för att individen själv ska kunna ompröva och finna sin egen åsikt (Bakhtin i Igländ & Dysthe, 2003). Dialogen har en reflekterande del, men genom att samtalsparterna för en dialog som hjälper varandra att utforska varför de handlar som de gör (Argyris, 1993) kan iaktta sina egna tankar och upptäcka sina egna förtjänster och brister (Bjurklo & Kardemark, 2003). Dialogen medför även att man får en förståelse för sammanhang och processer bakom hur människor formar sin verklighet (Isaccs, 1993), men den förståelse som fås är det viktigt att vara medveten om att den tolkas och förstås utifrån individens egen förståelse (Sandberg & Targama, 1998).

4 Resultat och analys

4.1 Kompetensbegreppet

Vi kommer nedan att redogöra för hur vi kommit fram till organisationens syn på begreppet kompetens. Detta avsnitt ämnar svara på det som kan ses som delsyfte ett; *att organisationsanpassa begreppet kompetens till ARJO Hospital Equipment AB*. Inledningsvis vill vi ta upp den definition av begreppet kompetens som ARJO tagit fram: *Förmåga och vilja att utföra en uppgift genom att tillämpa kunskap och färdigheter*. Denna definition kan vi se sammanfaller till vissa delar med de definitioner som vi tog upp under teorikapitlet. Granberg (2003) belyste ordet *viljan*, Bjurklo och Kardemark (2003) menade att kompetens handlade om en medarbetares *kunskaper* i alla former. Ellström (2002) och Lundmark (1998) nämner ordet *handlingsförmåga*, dock vill vi inte påstå att ordet *förmåga* och *handlingsförmåga* skulle vara samma sak. *Handlingsförmåga* skulle kunna innebära att individen även får lov att göra något, inte bara att den har *förmågan*. Visserligen skriver Ellström (2002) i sin definition ordet *förmåga*, men har först nämnt ordet *handlingsförmåga*, men vi vet inte om han med det menar samma sak. Organisationens definition innefattar att kunskapen och viljan är relaterad till en *uppgift*, vilket både Ellström (2002) och Lundmark (1998) också menar. Vad organisationen inte tar upp i sin definition är att kompetens är ett dynamiskt begrepp som utvecklas och förändras över tid, som framförallt Söderström (1990) gjorde oss uppmärksammade på.

4.1.1 Kompetenskomponenter

Efter att ha genomfört våra fokusgruppsintervjuer skrevs kompetensfaktorerna från post-it-lapparna in i tre olika dokument; ett för varje grupp. Vid kodningen insåg vi att det var lättare att ha allt samlat på ett blad och vi kom även till insikt om att det inte spelade någon roll för syftet att veta vilken grupp som sagt vad. Då kodningen vara gjord bestämde vi oss för att ännu en gång använda oss av post-it-lappar och en whiteboardtavla. För att kunna definiera orden och få fram en förklaring använde vi Nationalencyklopedin och Nordstedts Svensk ordbok. För vissa av kompetenskomponenterna och kompetensfaktorerna fanns det ingen förklaring i ordböckerna som passade in på vårt syfte, och vi kom själv fram till en förklaring. Exempel på ett sådant ord är; *erfarenhet*, som vi definierade: ”den samlade kunskapen som förvärvats genom olika situationer och händelser i livet”. I Svensk ordbok var definitionen: ”att ha utövning av någon (praktisk) verksamhet bakom sig.” (Nordstedts Svenska Ordbok, 1999, s. 265)

Från början hade grupperna kommit fram till tio rubriker med cirka 100 olika kompetensfaktorer. Med utgångspunkt i Lundmarks (1998) indelning av kompetensbegreppet och genom de diskussioner vi förde under fokusgruppsintervjuerna enades vi om sju stycken huvudrubriker/kompetenskomponenter, *Samarbetsförmåga*, *Social kompetens*, *Erfarenhet*, *Kommunikation*, *Personlig Kompetens*, *Organisationskunskap* och *Yrkeskunskap*. Vi har gjort en del förändringar i Lundmarks kompetensindelning. Hon har fem komponenter i sin varav samarbetsförmåga ligger under social kompetens. Lundmark nämner inte ordet kommunikation. Vi har även valt att döpa om komponenterna eftersom andra benämningar på komponenterna har framkommit ur organisationens syn. Vi väljer att kalla Lundmarks komponent ”funktionell kompetens” för erfarenheter och ”strategisk kompetens” för organisationskunskap. Även ”yrkesteknisk kompetens” heter numera yrkeskunskap.

Lundmark (1998) har alltså bara fem komponenter i sin indelning och vi har sju, vi valde att ha med de två extra komponenterna *samarbetsförmåga* och *kommunikation*. Vid intervjuerna pratades det mycket om kommunikation; vikten av att ha en fungerande kommunikation, att kunna tala till och lyssna på sina medarbetare, var en av de egenskaper som poängterades av alla grupperna. När det gäller samarbetsförmåga var detta en egenskap som inte togs upp förrän vi frågade; ”vad tycker ni om en kompetensfaktor som samarbetsförmåga, är det något som ska vara med i er analys?”. Då svarade alla ja, men det var så självklart för dem att det skulle ingå så ingen tänkte på att ta upp det under intervjun.

4.1.2 Kompetensfaktorer till komponenterna

Vi satte upp post-it-lapparna med de sju komponenterna på en vägg för att vi skulle få en bättre överblick. För att kategorisera resten av orden började vi med att utläsa hur de olika grupperna hade gjort sina uppdelningar. Vissa ord hade alla tre grupperna placerat under samma rubrik och då använde vi oss av denna indelning. I vissa fall hade två grupper satt ett ord under en rubrik och den andra gruppen under en annan rubrik, i dessa fall var det majoriteten som bestämde. Det var inte många ord som vi kunde göra på detta vis med utan vi fick ta förklaringen av ordet och sen sätta den under den rubrik som den passade till. När vi hade placerat ut alla post-it-lapparna gjorde vi ännu en gallring, då vi analyserade varje ord och gick igenom så att det inte fanns några med liknande innebörd som vi kunde slå samman. Vi prövade också om det fanns några risker med orden, t.ex. om det kunde feltolkas eller kännas kränkande för de anställda. Ett exempel på en kompetensfaktor som kan tolkas fel är ”*tänka efter före*”, vi bestämde oss för att inte ta med denna.

Ord som *rakryggad* och *ärlig* slog vi ihop eftersom vi insåg att det har samma innebörd och vi behöll *ärlig* som kompetensfaktor.

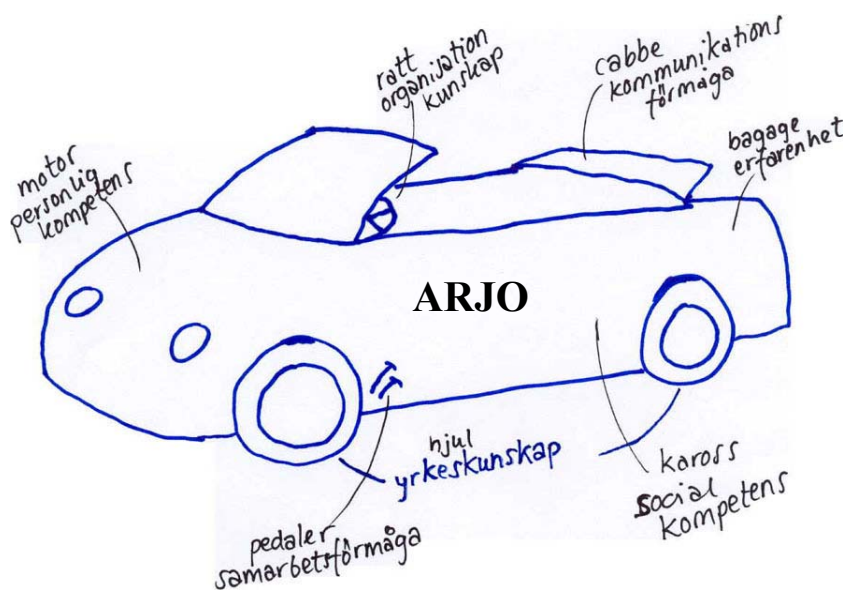
Ordet *argumentera* skrev vi ihop med ordet *resonera*, detta för att få in organisationens vilja att ha med ordet *lyssna*, som nu ligger som en förklaring till *argumentera/resonera*. Detta var en egenskap som alla tre grupperna tog upp som en viktig kompetensfaktor.

De sju huvudrubrikerna har mellan fyra och fem kompetensfaktorer under varje rubrik. Det var bara under rubriken *Personlig Kompetens* som det var sju tillhörande faktorer och detta beror på att just dessa egenskaper var något som alla grupperna verkligen poängterade vikten av.

4.1.3 Resultat och modell över kompetensbegreppet

Här vill vi redovisa resultatet av organisationsanpassningen av begreppet kompetens till ARJO Hospital Equipment AB. För att illustrera de kompetenser som blev resultatet av bearbetningen av organisationens syn på kompetens ville inte vi forskare vara sämre än t.ex. Lundmark (1998) utan vi gjorde också en modell över kompetensbegreppet. Vår modell är i form av en kompetensbil, detta för att vi anser att den ger en symbolisk och illustrerande bild av begreppet kompetens. Vår kompetensbil ger även en utförligare beskrivning och förklaring av varje komponent än vad som går att utläsa ur Lundmarks blomma.

Här nedan kommer vi att närmare göra en beskrivning av kompetenskomponenterna och dess kompetensfaktorer som blev resultatet av organisationsanpassningen och som ska ligga till grund till kompetensanalysinstrumentet.



Figur 5: Kompetenscabbe

Social kompetens

Man kan ha stor teoretisk kunskap och lång yrkeserfarenhet men saknas social kompetens har man svårare att lyckas i sitt arbete. Därför tycker vi att bilens *kaross* ska symbolisera den sociala kompetensen, detta eftersom det är den som håller samman bilens alla delar.

Social kompetens innebär förmåga att umgås med människor i ens omgivning på ett sätt som underlättar den sociala samvaron. Under denna komponent finns följande kompetensfaktorer; *flexibel* – att kunna anpassa sig efter

omständigheterna, vara öppen för nya förslag och idéer, kunna prova på något nytt sätt att arbeta och lösa problem. *Engagerad* – att kunna väcka och hålla kvar intresset för att stödja medarbetare eller organisationen. Att vara *lojal* mot företaget och sina medarbetare, att stå på någons sida och att vara beredd att hjälpa till och stötta vid behov. Att vara *ärlig* består utav uppriktighet, hålla sig till sanningen, följa den inre övertygelsen och att vara rakryggad och stå för det man gjort.

Personlig kompetens

Motorn symboliserar den personliga kompetensen, för att den är en stark drivkraft och beroende på personligheten (motorns kapacitet) kommer vi fram olika snabbt. Detta beror också på vad vi har för motivation och engagemang (bränsle).

Personlig kompetens är den enskilda individens kvalitéer och karaktärsdrag. Under denna komponent finns följande faktorer; *självinsikt*, vilket innebär att man har förståelse för sig själv och varför man handlar och gör vissa saker i vissa situationer. *Entusiasm*; att ha en positiv attityd och känna för arbetsuppgiften. *Logisk förmåga*, att kunna tänka ut saker och lösningar själv. *Empati* förklaras på följande sätt: förmåga att se andra människors behov/situation, förmåga att se saker ur andra människors perspektiv och att ha förståelse för sina medmänniskor. *Noggrann*, d.v.s. grundlig och exakt, *effektiv*: snabb; att nå önskat resultat på ett snabbt sätt.

Yrkesteknisk kompetens

Här skulle vi vilja placera och använda oss av begreppet kvalifikation i dess innebörd ”den kunskap som krävs för arbetet”.

Däcken (*hjulen*) symboliserar de yrkesteknisk kompetensen eftersom man kan ha olika sorters utbildning. En bred utbildning (däck) eller en smal där man kan mycket kunskap inom ett ämne. Man kan också byta utbildning och få en bredare kunskap eller kan man omskola sig (köpa en annan sorts däck).

Yrkeskunskap är de teoretiska kunskaper och färdigheter som krävs för att personalen ska kunna utföra sitt yrke. Under denna kategori finns inga kompetensfaktorer, detta eftersom varje avdelning är unik och det finns många olika arbetsuppgifter, därför kommer bara komponenten att presenteras i instrumentet för kompetensanalys och sedan får varje chef själv fylla i de egenskaper som är specifik för varje befattning.

Organisationskunskap

Organisationskunskap symboliseras med hjälp av *ratten* som styr mot organisationens mål. Ibland svänger man vänster och ibland svänger man höger beroende på vilken strategi organisationen har. Det gäller att hålla rätt kursen och inte girar av vägen.

Organisationskunskap är att vara förtrogen med vad organisationen står för och att detta verkas för i arbetet. *Kundkännedom* kännetecknas av att veta vem som är organisationens kunder och veta vilka behov dessa har. Man ska också ha kunskap om organisationens produkter och vad de ska användas till, detta har vi kallat *produktkunskap*. Vetskap om *organisationens mål* och känna till vilka som är ens *konkurrenter* och vad dessa gör.

Samarbetsförmåga

Samarbetsförmåga symboliseras av bilens *pedaler*. Bilens pedaler måste ju anpassa sig efter varandra, möta varandra och kunna komma överens annars fungerar inte bilen på ett tillfredsställande sätt. Det måste finnas en balans på hur man hanterar de olika pedalerna för att på ett smidigt sätt ta sig framåt bland sina medtrafikanter mot nya mål.

Samarbetsförmåga förklaras på följande vis; att arbeta tillsammans gruppvis, avdelningsvis och organisatoriskt. Kompetensfaktorer som finns under denna komponent är *Kompromissa* vilket innebär att man ska komma överens och kunna jämka, *kunna arbeta över gränserna* och att vara *delaktig* vilket innebär att aktivt medverka i gruppen och/eller i projekt.

Kommunikation

Kommunikationsförmåga symboliseras av att bilen är en cabriolet då vi ser *cabben* som en möjlighet att ha en öppen kommunikation. Det är lättare att kommunicera när cabben är nedfälld, detta gäller från båda håll; både för den som sitter i bilen och den som står bredvid. En cabbe kan även anpassas efter situationen och klimatet; de gånger det behövs privat kommunikation är det bara att fälla upp taket.

Kommunikation handlar om överföring av information mellan människor, både verbalt, genom skrift och emotionellt. Det som igår under kommunikation är *feedback*; att konstruktivt kunna lämna feedback, både positiv och negativ information om sina egna eller andras handlingar eller prestationer. Att kunna *argumentera/resonera* vilket innebär att man ska kunna föra fram sina synpunkter och eller sin åsikt i en viss fråga, ska kunna lyssna på sin omgivning. *Lyhörd* att ha förmåga att känna av klimatet på arbetsplatsen eller bland medarbetarna. Ta hänsyn till sin omgivnings åsikter och önskemål.

Erfarenheter

I *bagaget* förvaras all ens erfarenheter. Bagaget kan vara stort eller litet. Vissa arbetsuppgifter kräver större bagage än andra. Beroende på olika erfarenheter reagerar man på olika sätt i olika situationer. Det är viktigt att packa rätt och att veta vilka väskor som ska öppnas vid olika tillfällen.

Erfarenhet betyder den samlade kunskapen som förvärvats genom olika situationer och händelser i livet. De faktorer som denna komponent innehåller är: *lära av misstagen*; kunna dra lärdom av sina misstag. Att vara *målinriktad*, kan få fram det väsentliga. Veta hur man ska ta sig fram till målet och veta vad som behövs göras och hur man går tillväga. *Helhetssyn*, se totalbilden framför detaljerna, koppla på "helikopterperspektivet".

4.2 Instrument för kompetensanalys

Nu kommer vi till det som kan ses som delsyfte 2, nämligen *att ta fram ett förslag till instrument för kompetensanalys*. Vi kommer att beskriva vägen till ett färdigt instrument (bilaga 2 och bilaga 3). För att tydligt visa på alla steg i processen kommer vi att koppla hela vårt tillvägagångssätt med att *samla empiri, utforma ett instrument* och beskriva hur *instrumentet ska användas* till de 6 stegen i IPF-modellen (Forsberg, m.fl., 1989). Vi väljer att illustrera denna process som en berg-och-dalbana, därför har även vårt tåg tagit plats i berg-och-dalbanan. Anledningen till detta val av illustration är att vi ser processen som en helhet och att varje varv i berg-och-dalbanan innehåller de 6 stegen. Vi kommer även att knyta in annan väsentlig litteratur som behandlar något av de olika stegen. Första delen, som handlar om vårt sätt att samla empiriskt innehåll till begreppet kompetens, kan tyckas vara en upprepning av vad vi hittills berättat i uppsatsen. Vi ser det ändå som en bra påminnelse om hur det gick till eftersom vi vill visa på att hela arbetet är en helhet och processen ska kunna gå att överföra till andra kontexter. Då anser vi det vara bra att kunna se hela förloppet knutet till just de 6 stegen i IPF-modellen.



Figur 6: Berg-och-dalbana med modell-tåg

4.2.1 Insamling av empiri

Tolkningsbasen, steg ett, innebar att samla information om organisationen, välja ut nyckelpersoner och skapa en bild av organisationens syn på begreppet kompetens. Detta gjorde vi genom informantintervjuerna med VD och ledning och den första bilden av hur de ansåg att analysen av kompetensen skulle kunna göras. Vi gjorde det även genom att få organisationens definition av kompetens.

Kartläggningen, steg två, handlade om att genomföra intervjuer om organisationens behov av kompetens idag och i framtiden och vilken denna kompetens ansågs vara. Detta gjorde vi genom att genomföra fokusgruppintervjuerna och de enskilda intervjuerna, som handlade om att få en bild av organisationens kompetenskrav och deras syn på begreppet kompetens.

Sammanställning, steg tre, utgörs av att vi bad dem gruppera de kompetensfaktorer de kommit fram till, men även att vi sedan bearbetade, kodade, sammanställde orden.

Analys, steg fyra, innebar att vi analyserade vilka ord som stämde överens och att vi jämförde mellan grupperna.

Tolkning, steg fem, handlade om hur vi valde att tolka kompetensfaktorerna, under vilken kompetenskomponent vi placerade dem, men även hur vi valde ut dem och vilka orsaker vi hade att tolka dem så.

Åtgärder, steg 6, handlade om vilka kompetenskomponenter och tillhörande kompetensfaktorer som slutgiltigt kom med i instrumentet och även att organisationen får godkänna de kompetensfaktorer som vi kommit fram till, helt enkelt att vi tolkat kompetensfaktorerna rätt.

4.2.2 Utformning av instrument

Nästa steg i processen, nästa varv i berg-och-dalbanan, innebär att utforma och designa ett instrument för kompetensanalys och beskriver vår väg till ett färdigt instrument. Vi beskriver nedan alla våra tankar vi hade med oss när vi utformade instrumentet.

Tolkningsbasen, steg ett, handlade om att skapa sig en god kunskap om organisationen, välja ut nyckelpersoner som kan ge en allsidig bild och reda ut begreppet kompetens. Vi ansåg att det medarbetarsamtalet skulle vara det bästa för instrumentet att användas i eftersom ett medarbetarsamtal kan behandla en värdering av ett arbetes utformning, värdering av insats i arbetet och värdering av utvecklingsmöjligheter (Dalin, 1987). Vi talade med våra nyckelpersoner, ledningsgruppen, för att få veta om de tyckte att detta var ett bra forum för instrumentet, vilket de tyckte. Vi redde även ut begreppet kompetens. Vår och organisationens tanke med utformningen av själva instrumentet var att det skulle vara enkelt, lättbegripligt och lätt att använda rent administrativt, helt enkelt smidigt att använda.

Kartläggningen, steg två, innebär att vi måste fundera över hur vi får med individens uppfattning om sin kompetens idag och i framtiden och dessutom sina behov av utveckling av desamma. Detta steg handlar även om att tänka efter gällande hur vi fick med inledande förklaring av syftet med kompetensanalysen, vem som ansvarar för analysen, hur informationen kommer att hanteras och bearbetas. Det ska även finnas med förklaringar om och hur den kommer att spridas, instruktioner för ifyllande, finns tillräckligt med svarsutrymme, att bedömningskriterier finns med.

Sammanfattning, steg tre. Efter att ha sammanställt organisationens syn på kompetens i kompetenskomponenter och dess kompetensfaktorer och tänkt till på alla de punkter som ligger under kartläggningen kunde vi nu ge organisationen ett första förslag på hur instrumentet kunde se ut. Nu ville vi få deras åsikter om instrumentet; kunde vi arbeta vidare med detta eller om de tyckte att något skulle ändras, var det något de kunde tänka sig ha användning av och kunna jobba med?

Analys, steg fyra, handlade om att analysera och jämföra det vi hittills hade kommit fram till, d.v.s. att vi jämförde mellan empiri och teori vad som kunde stämma överens eller motsäga varandra. Hade vi missat att tänka på något, var det försvarbart att överhuvudtaget utforma instrumentet så som vi tänkte oss, hade vi tillräckligt på fötterna för att gå vidare med instrumentet?

Tolkning, steg fem, handlar om att värdera och bedöma, vilket vi i högsta grad tänkte göra. Det som avgör vilken kompetensen blir är hur den används och värderas i arbetet (Holmer & Karlsson, 1992). Hur fick vi in värderingsbiten i instrumentet? Framförallt handlade det nu om att titta på biten "mål", d.v.s. bedömningen av en befattnings målsiffra. Denna tänkte vi att chefen ska sätta utifrån varje befattnings egna krav. Dalin (1997) tänker sig att denna målsiffra ska kunna ändras eftersom chefen och medarbetaren tillsammans under samtals gång kan komma fram till en annan bedömning. Dock anser vi inte att detta går i vårt fall eftersom det är flera stycken som kan ha samma befattning och målsiffran är specifik för befattningen och inte individuell. Hur prioriterar vi då vissa kompetenser? Jo, det finns utrymme för att ringa in de kompetenser som var och en för sig kan anse vara viktigast att prioritera.

Vi lägger en del av vårt färdiga instrument här för att ge er en liten inblick och förståelse för vad vi har diskuterat ovan. Det färdiga instrumentet ligger som bilaga 2 men är för omfattande att lägga här inne i texten, dock är det önskvärt att ni går till instrumentet under tiden ni läser för att se instrumentet i sin helhet.

Samarbetsförmåga	Mål:	Nu:	Anteckningar
<p>Kompromissa, kunna komma överens och jämka</p> <p>Delaktig, aktivt medverka i grupp och/eller i projekt</p> <p>Kunna arbeta över gränserna, förmåga att arbeta tillsammans med medarbetare från andra avdelningar eller grupper.</p> <p>Samarbetsförmåga, förmåga att arbeta tillsammans för ett gemensamt och organisatoriskt mål.</p>			

Åtgärder, steg 6, handlar om att få en sammanfattande bild av kompetensbehovet och vilka åtgärder som ska vidtas. I detta steg bestämde vi oss för att ha ett separat instrument för sammanfattning av samtalet (se bilaga 3 för hela denna del av instrumentet) och vilka åtgärder som skulle bli aktuella. Detta instrument ska innehålla den bedömning som chef och medarbetare tillsammans kommit fram ska vara den aktuella bedömningen av medarbetarens kompetens och vad som ska göras för att höja den eller de kompetenser som de kommit överens om ska prioriteras först. Instrumentet ska även innehålla en del där det skrivs vem som ansvarar för att det blir gjort och när det ska vara färdigt. Tillsammans får även chef och medarbetare skriva under.

4.2.3 Användande av instrument

Själva användandet av instrumentet symboliseras av sista varvet i berg-och-dalbanan. Här beskriver vi hur de ska gå tillväga när de använder instrumentet.

Tolkningsbas, steg ett, innebär att chefen först fyller i de yrkeskunskaper som gäller för en befattning men handlar även om det faktum att chef och medarbetare sitter var för sig, för att de genom sina olika perspektiv kan ge den allsidiga bilden av tjänsten. Dalin (1997) menar att det är en förutsättning för ett medarbetarsamtal att chef och medarbetare har förberett sig innan utifrån en gemensam checklista, vilket vårt instrument är eftersom både chef och medarbetare får samma instrument.

Kartläggning, steg två, är den bedömning och de anteckningarna som chef och medarbetare gör var för sig innan samtalet. Denna reflektion över sin arbetsinsats, kompetens och möjlighet att fundera över om man kan utföra sitt arbete på ett bättre sätt kan sägas utgöra double-loop lärande (Argyris & Schön, 1978).

Sammanställning, steg tre, är när chefen och medarbetaren var för sig ger sin sammanställande bild av en kompetens i form av att bedöma den i siffror. De tittar på vilken kompetens och den eventuella kompetensbrist medarbetaren har. Denna bedömning görs utifrån en graderad skala och handlar om hur väl medarbetaren bemästrar sina arbetsuppgifter (Dalin, 1997).

Analys, steg fyra, handlar om själva medarbetarsamtalet, när chefen och medarbetare jämför och samtalar om sina respektive bedömningar. Det är viktigt att det blir en diskussion och dialog om vilka siffror de satt var för sig. En medarbetares motivation till utveckling både för sina egna behov och för organisationens mål är beroende av att medarbetaren upplever chefens värdering som rättvis. Detta kan ske om medarbetaren är delaktig och att samtalet mellan chef och medarbetaren är av öppen natur (Dalin, 1987). Vi anser att instrumentet ska kunna verka på ett kommunikativt sätt och skapa en dialog. Dialog innebär att chef och medarbetare är öppna för varandras argument och har viljan att lyssna på vad den andre har att säga (Dysthe, 2003), men även att individerna får en möjlighet att iakttä sina egna tankar och upptäcka sina egna brister och förtjänster (Bjurklo & Kardemark, 2003). Att få en förståelse för varandra är centralt, men det är också viktigt att komma ihåg att alla individer förstår en situation utifrån sin egen förståelse (Sandberg & Targama, 1998). När en dialog förs finns det möjlighet att förstå bakomliggande orsaker till varför individer tycker som de tycker (Argyris, 1993). Eftersom både chef och medarbetare var för sig först reflekterar över och bedömer en kompetens och sedan tillsammans diskuterar detta i en dialog anser vi att det finns en god möjlighet att instrumentet kan skapa en förståelse för dels arbetet och dels varför individerna tycker och bedömer som de gör.

Tolkning, steg fem, är när chef och medarbetare tillsammans värderat och bedömt den kompetens medarbetaren har och den slutbedömning av siffrorna som blir. Här är det viktigt att de hittar orsaker och anledningar till att en kompetens hos individen kan få en låg bedömning och att de har en dialog om hur en kompetens kan förbättras. Viktigt är att komma till enighet och en gemensam bedömning enligt Dalin (1997) och att hitta anledningar till varför de har olika uppfattningar. Dock anser inte Bakhtin enigheten vara lika angeläget, det viktiga är enligt honom att individen har fått uttala sina olika åsikter och att olikheterna ger en möjlighet att skapa något nytt. Vi anser att den tanken är god, chef och medarbetare behöver kanske inte komma överens i alla bedömningar, i den avsikt att ingen ska behöva känna att den fått "ge sig". Är det så att de inte kan nå enighet i just en bedömning är det ingen katastrof, de får markera kompetensen och inte strida om siffror, det viktiga är att se anledningar och funderingar bakom och försöka nå en förståelse för varandras olika syn (Sandberg & Targama, 1998). Det är också viktigt att få förståelse för sammanhang och processer bakom hur människor uppfattar sin verklighet, vilket utgör ett triple-loop lärande (Isaccs, 1993). Detta gör också att redovisningen blir subjektiv och som en del av en dialog (Morgan, 1988). Väsentligt är även att prioritera vilken kompetens som ska ökas i första hand, men även samtala om vilka konsekvenser det kan bli om de väljer att inte höja en kompetens i dagsläget.

Åtgärder, steg 6, utgörs av att nu används det andra instrumentet. Nu handlar det om att chef och medarbetare tillsammans bestämmer vad som ska göras nu, att de bestämmer vem som ansvarar och att båda skriver under.

Arbetet med att analysera kompetens och behov av densamma ska ses som en aldrig slutförd process och tanken är att kompetensanalysen ska göras en gång om året (Forsberg, 1984). Instrumentet är dynamiskt, precis som kompetensbegreppet (Söderström, 1990), och har flera olika utvecklande funktioner. Varje chef ska lägga in de yrkeskunskaper som är aktuella för en befattning och själva kompetenskomponenterna, och säkerligen dess underliggande kompetensfaktorer, kommer att vara av dynamisk art eftersom kraven ändras, befattningar utvecklas och arbetsuppgifterna skiftar och organisationen förändras.

5 Diskussion

5.1 Metod

5.1.1 Urval av nyckelpersoner

Enligt IPF-modellen ska man i tolkningsbasen, steg ett, identifiera nyckelpersoner att intervjua när det ska fås fram en bild av kompetenskrav och kompetensbehov i en organisation. För att få en så allsidig bild så möjligt ska man intervjua individer på flera olika nivåer i en organisation. Dock har vi valt att gå ifrån IPF-modellen i detta avseende genom att uteslutande intervjua ledningsgruppen. Vi är medvetna om att det kan tyckas problematiskt att vi säger i vårt syfte att vi ska organisationsanpassa begreppet kompetens och då gör detta genom att ”bara” intervjua ledningen. Självklart utgör de inte hela organisationen men eftersom de representerar alla avdelningar menar vi att de kan ge oss tillräckligt med information, då de har helhetssynen på vad organisationen behöver och kräver för kompetens. Eftersom detta instrument är ett levande dokument som kommer att utvecklas efterhand som det prövas och används är det meningen att inputen från medarbetarna ska tas tillvara, vilket medför att de kommer att vara högst delaktiga. Detta skulle kunna medföra att det inom organisationen kanske blir en dialog om vilken kompetens som organisationen behöver och kräver. Om denna dialog kommer tillstånd och dessutom medför att ledningen och de anställda får en förståelse för varandra vill vi inte föregå denna dialog och förståelse genom att redan nu samla in hela organisationens syn på kompetens

5.1.2 Insamling av data

Vi har använt oss av fokusgrupper då vi trodde oss veta att det skulle tillföra oss mer än att göra enskilda intervjuer. Målet med fokusgruppsintervjuer var att få en mer samlad bild av vad organisationen lade in i begreppet kompetens. Att använda sig av fokusgrupper minskar vår styrande roll och intervjupersonernas åsikter och tankar kommer bättre fram. Vi upplevde denna metod som mycket givande då det blev en diskussion mellan deltagarna där de spann vidare på varandras resonemang och då de fick utveckla sina argument och förklara varför de tyckte som de gjorde. Just dialogen mellan dem tror vi skapade en förståelse för varandra och för varandras åsikter. När de dessutom fick tematisera kompetensfaktorerna fick de ytterligare möjlighet att utveckla sina resonemang, varför de valt vissa faktorer och vad som var relevant för just dessa. Detta är något som vi inte tror hade skett om vi hade gjort enskilda intervjuer.

Eftersom vi var intresserade av att få reda på de kompetensfaktorer som var generella för organisationen tror vi att vi riskerar att gå miste om helhetssynen om vi hade genomfört enskilda intervjuer. Detta p.g.a. att vi tror att det blir för mycket fokus på den egna avdelningen. En annan risk med att ha enskilda intervjuer anser vi vara att de inte får ”tänka till” och att det blir snarare en dialog med oss där vi blir för mycket delaktiga. För mycket i den mån då vi inte är en del av organisationen och det är inte vår syn på kompetens som ska komma fram. Dock visade det sig att det efter vår fråga om *samarbete* faktiskt var en kompetens som de lade väldigt stor vikt vid, men det var så självklart för dem att ingen tänkte på det. Där kan vi ju se att även vi blev delaktiga i dialogen, men eftersom detta var en sak som var så självklar för dem så att de inte ens tänkte på att nämna det, kan vi se nyttan av att ha en utomstående som håller i diskussionen. Många gånger behöver vi människor ett bollplank för att se det mest självklara. Detta visar också på att innehållet i instrumentet verkligen kommer att utvecklas ju fler som använder det.

Vi kan nog påstå att denna typ av metod har varit det optimala valet just för vår undersökning då vi fick ”igång” ett tänk och diskussion mellan intervjupersonerna. Detta val gjorde att de tillsammans fick argumentera och reflektera över vilka kompetenser som organisationen eftersträvar och detta har nog lett till att vissa har fått ny syn på begreppet kompetens.

5.2 Organisationsanpassning av kompetensbegreppet

Synen på kompetens skilde sig mellan teorin och organisationen. För att kompetensfaktorerna ska bli förståeliga och användbara i en organisation anser vi det vara angeläget att organisationen får fram sin egen syn på kompetens. Detta eftersom alla har olika syn på vad kompetens är och då anser vi att det är viktigt att tillsammans formulera en helhetssyn som speglar organisationen. Dock vill vi inte ge anspråk på att vi skulle ha tagit fram alla kompetenser som instrumentet kommer att innehålla. Kompetens är som bekant är ett dynamiskt begrepp som utvecklas med tiden. Fler kompetensfaktorer kommer att komma till och några kommer kanske att tas bort, allt efterhand som medarbetarnas syn kommer in och efterhand som organisationen ändras och utvecklas. Även efter hur samhället i stort förändras kommer olika kompetenser värderas på ett nytt sätt.

5.3 Instrument för kompetensanalys

5.3.1 Analys av kompetens

Det är inte helt lätt att bedöma kompetenser med siffror, det förutsätter att dialogen mellan chef och medarbetare är väl fungerande och öppen. Det kan anses dömande att bedöma en individs kompetens i siffror, att individen personligen bedöms. Viktigt att komma ihåg i sammanhanget är att det är befattningen som bedöms och inte individen. Kompetensanalysen avser inte att påpeka medarbetarens brister och fel utan det syftar till utveckling och lärande och detta är också en viktig aspekt som chefen måste poängtera.

Chefen har bestämt befattningens målsiffra på de olika kompetensfaktorerna, innan medarbetaren får sitt exemplar av kompetensanalysen (bilaga 2). Dessa målsiffror kan på så sätt ge medarbetaren en vägledning om hur chefen värderat kompetensen som är relevant för befattningen. Detta är absolut inget rättesnören, det kan uppfattas som lugnande för medarbetaren att få en aning om hur chefen tänkt. För att det ska bli ett givande samtal förutsätter det att båda parter har reflekterat och funderat innan. Det är inte säkert att parterna minns hur tankarna gick när bedömningen fylldes i, därför är det en god idé att anteckna de synpunkter och tankar som legat till grund för sin bedömning. Dessa anteckningar kan ses som ett stöd om man under samtalets gång kanske glömmer varför en kompetensfaktor är bedömd på ett visst sätt. Vi anser att detta kan vara möjligt eftersom denna situation nog kan kännas besvärlig för vissa.

Målet med kompetensanalysen är att chef och medarbetare gemensamt ska komma fram till vilken "siffra" som medarbetaren har i nuläget och var i kompetensanalysen som det finns behov av utbildning och/eller utveckling. Detta ska göras tillsammans, ingen av parterna ska känna att de har "fått ge sig" eller att det bästa argumentet "vann". Utan det grundläggande är att det ska utveckla och skapa en förståelse för varandra och att chef och medarbetare ska lyssna till varandras åsikter. När detta är gjort bestäms det vilka utvecklingsinsatser som ska göras under året och vem av parterna som ansvar för att detta blir gjort.

5.3.2 Användandet av instrumentet

Instrumentet innehåller de "mjuka" kompetenserna och förklaringarna till dessa. När det gäller de yrkestekniska är tanken att chefen hämtar de kompetensfaktorer som en viss befattning kräver från en "kompetensbank". Denna bank kommer att innehålla *alla* kompetenser som finns i organisationen och när kraven ändras eller när nya kompetenser tillkommer, ska det vara lätt att "fylla" på med dessa nya kompetensfaktorer och tillhörande förklaringar.

5.4 Avslutande reflektioner

Vi anser att man skulle kunna jobba vidare med instrumentet genom att skapa en kompetensdatabas där alla ”färdig använda” analyser sammanställs för att lättare kunna planera utvecklingsinsatser för flera samtidigt. Men även för att få en mer samlad bild av hela organisationens kompetens.

Utan att egentligen jämföra bedömningen av kompetens med ett slutgiltigt betyg dristar vi oss ändå till att dra paralleller till andra tillfällen där en insats bedöms, nämligen i skolan. Tänk om detta scenario gick att överföra till skolans värld, visst är det en kittlande och intressant tanke att kunna sitta med sin lärare och tillsammans bedöma vilket betyg man skulle ha för ett genomfört arbete! Att elev och lärare på samma sätt som här har bedömt var för sig innan och sen träffas för ett samtal där man lyssnar på varandras argument och reflektioner och sen bedömer tillsammans. Att istället för att ha ett auktoritärt betygssystem, som vi många gånger också misstänker kan vara ytterst godtyckligt, skulle man ha en mer dialogriktad betygsättning. Detta är en tanke som skulle vara intressant att utveckla i en D-uppsats anser vi.

Ett förslag på vidare forskning är att använda instrumentet och sedan göra en utvärdering. Ytterligare förslag på vidare forskning är att se om tillvägagångssättet att organisationsanpassa begreppet kompetens går att överföra till andra organisationer.

6 Referenser

Argyris, C. & Schön, D. A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company

Argyris, C. (1993). *Knowledge for Action*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers

Bjurklo, M. & Kardemark, G. (1998). *Nyckelord*. Stockholm: Stockholms universitet

Bjurklo, M. & Kardemark, G. (2003). *Händelseredovisning*. Lund: Studentlitteratur

Bryman, A. (2001). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber AB

Dalin, Å. (1987). *Kompetensutveckling i arbetslivet*. Lund: Studentlitteratur

Dalin, Å. (1997). *Den lärande organisationen*. Lund: Studentlitteratur

De Haas, M. & Kleingeld, A. (1999). *Multilevel design of performance measurement systems: enhancing strategic dialogue throughout the organization*. Management Accounting Research, Vol 3, Nr 3, s. 233-261.

Dysthe, O. (2003). Om sambandet mellan dialog, samspel och lärande. I Dysthe, O. (Red.), *Dialog, samspel och lärande*, s. 7-27. Lund: Studentlitteratur

Ellström, P-E. (2002). *Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet*. Stockholm: Nordstedts Juridik AB

Forsberg, B. (1984). *Utbildningsbehov och behovsanalys inom personalutbildning*. Stockholm: Arbetslivscentrum.

Forsberg, B, Lundmark, A & Wåglund, M. (1989) *Behovsanalys efter IPF-modellen – en handledning*. Uppsala: IPF-rapport nr 7

Granberg, O. (2003). *PA OU, Personaladministration och organisationsutveckling*. Stockholm: Natur och Kultur

Holme, I. & Solvang, B. (1997). *Forskningsmetodik om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur

Igländ, M-A. & Dysthe, O. (2003). Mikhail Bakhtin och sociokulturell teori. I Dysthe, O. (Red.), *Dialog, samspel och lärande*, s.95-117. Lund: Studentlitteratur

Isaccs, W.N. (1993). *Taking flight: dialogue, collective thinking and organizational learning*. Organizational Dynamics, Vol 22, Nr 2, s. 24-40

Johansson, S. (1995). *Verksamhetsbedömning i mjuka organisationer*. Göteborgs universitet: CEFOS

Lundmark, A. (1998). *Utbildning i arbetslivet*. Lund: Studentlitteratur.

Morgan, G. (1988). *Accounting as reality construction: towards a new epistemologi for accounting practice*. Accounting, Organizations and Society, Vol 13, nr 5, s. 477-485.

Nationalencyklopedin, www.ne.se (2000)

Neuman, W.L. (2000). *Social Research Methods - Qualitative and Quantitative approaches*. 4th edition. Boston: Allyn and Bacon

Nordstedts Svenska Ordbok (1999). Gjøvik, Norge

Sandberg, J. & Targama, A. (1998). *Ledning och förståelse*. Lund: Studentlitteratur

Söderström, M. (1990). *Det svårfångade kompetensbegreppet*. Uppsala: Pedagogiska Institutionen

Wibeck, V. (2000). *Fokusgrupper*. Lund: Studentlitteratur.

Arbetsinternt arbetsmaterial

ARJO strategibeskrivning ”Så här ska vi växa med 50 %, 2005 and beyond.”

7 Bilagor

Bilaga 1

Intervjuguide 040428-29

Innan vår intervju med er skulle vi vilja att ni tänkte igenom följande frågor. Intervjun kommer att ta cirka 45 minuter och vi kommer även att presentera ett förslag på instrument för kompetensanalys.

1. Vad gör ni på er avdelning?
2. Hur många anställda är det på din avdelning?
3. Vilka befattningar finns det på din avdelning?
4. Vilka olika kärnkompetenser/fackkunskaper har ni på er avdelning?
5. Vilka kärnkompetenser/fackkunskaper kan anses generella för hela avdelningen?
6. Vilka kärnkompetenser/fackkunskaper kan anses generella för hela ARJO?
7. Kan du beskriva *en* befattnings alla kärnkompetenser/fackkunskaper + befattningens mjuka kompetenser?

Tack på förhand

Sussi Hardebo och Åsa Löfving

Bilaga 2

Namn: _____	Anställningsnummer: _____
Tid: : _____	Plats: : _____

Kompetensanalys

Syftet med denna kompetensanalys är att Du ska reflektera över och bedöma Din kompetens i nuläget. Kompetens definieras: ”*förmåga och vilja att utföra en uppgift genom att tillämpa kunskap och färdighet*”. Kompetensanalysen görs för att vi tillsammans bättre ska kunna planera Dina utvecklingsmöjligheter här hos oss på Arjo Hospital Equipment AB. Kompetensanalysen genomförs som en del av medarbetarsamtalet.

- Innan medarbetarsamtalet bedömer Du och Din chef var för sig Din kompetens.
- Det är viktigt att Du har funderat över Din kompetens och bedömt den så att Du är väl förberedd.
- Bedömningen görs enligt bedömningsskalan.
- Det ges utrymme för anteckningar för att lättare minnas hur Du bedömde en kompetens.
- Samtalet ska ge en möjlighet att skapa dialog.
- Samtalet ska leda till att Du och Din chef kommer överens om vad som ska utvecklas och när det ska vara gjort.
- Kompetensanalysen ger en möjlighet till planering för framtiden i en individuell utvecklingsplan.
- Bredvid varje kompetens står en målsiffra som Din chef har satt, den är en indikation på önskad kompetens för Din befattning.

Det är viktigt att Du ser detta som en möjlighet att utvecklas och som ett tillfälle att skapa en bättre dialog med Din chef

Bedömningsskala:

0. Inte bedömd/behövs inte	4. Väl tillräcklig
1. Otillräcklig	5. God
2. Knappt tillräcklig	6. Mycket god
3. Tillräcklig	7. Utomordentligt

Samarbetsförmåga Mål:	Nu:	Anteckningar
<p>Kompromissa, kunna komma överens och jämka</p> <p>Delaktig, aktivt medverka i grupp och/eller i projekt</p> <p>Kunna arbeta över gränserna, förmåga att arbeta tillsammans med medarbetare från andra avdelningar eller grupper.</p> <p>Samarbetsförmåga, förmåga att arbeta tillsammans för ett gemensamt och organisatoriskt mål.</p>		

Social Kompetens Mål:	Nu:	
<p>Flexibel, förmåga att anpassa sig efter vad situationen kräver. Öppen för nya förslag och idéer.</p> <p>Engagerad, väcka och hålla kvar intresset för att stödja medarbetare eller organisationen.</p> <p>Lojal, mot företaget och medarbetare, att vara beredd att hjälpa till och stötta vid behov, stå vid någons sida och vara till hands.</p> <p>Ärlig, att vara uppriktig, hålla sig till sanningen, följa den inre övertygelsen och att vara rakryggad och stå för det man gjort</p>		

Erfarenhet Mål:	Nu:	
<p>Lära av sina misstag, dra lärdom av sina misstag.</p> <p>Målinriktad, kan få fram det väsentliga. Veta hur man ska ta sig fram till målet, veta vad som behövs göras och hur man ska gå tillväga</p> <p>Helhetssyn, kan se totalbilden framför detaljerna. Kan koppla på "helikopterperspektivet".</p>		

Kommunikation	Mål:	Nu:	
<p>Feedback, konstruktivt kunna lämna feedback, både positiv och negativ information om sina eller andras handlingar och/eller prestationer.</p> <p>Argumentera/resonera, kunna föra fram sina synpunkter och/eller sina åsikter i en viss fråga, kunna lyssna och ta till sig vad omgivningen säger.</p> <p>Lyhörd, förmågan att känna av klimatet på arbetsplatsen eller bland medarbetarna. Ta hänsyn till sin omgivnings åsikter och önskemål.</p> <p>Kort och koncist i skrift, kunna uttrycka sig kortfattat och tydligt när man skriver text och mail.</p>			

Personlig kompetens	Mål:	Nu:	
<p>Självisikt, ha förståelse för sig själv och varför man handlar och gör vissa saker i vissa situationer</p> <p>Entusiasm, ha en positivt attityd och att man känner för sina arbetsuppgifter</p> <p>Logisk förmåga, kunna tänka ut saker och lösningar själv</p> <p>Empati, ha förmåga att se andra människors behov och situation och att man har förmåga att se saker ur andra människors perspektiv. Man har även förståelse för sina medmänniskor.</p> <p>Noggrann, grundlig och exakt.</p> <p>Effektiv, kunna nå önskat resultat på ett snabbt sätt</p>			

Bilaga 3

Namn: _____ Anställningsnummer: _____

Kompetensfaktorer	Mål	Nuläge	Hur/Vad skall göras?	Klart	Ansvarig
Samarbetsförmåga					
Social kompetens					
Erfarenhet					
Kommunikation					
Personlig kompetens					

Kompetensfaktorer	Mål	Nuläge	Hur/Vad skall göras?	Klart	Ansvarig
Organisations kunskap					
Yrkeskunskap					

Bedömningsskala

0=Inte bedömd/behövs inte, 1=Otillräcklig, 2=Knappt tillräcklig, 3=Tillräcklig, 4=Väl tillräcklig, 5=God, 6=Mycket god, 7=Utomordentlig

Underskrift

Chef	Medarbetare
Datum	Datum