



LUNDS
UNIVERSITET

Pedagogiska institutionen
Box 199, 221 00 Lund

PED 461
Magisteruppsats, 20 poäng
61-80 poängsnivån
2003-01-16

HELHET OCH DELAR I RÖRELSE

Om samspel och organisatoriskt lärande
i kompetensutvecklingen på Posten

Viktoria Rubin

Handledare:
Åsa Lindberg-Sand

ABSTRACT

- Arbetets art: D-uppsats, 61-80 poäng.
- Sidantal: 40
- Titel: Helhet och delar i rörelse. Om samspel och organisatoriskt lärande i kompetensutvecklingen på Posten.
- Författare: Viktoria Rubin
- Handledare: Åsa Lindberg-Sand
- Datum: 2003-01-16
- Bakgrund: Personalfunktionen i Posten Sverige AB har under de senaste åren genomgått flera omorganisationer. Inför hösten 2002 utlystes ett uppsatsuppdrag, där man önskade få nuvarande organisationsmodell utvärderad. Jag valde att studera hur aktiviteterna kring arbetet med kompetensutveckling organiserades, för att därigenom ge en bild av hur de skapade strukturerna påverkar möjligheterna till återkoppling, helhetsbilder och förändring.
- Syfte: Syftet var att analysera hinder och möjligheter för organisatoriskt lärande i samspelet mellan aktörerna i Postens kompetensutvecklingsarbete.
- Metod: Undersökningen genomfördes i huvudsak med hjälp av nio kvalitativa intervjuer.
- Huvudresultat: Det finns en grogrund till organisatoriskt lärande i form av en mental modell för kompetensutveckling. Modellen sätter aktiviteterna runt kompetensutveckling i ett värdegenererande sammanhang och främjar gränsöverskridande arbete. För att modellen ska bli kollektivt anammad och därigenom ge effekter i verksamheten, krävs att fler kanaler etableras mellan organisatoriska enheter, att idén med den mentala modellen drivs mer explicit och att man utvecklar de gränsöverskridande budbärarnas funktion.
- Nyckelord: Organisatoriskt lärande, process, kommunikation, agerade strukturer, mentala modeller, värdeskapande kedja.

Förord

Visst är det ett ensligt arbete, att författa en uppsats. Man sitter instängd med sina tankar i en liten glasbubbla och hamnar i någon sorts monoton rundgångsdialog med sig själv. Ibland bryts funderingarna av att ens välvilliga mamma ringer och frågar: ”Hur många procent har du skrivit av uppsatsen nu då?”.

Den här terminen har dock den intellektuella ensligheten uppvägts av en rolig social arbetssituation. Tack alla ni på HR Support för trevliga fikastunder, lagom spännande bakgrundssorl och pedagogiska virkningsinstruktioner.

Dessutom vill jag tacka alla er som ställt upp på intervjuer eller hjälpt till på annat sätt. Ett särskilt tack till mina bollplank Bjarne Eriksson på Posten och Åsa Lindberg-Sand på Pedagogiska institutionen, som utifrån sina skilda referensramar har stöttat mig under arbetets gång.

Apropå procenten: För första gången kan jag nu ge ett kort och koncist svar: 100.

Viktoria Rubin

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1. Bakgrund	1
1.1.1. Postens verksamhet	1
1.1.2. Postens servicenät	1
1.1.3. HR-funktionen i Posten	2
1.1.4. Aktörer i HR-funktionen och servicenätet	3
1.2. Problemområde	4
1.2.1. Utgångspunkter	4
1.2.2. Angreppssätt	4
1.3. Uppsatsens syfte	5
1.3.1. Syfte	5
1.3.2. Frågeställningar	5
1.3.3. Avgränsningar	5
2. Teoretisk referensram	6
2.1. Arbetet med litteraturen	6
2.2. Utgångspunkter för lärandefenomen	6
2.3. Handlingens roll i lärprocesser	7
2.4. Organisatoriskt lärande	9
2.4.1. Fenomenets karaktär	9
2.4.2. Främjande faktorer	10
2.4.3. Hämmande faktorer	11
2.5. Agerande i och strukturerande av organisationen	12
2.5.1. Processbaserat synsätt	12
2.5.2. Agerade strukturer	12
2.5.3. Nätverk och kommunikation	12
3. Undersökningens upplägg och genomförande	14
3.1. Val av tillvägagångssätt	14
3.2. Intervjuer	14
3.2.1. Urval av intervjupersoner	14
3.2.2. Intervjuernas karaktär	15
3.3. Bearbetning och analys av materialet	16
3.4. Etiska överväganden	17
4. Resultat och analys	18
4.1. Disposition	18
4.2. Kompetensutvecklingens aktörer	18
4.2.1. HR-strategerna i servicenätet	18
4.2.2. Brobyggande linjesupport	19
4.2.3. Uppdragstagande internkonsulter	20
4.2.4. Perspektiv i det lokala området	22
4.3. Stöd för organiserandet	23
4.3.1. Process som verktyg	23
4.3.2. Process som mental modell	24
4.3.3. Transformation av tankemodell	25

4.4. Flödet genom organisationen	26
4.4.1. Den värdeskapande kedjan	26
4.4.2. Verksamhetsplanering och kompetensplanering	26
4.4.3. Kritiska länkar i kedjan	27
4.4.4. Flödets flaskhals	27
4.4.5. Återkopplingar	28
4.5. Lärprocesser	29
4.5.1. Mot ett A- och ett B-lag	29
4.5.2. Organiserande vs lärande	30
4.6. Hinder och möjligheter för organisatoriskt lärande	31
4.6.1. Det stora företags hinder och möjligheter	31
4.6.2. Att finna nya problem	32
4.6.3. Att skapa nya lösningar och gemensamma f...	33
4.7. Sammanfattning	34
5. Diskussion	35
5.1. Metodens betydelse för resultatet	35
5.2. Återspeglade tendenser	35
5.3. Resultatens konsekvenser för praktiken	36
5.4. Fortsatt kunskapsutveckling inom området	38
6. Referenslista	39

Bilagor: Intervjupersonernas positioner
Intervjumallar
Postens kompetensutvecklingsprocess

1. Inledning

1.1 Bakgrund

1.1.1. Postens verksamhet

Posten har funnits i Sverige i över 360 år och är sedan långt tillbaka en stor leverantör av brev- och pakettjänster. I Postens uppdrag, som kommer från dess ägare svenska staten och som regleras i Postlagen, ingår att säkerställa brev-, paket- och kassaservice i hela landet.

Under de senaste tio åren har stora förändringar skett i samhället, som på olika sätt har påverkat Postens verksamhet. Från och med 1993, då brevmonopolet avskaffades, är Posten inte längre den enda aktören som delar ut post och levererar paket på den svenska marknaden. Den ökade konkurrensen har bland annat lett till att Posten har tvingats till stora rationaliseringar. Samtidigt ställer den snabbt ökande användningen av informationsteknologi krav på att nya tjänster utvecklas för att komplettera den konventionella uppgiften att skicka fysiska brev. Exempel på nya tjänster är IT-lösningar som möjliggör säker överföring av elektroniska handelsdokument och den s k e-postboxen, där man som privatperson kan ta emot korrespondens på elektronisk väg från företag, myndigheter och organisationer. Dessutom har den ökade internationaliseringen inneburit större samarbete med, men också konkurrens från, andra aktörer i Europa. För att klara dessa utmaningar utgår man från en ny affärsidé som lyder: ”Genom Posten ska man kunna nå den man vill med meddelanden och varor – fysiskt eller elektroniskt – snabbt, säkert och kostnadseffektivt.”

Ett led i de strategiska förändringar som har krävts för att svara mot den nya situation som man nu befinner sig i, är att alla postkontor avvecklades under år 2002. Istället flyttade postservicen in i ett större antal livsmedelsaffärer, bensinmackor och servicebutiker. Kassaservicen, som ingår i det samhällsansvar Posten har i och med uppdraget från staten, tillgodoses genom ett separat servicenät.

Sett ur ett längre perspektiv har denna gamla, jättelika samhällsinstitution genomgått stor utveckling på kort tid, vilket har ställt, och fortfarande ställer, höga krav på omvärldsanalys och vägval för framtiden. För att verksamheten ska ha möjlighet att fungera under ständig förändring, får organisationens lärandeförmåga en central betydelse. Om man på ett effektivt sätt kan implementera valda planer och samtidigt dra nytta av gjorda erfarenheter, ges möjligheter till ett lärande som gynnar verksamhetens utveckling i ett långsiktigt perspektiv. I de här fortlöpande processerna fyller arbetet kring personalfrågor en viktig roll, då dessa organisatoriska aktiviteter är beroende av de anställdas medverkan och förståelse. Det innebär att kapaciteten hos Postens HR(human resources)-funktion utgör en betydelsefull faktor för företagets förändrings- och utvecklingsarbete.

1.1.2. Postens servicenät

I uppsatsens blickfång finns Postens servicenät, som sysselsätter ca 20 000 av Postens 45 000 anställda. I servicenätet ingår den rulljans kring brev- och pakethantering som har med inlämning och leverans att göra. Servicenätet får sina uppdrag från de affärsenheter som ingår i företagets rörelsegren Meddelande och Logistik. Dessa

enheter fungerar med andra ord som beställare av servicenätets tjänster och servicenätet får således ersättning för de prestationer som utförs åt respektive affärsenhet.

Brevbärarna är organiserade på hundratals postcenter runt om i landet. Deras chefer, postcentercheferna, är även ansvariga för kontakten med de serviceställen i affärer och bensinmackor som finns i postcentrets geografiska område. Ett över landet varierande antal postcenter, i genomsnitt tre, bildar ett s k lokalt område, som styrs av en ledningsgrupp bestående av postcentercheferna och det lokala områdets chef. De lokala områdena, som är 91 till antalet, ingår i sin tur i något av landets sju rörelseområden, där de lokala cheferna bildar en ledningsgrupp tillsammans med rörelsechefen.

1.1.3. HR-funktionen i Posten

Med Postens HR-funktion menas den samlade personalstyrkan som på olika nivåer, enheter och verksamheter arbetar med frågor relaterade till human resources. Under de senaste sex åren har funktionen omorganiserats ett antal gånger. Den organisation som idag utgör HR-funktionen är inte mer än cirka två år gammal.

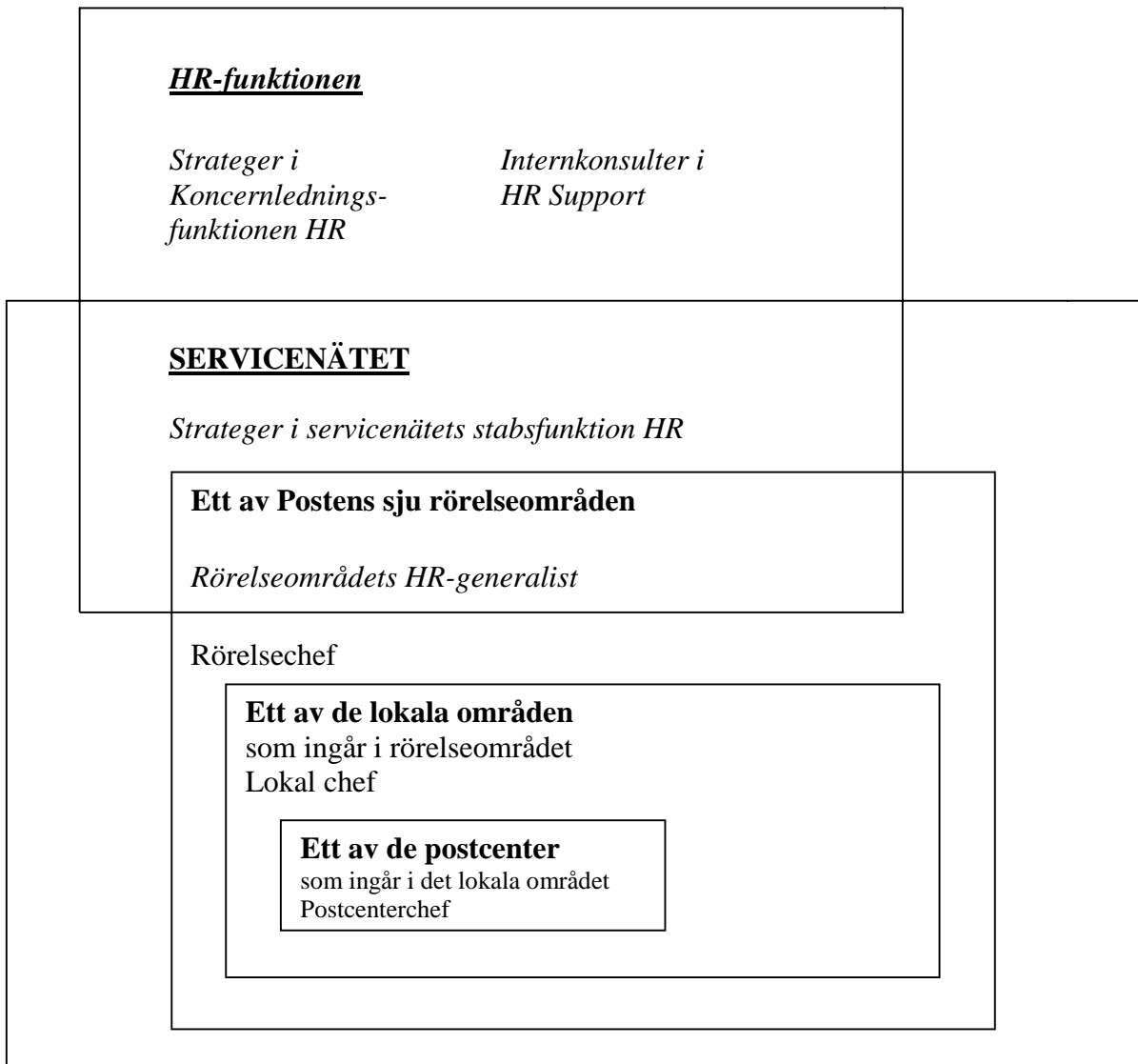
Innan 1997, då Postens verksamhet i mångt och mycket fortfarande styrdes utifrån en geografisk indelning i regioner, var alla personalresurser knutna till respektive region. Ute på de olika filialkontoren arbetade man med både strategiska frågor och operativa ärenden. Genom tre omorganisationer som följde flyttades de strategiska frågorna från filialkontoren till centrala enheter och det operativa arbetet blev mer och mer uppdragsbaserat. Till en början satt HR-personalen dock kvar ute på respektive filialkontor, innan HR-funktionen fick sitt nuvarande utseende år 2000.

Idag ansvarar koncernledningsfunktionen HR för de koncerngemensamma, strategiska frågorna. I denna funktion sitter ca 20 personer med olika ansvarsområden, som med hjälp av arbetsgrupper utarbetar policys och riktlinjer för hela organisationen. Inom varje uppdragstagande enhet, där servicenätet är den största, finns en personalchef och en stabsfunktion som arbetar med strategiska HR-frågor för enhetens räkning. Dessa strategier har, i servicenätets fall, även en linjesupport knuten till sig. Linjesupporten, som består av sju s k HR-generalister, arbetar ute i varsitt rörelseområde.

Det största operativa stödet ges genom HR Support, som är en intern service- och konsultverksamhet. Konsulterna är oftast specialiserade inom ett speciellt område, såsom rehabilitering, rekrytering eller arbetsrätt. Man säljer sina tjänster till enskilda postcenter och lokala områden, men också till stabsfunktioner, när dessa har beslutat om övergripande insatser eller utbildningar.

På nästa sida följer en schematisk uppställning över de beskrivna aktörernas inbördes positioner i organisationen.

1.1.4. Aktörer i HR-funktionen och servicenätet



1.2 Problemområde

1.2.1. Utgångspunkter

Jag kom i kontakt med Posten för första gången i samband med att man hade utlyst ett antal uppsatssupdrag för blivande personalvetare. Mitt intresse för organisationsutveckling och HR-frågor i allmänhet ledde till att jag antog ett av dessa uppdrag. Tanken med uppdraget var att uppsatsskrivaren skulle utvärdera vald organisationsmodell för Postens HR-funktion och peka på styrkor, svagheter samt möjligheter till utveckling för att öka HR-funktionens kraft i verksamhetsutvecklingen. Grundförutsättningarna angav ett tämligen brett problemområde som har krävt sin avsmalning och vinkling. Jag har, tillsammans med min handledare på institutionen och min kontaktperson på Posten, jobbat fram ett snävare problemområde som både tar hänsyn till mina egna intressen, den pedagogiska relevansen och önskemål från Postens sida. Nedan följer en redogörelse för mina tankegångar kring framarbetandet av perspektiv och frågeställningar.

1.2.2. Angreppssätt

Det övergripande temat för min undersökning är studiet av en organisation. Min utgångspunkt är att en organisation inte är ett statiskt fenomen, utan hela tiden är *under process* att organisera sig. Organisationens strukturer produceras och reproduceras hela tiden genom organisationsmedlemmarnas interaktioner (Argyris & Schön 1996, Mumby 1988, Weick 1997) och genom medlemmarnas omvärldsföreställningar (Weick 1997). Att studera en organisation innebär, utifrån denna definition, att man fokuserar på de organisatoriska aktiviteterna, som i sig utgör skapandet av organisationen, det vill säga *organisierandet*.

Denison (1997) beskriver *organisierandet* som ett antal värdeskapande flöden och utgår från att det skapade värdet bedöms utifrån kundens behov. Om man istället anlägger en liknande normativ ansats ur ett pedagogiskt perspektiv, bedöms värdet snarare utifrån vilket lärande som har producerats i dessa flöden. Detta behöver dock inte gå stick i stäv med företagsekonomiska intressen. Nonaka och Ichijo (1997), framhåller kunskap som den nya kompetitiva resursen för både företag och länder, och menar att *värdet av de organisatoriska aktiviteterna bedöms utifrån dess kapacitet att generera ny kunskap*. Detta perspektiv är min utgångspunkt och kräver en närmare specificering.

Först och främst har jag identifierat ett antal *organisatoriska aktiviteter* utifrån HR-funktionens huvudsakliga arbetsområden, som utgör dess värdeskapande flöden. Jag har funnit det nödvändigt att avgränsa undersökningen till ett av dessa områden, dels för att på ett överskådligt sätt kunna ringa in ett antal aktiviteter, dels för att öka validiteten i intervjuerna. Personliga intressen styrde mitt val till kompetensutveckling. De organisatoriska aktiviteterna utgörs av de handlingar som kan kopplas samman med detta flöde.

Med fokus på *genererandet av ny kunskap* genom organisatoriska aktiviteter har jag för avsikt att jobba med begreppet organisatoriskt lärande, vilket här definieras som transformation av organisationens handlingsmönster (Argyris och Schön, 1996) och organisationsmedlemmarnas mentala strukturer (Weick, 1987).

Vidare är frågan ur vilket perspektiv *kapaciteten* att generera kunskap ska studeras utifrån. Genererandet av kunskap i organisationer, definierad som en form av lärande, är i hög grad beroende av organisationsmedlemmarnas interaktion (Dixon 1999). Kommunikationsperspektivet synliggör denna interaktion och belyser hur aktörer från olika delar av HR-funktionen är sammanlänkade. Kommunikationen utgör med andra ord en del av förutsättningarna, det vill säga kapaciteten, för lärande.

1.3. Uppsatsens syfte

1.3.1. Syfte

Syftet är att analysera hinder och möjligheter för organisatoriskt lärande i samspelet mellan aktörerna i Postens kompetensutvecklingsarbete.

1.3.2. Frågeställningar

Utifrån syftet har jag arbetat fram följande frågeställningar, som har varit vägledande för undersökningen:

- Vilka fora finns för återkoppling och problemlösning och hur används de?
- Hur påverkar befintliga kommunikationskanaler och nätverksstrukturer aktörernas helhetsbilder och förståelse för arbetet med kompetensutveckling?
- Vilka förutsättningar för förändring och flexibilitet finns i rådande strukturer?

1.3.3. Avgränsningar

Det lärande som står i fokus i det här arbetet är det som organisationen producerar i samspelet mellan dess aktörer. Att studera transformationer av organisationens handlingsmönster och medlemmarnas mentala strukturer kräver ett angreppssätt som söker annat än summan av varje enskild aktörs lärande, då detta lärande endast utgör delar av det övergripande mönster som söks. Det innebär att de enskilda individernas lärande ingår i studien i den mån det har betydelse för organisationens aktivitet och lärande.

Eftersom jag har valt att använda ett kommunikations- och interaktionsperspektiv på organisationens lärande, finns följaktligen andra aspekter som faller bort. Argyris och Schön (1996) delar in villkoren för organisatoriskt lärande i två delar; de strukturella respektive de kulturella faktorerna¹. De förra innefattar bland annat formella och informella interaktionsmönster, informationssystem, rutiner och system för möjligheter till och uppmuntran av problemlösning. De kulturella faktorerna utgörs av de uppfattningar, kvaliteter och känslor som påverkar interaktionsmönstren och därmed problemlösandet. Med utgångspunkt i den här uppdelningen hamnar uppsatsens fokus närmare de strukturella faktorerna, än de kulturella.

¹ Argyris och Schön använder de engelska uttrycken *structural and behavioural features*.

2. Teoretisk referensram

2.1 Arbetet med litteraturen

Intresseområdet som utgjorde min utgångspunkt för litteratursökningen rörde sig kring kommunikation och lärande i organisationer. En viss del av litteraturen har jag funnit genom att söka i Lunds Universitets och Stockholms Universitets bibliotekskataloger. Artiklarna har vaskats fram med hjälp av artikeldatabaser som ERIC och Academic Search Elite. Relevanta sökord har varit: kommunikation, nätverk, organisatoriskt lärande, lärande organisation och process. Därutöver har referenslistor i funna artiklar och böcker hänvisat mig vidare genom intresseområdet.

Utöver ett relevant innehåll har en viss vetenskaplig nivå varit ett kriterium för att kunna avgöra om de funna publikationerna var lämpliga att använda sig av. Jag har främst observerat på vilket sätt författarna teoretiskt underbygger sina resonemang. I de fall där jag har hittat intressanta resonemang som är refererade från andra författare, har jag gått till primärkällan i den mån det har varit praktiskt möjligt.

Mina första ansträngningar att hitta litteratur som renodlat inriktade sig på kommunikation var till viss del onödiga och ibland vilseledande, då kommunikationen i stor utsträckning visade sig ingå som en naturlig del i teorierna om lärande och agerande i organisationen. På så vis hade jag inga större problem med att integrera dessa två intresseområden med varandra. Dessutom behandlas kommunikationen i de renodlade kommunikations- och nätverksteorierna ofta som en separat del av organisationens liv. Det perspektivet passade inte denna studie, då jag har velat utgå från ett angreppssätt som definierar en organisation utifrån dess medlemmars aktiviteter, där kommunikationen fungerar som en strukturerande faktor i organisationen.

2.2. Utgångspunkter för lärandefenomen

För att förstå en företeelse i sin omvärld, t ex en händelse, relateras alla intryck till individens unika kognitiva karta, eller mentala modell. Den här modellen består av en uppsättning meningsstrukturer som, utifrån hur de hänger ihop med varandra, ger den nya erfarenheten en innebörd. En meningsstruktur är med andra ord ett verktyg som individen använder för att förstå sin omgivning. Strukturen är unik för varje enskild person och har formats genom de erfarenheter som man gjort genom livet. Alla meningsstrukturer hänger på något sätt ihop med varandra och ju fler kopplingar en viss struktur har med de andra i denna karta, desto troligare är det att man använder sig av just den strukturen när man ska tolka sina erfarenheter. Det innebär att den kognitiva kartans associationsvägar styr våra förhållningssätt och hur man ser på sina handlingsmöjligheter. (Weick 1995).

Den mening som vi skapar genom denna varseblivningsprocess är alltid rekonstruerad, dvs man hämtar aldrig en färdig slutsats från sitt kognitiva nätverk. Men då vissa meningsstrukturer har en tendens att bilda ”motorvägar” mellan varandra, har de nya intrycken stor benägenhet att få sin betydelse och förklaring genom att ta dessa snabba,

väl använda vägar. Det innebär att samma tolkning har lätt för att återkomma vid upprepade tillfällen, vilket betyder att den tolkade erfarenheten *möjliggörs*, men också *begränsas*, av individens meningsskapandeprocess. (Dixon, 1999).

Ett sätt att belysa detta fenomen, är att beskriva det som händer i varje människas omvärld som ett oavbrutet flöde av händelser. Utifrån olika upplevelser får man vana att orientera sig mot kontexter och sekvenser av en viss typ, genom att man punkterar dessa strömmar av händelser så att meningsfulla sekvenser återkommer (Bateson, 1973). Utifrån den allt mer inarbetade konstruktionsprocessen utvecklar man således en benägenhet att upptäcka vissa företeelser i ens omgivning, medan andra händelser passerar obemärkt förbi.

I Argyris och Schöns (1996) teoribildning kring single och double loop-lärande, kan man se en del kopplingar till resonemanget om den mentala modellens sätt att fungera. Med *single loop-lärande* menas en process, där man utifrån gjorda erfarenheter förbättrar eller ändrar sina handlingsstrategier utifrån de värderingar eller kriterier som styrde sättet att se på resultatet i första hand. Det innebär att värderingarna, exempelvis kring vad som är bra och dåligt i en viss prestation, behålls som tidigare. Det som ändras är strategin som man använder sig av för att uppnå det som, enligt rådande definition, är bra. *Double loop-lärande* innebär i sin tur att återkopplingen går två varv. Istället för att nöja sig med att förbättra handlingsstrategin utifrån det gällande sätt som man har värderat resultatet ifråga, ändrar man också sin syn på *hur* resultatet ska värderas. Det här sättet att lära blir oftast aktuellt i de situationer när man märker att det inte går att uppnå de mål som sattes upp med tidigare använda kriterier.

Att lära utifrån ett double loop-förfarande, innebär med andra ord att man frångår de inarbetade associationsvägarna mellan meningstrukturer i den kognitiva kartan. Genom att ändra kriterier och värderingar för vad en viss prestation ska leda till, lägger man till nya kontaktytor mellan meningstrukturer och därmed resulterar varseblivningen av en företeelse i en annan upplevelse.

2.3. Handlingens roll i lärprocesser

Både i Weicks (1995) och Argyris och Schöns (1996) teorier kring lärande betonas det egna agerandet som viktigt för lärprocessen. Weick använder det till svenska svåröversatta uttrycket *enactment*² som utgångspunkt för att beskriva hur individens handlande och hennes upplevelse av verkligheten fungerar i en växelverkan med varandra. Fenomenet bygger på att individen själv är med och påverkar den omgivning som sedan tolkas utifrån den kognitiva kartan. Denna växelverkan är en ständigt pågående process, där de egna handlingarna både är *reaktioner* på det man uppfattar i omgivningen och *nya stimuli* som påverkar vad man senare kommer att se i sin omvärld. Resonemanget påvisar att individen på ett aktivt sätt ständigt tar del av och

² Enact översätts i Prismas engelska ordbok (1989) till 1. anta (lag), stadga och 2. spela, uppföra (teaterterm). I detta sammanhang ska termen enactment förstås som en handling som påverkar omgivningen och därmed vår egen uppfattning av den. Översättningen spela och uppföra, eller möjligtvis gestalta/iscensätta, kan då ge viss vägledning till en svensk översättning.

påverkar sin egen omvärld. Det är med andra ord omöjligt att förhålla sig helt passiv, då även avsaknaden av handling är ett sätt att påverka omgivningen.

Utifrån hittills förda resonemang, kan vi för det första konstatera att det egna handlandet är med och skapar de aktiviteter som sker i ens omgivning. För det andra sorteras det man ser i stor utsträckning fram av den egna mentala strukturen. Denna relation kan leda till det som Weick (1987) kallar en *självuppfyllande profetia*, vilket innebär att ens eget handlande och den kognitiva kartan stöder varandra i en växelverkan. Om man handlar utifrån ett antagande eller övertygelse, finns således färdiga meningsstrukturer som förklarar och rättfärdigar det agerandet. Det innebär att det blir lätt att orientera sig mot de händelseströmmar som på något vis bekräftar att antagandet stämmer och att agerandet således var motiverat. I och med att man då även har varit med och påverkat sin omgivning i riktning mot det handlingsgrundande antagandet, är den självuppfyllande profetian ett faktum. Detta fenomen är en del av den stabiliserande process som leder till ett single loop-lärande.

En aspekt på lärande i en organisatorisk kontext där handlingen har stor betydelse, finns i Argyris och Schöns (1996) handlingsteorier. Dessa handlingsteorier bygger på ett antagande om att det finns två företeelser i organisationen som på olika sätt styr organiserandet: Dels en uttalad föreställningsvärld som påverkar hur man, externt såväl som internt, resonerar kring sina aktiviteter. Denna kallas *espoused theory* och används av organisationsmedlemmarna för att förklara och rättfärdiga ett visst handlingsmönster. Dels finns den handlingsteori som används i det konkreta handlandet, organisationens *theory-in-use*, som utgörs av de strategier, antaganden och värderingar som egentligen ligger till grund för hur organisationsmedlemmarna agerar i en viss fråga. Anledningen till att dessa två teorier ofta skiljer sig åt, kan antingen bero på att den underliggande *theory-in-use* är obeskrivbar, då arbetsuppgifterna till stor del grundar sig på tysta kunskaper, eller att den är odiskutabel i och med att agerandet strider mot, och därmed hotar, de uttalade idéerna, dvs *espoused theory*.

När man studerar organisationer är det med andra ord den uttalade teorin, *espoused theory*, som är lättast att fånga, i och med att det är den organisationsmedlemmarna i första hand utgår från när de beskriver sina uppgifter och den omgivning de arbetar i. I Argyris och Schöns teoribildning om organisatoriskt lärande är det dock *theories-in-use* som är det centrala när man pratar om förutsättningar för organisatoriskt lärande. På så vis utgör handlingarna ett mer centralt moment i lärprocessen än det intellektuella resonerandet. Ett väsentlig del av organisationens lärande handlar således om att medvetandegöra organisationsmedlemmarnas *theory-in-use* och relatera denna till rådande *espoused theory*.

2.4. Organisatoriskt lärande

2.4.1. Fenomenets karaktär

Organisatoriskt lärande sker, enligt Argyris och Schön (1996), i aktiva problemlösningsprocesser³. För att lärandet ska bli organisatoriskt krävs att en sådan process leder till att organisationsmedlemmarna ändrar sin theory-in-use kring en viss företeelse. Med hjälp av bland annat Weicks (1995) teorier kan man säga att organisatoriskt lärande på samma gång både kan handla om en *förändring av aktörernas handlingsmönster* och en *transformation av de mentala strukturerna* som reagerar på och samtidigt styr handlandet.

I och med att det organisatoriska lärandet i problemlösningsprocessen leder till en lösning eller riktningssändring av något slag, är detta lärande med andra ord *produktivt*. Argyris och Schön (1996, s 20) har definierat tre olika nivåer av produktivt organisatoriskt lärande:

1. *Organizational inquiry*, instrumental learning that leads to improvement in the performance of organizational tasks;
2. inquiry through which an organization explores and restructures the values and criteria through which it defines what it mean by improved performance; and
3. inquiry through which an organization enhances its capability for learning of types (1) or (2).

På den första nivån sker lärandet inom ramen för de existerande värderingarna om problemet, dvs man förbättrar ett redan taget koncept utifrån en single loop-process. Den andra nivåns produktiva lärande kräver double loop-processer, då det handlar om att omstrukturera, omvärdera eller på annat sätt förändra synen på problemet i sig. Har man löst ett problem genom att ändra kriterierna för målet med det man strävar efter, har det skett ett lärande på den andra nivån. Den tredje nivåns produktiva lärande handlar om att organisationen ökar sin *kapacitet* att lära enligt nivå ett och två. Här handlar det om ett slags metalärande, där lärandet i sig endast underlättar för nästa steg, som i sin tur utgörs av en konkret problemlösningsprocess.

Även i Dixons (1999) teoribildning har processbegreppet en central plats. Hon menar att det organisatoriska lärandet inte definierar ett slutgiltigt tillstånd, utan snarare är en process som tillåter organisationen att *fortlöpande* generera nya tillstånd. Denna ständiga rörelse ses också en nödvändighet för organisationens överlevnad, då nya lösningar hela tiden ger ljus åt andra problem. Därför blir det också avgörande för organisationen i vilken utsträckning lärandet överstiger, eller åtminstone håller jämna steg med, förändringarna i omgivningen. Utifrån fenomenet enactment skapar organisationen själv många av förändringarna i sin egen omvärld, som sedan kräver lärande. Samtidigt är lärandet en egen skapandeprocess, som i sin tur genererar nya tillstånd och nya krav på lärande. Utifrån det här resonemanget vill Dixon visa på vikten av att fokusera på *processen* som underlättar transformationen av nya organisatoriska tillstånd, då *målet*, i form av nytt lärande, bara är ett stopp på vägen på en längre resa.

³ *Problemlösning* är översatt från det engelska ordet *inquiry* och ska i det här sammanhanget förstås utifrån en vidare betydelse, som även inkluderar undersökning, inhämtande av information och utredning.

I den här fortgående processen beskriver Weick och Westley (1996) hur två ytterligheter tillsammans balanserar ordningen i organisationen. De menar att det lärande som leder till att man omstrukturerar förhållningssätten i organisationen, är en form av desorganisation som *ökar* variationen av handlingsalternativ och idéer. Motpolen är strukturerandet och organiserandet av organisationens aktiviteter, som finns till för att istället *reducera* variationen. En organisation vars balans domineras av strukturerande, sänker sin benägenhet att finna på nya alternativ, då det upplevs som svårare att överge en rutin ju mer den omarbetats och förfinats. Organisationer som istället har en hög grad av oordning och lärande förlorar identitet och erfarenheter, när man hela tiden går in i nya faser. På så vis gäller det för organisationen att hitta sin optimala balans mellan ordningen och oordningen; mellan single loop-lärande som finslipar och förbättrar, och double loop-lärande som utvecklar och skapar nytt.

2.4.2. Främjande faktorer

Med utgångspunkten att organisatoriskt lärande förutsätter ett kollektivt användande av lärandekapaciteten, använder Dixon (1999) begreppen privata, tillgängliga respektive kollektiva meningsstrukturer, för att beskriva hur organisationsmedlemmarnas föreställningar sprids och utmynnar i nya strategier, till nytta för organisationen. De *privata* meningsstrukturerna är basen och återfinns i varje persons egen kognitiva karta. När en person ger uttryck för sin syn på en företeelse, på så vis att den blir möjlig att utvärdera och förstå bakgrunden till, har meningsstrukturen blivit *tillgänglig* för andra organisationsmedlemmar. När dessa människor tillsammans jobbar fram ett gemensamt synsätt och inlemmar det i sina kognitiva kartor, och därmed i sitt handlande, har meningsstrukturen blivit *kollektiv*. Det är genom de kollektiva meningsstrukturerna som normer, strategier och antaganden om organisationens aktiviteter skapas. Den kollektiva meningen kan finnas i organisationens artefakter, såsom policys och andra fastlagda procedurer, men måste också finnas i huvudet på organisationens medlemmar.

För att låta de privata meningsstrukturerna bli tillgängliga och sedan kollektiva, lyfter Dixon fram *dialogen* som en avgörande faktor. Genom att uttala sin egen mening eller ge feedback på någon annans, tvingas man strukturera innehållet och tankarna blir klargjorda både för individen själv och för andra, vilket innebär att talaren ofta lär sig mer än lyssnaren. För att få fram en kollektiv mening är det nödvändigt att flera olika perspektiv lyfts fram, då man endast lär sig nytt när det nuvarande tankesättet utmanas. Att på detta vis själv få producera tankar och ge feedback till människor med andra perspektiv, genererar en spänning som har möjlighet att upplösas till en ny, kollektiv mening. Utifrån dessa villkor kan man se att alla forum för informationsaktiviteter i en organisation inte alltid stöder uttalandet av tillgängliga meningsstrukturer. Informationsmöten och dylikt erbjuder inte de villkor som krävs för kollektiva meningar, då organisationsmedlemmarna inte har möjlighet att skapa sina egna slutsatser utifrån ett givande och tagande. Dixon poängterar att det viktigaste inte alltid är vilken väg man har valt att gå, utan snarare *hur* man kommit fram till sitt vägval, för att beslutet ska få effekt i organisationen.

Meningsstrukturerna ligger sedan till grund för det handlande som sker i organisationen, eftersom organisationsmedlemmarnas syn på sina handlingsmöjligheter har sin utgångspunkt i de egna mentala modellerna (se 2.2). Det innebär att de kollektiva

meningsstrukturerna stor betydelse för utvecklingen av ett gemensamt handlingsmönster i organisationen.

2.4.3. Hämmande faktorer

Kofman och Senge (1993) har definierat tre hinder för organisatoriskt lärande, som kan återfinnas i olika hög grad i de agerade strukturerna i organisationen. När avdelningar och andra funktioner arbetar oberoende av varandra, trots att deras arbetsuppgifter ingår i ett ömsesidigt beroendeförhållande med varandra, uppstår en *fragmentering* i organisationen. De fysiska väggarna, i form av avdelningar och arbetsplatser, är reflektioner av våra egna mentala strukturer. Det innebär att den geografiska separationen synliggör organisationsmedlemmarnas sätt att tänka. Detta medför att en konkret, fysisk förändring som syftar till att komma ifrån fragmenteringen, även måste kompletteras med en mental sådan, eftersom meningsstrukturerna är de som från början byggde de fysiska gränserna. Med fragmentering som hinder i organisationen stannar lärandet inom de skilda enheterna, vilket innebär att var och en behåller sin position i kedjan och lärandet endast fungerar inom en bestämd ram, nämligen den definierade arbetsgången. I och med att helhetsperspektivet på så vis undanhålls, hämmas double loop-lärandet.

Den upplevda *tävlings- eller konkurrenssituationen* utgör det andra hindret för organisatoriskt lärande. Kofman och Senge menar att det inte är ovanligt att avdelningar och andra konstellationer inom organisationer tävlar mot varandra istället för att samarbeta. Detta leder till en rädsla för att misslyckas, vilket medför att det blir viktigare att framstå som en vinnare än att verkligen ha lyckats. Med denna mentalitet i organisationen växer en fixering på kortsiktigt mätbara resultat fram, vilket inte gynnar det organisatoriska lärandet.

Det tredje hindret uppstår då organisationens aktiviteter i har för stort fokus på att i efterhand åtgärda redan etablerade missförhållanden, ett fenomen som man kallar *reactiveness*. När dessa missförhållanden hela tiden får utgöra startskotten för förändringar, blir de organisatoriska aktiviteterna styrda av utifrån kommande händelser. Man åtgärdar svårigheter som redan uppstått och väntar sedan på nästa, istället för att låta förändringarna komma från egna, kreativa initiativ, som styr organisationen i den tänkta riktningen.

Ett annat fenomen som hämmar det organisatoriska lärandet, är det som kallas *second-order error* (Argyris & Schön, 1996). Detta s k ”fel” består från början av två separata problem. Det första, first-order error, är kopplat till organisationens konkreta aktiviteter och kan exempelvis bestå av ineffektivitet i en tillverkningsprocess. Detta problem är relativt lätt att upptäcka, men svårare att åtgärda, om det finns ett problem nummer två, second-order error, som utgör ursprungskällan till det första problemet. Denna bakomliggande orsak kännetecknas av en passivitet hos organisationens aktörer, då man undviker att ifrågasätta rådande rutiner trots att man står inför ett uppenbart missförhållande. Det som krävs för att lösa detta bakomliggande problem, är en double loop-process i problemlösningen av first-order error, genom att upptäcka och åtgärda det som egentligen orsakar ineffektiviteten.

2.5. Agerande i och strukturerande av organisationen

2.5.1. Processbaserat synsätt

Den processbaserade synen på organisationer används för att horisontalkoordinera en kedja av händelser som överskrider organisationens formella, inre och yttre, gränser. Nonaka och Ichijo (1997) menar att det synsättet har större möjligheter att sammanlänka de organisatoriska aktiviteterna än en vertikalt hierarkisk organisation. Detta menar man blir särskilt viktigt i komplexa och föränderliga omvärldar, då processlogiken i större utsträckning främjar organisationens flexibilitet. Denison (1997) beskriver den processorienterade organisationens fokus som en värdegenererande kedja, där dess aktiviteter förstås utifrån *skapandet*, *organisierandet* och *styrningen* av kedjan. Målet för organisationen är att skapa värde genom de organisatoriska aktiviteter som pågår i de gränsöverskridande processerna. Själva skapandet av kedjan är vanligtvis en aktivitet som växer fram utifrån den kontinuerliga interaktionen i organisationen. Genom enactment, där aktiviteterna gradvis formas utifrån en växelverkan mellan påverkan på omgivningen och varseblivning av de organisatoriska händelserna, formas kedjan av organisationens aktörer på ett mer eller mindre medvetet sätt. I organiserandefasen definieras kedjan och man etablerar kontakter och relationer som underlättar flödet. Den dagliga driften regleras i styrfasen, då man förbättrar effektiviteten i en definierad och organiserad kedja och därigenom höjer, eller åtminstone säkrar, kvaliteten.

2.5.2. Agerade strukturer

Framväxandet av en värdegenererande kedja är ett exempel på hur organisationen skapas genom interaktionen mellan organisationens aktörer. Mumby (1988) menar att kommunikationen bör ses som det medel genom vilket organisationens struktur och verklighet produceras och reproduceras. I och med att man uttalar betydelser och värderingar tydliggörs också de grunder på vilka organisationens aktiviteter baseras. Även Weick (1987) betonar kommunikationens och interaktionens betydelse för organisationens reproduktion. Då organisationsmedlemmarnas handlande utifrån sina meningsstrukturer bildar självuppfyllande profetior, stabiliseras på så vis strukturerna utifrån aktörernas egna mentala bilder.

Mintzberg (1983) lyfter fram den naturliga interaktionens betydelse för de formella strukturerna, genom att likna dem vid stigar i skogen. Stigar blir upptrampade och kartlagda först när ett visst antal människor spontant har valt att ta en viss väg, utan att ledas av ett förutbestämt mönster. På så vis menar Mintzberg att organisationens informella kanaler har blivit formella på naturlig väg. Därför kan, eller bör, man heller inte särskilja formella och informella strukturer, då dessa företeelser ofta är skapade genom samma process. Utifrån detta resonemang kan man utläsa att det *agerade* mönstret i organisationen är det som utgör dess verklighet, oavsett om agerandet är officiellt och uttalat eller ej.

2.5.3. Nätverk och kommunikation

När interaktionsmönster växer fram på naturlig väg i organisationen, finns ett antal faktorer som påverkar hur organisationsmedlemmarna, mer eller mindre medvetet, väljer att kommunicera. Jackson (1977) menar att man för det första är mer benägen att interagera med de människor som kan hjälpa till att nå ens mål. Detta gäller dock om personen ifråga förväntas stödja det valda tillvägagångssättet, då man i övrigt undviker

de människor som gör att man känner sig osäker eller har andra idéer som kan hota planerna. På så vis är även valet av kommunikationskanaler ett sätt att skapa sin självuppfyllande profetia och därmed stärka den agerade strukturen. Kommunikationen används också för att stärka aktörernas självförtroende och status, genom att man gärna vänder sig till aktörer i en mer prestigefull grupp och till de som man har chans att få uppskattning av. Monge och Eisenberg (1987) nämner ytterligare en faktor som påverkar interaktionen, nämligen den fysiska närheten som kan kopplas samman med frekvent interaktion. Det kan ses som ett exempel på hur strukturen i form av spatiala artefakter, dvs rumsliga uttryck för organisationens struktur, formar interaktionsmönstren i organisationen.

Utöver vilka kanaler som används av aktörerna i organisationen, har aktörernas inbördes positioner betydelse för hur kommunikationen påverkar organisationens aktiviteter. Monge och Eisenberg (1987) beskriver tre sorters organisatoriska kluster, som fyller olika funktioner. Den mest uppenbara koalitionen består av *arbetsgrupper*, som t ex en kommitté, där medlemmarna på ett medvetet sätt har tillsatts för en uppgift. *Tillfälliga allianser* har också en avgränsad målsättning, som ofta är relativt kortlivad, men formandet av gruppen sker mer informellt än för arbetsgruppen. Det tredje klustret som beskrivs av Monge och Eisenberg kallas för en *clique*, vilken utgörs av en långlivad grupp med ett bredare fält av uppgifter eller mål, med relativt få deltagare involverade.

Kreps (1990) har definierat ett antal roller som aktörerna i dessa nätverk kan inneha. En *gatekeeper* sitter mitt i ett nätverk och sorterar informationen som kommer från de olika aktörerna. Då denna person har direkta kommunikationskanaler till många av de andra i nätverket, som utan gatekeepers roll skulle vara isolerade från de andra, går en stor del av informationen genom aktören med denna centrala position. Det innebär att gatekeepern också får stora möjligheter att själv styra vilken information som ska gå vidare till de andra i nätverket och vad som kan lämnas utan större beaktande. Personen med *brofunktionen* är länken som binder samman två nätverk inom samma organisation, genom att själv vara del i det ena och ha kanaler in i det andra. Innehavaren av *förbindelsefunktionen* är också länken mellan två nätverk, men står själv utanför båda. Eftersom det inte finns någon annan fungerande koppling mellan de två nätverken utgör således förbindelsefunktionen nätverkens ömsesidiga förmedlingskanal. Personen ifråga får på så sätt stor betydelse för vad som förmedlas, utan att själv behöva vara insatt i, eller ha varit med och skapat någon del av informationen.

3. Undersökningens upplägg och genomförande

3.1. Val av tillvägagångssätt

Argyris och Schöns (1996) handlingsteorier och Weicks (1995) enactment betonar handlingen som betydelsefull för organisatoriska lärprocesser. Det innebär att en empirisk studie om organisatoriskt lärande på något sätt borde lyfta fram aktörernas agerande. Utifrån Dixons (1999) resonemang om tillgängliga och kollektiva meningsstrukturer finns det även anledning att inte bara intressera sig för *att* man interagerar, utan även *på vilket sätt*. I min strävan att kartlägga samspelet mellan aktörerna i arbetet med kompetensutveckling, ansåg jag det därför viktigt att fånga interaktionernas olika kvaliteter.

Jag valde att använda mig av öppna intervjuer som insamlingsmetod, då den ger respondenten möjlighet att på ett okomplicerat och fylligt sätt berätta om sin arbetssituation och ge exempel på hur denne agerar i vardagliga situationer (se Lantz, 1993). Mitt mål var att därigenom få en nyanserad bild av ett antal aktörers sätt att arbeta och utnyttja forum för stöd och diskussion. På så vis hade jag för avsikt att bygga upp en bild av de olika rollinnehavarnas interaktionsstrukturer och undersöka hur dessa påverkar arbetet med kompetensutveckling.

Då uppsatsens fokus ligger på ett övergripande, organisatoriskt plan, kan man fråga sig om det hade funnits någon poäng med att istället välja ett tillvägagångssätt som kunde fånga flera aktörers interaktionsmönster, med hjälp av ett metodval som tillät ett större antal respondenter. I ett tidigt skede hade jag vissa funderingar kring hur kortare standardiserade intervjuer eller enkäter skulle kunna spegla nätverken och samspelet i organisationen. Betydelsen av interaktionernas kvaliteter och aktörernas egna perspektiv gör dock att en mer kvantitativ eller strukturerad undersökningsmetod skulle ha svårt att fånga stora delar av det som är av intresse för studien. Ett annat alternativ var att istället använda gruppintervjuer, s k fokusgrupper, med de olika aktörskategorier som jag senare valde ut för de enskilda intervjuerna. Detta alternativ sorterades dock bort redan vid tanken på de praktiska problem som metoden hade medfört, i form av svårigheter att hitta tider som skulle passa alla.

3.2. Intervjuer

3.2.1. Urval av intervjupersoner

En teoretisk utgångspunkt som har påverkat utformningen av undersökningen, är de kollektiva processer (Argyris & Schön 1996, Dixon 1999) som krävs för att organisatoriskt lärande ska uppstå. Dessa processer har jag sökt tydliggöra genom att utifrån intervjuer med aktörer från olika delar av organisationen finna övergripande mönster.

Min första uppgift inför arbetet att välja ut intervjupersoner, var att identifiera aktörerna i arbetet med kompetensutveckling på Posten. Genom ett antal informella samtal med några personer inom HR-funktionen fick jag hjälp med att greppa dess struktur och hur

den hängde ihop med övriga verksamheten. På ett tidigt stadium insåg jag att det skulle bli svårt att få med aktörer från Postens alla större enheter. Jag valde då att inrikta mig på servicenätet, dels för att det är den största enheten med verksamhet i hela landet, dels på att man nyligen genomgått en stor förändring, vilket innebar att man befann sig i en spännande utvecklingsfas.

Då de identifierade aktörerna kommer från olika delar av organisationen och således har olika roller och funktioner, var det svårt att sätta upp gemensamma kriterier för urvalet. Jag hade dock för avsikt att hitta två intervjupersoner per identifierad roll, för att få en mer mångfasetterad bild av dess interaktionsmönster än vad en intervju kan ge.

Förutom aktörer från HR-funktionen ville jag ha med ett antal chefer från kärnverksamheten, det vill säga personer som jobbar med kompetensutveckling i sitt vardagliga arbete och därmed drar nytta av HR-funktionens arbete. Jag valde två lokala chefer med varsin tillhörande postcenterchef i ett och samma rörelseområde. Anledningen till att jag valde samma rörelseområde var att jag ville se vilken kontakt och/eller vilket samarbete som fanns mellan dessa lokala områden. Av samma anledning valde jag postcenterchefer och lokala chefer som ingick i samma ledningsgrupper.

Från det rörelseområde där linjecheferna arbetar, hämtade jag även en av de två HR-generalisterna. På så sätt fanns det möjlighet att få berättat om samarbetet mellan generalisten och cheferna från två olika synvinklar. Den andra HR-generalisten hämtades från ett annat rörelseområde, där jag inte hade andra intervjupersoner.

Utöver de fyra verksamhetscheferna och de två generalisterna, valde jag ut två strateger som jobbar med ledarskaps- respektive kompetensutveckling. Den ena sitter i servicenätets stabsfunktion för HR-frågor och den andra i koncernledningsfunktionen HR. Den sistnämnda har med andra ord ingen speciell anknytning till servicenätet, utan arbetar med koncernövergripande frågor. Den nionde intervjupersonen är formellt sett inte heller knuten till servicenätet, då denne arbetar som internkonsult och således är anställd av HR Support. Konsulten har dock uppdrag i servicenätet och har på så vis naturliga kontakter däri. Anledningen till att jag endast intervjuade en internkonsult, när de andra rollernas representerades av två personer, beror på att jag ville hålla nere antalet intervjuer, för att inte få en alltför ohanterlig mängd material. Jag hade dock planer på att komplettera med en andra intervju, om det hade känts otillfredsställande med den som genomfördes. (För en schematisk bild över urvalet av intervjupersoner, se bilaga 1).

3.2.2. Intervjuernas karaktär

Intervjuerna strukturerades utifrån ett antal teman, där respondenternas egna funderingar och sätt att se på sin arbetssituation fick styra vad som hamnade i störst fokus. I min strävan att komma ifrån den allra ytligaste beskrivningen av tillvägagångssätt och organisatoriska förhållanden, var min strategi att ställa frågor utifrån specifika situationer och få intervjupersonerna att finna händelser som exemplifierade deras påståenden. Eftersom mina intervjupersoner hade väldigt skilda roller i organisationen, använde jag mig av tre olika intervjumallar som formulerades utifrån en gemensam grundstomme (se bilaga 2-4).

I och med att jag hade förmånen att få låna en arbetsplats på internkonsultavdelningen i Stockholm under den tid då uppsatsen producerades, hade jag lätt att få kontakt med människor som kunde svara på frågor av informativ karaktär. Dessutom fick jag god hjälp med att ta fram dokument och telefonnummer till andra personer i organisationen som kunde ge svar på olika funderingar som dök upp under arbetets gång. Dessa kontakter av spontan karaktär har fyllt luckor och bättrat på min förståelse för olika sammanhang och har på så vis bidragit till den slutliga helhetsbilden. De innebar även att jag inte behövde ägna någon större del av intervjuerna åt allmänna frågor om Postens verksamhet och dylikt.

Intervjuerna hölls på respektive intervjupersons arbetsplats; i ett sammanträdesrum eller i det egna arbetsrummet. I ett fall lånade jag ett sammanträdesrum i den lokal jag själv hade tillgång till. Intervjuerna spelades in på band, dels för att jag skulle slippa anteckna under tiden och på så vis kunna ägna all uppmärksamhet åt respondenten, dels för att jag senare skulle kunna skriva ut dem. Min intention från början var att be intervjupersonerna att reservera en och en halv timme för intervjun, för att inte behöva jäkta vare sig med inlednings- eller avslutningsfasen. Då det visade sig vara svårt att få tider som passade mitt relativt pressade tidsschema, fick jag dock nöja mig med att ha en timme till förfogande. Det var tillräckligt i de flesta fall.

3.3. Bearbetning och analys av materialet

Under samma dag som respektive intervjuer ägde rum, påbörjade jag även genomlysning och utskrift. De allra största delarna skrevs ut ordagrant. Undantag gjordes vid dålig ljudkvalitet och vid vissa inledande och avslutande partier, där den innehållsmässiga relevansen var uppenbart låg.

Efter att ha läst igenom utskrifterna översiktligt, gick jag igenom dem mer noggrant och sökte svar på frågan ”*vad pratar de om?*”. Genomgången resulterade i sex teman, som alla gavs varsin färg. Vid nästa genomläsning markerade jag i kanten av utskrifterna var dessa olika teman dök upp, med hjälp av färgpennor. Därefter sammanställde jag varje tema var för sig, samtidigt som jag bara tog med kärnan av utsagorna. På så sätt blev intervjupersonernas uttalanden både avskalade och sorterade efter teman. Nästa steg innebar att jag gick igenom den nya uppdelningen, gjorde en del konstateranden och sökte efter nya strukturer med hjälp av den teoretiska referensramen. Tack vare färgmarkeringarna i utskriftsmaterialet var det lätt för mig att hitta tillbaka i originaltexterna, när jag blev osäker på sammanhanget kring lösryckta uttalanden eller ville ha förtydliganden av mina egna sammanfattningar.

Efter att ha provat på att strukturera materialet på olika sätt, gjorde jag till slut valet att redovisa resultatet i en kombinerad resultat- och analysdel. Eftersom mitt val av vilka resultat som ska framhållas görs med tanke på vad jag ser genom den teoretiska referensramen, innebär det att en fristående resultatdel redan är färgad av den efterkommande analysen. Resultatdelen kan på så vis aldrig läsas som något obearbetat, som författaren sedan råkar finna analytiska resonemang utifrån. Det innebär att en kombinerad resultat- och analysdel inte påverkar den metodmässiga logiken, utan

snarare tydliggör densamma. Dessutom har jag funnit stilistiska fördelar med att väva samman de två delarna, då man slipper upprepa resultaten i det efterföljande analyskapitlet, för att tydliggöra vilka resultat som egentligen analyseras.

3.4. Etiska överväganden

Larsson (1994) påpekar att intresset av att få fram ny kunskap måste vägas mot kravet på skydd av individer. Det innebär att skyddet av individer inte skulle vara ett absolut krav, utan snarare en avvägningsfråga, där den rimliga avvägningen är ett tecken på god kvalitet. I detta fall var ett av villkoren för intervjuerna att intervjupersonernas svar skulle behandlas konfidentiellt, vilket inte inneburit några större problem för resultatframställningen.

För vissa anställda på Posten, som har kontakt eller samarbete med mina intervjupersoner, kan det eventuellt vara möjligt att närma sig en identifikation av vissa, utifrån min beskrivning av deras roller. Resultatframställningen hålls dock på ett relativt övergripande plan, där slutsatserna till stor del dras utifrån flera personers utsagor, som sedan flätats samman till en helhet. Därför anser jag inte att det finns någon risk för besvärande utlämnanden, varken ur intervjupersonernas eller deras kollegors synvinkel.

4. Resultat och analys

4.1. Disposition

I denna empiriska del av uppsatsen, där jag har valt att kombinera resultatredovisning och analys, har jag disponerat innehållet på följande sätt. Jag börjar med att gå igenom de aktörer som är involverade i arbetet med kompetensutveckling i servicenätet; deras roller och hur de interagerar med varandra och andra aktörer i organisationen. Därefter tittar jag närmare på det styrverktyg som finns för arbetet med kompetensutveckling i Posten; vilka möjligheter det ger och hur man använder verktyget idag. Sedan analyseras hur kompetensutvecklingens aktivitetsflöde ser ut och vilka lärprocesser som pågår i organisationen. Slutligen tar jag upp vilka hinder och möjligheter för organisatoriskt lärande som är kommer av aktivitetsflödet i organisationen och aktörernas förhållningssätt.

4.2. Kompetensutvecklingens aktörer

4.2.1. HR-strategerna i servicenätet

Centralt i servicenätet är åtta personer anställda för att jobba med HR-frågor på ett strategiskt plan, varav en är personalchef för servicenätet och resten jobbar utifrån olika ansvarsområden, såsom hälsa, ledarskapsfrågor och kompetensutveckling.

Koncernledningsfunktionen HR, som rapporterar till personaldirektören, har bland annat till uppgift att arbeta med kompetensutvecklingsfrågor som är gemensamma för hela Posten. Därefter har strategerna i servicenätet som uppgift att anpassa och applicera de riktlinjerna till servicenätets behov. För att inte starta projekt som strider mot policys utarbetade av koncernledningsfunktionen, blir kontakten med personerna därifrån viktig, så att alla egna aktiviteter förankras, inte bara hos servicenätets chef som styr strategerna i servicenätet, utan även av dem som ansvarar för HR-frågorna i stort.

Ett anmärkningsvärt förhållande är att det inte finns någon etablerad praxis för kontakten mellan de som jobbar med samma frågor i koncernledningsfunktionen HR och i servicenätet. Det innebär att samarbetet som finns idag i mångt och mycket är skapat utifrån egna initiativ. Vill man som strateg i servicenätet träffa den eller de personerna i koncernledningsfunktionen som jobbar med samma frågor är det är upp till var och en att ta kontakt och inte minst hitta tiden för dessa träffar.

Möjligheterna till horisontell kommunikation över enhetsgränser, begränsas av att det inte finns någon enhetlig indelning av ansvarsområden inom Postens olika enheter. HR-strategerna i andra enheter, såsom Försäljning och Produktion, består inte av samma antal medarbetare och har därmed olika lösningar på hur man delar upp ansvaret mellan sig. Det medför svårigheter att bilda enhetsöverskridande samarbetsgrupper utifrån var och ens inriktningar, det som Monge och Eisenberg kallar *cliques*. På så vis finns ett strukturellt hinder för organisationen att dra nytta av alla utvecklingsarbeten som pågår ute på de olika enheterna.

Deltagande i arbetsgrupper upplevs dock som ett bra tillfälle för alla parter att mötas över gränser. Men då tillfälligt skapade arbetsgrupper har en avgränsad uppgift som står i centrum, innebär det att specifika frågor kring annat än uppgiftens omedelbara fokus inte får utrymme. På så vis kan man säga att arbetsgrupperna fungerar som en första kontaktyta mellan kollegor på olika ställen i organisationen, där fortsatt samarbete styrs av upplevt behov och initiativförmåga relaterat till den upplevda tidsåtgången och nyttan med kontakten.

En annan aspekt som formar strategernas agerade strukturer, beror på vilken del av organisationen man identifierar sig med. Som strateg inom servicenätet är man anställd av servicenätets chef och rapporterar till henne. Samtidigt är koncernledningsfunktionen HR den enhet som leder strategernas arbete i form av utformande av riktlinjer, policys och koncerngemensamma projektarbeten. När arbetsgrupper tillsätts, på initiativ och i ledning av koncernledningsfunktionen, tillfrågas olika människor som kan tänkas ha något att bidra med. I dessa situationer arbetar man således för de som centralt styr HR-frågorna, men är fortfarande avlönad av servicenätet. I den korsningen finns en spänning som inte har någon uttalad lösning, utan det är mycket upp till var och en hur man behandlar den dubbla lojaliteten och fördelar sin tid.

4.2.2. Brobyggande linjesupport

Rörelseområdenas operativa HR-generalister utgör, enligt dem själva och strategerna, en viktig länk mellan stabsfunktionens strateger och cheferna ute i verksamheten. Dessa sju generalister, knutna till varsitt rörelseområde, fungerar som en allmänorienterad resurs och har två olika uppdrag. Dels jobbar de med sådant som strategerna har beställt, dels fungerar de som ett direkt stöd för chefer och hjälper till med sådant cheferna känner behov av, eller som man gemensamt kommer fram till. På så vis har generalisterna en dubbel roll, som i sig inte uppfattas som problematisk av dem själva. Man är dock mån om att inte uppfattas som huvudkontorets springpojkar, utan vill i så stor utsträckning som möjligt arbeta utifrån chefernas villkor.

Generalisterna har regelbundna träffar en gång i månaden, då man diskuterar gemensamma frågor och tar råd och stöd i varandra. Man har även gått igenom varandras styrkor och specialkunskaper, så man ska veta vart man kan vända sig om man behöver hjälp. Men med tanke på den låga mötesfrekvensen och det fysiska avståndet som mötesdeltagarna har till vardags, är förutsättningarna för gemensamma tankestrukturer och en identifikation med gruppen relativt små. Samma två faktorer, fysiskt avstånd och få gemensamma träffar, gör att strategerna inte tycker sig få till den dialog som är önskvärd med samtliga generalister. En av dem är, i roterande turordning, alltid med på servicenätets enhetsmöten och kan på så vis rapportera vidare till de andra. Men möjligheter till tillgängliga meningsstrukturer med samtliga generalister och berörd strateg i en viss fråga, är små, vilket borde påverka sättet som uppdraget utförs på ute i landet. På så vis kan man säga att HR-generalisten fyller en förbindelsefunktion (se 2.5.3) mellan servicenätets stabsfunktion HR och cheferna i de lokala områdena, då denne inte riktigt är del av någon av organisationerna, meningsstrukturellt sett.

Den förbindelsefunktion som linjesupporten på detta vis utgör, uppfattas, som tidigare nämnts, som en avgörande kanal ut i verksamheten för HR-funktionen i servicenätet. Det är dock lite olika hur de sju generalisterna arbetar ute i sina rörelseområden. Vissa

har skaffat sig tillträde till rörelseområdets ledningsgrupp, som består av rörelsechefen och de lokala cheferna, medan man på andra håll har varit ute i en del lokala ledningsgrupper, men inte etablerat några regelbundna träffar. Uppfattningen om chefers ointresse för HR-frågor, som finns både bland HR-generalister och andra personalutvecklare, kan i det här fallet ha skapat en självuppfyllande profetia (se 2.3) i förhållandet generalist – chef. Signalerna från chefer, som tolkas som ointresse av andra, är i många fall snarare okunskap om komplexiteten inom området. Men då man som generalist, utifrån sitt eget antagande, intar en roll som mindre önskvärd, blir det således svårt att få tillträde till olika forum där det istället hade krävts stor drivkraft för att slå sig in. Och därigenom fortsätter en spiral av lärande inom nuvarande, agerade strukturer åt fel håll.

Det som har störst betydelse för kontaktnätet bland cheferna är dock vilken bakgrund man har, då det finns en del förgivet tagna strukturer, som är kvar från tiden då Postens verksamhet var indelad i regioner och HR-personalen hade en annan organisation. En del av de personer som nu arbetar som generalister i ett rörelseområde var tidigare anställda på den motsvarande regionens filialkontor. Det innebär att de vid övergången till dagens organisation redan hade ett inarbetat kontaktnät i området och verksamhetscheferna visste vad den person som fick titeln HR-generalist kunde bistå med, vilket påverkar dennes sätt att arbeta idag. I de rörelseområden där generalisten kommer från andra ställen än det som tidigare var filialkontor ute i landet, har man följaktligen svårare att bli den naturliga kontakten i personalfrågor.

4.2.3. Uppdragstagande internkonsulter

Till skillnad från de allmänpraktiserande generalisterna, är internkonsulterna företagets experter inom HR-området, där de flesta är specialiserade inom ett smalare kompetensområde, såsom rekrytering, ledarskapsutveckling eller arbetsrätt. Internkonsulterna är organiserade i en egen enhet, HR Support, och fungerar ungefär som en extern konsult, med skillnaden att man är specialiserad på det som är unikt med Postens sätt att hantera HR-frågorna, samt att kunderna i organisationen endast betalar självkostnadspris för deras tjänster.

I och med att konsultrollen med uppdragsbaserade tjänster infördes i organisationen 1999, har det operativa stödet till verksamheten ändrat karaktär, något som fortfarande är föremål för diskussion. Det faktum att man får betala för konsulttjänsterna påverkar sättet konsulterna arbetar och hur kunderna i organisationen använder dem. För det första innebär det att kundernas behov har kommit i centrum på ett annat sätt, när det märks tydligare vem som betalar för tjänsten. Tidigare fanns uppfattningen att det var möjligt för HR-personalen att tillhandahålla tjänster som inte direkt har motsvarat verksamhetens behov och trots det haft fullt upp, på grund av att ingen reflekterade över kostnaderna i samma utsträckning som nu. För det andra har konsulterna märkt av att deltagarna på de kurser och dylikt som anordnas, på ett annat sätt än tidigare är måna om att delta ordentligt, när de vet att deras närmaste chef har satsat pengar på deras utveckling. För det tredje innebär kostnaden också en begränsning, som utgår från chefernas situation i de lokala områdena, vilket jag återkommer till under nästa rubrik.

Vissa konsultinsatser, främst utbildningar av olika slag, betalas av koncernledningen eller av servicenätet centralt. Det gäller främst olika former av ledarskapsutbildning. För

2100 chefer och andra nyckelpersoner driver man Ledarakademin, som består av ett antal obligatoriska basblock, samt flera valfria kurser. Inom servicenätet har man valt att satsa på en aspirantutbildning för blivande teamledare och postcenterchefer, som handplockas från sina nuvarande roller som brevbärare respektive teamledare.

Övergången till uppdragsbaserat operativt stöd, har på vissa håll medfört en del oklarheter, då tidigare strukturer har varit svåra att gå ifrån. Det finns uppfattningar om att en del internkonsulter, som tidigare arbetat som personalutvecklare ute i de fyra regionerna, inte riktigt har kommit ifrån den strategiska rollen. Trots att den enhet som betalar för tjänsterna ska vara styrande i fråga om vad som ska utföras, har det hänt det att internkonsulter fakturerar för arbetsuppgifter som de själva ansett behövde bli utförda, utan att beställaren har ansett sig informerad över huvud taget. I dessa fall kan man konstatera att organisationen inte har lyckats lyfta fram de meningsstrukturer som tydliggör beställar- och utförarrollerna i tillräcklig utsträckning.

Förutom kostnadsbiten av konsulternas uppdragsbaserade arbetssätt, påverkar också själva uppdragsformen hur tjänsterna fungerar i organisationen. Det faktum att konsulttjänsten just är ett avgränsat uppdrag, gör att återkopplingen blir tämligen begränsad. När servicenätet centralt har beställt en utbildning händer det att man beställer en utvärdering av kursen, som konsulten sedan överlämnar till uppdragsgivaren. Konsulternas närmaste chef har också en rutin som innebär att denne ringer upp uppdragsgivaren vid avslutat uppdrag och frågar hur man uppfattar att konsulten genomfört sitt uppdrag. Dessa båda former av utvärdering lägger dock fokus på uppdragen i sig och inte på de förväntade effekterna. En utbildningsinsats som rör en avgränsad grupp från samma arbetsplats kan dock ge utslag i den sk ViP-undersökningen (Vi i Posten), en medarbetareundersökning som indikerar hur medarbetarna upplever sitt arbete beträffande ledarskapsfrågor, engagemang, etc. Men när det gäller kursdeltagare från olika enheter har man inget etablerat sätt att få feedback och då den ansvariga utbildaren har avslutat uppdraget och ingen annan tar vid.

För att återknyta till det som tidigare nämndes om gamla strukturers inverkan på det nya arbetssättet, ska jag ge ytterligare ett exempel på hur tidigare organisationsformer påverkar dagens agerade strukturer. Då personalfunktionen tidigare var indelad i regioner, hade HR-personalen en fysiskt avgränsad arena i och med att man var anställd i respektive region. Idag, då uppdragsgivaren varierar från insats till insats, finns i den formella strukturen inga direkta gränser. På så vis kan konsulter från hela landet användas vid centrala uppdrag för t ex Ledarakademin. Men det som har blivit avgörande för de cirka sjuttio konsulternas inbördes uppdelning är, som på regionernas tid, var man har sitt kontor i landet. Den här indelningen följer med andra ord de gamla strukturerna, vilket innebär att samma mentala modell fungerar för att skapa ordning i dagens organisation.

Bland konsulterna finns det dock röster för att man i större utsträckning ska fokusera på vilket expertområde man tillhör och ha fler gemensamma träffar med dessa kollegor, så att uppgiften kommer i centrum på ett annat sätt. Utifrån ett meningsstrukturellt perspektiv skulle den här fokuseringen främja kollektiva tankemodeller kring de gemensamma uppdragen, vilket skulle främja en bättre kvalitetssäkring i den, i övrigt ofta ensamarbetande, konsultens arbetssituation. Det som denna alternativa uppdelning

eventuellt skulle förlora på i förlängningen, är att helhetsperspektivet blir mindre, om konsulterna endast träffar kollegor som utför samma del av kompetensutvecklingsarbetet som de själva.

4.2.4. Perspektiv i det lokala området

Postcenterchefernas främsta diskussionspartner och källa till stöd, beträffande kompetensutveckling och övrigt strategiskt arbete, är ledningsgruppen i det lokala område de verkar i. I ledningsgruppen planeras även många utvecklingsinsatser gemensamt för det lokala området och man delar med sig av varandras erfarenheter från olika försöksprojekt, som t ex nya arbetstidsmodeller. Den lokala chefen har daglig telefon- och mailkontakt med postcentercheferna, som också pratar mycket med varandra. Kontakten har även intensifierats under det gångna året, då det nya servicenätet implementerats, vilket också upplevts som en ansträngande och intensiv tid. Genom den täta kontakten har cheferna utvecklat gemensamma meningsstrukturer kring många frågor, vilket inte minst märktes på flertalet av de resonemang som intervjupersonerna från samma lokala område förde.

Den lokala chefen träffar de andra lokala cheferna inom sitt rörelseområde på rörelseområdets ledningsgruppsmöten. På så vis fungerar den lokala chefen som en gatekeeper (se 2.5.3) gentemot sina postcenterchefer, då den lokala chefens egna prioriteringar i viss utsträckning avgör vad som förs vidare från rörelseområdets ledningsgrupp och andra informationskällor. I övrigt är de lokala områdena relativt isolerade från varandra och man har ingen direkt erfarenhet av hur andra jobbar med specifika frågor, vilka problem och lösningar som andra områden stöter på respektive använder sig av. I den förra organisationsmodellen, då postcenterverksamheten sorterades in i regioner, fanns det fler forum för utbyte av erfarenheter utanför den närmaste kretsen, vilket dock inte verkar ha lämnat något större tomrum efter sig. Man konstaterar dock att kontakten med andra lokala områden är oerhört liten. Idag ges möjligheter till ny inspiration från andra chefer främst kring arrangemangen på kurser inom Ledarakademin, när man på kafferaster och dylikt träffar andra postcenterchefer och diskuterar olika frågor. Just dessa tillfällen nämns som en grogrund för nya idéer och perspektiv, som man kan ta med sig hem och fundera vidare på för sig själv.

Under de intervjuer jag gjorde var det svårt för cheferna att ge exempel på tillfällen då man hade tagit hjälp av HR-generalisten i något kompetensutvecklingsärende, eller situationer då man skulle kunna tänka sig att göra det. Det senare kan bero på att man i viss utsträckning inte riktigt vet vad denne kan bistå med och att de intervjuade personerna i detta fall inte hade någon tidigare relation med generalisten, vilket, som tidigare nämnts, har visat sig betydelsefullt. Om man behöver ha svar på någon speciell fråga vänder man sig istället i första hand till sin lokala chef och i andra hand tar man hjälp av någon i sitt kontaktnät, som man vet är kunnig inom området.

När det handlar om operativa insatser som kräver experthjälp, är cheferna hänvisade till internkonsulterna. Ett antal faktorer gör att anlita dem av dessa har tendens att ske i mindre utsträckning än vad som egentligen är behövligt. Dels beror det på att anlita dem måste planeras in i ett längre perspektiv, då kostnaden ska planeras in i budgeten upp till ett år i förväg. Behov som uppkommer under året upplevs således som svårare att anlita hjälp för. Dels är kostnaden i sig givetvis ett hinder, där en chef som känner sig hårt

pressad av budgetarbetet lätt kan prioritera bort konsultkostnaden för t ex en rekrytering och istället göra det själv. Det händer även att chefer tar kontakt med strategerna i servicenätet och förväntas kunna få operativ hjälp av dem istället.

4.3. Stöd för organiserandet

4.3.1. Process som verktyg

Som stöd för interaktionen mellan aktörerna och för det arbete som bedrivs kring personalfrågorna i Posten, har man inom HR-funktionen definierat ett antal processer. Jag kommer här titta lite närmare på Postens kompetensutvecklingsprocess och dess roll som verktyg och riktningssvare för de organisatoriska aktiviteterna.

För personalarbetet har man utarbetat processer för kompetensförsörjning, kompetensutveckling, systematiskt arbetsmiljöarbete, rehabilitering, rekrytering, etc. Dessutom används den här formen av stöd och ledning för merparten av de aktiviteter som bedrivs inom Postens verksamhet. Samtliga processer presenteras på företagets intranät och ingår även i det ISO-certifierade ledningssystemet.

Kompetensutvecklingsprocessen (se bilaga 5), som introducerades under våren 2002, är en beskrivning av ett tänkt tillvägagångssätt vid kompetensutveckling. Stommen består av sju aktiviteter, från genomförande av utvecklingssamtal, till utvärdering av effekt av kompetensutvecklingsinsatsen. Till varje steg presenteras vilka styrande faktorer som påverkar, samt vilka hjälpmedel som finns att tillgå, såsom metodbeskrivningar, checklistor och mallar.

Uppfattningen bland strategerna är att det finns två syften med att tillhandahålla dessa processer. För det första ses de som ett sätt att presentera informationen på. I och med att det finns processbeskrivningar för de flesta aktiviteter inom Posten ska man lätt kunna hitta rätt, genom att man navigerar på samma sätt genom alla processer. För det andra erbjuder det här sättet att presentera innehållet även ett tankesätt, dvs hur man ser på det som sker i form av de föreslagna aktiviteterna. Tanken, som många betonar, är att fokus ska ligga på flödet i händelseförloppet, att man ser *att* och *hur* aktiviteterna hänger ihop med varandra.

För de som arbetar med HR-frågor upplevs det som viktigt att det här tänkandet blir anammat som allmängiltigt i organisationen. Man menar att kompetensutvecklingsprocessen kan hjälpa till att påvisa värdet i personalutvecklande aktiviteter, genom att förtydliga de enskilda insatsernas nytta för helheten, något som inte anses vara självklart ute i organisationen. Att börja behandla dessa aktiviteter som en ekonomisk fråga i större utsträckning än vad man upplever att traditionen bjuder, ses som en av de största utmaningarna för HR-personalen.

Det stöd i kompetensutvecklingsfrågor, som processen utgör på intranätet, ses av postcentercheferna som en plats där man kan friska upp minnet kring saker som man tidigare använt sig av, snarare än som en källa till ny kunskap. Man är skeptisk till att anamma något så allmänt inriktat som en hel process, bland annat med hänvisning till de stora skillnader som finns mellan olika postcenter. Man vill hellre själv hitta unika lösningar som passar sin egen verksamhet. En annan inställning är att man alltid har

jobbat i processer och att man därför har svårt att se det nya värdet i det som presenteras på intranätet. Ytterligare en förklaring, eller argument, för att inte beakta informationen i någon större utsträckning, är att man skulle föredra en ordentlig dialog med HR-personalen, istället för att försöka läsa sig till vilken hjälp man kan få och vilka förslag till lösningar som finns.

4.3.2. Process som mental modell

Kompetensutvecklingsprocessen kan ses representera underlaget till, eller utgångspunkten för, en mental modell (se 2.2). Ur ett organisatoriskt lärandeperspektiv finns det flera anledningar till att intressera sig för hur användningen av denna modell ser ut i organisationen. För det *första* är processen ett av ledningen önskvärt förfaringsätt, som dessutom inkluderas i den normbildande ISO-standard som Posten har föresatt sig att följa. Det innebär att det finns en uttalad, formell strävan mot att implementera ett gemensamt tanke- och handlingsmönster för de frågor som har med kompetensutveckling att göra. Detta medför i sin tur att sökandet efter den mentala modellens spridning blir ett sätt att identifiera kollektiva meningars uppkomst i organisationen. För det *andra* är det processinriktade tänkandet ett sätt att koordinera ett värdegenererande flöde över avdelningsgränser, där skapandet och organiserandet av flödet blir pedagogiskt intressanta fenomen. Dessutom finns det en poäng med att studera i vilken utsträckning den agerade organisatoriska strukturen ger förutsättningar för denna mentala modell, då det kan ge vägledning för Postens fortsatta utvecklingsarbete.

Modellen är upptagen i organisationsmedlemmarnas meningsstrukturer i olika stor utsträckning, beroende på vilken roll och plats i organisationen man innehar. Största möjligheten till att genom direkt erfarenhet uppleva processens flöde, har postcentercheferna och i viss mån de lokala cheferna, i och med att de själva är drivkraften bakom merparten av de delmoment som ingår i processen. Genom aktiva handlingar skapar de situationer som de automatiskt reagerar på via sina kognitiva kartor. Anledningen till att de trots detta inte uppger sig jobba som processen föreskriver, skulle kunna förklaras utifrån avsaknaden av vana att orientera sig mot de kontexter som ett processinriktat tanke- och förfaringsätt innebär. Men eftersom en stor del av de aktiviteter som bedrivs i Postens verksamhet är beskrivna i processkartor, finns det dock en viss vana hos berörd personal att orientera sig i processtänkandet. Därför borde man kunna utesluta att det största problemet är att förståelsen för processen som tankemodell inte nått fram. Hindret ligger i det här fallet snarare i uppfattningarna om appliceringsbarheten på kompetensutveckling. Det finns med andra ord olika sätt att se på nyttan med själva processförfarandet i samband med kompetensutveckling.

För att bygga upp en ny mental struktur som sedan omsätts i handlande, dvs ändra sin theory-in-use (se 2.3), krävs, enligt Argyris och Schön, dels att man upplever ett problem och dels ser en tillräckligt stor anledning till att lösa det. I chefernas fall finns tecken på att man inte har försatts i så många situationer som krävt ett ifrågasättande av rådande synsätt, beträffande processernas användbarhet vid kompetensutveckling. På Ledarakademiens delkurser används inte alltid processtänkandet som pedagogiskt verktyg när man pratar om delar av kompetensutvecklingsprocessen. Dessutom är man

relativt isolerad i sitt lokala område, vilket innebär att ledningsgruppens gemensamma meningsstrukturer lätt förblir isolerade.

Till skillnad från cheferna har HR-strategerna inte lika många direkta erfarenheter av händelseflödet i processen, som istället ersätts av det strategiska arbetet med utveckling av verktyg och utbildningsinsatser. På så vis har de skaffat sig en väl utvecklad meningsstruktur kring poängen med att behandla kompetensutveckling som en process. Anledningen till att man då inte ser till att detta tankesätt blir kommunicerat tillräckligt explicit på kurstillfällen och dylikt, skulle kunna förklaras med att det är svårt att tydliggöra sin egen, för givet tagna, meningsstruktur. Dessutom har inte alltid de konsulter som håller i kurserna själva det perspektivet på sitt uppdrag, att de uttryckligen talar i ordalag om kompetensutvecklingsprocessen, även fast de som HR-personal själva har reflekterat över utvecklingsinsatsernas inbördes relationer.

4.3.3. Transformation av tankemodell

Utifrån ovan förda resonemang har det konstaterats i vilken utsträckning olika aktörer har tagit till sig processtänkandet. Jag kommer här titta vidare på vilka möjligheter som finns för att utveckla de mentala strukturerna mot en gemensam theory-in-use, baserad på kompetensutvecklingsprocessen.

Med Weicks teoribildning om enactment (se 2.3) i tankarna, finns det två utgångspunkter som arbetar växelvis när lärande uppstår, varseblivning och eget handlande. Enligt Weick är handlandet utgångspunkten för att skapa lärandesituationer kring processen och på så vis får de konkreta verktygen stor roll i spridandet av processtänkandet. Genom att kompetensutvecklingsprocessens mallar och verktyg ingår i det kvalitetscertifierade ledningssystemet, innebär standardiseringen att dessa är obligatoriska redskap i arbetet med kompetensutveckling. Själva dokumentationen utifrån mallarna är också det som kontrolleras i revisionerna. När man som ansvarig för en enhet ser till att följa ISO-standarden, innebär det att man automatiskt beaktar de faktorer som krävs för att använda verktygen. Dessa faktorer, såsom framförhållning och återkoppling i olika situationer, är delar av det som själva processen är uppbyggd av.

I och med att handlingarna, som är kopplade till verktygen och indirekt till processen, utförs, startar en lärandeprocess för att man ska förstå den omgivning man själv har varit med och skapat. Efter ett antal varseblivningsprocesser får man, enligt Bateson, en vana att orientera sig mot en viss kontext (se 2.2). Genom handlingen som startpunkt blir det med andra ord lättare att tänka i de banor som är utmärkande för kompetensutvecklingsprocessen. Dessutom bidrar den växelverkan som enactment-teorin grundar sig på, att handlingarna successivt kan bli en produkt av egen drivkraft och inte bara en tvingande procedur.

Ett annat sätt att se möjliga vägar för spridande av processtänkandet, är att söka efter det som Dixon kallar tillgängliga meningsstrukturer (se 2.4.2). De partssammansatta arbetsgrupperna har visat sig vara ett tillfälle som har gett effekt i sättet man ger direktiv från strategiskt håll. I och med denna arbetsform har, om inte helt kollektiva, så åtminstone tillgängliga meningsstrukturer framkommit, som har hjälpt HR-strategerna att utforma sina planer utifrån kärnverksamhetens förutsättningar. I dessa forum, där det

finns utrymme för givande och tagande, bör även processtänkandet ha en chans att utvecklas. I övrigt finns stora förutsättningar för tillgängliga, och potentiellt kollektiva, meningsstrukturer i de informella kontakterna på kurser och dylikt. Båda dessa spridningssätt är inte speciellt systematiska eller massiva, men utifrån Dixons resonemang det som ger genomslagskraft. Med avstamp i denna teoribildning kan vi också konstatera att det är svårt att implementera ett tankesätt genom att presentera processkartan på intranätet, då det inte ger utrymme för tillgängliga meningsstrukturer. Ett personligt möte med utrymme för givande och tagande av problem och idéer, har större möjlighet att generera nya tankesätt. Men när den mentala modellen väl finns hos organisationsmedlemmarna, fungerar processkartan som en artefakt för den kollektiva meningen och existerande handlingsmönster.

4.4. Flödet genom organisationen

4.4.1. Den värdeskapande kedjan

Syftet med Postens kompetensutvecklingsprocess är, som det formuleras i dokumenten, ”att öka medarbetarnas förmåga att förverkliga Postens affärsidé och möta kundernas krav”. Om man ser på processen utifrån Denisons modell om värdeskapande kedjor (se 2.5.1), består värdet av de kompetenser som i slutändan förverkligar Postens affärsidé och möter kundernas krav, som syftet påtalar. För att det värdet ska genereras i slutändan, krävs att alla länkar i kedjan, dvs hela processen i det här fallet, fungerar som avsett.

4.4.2. Verksamhetsplanering och kompetensplanering

Förutsättningarna för att kompetensutvecklingsprocessen ska få det sammanhang som avses, är att det finns en övergripande kompetensplan, som enligt processbeskrivningen ska utformas utifrån den planerade verksamheten. Servicenätets verksamhet styrs av dess beställare, dvs affärsenheterna i rörelsegrenen Meddelande och Logistik. Verksamhetsplaneringen ska med andra ord utgå från de krav beställarna ställer på servicenätet. I denna procedur är det tänkt att kompetenskraven ska göras synliga redan i beställningsfasen, för att det ska vara möjligt för servicenätet att redan från början veta vilka kompetensmässiga förutsättningar som är grunden för beställarens affärsmässiga krav. I realiteten är det tidigast i den centrala verksamhetsplaneringen i servicenätet som kompetensbehovet berörs och då är det HR-strategernas uppgift att stödja affärsstrategerna i planeringsprocessen. Syftet med kompetensutveckling i Posten, att öka den samlade förmågan att realisera affärsidén och möta kundernas krav, är med andra ord ett medel för att nå målet. Problemet, som HR-strategerna upplever det, är att deras tänkta samarbetspartners inte anser sig ha tid att kompetensplanera, när man har fullt upp med verksamhetsplaneringen. Man håller med andra ord dessa två företeelser skilda åt.

När målen fastställs utan att man samtidigt beaktar medlen, synliggörs inte de krav som beställaren de facto ställer på servicenätets samlade kompetens, genom sina beställningar av tjänster. Detta innebär *för det första* att villkoren, såsom tidsperspektiv och kostnader för den kompetensutveckling som är förutsättningen för genomförandet av tjänsterna, inte bli klara förrän affärsenheternas beställningsvillkor redan är färdigställda. Den svaga länken är med andra ord en tidig återkoppling från vilka

kompetensutvecklingsåtgärder som krävs för ett bestämt mål, till verksamhetsplaneringen i beställningsstadiet. För det andra blir det är svårt att förutse hur situationen i de lokala områdena kommer att se ut när de centrala verksamhetsplanerna ska brytas ned i konkreta, hanterbara operationer ute hos postcenterchefer och lokala ledningsgrupper. Det medför i sin tur att den hjälp och de insatser som kommer från HR-generalister och strateger, för att stödja utvecklingen, snarare kommer som en reaktion på behoven, än som en prevention eller förberedelse.

4.4.3. Kritiska länkar i kedjan

Trots att det verkar vara en allmänt rådande uppfattning att generalisterna är, eller i alla fall borde vara, en mycket viktig länk ut till verksamheten, finns det en del indikationer på att det inte fungerar som man vill. Dels på grund av att det inte finns något systematiskt sätt för alla generalister att nå ut i alla lokala områden, då alla inte har skaffat sig tillträde till de olika ledningsgrupperna. Dels för att rapporteringen tillbaks inte fungerar fullt ut, då strategerna inte anser sig få tillräckligt med feedback från kärnverksamheten. En av orsakerna till dessa svårigheter skulle kunna ligga i avståndet mellan chef och strateg, sett ut ett nätverksperspektiv. Om en generalist har kontakt med en lokal chef för att lyssna av hur det fungerar i det lokala området i en viss fråga, har den lokala chefen i sin gatekeeperroll först sorterat och prioriterat informationen från sina postcenterchefer. Generalisten, som här fungerar som en förbindelsefunktion, träffar i sin tur flera lokala chefer och ska sedan vidarebefordra alla intryck till strategen. I den här kedjan finns många tillfällen för delar av eller hela budskapet att förvanskas eller gå förlorat. Sammantaget är tillförlitligheten i den här delen av kedjan relativt osäker.

Förutom en fungerande feedback på genomförda insatser, har både strateger och chefer uppfattningen om att det strategiska HR-arbetet i större utsträckning redan från början borde utgå från chefernas upplevda behov. Det sneda kommunikationsförhållandet skulle kunna vara en av orsakerna till att den sortens arbete begränsas. Samtidigt finns det, enligt Kofman och Senge, ingen vinst i att sträva efter att det strategiska arbetet ska baseras på nuvarande behov, då det kan liknas vid en form av *reactiveness* (se 2.4.2), som enbart skulle hämma möjligheterna till organisatoriskt lärande.

En annan faktor som man måste överkomma för att få till ett organisatoriskt lärande, enligt Kofman och Senge, är *fragmentering* (se 2.4.2) av organisationen. Många olika aktörer är involverade i kompetensutvecklingsprocessen och i det sätt man agerar finns vissa risker att var och en endast ser sin del av flödet. Internkonsulterna, som redan nu till stor del jobbar i avgränsade områden och endast ser till sin del, går mot en utveckling där var och ens expertis ska bli smalare, men djupare. Kvaliteten i de enskilda uppdragen höjs således, men med risk att helhetsbilden går förlorad.

4.4.4. Flödets flaskhals

Längst ut i organisationen, där kompetensutvecklingsinsatserna ska implementeras för att möta kundernas krav och förverkliga Postens affärsidé, finns också den största flaskhalsen i flödet. Den viktigaste faktorn som framhålls som avgörande för hur kompetensutvecklingen fungerar, är *tiden*. Eftersom arbetet ute på postcentren är av den karaktären att det inte kan skjutas upp, måste bredvidgångar, temadagar, arbetsplatsträffar och kurstillfällen föregås av noggrann planering av ersättare. Innan

samtliga berörda medarbetare i ett lokalt område har genomgått en planerad utvecklingsinsats kan det ha gått över ett år från att projektet startade.

Cheferna uttrycker en känsla av att man är oförstående inför den här problematiken högre upp i organisationen, hos strateger och beslutstagare. Ofta kommer nya implementeringsdirektiv alltför tätt inpå sådant man inte hunnit slutföra sedan tidigare. Man har dock märkt att direktiven från HR-funktionen har balanserats en aning sedan servicenätet införde arbetsgrupper där även personer närmare postcenterverksamheten deltar.

Då tiden att implementera är direkt relaterad till de resurser man har att avsätta för dubbelbemanning och dylikt, är kompetensutvecklingsinsatser en stor kostnadsfråga. Trots chefernas ambition att vara i fas med verksamhetens kompetensbehov och gjorda överenskommelser med medarbetarna, ser man det ekonomiska resultatet som det slutgiltiga målet. På så vis skulle man kunna identifiera det här problemet som Kofman och Senges tredje hinder för organisatoriska lärande, *tävling/konkurrens* (se 2.4.2). Tävlingen står i det här fallet inte mellan grupper eller personer, utan snarare mot de allt mindre resurserna. Givetvis är sådana här utvecklingsåtgärder alltid en kostnadsfråga, men det är inte förrän man närmar sig det här planet i organisationen som kostnadsbegränsningarna blir så pass synbara.

Ytterligare två faktorer spelar in för trögheten i implementeringen. Eftersom det krävs sådan framförhållning för minsta insats, sänks benägenheten att prova på nya saker utan att man ser ett skriande behov. Och när man väl har beslutat om en insats, finns inget omedelbart stöd från medarbetarnas sida att ställa upp på arbetsplatsbyten, även fast de vet om att deras anställning inte är begränsad till en enskild plats. När det kommer till brevbärarnas egna lust och initiativ till sin personlig kompetensutveckling, är attityderna också en viktig del i förutsättningarna för kompetensutveckling. Man har märkt att de nyanställda, som får gå på koncerngemensamma introduktionsutbildningar, har med sig ett vidare perspektiv på sin arbetsituation när de kommer ut till sitt postcenter. Därför finns det ett önskemål om att alla brevbärare får delta i någon liknande utbildning med jämna mellanrum.

4.4.5. Återkopplingar

Posten har ett antal systematiska återkopplingsmekanismer som fungerar som mätinstrument för olika genomförda insatser och indikatorer på nya behov. I kvalitetsrevisionen, där man kontrollerar att Posten uppfyller förutsatta ISO-standarder inom kvalitet och miljö, följer man upp att de krav som finns på kompetensutveckling är uppfyllda i hela organisationen. I dessa krav är dokumentationen en viktig del, både beträffande hur man fastställer kompetensbehov och vilka insatser som sedan har genomförts. De mallar som behövs för detta arbete finns att hämta där kompetensutvecklingsprocessen presenteras på intranätet.

Revisionen genomförs årligen, medan varje enskild enhet får ett besök var tredje år. Skulle det visa sig att det finns brister enligt en revision, ges en anmärkning till den berörda enheten, som får svara på anmärkningen och sedan visa att man kommit till rätta med problemet. Skulle det visa sig att flera enheter uppvisar samma brist, t ex att väldigt få använder de mallar som krävs för kompetenskartläggning, går anmärkningen

istället tillbaka till den som har ansvaret för att kommunicera ut *att* och *hur* dessa ska användas, dvs tillbaks på en strategisk nivå. De här rutinerna följer fastlagda planer för certifieringssystemet och fungerar således på ett övergripande, organisatoriskt plan. Men eftersom varje enhet inte kan räkna med kontroll mer än var tredje år, vilket är lång tid med tanke på Postens utveckling, är det här systemet ingen garant för kompetensutvecklingsprocessens totala genomslag i organisationen.

I medarbetarundersökningen ViP, Vi i Posten, indikeras hur medarbetarna upplever sitt arbete beträffande ledarskapsfrågor, engagemang, etc. Detta är det mest konkreta sättet för postcenter- och lokala chefer att få reda på hur utvecklingen bland den egna personalen ser ut. Varje medarbetare fyller i enkäten en gång per år, medan det kommer ett löpande resultat fyra gånger årligen. Även strategerna och generalisterna i servicenätet har möjlighet att ta del av resultatet, i form av generella tendenser, som kan vara till hjälp när man planerar för sina egna insatser. Den här undersökningen refererar man ofta till och genomsnittresultatet för varje postcenter ses som en indikation på hur väl man lyckats med personalfrågorna.

Dessutom genomförs kundundersökningar, som i vissa fall kan ge återkopplingar på kompetensutvecklingsinsatser eller idéer om t ex nya behov av produktkunskaper eller utbildning i kundbemötande.

Genom dessa återkopplingsmekanismer kan man läsa av i vilken grad de organisatoriska aktiviteterna har lett till det som, enligt syftet med kompetensutvecklingsprocessen, utgör det eftersträvade värdet, och vad som eventuellt måste ses över igen. Genom att sedan ta tillvara den kunskapen och använda den i form av förbättringar, genereras det andra värdet som är intressant i det här sammanhanget, nämligen *lärandet*. I ett perspektiv där man ser kompetensutvecklingsprocessen som en ständigt pågående rörelse, är det sistnämnda värdet i form av organisationens kapacitet att lära, det som i förlängningen leder till det förstnämnda, dvs värdet utifrån processens syfte. Det innebär att dessa återkopplingsinstrument är mycket viktiga ur både ett kortsiktigt, såväl som ett långsiktigt, perspektiv. Sett till de olika nivåerna av produktivt lärande, kan man dock konstatera att single loop-processer på den första nivån är det lärande som dominerar dessa återkopplingssystem, i och med att resultatet hela tiden bedöms utifrån en och samma fastställda mall. För att komma till nästa nivå, skulle det krävas att man inte bara strävar efter att uppnå bättre resultat utifrån befintliga ramar, utan även att man ifrågasätter *vad* man mäter.

4.5. Lärprocesser

4.5.1. Mot ett A- och ett B-lag

Bland verksamhetschefer kan man säga att det finns det två olika sätt att förhålla sig till kompetensutvecklingsarbetet. Förhållningssätten är inte helt absoluta, utan man kan även ligga någonstans på en skala mellan ytterligheterna. Dessa förhållningssätt tenderar i förlängningen utveckla lärandet kring kompetensutveckling åt två olika håll.

Det som man skulle kunna kalla ett *omedvetet* förhållningssätt kännetecknas bland annat av att man har problem att identifiera kritiska eller problematiska situationer när det

handlar om olika former av personalutveckling. Det innebär att man inte söker hjälp, t ex hos HR-generalister eller internkonsulter, i den utsträckning som man skulle behöva. Det medför i sin tur att det inte etableras några kontakter mellan dessa chefer och HR-personalen, vilket gör att man aldrig kommer på det klara med vad man kan vinna genom de kontakterna. Den här situationen är med andra ord motpartens sida av generalisternas självuppfyllande profetia. En medveten anledning till att man inte söker hjälp, är att man helt enkelt inte prioriterar konsultkostnaden, då många är omedvetna om konsekvenserna av den bortprioriteringen. I det här förhållningssättet skulle man kunna säga att cheferna *inte vet vad de inte vet*, dvs det finns ett slags *second order error* (se 2.4.2), där det grundläggande problemet handlar om uppmärksammandet av det egentliga.

Hos personer med ett *medvetet* förhållningssätt har man på olika sätt kommit in på det spår som leder lärandespiralen åt andra hållet, t ex genom *enactment* utifrån verktygen eller tillgängliga meningsstrukturer, som beskrevs under rubrik 4.2.3. Om man väl ser till att anlita en internkonsult t ex, är det inte ovanligt att dessa, som kommer med andra kunskaper och nya ögon, finner andra problem bakom det som chefen sökte hjälp för. På det viset kan man få hjälp att komma vidare utifrån en ny syn på problemet, vilket ger en möjlighet till double loop-lärande som man svårligen hade kunnat skapa på egen hand.

I princip är dessa två ytterligheter varianter på samma lärcykel, med skillnaden att lärandet får helt olika konsekvenser. Båda förhållningssätten utvecklas och förstärks med hjälp av respektive självuppfyllande profetior. Den självförstärkande faktor som även uppmärksammas av ledningen och därför spelar en viktig roll, är produkterna av den värdeskapande kedjan, i form av feedback från organisationens återkopplingsmekanismer. Genom att finna situationer där man kan påvisa sambandet mellan bra feedback och ett medvetet förhållningssätt, finns en grogrund för spridning av processtänkandet.

4.5.2 Organiserande vs lärande

Med hjälp av Weick och Westleys resonemang (se 2.4.1) om balansen mellan *desorganisation* respektive *strukturerande* av organisationen, ska jag försöka ge en bild av var man befinner sig i kompetensutvecklingsarbetet i Posten.

Den värdeskapande kedjan, som enligt Denison skapas, organiseras och styrs genom olika organisatoriska aktiviteter, utgörs här, som tidigare nämnts, av kompetensutvecklingsprocessen. Eftersom processen introducerades för mindre än ett år sedan, kan man säga att man fortfarande befinner sig i ett startskede, där organiserandet av processen hela tiden är aktuellt. På grund av att förvaltningsansvaret precis har blivit klargjort, kommer antagligen arbetet kring hur de olika aktörerna ska interagera för att lyckas driva processen tillsammans, att intensifieras under den närmaste tiden. Samtidigt fortgår styrningen av processen, genom att verktygen hela tiden är föremål för kvalitetsrevision och genom att strategerna jobbar på förbättringar och anpassningar av existerande verktyg. Med andra ord pågår ett intensiv strävan att förbättra rutiner inom ett visst ramverk, dvs att strukturera organisationen mot den första nivåns produktiva lärande (se 2.4.1). Men då den här ramen är ny i relation till de befintliga strukturer som fortfarande avspeglar tidigare värderingar och handlingsmönster, kan man inte påstå att

arbetet pågår utan double loop-lärande, dvs lärande på den andra nivån, eftersom införandet av det här tankesättet kräver att nya mentala strukturer etableras. När man sedan väl har nått fram till en ny rutin som stöds av de flesta i organisationen, kommer dock lärandet koncentreras till den första nivån.

Sett till Postens verksamhet i stort, pågår stora lärandeprocesser som ska utmynna i ett strukturerande, allteftersom de nya förhållandena implementeras i det dagliga arbetet. Jag tänker både på de för allmänheten synliga förändringarna i och med det nya servicenätet som införts under 2002, men också på arbetet med införandet av ett nytt systemstöd, som man säger kommer effektivisera den interna verksamheten på ett genomgående sätt.

Det förändrade sättet vi meddelar oss på i Sverige är dock den största källan till organisatoriskt lärande, där nya villkor för fysisk och elektronisk brevhäntering är ett tydligt exempel på en omvärldsförändring som kräver ett double loop-lärande. I det här arbetet att implementera nya lösningar och samtidigt handskas med nya problem, fortgår en växelverkan mellan att skapa posttjänster och svara på omvärldens behov av desamma, dvs organisering via enactment, plus att man samtidigt måste svara mot helt nya samhällsförändringar som sker utanför Postens kontroll. Det Dixon (se 2.4.1) säger om att överlevande kräver att lärandet överstiger förändringarna, innebär att omvärldsanalytikerna måste ge tydliga signaler inåt organisationen om vilken väg man förväntas ta i framtiden. För att kunna svara mot kommande kompetenskrav är den första fasen i processen viktig, dvs att man i verksamhetsplaneringen även synliggör hur den samlade kompetensen kommer att behöva förändras.

Sammantaget säger min iakttagelse att arbetet med kompetensutveckling, som bara är en liten del av det arbete som nu pågår för att minska variationen i utförandet av de organisatoriska aktiviteterna, för tillfället innefattar större delar desorganisation och nyskapande än finslipande av befintliga rutiner. Samtidigt är det troligt att det normaltillstånd som kommer efterfölja det som idag uppfattas som en extraordinärt turbulent tid, kommer att karaktäriseras av en helt annan organisatorisk aktivitetsnivå, där tredje nivåns produktiva lärande får stor betydelse. Genom att få styrningen genom processer att fungera ordentligt genom hela organisationen, kan detta standardiserade tillvägagångssätt möjligtvis göra att man klarar av en högre nivå av lärande och desorganisation på andra plan.

4.6. Hinder och möjligheter för organisatoriskt lärande

4.6.1. Det stora företags hinder och möjligheter

Karaktären på Postens organisation och verksamhet medför ett antal faktorer som påverkar det organisatoriska lärandet, både som möjliggörare och förhindrare. Ett genomgående drag i de postanställdas kommunikationsstruktur rör betydelsen av de informella kanalerna. I ett så stort företag som Posten med 45 000 anställda finns stora möjligheter att byta roll, arbetsuppgift, t o m bransch och ändå behålla samma arbetsgivare under lång tid. En stor del av dem som varit anställda länge har på så vis jobbat sig upp och genom åren skaffat sig ett gediget kontaktnät, som man använder sig

av i det dagliga arbetet. På så vis blir de formella kontakterna, som kommer av ens nuvarande position i företaget, inte så betydelsefulla för många anställdas nätverk.

Då de agerade strukturerna till stor del bygger på informellt uppkomna handlingsmönster innebär det att medlemmarna både skapar sina egna kanaler och följaktligen också handlar därefter. På så vis är det svårare för en gemensam mental bild att växa fram över hur organisationen fungerar, då få skapar sin omvärldsuppfattning från interaktion genom formella kanaler.

Kreps hävdar att den informella kommunikationen blir mer eller mindre betydelsefull beroende på hur mycket det formella ditot täcker av informationsbehovet i organisationen. Frågan är om det inte är tvärt om i det här fallet; genom att det finns en tradition av stort informellt kontaktnät från tidigare positioner inom Posten hos de anställda, har stödet för att det skulle vara nödvändigt att etablera standardiserade, formella kanaler inte varit speciellt stort, när Posten omorganiserats under åren. Det här tillståndet av de informella nätverkens dominans, innebär en möjliggörare för organisatoriskt lärande. Det faktum att många jobbat sig upp, från t ex brevbärare till chef eller administratör, gör också att det i många fall finns naturliga och personliga kopplingar mellan olika enheter. Sättet som dessa människor identifierar sig med Posten grundar sig ofta i den "arbetarbakgrund" man har i företaget, vilket på ett sätt minskar gapet mellan olika yrkeskategorier. På så vis finns ett fördelaktigt utgångsläge för att skapa förståelse för det gemensamma uppdraget och helhetsbilder utifrån var och ens plats i organisationen.

Det stora antalet människor som arbetar i organisationen är en tröghetsvariabel i sig. När budskap ska spridas, förändringar implementeras och resultat återkopplas, är det många kanaler och sammanlänkare som ska fungera. Ju fler nivåer som berörs, desto längre tid tar också projektet ifråga. Den spatiala spridningen av personalen är också ett hinder för organisatoriskt lärande. Då Postens grundläggande åtagande är av den karaktären att servicenätets kärnverksamhet finns utspridd över precis hela landet, innebär det även att verksamhetens chefer har långt mellan varandra. Eftersom kommunikationsbenägenheten är relaterad till den fysiska närheten till varandra (se 2.5.3), är utgångsläget för interaktionen betydligt svårare än om alla vore samlade i ett och samma kontorskomplex.

4.6.2. Att finna nya problem

Utifrån Argyris och Schöns resonemang om att det organisatoriska lärandet kan ses som en problemlösningsprocess, har dess förutsättningar en grund i organisationens förmåga att uppmärksamma situationer som kan utredas eller förbättras. Det finns ett antal företeelser i organisationen som stimulerar respektive hämmar detta s k problemlösnande, och som därigenom påverkar det organisatoriska lärandet.

Internkonsulternas breda arbetsfält i organisationen, tillsammans med arbetets uppdragskaraktär, gör att de hela tiden konfronteras med nya miljöer, arbetssätt och meningsstrukturer, vilket medför de får lätt att uppmärksamma särdrag i varje uppdragsgivares specifika situation. Dessutom har de inga egna vinnningar i att tåla eventuella missförhållanden. Därför kan man se dessa personalutvecklare som särskilt effektiva problemlösnare. Möjligheten som Posten skulle kunna ta tillvara, är att jobba

för efter ett mer frekvent användande av internkonsulterna, för att sprida de processer som dessa organisatoriska budbärare kan sätta igång.

En annan aktör, som också i viss mån fungerar som en organisatorisk budbärare, är HR-generalisterna. Problemen med den bristande systematiken i kontakterna utåt cheferna, utgör nu hinder för uppmärksammandet av utvecklingsmöjligheter i både mindre enheter och i stort. I det här fallet har man mycket att vinna på att belysa det som kan vara en produkt av den självuppfyllande profetian och från centralt håll driva frågan om tillträde till ledningsgrupper hårdare.

En annan aspekt på generalisternas arbetet rör på vilket sätt nyttan av deras resurser bäst tas tillvara. Idag, när tiden på olika sätt fördelas mellan servicenätets centrala uppdrag och önskemål från linjen, fungerar inte rapporteringen tillbaks till strategerna tillfredsställande, vilket gör att det blir svårt att få en samlad bild av tillståndet i organisationen och därmed upptäcka mönster i återkommande problem. Det är möjligt att generalisternas länkfunktion skulle fungera bättre, om all deras tid istället lades på uppdrag koncentrerade till servicenätet som helhet. Det stöd som ges till enskilda postcenter eller lokala områden, såsom hjälp vid rekrytering och utbildningar, kan i många fall ersättas av internkonsultuppdrag. Dessutom, eftersom det endast finns en generalist på ett helt rörelseområde och hans/hennes tid är begränsad av centrala uppdrag, finns ändå inte utrymme för denna person att täcka hela servicenätets behov av stöd. Skulle fler chefer finna behov av generalistens hjälp i framtiden, är frågan vem som ska sköta den nödvändiga prioriteringen. Sett till servicenätets gemensamma utveckling och lärande, kan det därför vara en idé att omstrukturera generalistens roll till en mer renodlad central resurs.

4.6.3. Att skapa nya lösningar och gemensamma föreställningar

Då organisatoriskt lärande utgörs av det kollektiva användandet av lärandekapaciteten i organisationen, är en transformation till en ny organisatorisk theory-in-use följaktligen beroende av, för det första, en möjlighet att ta tillvara erfarenheter i organisationen och, för det andra, en kollektiv tolkningsprocess utifrån tillgängliga meningsstrukturer.

Utifrån kvalitetsrevisionen och ViP-undersökningarna är det möjligt att få svar på kvantitativa frågor som rör nuvarande tillstånd i organisationen, *huruvida* något föreligger. För att få fram bakgrunden till dessa resultat, *varför* detta föreligger, krävs en diskussion kring insatser och andra orsaker, positiva och negativa. Dessa diskussioner förs *inom* många enheter, såsom koncernledningsfunktionen HR, stabsfunktionen HR i servicenätet och lokala ledningsgrupper. I de grupperingarna finns också en strävan och goda möjligheter att finna gemensamma lösningar och kollektiva meningsstrukturer.

För att Posten som organisation ska kunna dra nytta av det lärande som pågår överallt i dess verksamhet, behöver flera gränsöverskridande kanaler och forum etableras. Eftersom möjligheterna till att ta tillvara erfarenheter generellt sett finns och fungerar på *cliquenivå*, handlar nästa steg om att fokusera på interagerandet mellan dessa grupper, för att generera ett ytterligare värde. Betydelsefulla kontaktytor i det här sammanhanget är gemensamma forum för samarbete mellan koncernledningsfunktionen och servicenätets stabsfunktion HR, mellan stabsfunktioner för olika enheter och inte minst mellan lokala områden. Bland strategerna ligger trögheten för den här typen av

samarbete i de flesta fall på initiativstadiet, då man på många håll i organisationen redan funderar i dessa banor, men få har gjort verklighet av sina idéer. Bland cheferna i de lokala områdena finner man snarare ett motstånd i form av ett förhållningssätt, som innefattar en viss skepticism mot att gå ifrån det unika i respektive område, som gränsöverskridande arbete kan uppfattas som. Samtidigt uppskattas de nya kontakter som knyts vid kurstillfällen och liknande, vilket innebär att det finns en grogrund för den här typen av organisatoriska aktiviteter.

Sett till koordinerandet av aktiviteter över avdelnings- och enhetsgränser, har detta flöde ett stöd i det eftersträvade processtänkandet. På så vis kommer en väl etablerad process, finslipad genom första nivåns lärande, även att kunna stödja den andra och tredje nivåns lärande, genom att lyfta fram gränsöverskridande aktiviteter och sätta de enskilda aktiviteterna i ett sammanhang. Förutsättningarna för detta ömsesidiga förhållande är att man lyckas hålla processen så ”transparent” som möjligt, så att den kan överleva och hantera en ständigt föränderlig organisation.

4.7. Sammanfattning

Möjligheterna till organisatoriskt lärande i arbetet med kompetensutveckling är i stor utsträckning beroende av organisationens förmåga att utnyttja det värdeskapande flödet i den definierade kompetensutvecklingsprocessen. Analysen har visat på betydelsen av att processens alla beståndsdelar bör ses som en helhet och pekat på kritiska moment och viktiga länkar, som bör uppmärksammas eller förbättras för att generera ett organisatoriskt lärande.

De informella kontaktnätens påverkan på aktörernas omvärldsuppfattningar och förhållningssätt, bidrar bland annat till större förståelse för organisationens olika verksamheter, men hindrar samtidigt nya strukturer att få fäste vid omorganisationer. Det finns ett behov av fler och effektivare gränsöverskridande kanaler, som skulle leda till att man bättre kan ta tillvara på de olika aktörernas erfarenheter och meningsstrukturer. På så vis skulle man undanröja den risk för fragmentering, som uppstår om flödet inte binds samman av de nödvändiga länkarna. I det här sammanhanget fyller de gränsöverskridande aktörerna en viktig roll, tillsammans med organisationsmedlemmarnas kollektiva meningsstrukturer kring processtänkandet. För att rikta lärprocesserna mot ett medvetet förhållningssätt, krävs att HR-funktionens aktörer på ett tydligt sätt kommunicerar ut processtänkandet och visar hur tillämpandet av processen leder till de eftersträvade effekterna.

5. Diskussion

5.1. Metodens betydelse för resultatet

I min strävan att fånga en bred bild av arbetet med kompetensutveckling i servicenätet, gjorde jag valet att hämta intervjupersoner från skilda delar av servicenätet och HR-funktionen, där varje roll representerades av en eller två intervjupersoner. Det innebar att materialet blev tunnare i den bemärkelsen att jag genom endast två intervjuer skulle fånga de karaktäristiska dragen för respektive rolls sätt att arbeta med kompetensutveckling. Samtidigt medförde mitt tillvägagångssätt en möjlighet att konstruera en helhetsbild utifrån många olika synvinklar, vilket i relation till uppsatsens syfte var avgörande för urvalet.

En viktig aspekt på metodens betydelse för resultatet, som inte minst läsare hemmahörande på Posten bör ha med sig, är det sätt jag har ställt intervjufrågorna och sökt efter resultat i intervjumaterialet. Tillvägagångssättet har sin grund i den teoretiska referensram som utgjorde utgångspunkten för studien, som t ex Mumbys och Weicks resonemang (se 2.5.2) om att organisationen produceras och struktureras genom organisationsmedlemmarnas kommunikation och agerande. Det innebar att jag ställde öppna frågor som gav utrymme för respondentens upplevelse av det studerade området och att intresset var riktat mot de svar som gavs utifrån intervjupersonens egna erfarenheter. Därigenom försökte jag fånga intervjupersonernas egenupplevda handlingsmönster.

På så vis är studiens slutsatser ett resultat av respondenternas sammanlagda agerade och tolkade handlingsmönster, sett genom den teoretiska referensramen. Det innebär att bilden som ges är målad av aktörernas agerade strukturer och egna utsagor, och är därmed inte ett flygplansfoto över alla forum och kanaler som existerar i organisationen. Om det visar sig finnas luckor i studiens bild, relaterat till hur man själv tolkar samspelet i organisationen, uppstår således en diskrepans som kan vara intressant att utvärdera. Vad är det som gör att dessa aktörer tillsammans producerar en bild av organisationen som inte överensstämmer med min egen? I det utgångsläget finns en plattform för fortsatta diskussioner, där studiens resultat även bör ställas i relation till ovan nämnda metodologiska överväganden.

5.2. Återspeglade tendenser

Beer (1997) diskuterar i en artikel nya villkor för dagens human resource management och visar på tendenser som säger att personalfunktionen i företag är på väg att byta fokus. De traditionella huvuduppgifterna att attrahera, välja ut och utveckla personal ersätts i allt större utsträckning av arbetet med att utveckla en organisatorisk kontext som stödjer ledarskapet och den önskvärda kulturen i organisationen. För att kunna arbeta mot det målet måste HR-funktionen, enligt Beer, särskilja den traditionellt

administrativa servicefunktionen och utveckla en ny strategisk funktion, med ett fåtal specialiserade aktörer. Denna strategiska enhet får störst genomslagskraft när den fungerar i samarbete med företagets högsta ledning. Beer påpekar dock att organisationens utveckling inte enbart kan ledas från en övergripande koncernnivå, utan måste ha sin drivkraft hos alla ledare i företaget, utifrån en organisatorisk läroprocess som gynnar erfarenhetsutbyte. Därför blir HR-funktionens strategiska uppgift avgörande för allt utvecklingsarbete inom företaget.

Många av dessa tendenser kan man se avspeglade i Postens sätt att organisera sin HR-funktion. Inrättandet av koncernledningsfunktionen HR är Postens sätt att placera personalfrågorna som en strategiskt viktig komponent. Genom att tillhandahålla operativa tjänster med hjälp av en separat supportfunktion har man även kommit ifrån den tidigare dubbla rollen, med både snabb service och långsiktigt arbete i fokus, som enligt Beer tenderar att ta udden av den strategiska inriktningen. På så vis kan man säga att den formella strukturen för en framtida slagkraftig HR-funktion, enligt Beers definition, är etablerad i organisationen. Karaktären på den strategiska enhetens arbete, att forma en kontext där varje ledare i företaget fungerar som en ambassadör för organisationens önskvärda handlingsmönster, finns i införandet av de processbaserade verktygen. För att denna organisationsmodell även ska fungera på det sätt Beer förutsätter i sin nutidsanalys, blir det betydelsefullt att Postens ledare ges tillfälle att anamma processtänkandet, som utgör grunden för det önskvärda tankesättet kring personalutveckling.

5.3. Resultatens konsekvenser för praktiken

De resultat som har presenterats i den här studien är i huvudsak insamlade under en treveckorsperiod i mitten av hösten 2002. Med tanke på en av studiens utgångspunkter, att en organisation är under ständig process att organisera sig, är bilden som målas upp av kompetensutvecklingen i Postens servicenät en flyktig sådan. Det gäller inte minst med tanke på den höga förändringstakten, med stora inslag av desorganisation och nyskapande, som var karaktäristiskt för organisationen under den korta stund som jag gläntade på postlådans lucka och kikade in. En högst relevant fråga i det här sammanhanget handlar då om på vilket sätt man kan tolka och dra nytta av resultatet. De flesta slutsatser som gjorts kan ses som tendenser, där organisationens aktörer har möjligheten att tolka tendenserna utifrån egna uppfattningar om vart man är på väg. Det kan hända att vissa resultat automatiskt blir inaktuella inom en snar framtid, till följd av redan planerade förändringar, medan andra slutsatser har ett mer bestående värde. Utifrån dessa förhållanden, känns det mest fruktbart att hålla diskussionen om resultatens betydelse för praktiken på ett principiellt plan, inte för att undergräva mina egna slutsatser, utan snarare för att inte förbise de dynamiska processer som pågår i organisationen.

Postens kompetensutvecklingsprocess har i analysen behandlats som en mental modell med inbyggda potentialer till att utveckla organisatoriskt lärande. Ett betydelsefullt resultat för processens fortsatta roll i organisationsutvecklingen, är det sätt ett rutinmässigt agerande kring användandet av processen samtidigt är utgångspunkten för ett lärande på en högre nivå. Processens största fördelar ligger således inte i rutinen i

sig, utan snarare i de gränsöverskridande möten och reflektioner som framkallas därigenom och som utgör plattformar för kollektiva meningsstrukturer och double loop-lärande. Det betyder att när processens rutiner förstärks i form av ett single loop-lärande, bildas förutsättningar som leder till tillfällena för double loop-lärande. Detta förhållande anser jag vara en betydelsefull slutsats att ta med sig, som ett argument för fortsatta insatser som främjar spridande av processtänkandet.

Utifrån samma lärprinciper, skulle jag vilja uppmärksamma ISO-standardiseringen och ViP-undersökningen, som idag är organisationens mest vedertagna rättesnören. Dessa mätmetoder har inte samma inbyggda möjligheter till organisatoriskt lärande som kompetensutvecklingsprocessen, eftersom man hela tiden utgår från samma fastlagda bedömningsgrunder. Det blir relativt lätt att justera sitt handlande så resultaten förbättras, men eftersom det lärande som stimuleras endast är av single loop-karaktär, blir värderingarna som mätningarna baseras på sällan föremål för bearbetning eller reflektion. Därigenom finns också risken att lokala medarbetarprojekt inte får fullt genomslag. Om egna definitioner av t ex ”goda utvecklingsmöjligheter” utarbetas på varje liten enhet och medarbetarnas upplevelser av utvecklingsmöjligheterna ändå värderas utifrån ViP-undersökningens gemensamma bedömningsgrund, är frågan hur man ska tolka resultatet och i vilken riktning man ska styra förbättringarna. Med det här resonemanget vill jag uppmärksamma hur olika organisatoriska företeelser kan påverka varandra och vikten av att utgå från ett helhetsperspektiv vid utformandet av riktlinjer, processer och projekt.

Vidare har analysen pekat på ett par roller, som genom sina gränsöverskridande aktiviteter har stor betydelse för det organisatoriska lärandet, nämligen linjesupporten och internkonsulterna. En möjlig väg för att utveckla dessa funktioner till att bli mer effektiva, är att helt enkelt, på kurser och i andra forum, uppmärksamma de gränsöverskridande rollernas speciella villkor och möjligheter och därigenom höja medvetenheten kring de önskvärda, långsiktiga effekterna av deras arbete. Det här är ett sätt för organisationen att förbättra tredje nivåns produktiva lärande, genom att skapa möjligheter till lärande på första och andra nivån. I denna strävan tror jag inte att det finns några genvägar att gå, utan det gäller att hela tiden söka tillfällena för kollektiva meningsstrukturer, för att därigenom åstadkomma en transformation av handlingsmönstren i organisationen.

För att återknyta till resonemanget om den fas av desorganisation, som man på många sätt befinner sig i just nu, vill jag uppmärksamma en därtill relaterad frågeställning. Med tanke på de olika för- och nackdelar som finns inbyggda i motsatsparet variation – organisering, finns det anledning för organisationens aktörer att reflektera över vilka organisatoriska aktiviteter som stimulerar respektive motpol. Därefter hamnar man dock inför det lite svårare ställningstagandet – hur ska man resonera vid införandet av nya rutiner t ex, om organisationen redan sedan innan har fullt upp med andra nivåns produktiva lärande? Ska man då avstå från ytterligare förändringar för att inte tappa kontinuiteten och därmed acceptera och leva med uppmärksammade missförhållanden, eller kan det vara värt att introducera ytterligare handlingsalternativ? Jag har inga svar på dessa högst situationsbundna frågeställningar. Genom att uppmärksamma problematiken skapas dock en plattform för nya problemlösningssprocesser, där de berörda aktörerna har möjlighet att själva utveckla en fungerande praktik.

5.4. Fortsatt kunskapsutveckling inom området

Under processen att författa, eller snarare leva i, en uppsats, passerar många funderingar revy under arbetets gång. Allteftersom nya infallsvinklar och problemställningar dyker upp, försvinner de tidigare i glömska. Mina tankar kring fortsatt kunskapsutveckling inom området utgår således från de funderingar som är aktuella under tiden för författandet av detta kapitel, dvs i slutfasen av arbetet. Detta är i sig antagligen det vanligaste sättet att gå tillväga, men kanske inte det mest fruktbara. Ett första bidrag till nya idéer blir därmed att uppmuntra andra att under arbetets gång föra anteckningar kring spännande funderingar, som kanske inte har omedelbart intresse för pågående studie, men som kan ge en hel del idéer för framtida projekt.

Mitt huvudsakliga förslag till fortsatt kunskapsutveckling inom området, har sin grund i resonemanget om karaktären på de kvalitetssystem och mätinstrument som används av företag idag. Som tidigare diskuterats, stödjer dessa system ett single loop-lärande, i och med en eftersträvad effektivisering inom fastställda värderingsramar. För en del av de företager som kvalitetssäkras, som t ex olika aspekter av miljöarbete, finns det naturliga poänger med att ha givna ramar som rättesnöre, i form av gränsvärden och dylikt. Men när det handlar om dynamiska, mellanmänskliga processer tror jag att utvecklingen definitivt skulle främjas av ett kvalitetssystem som även stödjer ett double loop-lärande. Frågan som följer, handlar således om hur ett sådant system skulle se ut. Hur kan man bedöma prestationer, när den tidigare måttstocken inte längre visar på det självklara målet? Hur värderar man nyskapande i relation till efterföljande av rutiner? Och hur skulle användandet av och administrationen kring ett sådant system se ut?

6. Referenslista

Argyris C, Schön D A. 1996. *Organizational Learning II. Theory, Method and Practice*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company.

Bateson G. 1973. *Steps to an Ecology of Mind*. London: Granada Publishing Ltd.

Beer M. 1997. The Transformation of the Human Resource Function: Resolving the Tension Between an Traditional Administrative and a New Strategic Role. *Human Resource Management*. Vol 36, nr 1.

Denison D R. 1997. Toward a Process-Based Approach of Organizational Design: Can Organizations be Designed Around Value Chains and Networks? I *Advances in Strategic Management*. Vol 14: Organizational Learning and Strategic Management.

Dixon N M. 1999 (2nd ed). *The Organizational Learning Cycle*. Hampshire, England: Gower Publishing Ltd.

Jackson J M. 1977. The Organization and its Communication Problems. I Porter L W, Roberts K H (red). *Communication in Organizations*. Harmondsworth: Penguin.

Kreps G L. 1990 (2nd ed). *Organizational Communication*. White Plains N Y: Longman.

Kofman F, Senge P. 1993. Communities of Commitment: the Heart of Learning Organizations. *Organizational Dynamics*. Vol 22, nr 2.

Lantz A. 1993. *Intervjumetodik: den professionellt genomförda intervjun*. Lund: Studentlitteratur.

Larsson S. 1994. Om kvalitetskriterier i kvalitativa studier. I Starrin B., Svensson P-G (red). *Kvalitativ metod och vetenskapsteori*. Lund: Studentlitteratur.

Mintzberg H. 1983. *Structure in fives. Designing effective organizations*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.

Monge P R, Eisenberg E M. 1987. Emergent Communication Networks. I Jablin F M, Putnam L L, Roberts K H, Porter L W (red). *Handbook of Organizational Communication*. Newbury Park, California: Sage Publications.

Mumby D K. 1988. *Communication and Power in Organizations: Discourse, Ideology and Domination*. Norwood N.J: Ablex cop.

Nonaka I, Ichijo K. 1997. Creating Knowledge in the Process Organization. *Advances in Strategic Management*. Vol 14: Organizational Learning and Strategic Management.

Prismas engelska ordbok. 1989. Stockholm: Bokförlaget Prisma.

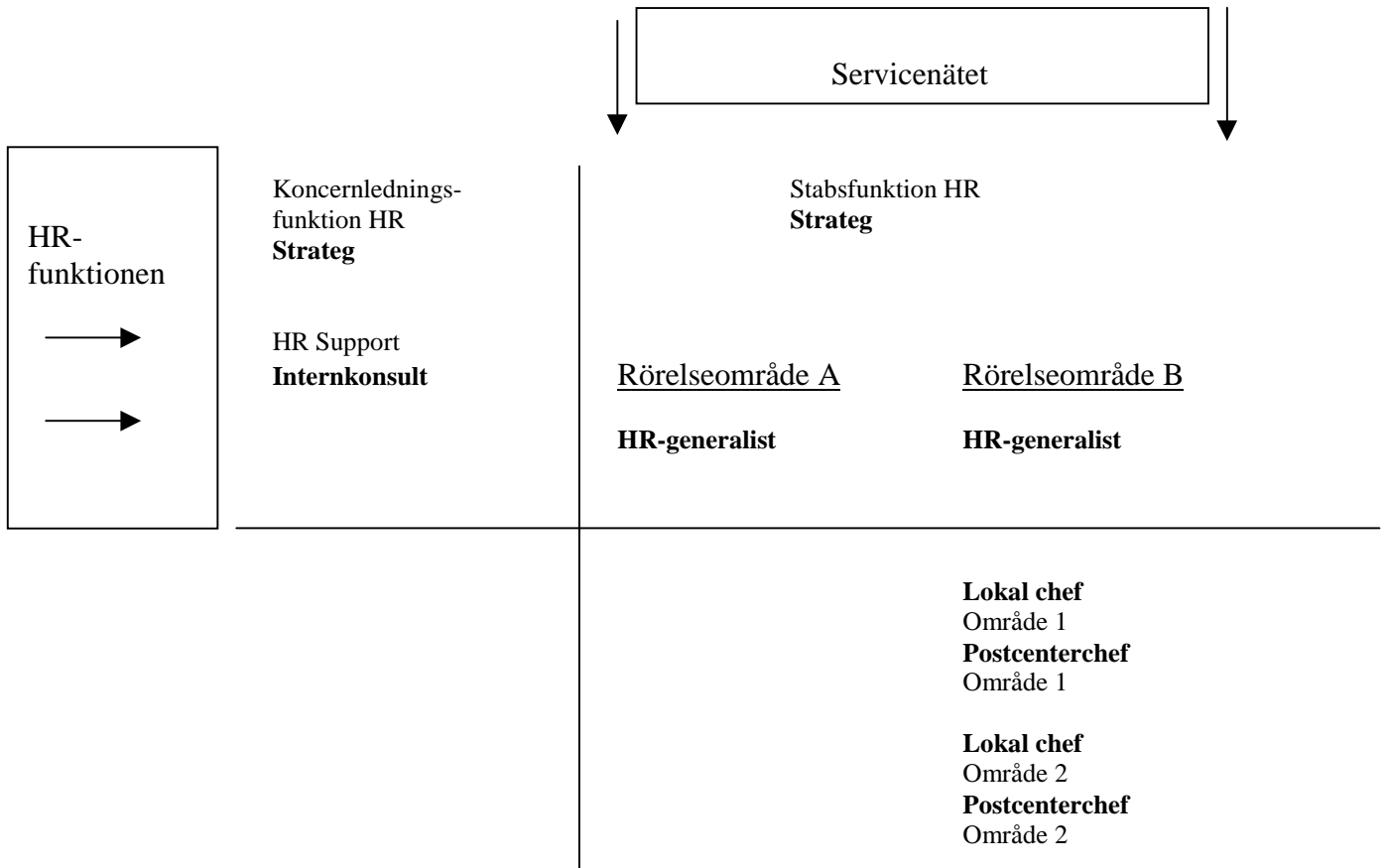
Weick K E. 1987. Theorizing about Organizational Communication. I Jablin F M, Putnam L L, Roberts K H, Porter L W (red). *Handbook of Organizational Communication*. Newbury Park, California: Sage Publications.

Weick K E. 1995. *Sensemaking in organizations*. Kalifornien: Sage Publications.

Weick K E, Westley F. 1996. Organizational Learning: Affirming an Oxymoron. I Clegg S R, Hardy C, Nord W R (red). *Handbook of Organization Studies*. London: Sage.

Bilaga 1

Schematisk bild över intervjupersonernas positioner i organisationen.



Intervjumall för strategierna:

- Bakgrund
Arbetet och karriären
- Kompetensutvecklingsprocessen
Vad är tanken bakom att tillhandahålla dessa processer?
Vad tillför processtänkandet / vad förlorar men på att inte utgå från processen?
Hur har sättet att arbeta med kompetensutveckling förändrats?
På vilka grunder?
- Hur ser kopplingen ut mellan kompetensutvecklingen och affärsutvecklingen?
Vilka möjligheter finns det att ligga i fas med affärsplaneringen?
- Vilka är nyckelpersonerna för att detta arbete ska fungera?
På vilket sätt är de involverade?
Hur ser kontaktnätet ut med dessa? Vilka kanaler används?
- Feedback från verksamheten
Hur ser den ut?
Hur vet ni om de utarbetade processerna, verktygen och mallarna används och fungerar?
Vilka problem har du stött på när dessa ska kommuniceras ut?
- Signaler om förändringsbehov?
Varifrån?
Hur svarar ni på dem?
- Din roll
Arbetsgången i din del av processen
Största utmaningen för dig i detta arbete
- Vilka personer utgör ditt bollplank i dessa frågor?
Hur är er relation?
På vilket sätt är de involverade i det du gör?
Hur har ni kontakt?
Vad får du ut av kontakten?
Finns det någon typ av frågor som du skulle behöva ventilera i större utsträckning än vad du kan idag?
- Vet du hur andra delar av Posten arbetar med dessa frågor?
På vilket sätt drar du nytta av det?
- Vilken utveckling kan du se framöver?
Kommer det nya SAP-systemet innebära några förändringar?
Finns det något som skulle kunna underlätta arbetet eller förbättras?

Intervjumall för cheferna:

Bilaga 3

- Bakgrund
Arbetet och karriären
- Kompetensutveckling
Arbetsgången
Vilka är nyckelpersonerna för att detta arbete ska fungera?
Hur är er relation? Hur har ni kontakt?
Din roll
Största utmaningen för dig i detta arbete
- Varifrån för du stöd/vägledning?
Vilken typ av stöd?
- Hjälp av linjesupport/internkonsult, hur?
Vad bidrar de med?
På vilket sätt samarbetar ni? Givande – tagande
Vad ser du för för- och nackdelar med att ta in utomstående?
- Process och verktyg
I vilken utsträckning tar du avstamp i den fastlagda processen?
Vad tillför processtänkandet / vad förlorar men på att inte utgå från processen?
Användning färdiga lösningar/mallar - behov/utrymme för skräddarsydda lösningar
- Hur vet ni att dessa insatser ger effekt i verksamheten?
Om de inte ger effekt, vad gör ni?
Något exempel på effekt/åtgärd?
- I vilken utsträckning är kompetensutvecklingsarbetet ett resultat av dina egna initiativ respektive initiativ utifrån?
Hur påverkar det arbetet?
- Vilka problem stöter du på?
Vad gör du då?
- Vilka personer utgör ditt bollplank i dessa frågor?
Hur är er relation?
På vilket sätt är de involverade i det du gör?
Hur har ni kontakt? Vad får du ut av kontakten?
Finns det något som du idag inte har möjlighet att ventileras i den utsträckning du skulle behöva?
- Vet du hur andra chefer arbetar med dessa frågor?
Vad innebär den vetskapen för dig?
- Hur ser kopplingen ut mellan kompetensutvecklingen och affärsutvecklingen?
Vilka möjligheter finns det att ligga i fas med affärsplaneringen?
- Hur har sättet att arbeta med kompetensutveckling förändrats?
På vilka grunder?
Vilken utveckling kan du se framöver?
Finns det något som skulle kunna underlätta arbetet eller förbättras?

Intervjumall för konsult/supportpersonerna:

Bilaga 4

- Bakgrund
Arbetet och karriären
- Kompetensutveckling
Din roll
Arbetsgången
Nyckelpersonerna
Största utmaningen för dig i detta arbete
- Vilka personer utgör ditt bollplank i dessa frågor?
Hur är er relation?
På vilket sätt är de involverade i det du gör?
Hur har ni kontakt?
Vad får du ut av kontakten?
Finns det något som du idag inte har möjlighet att ventileras i den utsträckning du skulle behöva?
- Uppdrag
Hur går det till när du introduceras till/får ett uppdrag?
Hur ser samarbetet ut mellan dig och uppdragsgivaren?
På vilket sätt kan du använda erfarenheter från tidigare uppdrag, när du står inför ett nytt?
Om du har en annan uppfattning än uppdragsgivaren om problemet/behovet, hur agerar du?
Återkommande problem
Hur stor är variationen av olika behov och lösningar?
- Hur vet ni att dessa insatser ger effekt i verksamheten?
Om de inte ger effekt, vad gör man?
Något exempel på effekt/åtgärd?
- På vilket sätt kan annan HR-personal vara involverade?
Hur har ni kontakt?
Vet du hur dessa och annan HR-personal arbetar på sitt håll?
På vilket sätt drar du nytta av det?
- Process och verktyg
I vilken utsträckning tar du avstamp i fastlagda processen?
Vad tillför processtänkandet / vad förlorar men på att inte utgå från processen?
Användandet färdiga lösningar/mallar – behov av/utrymme för unika lösningar
- I vilken utsträckning är kompetensutvecklingsarbetet ett resultat av dina egna initiativ respektive initiativ utifrån?
Hur påverkar det arbetet?
- Hur ser kopplingen ut mellan kompetensutvecklingen och affärsutvecklingen?
Vilka möjligheter finns det att ligga i fas med affärsplaneringen?
- Hur har sättet att arbeta med kompetensutveckling förändrats?
På vilka grunder?
Vilken utveckling kan du se framöver?
Finns det något som skulle kunna underlätta arbetet eller förbättras?

Postens kompetensutvecklingsprocess

