



LUNDS
UNIVERSITET

Sociologiska institutionen
Avdelningen för pedagogik
Box 114, 221 00 Lund

PEDK11: Kandidatuppsats, 15 hp
Seminariedatum: 2011-05-31

Kompetensen i ett kunskapsföretag

En fallstudie av ett bemanningsföretags syn på och arbete
med kompetensfrågor

Nella Axmacher och Peter Beranius

Handledare:

Maria Löfgren Martinsson

ABSTRACT

Arbetets art:	Kandidatuppsats
Sidantal:	48
Titel:	Kompetensen i ett kunskapsföretag – En fallstudie av ett bemanningsföretags syn på och arbete med kompetensfrågor
Författare:	Nella Axmacher och Peter Beranius
Handledare:	Maria Löfgren Martinsson
Datum:	2011-06-10
Sammanfattning:	<p>Situationen på dagens arbetsmarknad förändras ständigt och med det kommer även nya organisationsformer med nya och förändrade yrken och branscher. Kunskapsföretag är en relativt ny typ av organisationsform där man använder sig av högt kvalificerade individer och kunskapsarbete står i centrum. Organisationer inom bemanningsbranschen kan anses vara kunskapsföretag, och vårt syfte med denna uppsats är att se hur en sådan organisation arbetar med frågor gällandes kompetens och kompetensutveckling utifrån ett organisatoriskt perspektiv. Uppsatsen är en fallstudie och vi har använt en kvalitativ metod där vi använt oss av en dokumentstudie och intervjuer för att få fram studiens resultat och analys. Vi har tematiserat vårt resultat under fyra huvudrubriker som vi valt att döpa till <i>Kompetens</i>, <i>Organisationskultur</i>, <i>Mål och strategier</i> samt <i>Kompetensutveckling</i>. Organisationen ger medarbetarna ett stort handlingsutrymme i arbetet och organisationskulturen stödjer och uppmuntrar till utveckling på arbetsplatsen med koppling till det dagliga arbetet. Intern kompetensutveckling förespråkas av organisationen då många av medarbetarna sedan tidigare har en stor kompetens och erfarenhet från branschen. I vår studie har vi kommit fram till att kompetensbegreppet och de tre andra begreppen vi valt att belysa är kopplade till varandra på så sätt att de alla samspelar och har en påverkan på hur organisationen förhåller sig till och arbetar med att behålla och utveckla kompetensen. Vi anser att det skulle vara intressant att se om detta sätt att arbeta med kompetens och kompetensutveckling skulle kunna förekomma i andra liknande organisationer inom samma bransch.</p>
Nyckelord:	Kompetens, kompetensutveckling, kunskapsföretag, bemanningsföretag, fallstudie.

Innehåll

Förord.....	i
1. Inledning	2
1.1 Problemområde.....	2
1.2 Syfte	2
1.2.1 Relevans.....	3
1.3 Avgränsning	3
1.4 Organisationen.....	4
1.5 Teoretiskt ramverk	4
2. Metod	5
2.1 Kvalitativ metodik	5
2.2 Metodansats	5
2.3 Fallstudie.....	6
2.4 Kunskapssyn.....	6
2.5 Genomförande.....	7
2.5.1 Val av datainsamlingsmetod.....	7
2.5.2 Dokumentstudie	7
2.5.3 Intervju.....	8
2.5.4 Urval	8
2.5.5 Datainsamling i dokumentstudien	9
2.5.6 Dokumentstudie: bearbetning och analys	9
2.5.7 Datainsamling intervjuer.....	9
2.5.8 Intervju: bearbetning och analys.....	10
2.6 Kvalitet.....	11
2.6.1 Metodkvalitet.....	11
2.6.2 Forskningsetik.....	12
2.6.3 Litteratursökning och källkritik	12
3. Teori	14
3.1 Kompetens	14
3.1.1 Social kompetens	15
3.2 Organisationskultur	15
3.2.1 Kulturinnehåll och värderingar.....	15

3.2.2 Kulturuttryck.....	16
3.3 <i>Mål och strategier</i>	17
3.3.1 Humankapital och den styrda humanprocessen	17
3.3.2 Styrning.....	18
3.3.3 Personalkoncept	19
3.4 <i>Kompetensutveckling</i>	19
3.4.1 Perspektiv.....	20
3.4.2 Lärande	21
3.4.3 Handlingsutrymme.....	22
3.4.4 Anpassnings- och utvecklingsinriktat lärande	22
4. Resultat.....	23
4.1 <i>Teman och kategorier</i>	23
4.1.1 Dokument och intervjuer	23
4.2 <i>Kompetens</i>	25
4.2.1 Social kompetens	26
4.3 <i>Organisationskultur</i>	26
4.4 <i>Mål och strategier</i>	28
4.4.1 Styrning.....	29
4.4.2 Utveckling.....	30
4.4.3 Personalkoncept	31
4.5 <i>Kompetensutveckling</i>	31
4.5.1 Ansvarsfördelning.....	32
4.5.2 Kompetensbehov	33
4.5.3 Kompetensutveckling och tid	33
5. Analys och diskussion.....	34
5.1 <i>Kompetens</i>	34
5.1.1 Social kompetens	34
5.2 <i>Organisationskultur</i>	35
5.3 <i>Mål och strategier</i>	36
5.3.1 Humankapital och den styrda humanprocessen	37
5.3.2 Styrning.....	38
5.3.3 Personalkoncept	40
5.4 <i>Kompetensutveckling</i>	40

5.4.1 Lärande	42
5.5 <i>Slutsatser</i>	44
5.6 <i>Metoddiskussion</i>	45
5.7 <i>Förslag till vidare forskning</i>	46
Referenser	47
Bilag/a/or	a

Förord

Det har varit en väldigt kreativ och givande upplevelse att skriva denna uppsats. Även om det bara varit vi två författare som har skrivit texten så är det många andra som har varit delaktiga i processen och hjälpt oss bygga vägen till slutmålet.

Vi skulle vilja tacka organisationen vi har arbetat med för att de alltid varit tillgängliga och hjärtligt tagit emot oss. Vi har verkligen känt oss väl bemötta och har tyckt det varit väldigt spännande att få ta del av organisationens tankar och idéer. Vi vill även tacka för det arbete organisationen har lagt ner på att vi ska få ut så mycket information som möjligt, det har varit till stor hjälp för oss under arbetet med uppsatsen.

Under arbetets gång så har vi stött på lite oklarheter och gupp på vägen. Vi vill därför tacka vår handledare Maria Löfgren Martinsson som har hjälpt oss att komma loss från oklarheterna och komma tillbaka på rätt spår.

Vi vill också passa på att tacka alla andra som varit delaktiga på ett eller annat sätt i vår process, med allt från inspiration till praktiska hjälpmedel.

Nella Axmacher och Peter Beranius, 2011-06-10

1. Inledning

I inledningen kommer vi att presentera vårt problemområde och varför vi finner vårt studieobjekt intressant. Därefter kommer vi att redogöra för vårt syfte, presentera våra forskningsfrågor och studiens pedagogiska relevans. Under nästkommande rubriker kommer vi att beskriva vår avgränsning och fallorganisationen. Vi kommer att avsluta inledningen med att redogöra för det teoretiska ramverk vi har utgått från i vår studie.

1.1 Problemområde

Ny teknologi och en föränderlig marknadssituation har lett till förändrad efterfrågan av varor och tjänster. Idag är arbetets karaktär intimt sammankopplat med teknologin vilket kan leda till att förändrade förutsättningar inom teknologin även förändrar arbetssättet. Organisationerna och deras struktur följer därmed de olika trenderna och förändringarna, vilket bidrar till att det skapas nya organisationsformer med nya och förändrade yrken och branscher. Kvalifikationskraven följer med vid sidan av denna strukturella omvandling vilket kan öka eller minska kraven för olika typer av arbete på gott och ont. Globaliseringen har ökat tack vare den internationella handelns utvidgning vilket har lett till hårdnad konkurrens med mer diversifierade varor och tjänster som blivit mer och mer anpassade till kunder och klienters individuella önskemål. För att överleva på marknaden krävs därför en flexibilitet och ständig jakt på utveckling och förbättring vilket gör att organisationerna måste lära sig att anpassa sig mer efter omgivningen. Det mänskliga kapitalet blir mer användbart i flexibla organisationsformer där medarbetarna får vara mer ansvariga och ha självständiga kvalificerade arbetsuppgifter (le Grand, Szulkin & Tåhlin, 2002).

En typ av organisationer som använder sig av högt kvalificerade individer där kunskapsarbete står i centrum är de så kallade kunskapsföretagen. Dessa kännetecknas av en tämligen hög grad av autonomi där den organisatoriska hierarkin är nedtonad. De använder sig mycket av anpassningsbara och flexibla organisationsformer där behovet av omfattande kommunikation för samordning och problemlösning är stort. Kvalitetsbedömningen kan ofta vara osäker och subjektiv i sådana organisationer (Alvesson, 2004). Då kunskapsföretag är ett relativt nytt fenomen och det inte finns särskilt mycket forskning kring detta anser vi det vara av intresse att undersöka hur ett kunskapsföretag arbetar med frågor rörande kompetens och kompetensutveckling. Bemannings- och rekryteringsföretag anser vi vara kunskapsföretag och eftersom vi tycker det är spännande med konceptet bemanning och rekrytering så har vi därför valt att se hur en organisation inom denna bransch väljer att arbeta med frågor gällande kompetens och kompetensutveckling.

1.2 Syfte

Vårt syfte är att identifiera och analysera de faktorer som ligger bakom hur en organisation arbetar med kompetensutveckling för att behålla och utveckla kompetensen inom organisationen. Detta kommer vi att försöka uppnå genom att närmare studera organi-

sationens uppfattningar, tolkningar, mål och strategier samt det praktiska arbetet relaterat till kompetens och kompetensutveckling. För att kunna uppfylla vårt syfte ska vi besvara följande frågor:

- Hur värderar man vad som är kompetens och vad för sorts kompetens finns inom organisationen?
- Vilka mål har organisationen med att kompetensutveckla?
- Hur arbetar man inom organisationen för att behålla och utveckla medarbetarnas kompetens?

Det empiriska resultatet kommer sedan att analyseras utifrån den forskning och de aktuella teorier som vi valt ut inom området. I analysen kommer vi sedan att undersöka relationen mellan organisationens förhållningssätt och de teorier vi presenterar. Vi är intresserade av att undersöka vilken betydelse och påverkan deras uppfattning av kompetens och kompetensutveckling har på det faktiska arbetet som sker i organisationen. Vi vill även i vår analys och diskussion resonera kring och skilja på de kopplingar och slutsatser som vi anser vara beroende av organisationen i vår studie och de vi tror skulle kunna finnas även i andra organisationer med liknande förutsättningar.

1.2.1 Relevans

För kunskapsföretag är frågor som rör hanteringen av kompetens ett aktuellt problem. De känner av påverkan från den allt mer flexibla och rörliga arbetsmarknaden och kan inte längre förlita sig på omoderna och statiska organisationsmodeller eller arbetsmetoder. Det leder till att nya krav ställs på organisationerna kopplat till hur de förhåller sig till och hanterar sina medarbetare och kompetensen i organisationen. Vi vill med vår studie kunna belysa några av de problem som kan uppstå i ett kunskapsföretag och hur det kan påverka arbetet med kompetens och kompetensutveckling. Vi hoppas även kunna bidra med ny kunskap till organisationen i fråga, men även ge inspiration och nya idéer till andra organisationer när det gäller arbetet med den här typen av frågor. Vi vill även göra ett bidrag till den begränsade forskningen som finns på området om bemanningsföretag i Sverige och bidra till att skapa ett intresse för vidare forskning. Slutligen vill vi nämna att vårt mål inte är att komma med någon lösning till ett praktiskt problem utan snarare att studera samt analysera kompetens och kompetensutveckling i förhållande till den kontext som vår valda organisation utgör.

1.3 Avgränsning

Vi har valt att avgränsa oss till en specifik organisation för att kunna få en mer djupgående förståelse för deras arbetsmetoder. Vi har även valt att avgränsa undersökningen till att utgå från ett organisatoriskt perspektiv. De personer vi har valt ut för vår studie är de som inom organisationen har ansvaret när det kommer till att arbeta med den typen av frågor som vi i vårt syfte vill undersöka. Det blir därför deras uppgift att i vår undersökning försöka agera som representanter för organisationen. Vi har därför valt att avgränsa oss och inte ta med medarbetarna och deras uppfattning av hur organisationen arbetar med kompetens och kompetensutveckling i vår studie. Vi kommer inte att nämna namnet på organisationen av den anledningen att vi inte anser att det har någon

större betydelse för vårt syfte och även för att vi vill att läsaren ska kunna förhålla sig mer objektiv under tiden som den läser.

1.4 Organisationen¹

Organisationen som vi har valt att arbeta med har cirka 300 anställda, varav 50 jobbar internt. Det som kännetecknar denna organisation är deras arbete med uthyrning, rekrytering och omställning där deras starkaste områden är ekonomi, administration, försäljning, inköp, teknik, logistik och produktion. Organisationen är relativt nystartad och arbetar för att kunna etablera sig på marknaden. De arbetar inte efter standardlösningar utan har okonventionella lösningar och kvalitetsgarantier. De är väldigt snabbväxande och har bland annat som mål att vara Sveriges trevligaste arbetsgivare. Tillsammans har deras interna medarbetare närmare 250 års branscherfarenhet där de aktivt arbetar med att ta fram de bästa lösningarna till sina kunder. Gemensamt för samtliga inom organisationen är att de vill skapa något nytt och bättre än det som redan finns på marknaden.

Organisationen är uppbyggd som en typisk linjeorganisation med en högsta VD och därefter chefer på olika nivåer. Men den fungerar även till viss del likt en matrisorganisation då organisationens arbetsområden är uppdelade i olika huvudprocesser som går utanför den ordinarie organisationsstrukturen. Medarbetarna får vara med och arbeta i de olika processerna och trots den linjära organisationsstrukturen är organisationen samtidigt väldigt platt i sin struktur med en jämlik och öppen kommunikation inom organisationen. Vi har valt att se på organisationen som ett kunskapsföretag då dessa kännetecknas av en tämligen hög grad av autonomi där den organisatoriska hierarkin är nedtonad. Kunskapsföretag använder sig av anpassningsbara organisationsformer där behovet av omfattande kommunikation för samordning och problemlösning är stort (Alvesson, 2004). Vi anser därför oss kunna säga att organisationen i vår studie är ett kunskapsföretag då denna beskrivning stämmer överens med hur organisationen arbetar och fungerar.

1.5 Teoretiskt ramverk

Då bemanningsföretag är ett nytt fenomen på den svenska arbetsmarknaden har forskningen kring denna sektor haft en väldigt liten omfattning. Vi har därför valt att använda oss av forskning kring begreppet kunskapsföretag för att kunna skapa en bild av organisationens förutsättningar. Vi har valt att utifrån kända författare inom arbetslivspedagogik och organisationsteori försöka hitta teorier som kan vara lämpliga att använda i vår studie. De författare vi har valt att utgå från är bland annat Alvesson, Ellström, Bang, Sandberg och Granberg, då vi anser att de har väl etablerade teorier om olika organisatoriska fenomen, kompetens och kompetensutveckling. Större delen av litteraturen vi har använt oss av är skriven av svenska forskare, men det är ett medvetet val vi gjort då vi anser att deras forskning är användbar för oss då vi studerar en svensk organisation.

¹ Informationen till vår presentation av organisationen är hämtad från deras webbsida och från studiens empiriska material.

2. Metod

I denna del av arbetet kommer vi att ge en beskrivning av hur vi valt att arbeta med metoden. Först kommer vi att ge en mer övergripande bakgrundsbild där vi förklarar studiens metodologiska utgångspunkter, fallstudien och vår kunskapssyn. Därefter kommer vi att redogöra för vår datainsamlingsmetod och hur vi mer konkret har gått tillväga för att samla in och bearbeta vår data. Avslutningsvis kommer vi att göra en reflektion kring vårt metodval utifrån olika kvalitetsaspekter och forskningsetiska förhållningssätt samt förklara hur vi genomfört vår litteratursökning.

2.1 Kvalitativ metodik

Undersökningens syfte och vår forskningsmetodologiska ansats har lett till att vi valt att ha ett kvalitativt förhållningssätt i vår studie. En kvalitativ studie är användbar när man till exempel vill studera något som är vagt, mångtydigt eller subjektivt (Wallén, 1996). Eftersom att kompetens kan ses som ett svårdefinierat begrepp i många sammanhang så anser vi att en kvalitativ metod är nödvändig då den kan hjälpa oss att nå en ökad förståelse för hur man har valt att tolka begreppet inom fallorganisationen. Patel och Davidsson (2003) skriver att den kvalitativa forskningen främst använder sig av verbala analysmetoder och att detta beror på att dess syfte är att tolka och förstå människors upplevelser eller ge svar på frågor kring underliggande mönster. Denna beskrivning av kvalitativ forskning anser vi stämma väl överens med vad vi vill uppnå med vår studie.

2.2 Metodansats

Vi har valt att arbeta med en empirinära forskningsansats och vi tycker att den typen av ansats fungerar väl med vårt syfte då vi inte ute efter att göra generaliseringar eller finna någon typ av slutgiltig teori (Patel & Davidsson, 2003). Då vårt forskningsobjekt är en organisation och vårt syfte är att se hur de uppfattar och arbetar med frågor som kompetens och kompetensutveckling anser vi att den mesta informationen och kunskapen framför allt finns att hämta i empirin. Då vi redan har en del kunskaper om ämnet och även har en viss kännedom om organisationen sedan tidigare anser vi att en abduktiv ansats gör sig väl tillsammans med vår studie. En abduktiv ansats kännetecknas av att man utgår från empirin men även låter de teoretiska förkunskaperna hos forskaren vara en aktiv del under arbetets gång. Abduktionen låter forskaren avgränsa sig till ett enskilt fall, samtidigt som vedertagna teorier kan verka som inspirationskälla vid analys av det empiriska materialet (Fejes & Thornberg, 2009).

Vi har även valt att hämta en viss inspiration från den fenomenografiska riktningen. Inom fenomenografin ligger fokus på att studera uppfattningar och hur olika fenomen uppfattas av människor. Dessa uppfattningar om vår omvärld kan anses ligga till grund för hur människor sedan väljer att handla (Patel & Davidsson, 2003). Vi anser att med hjälp av en förståelse kring hur kompetens och kompetensutveckling uppfattas av olika aktörer inom organisationen så kan vi få en ökad förståelse om varför och hur ett visst

sätt att arbeta med dessa frågor har uppkommit. De fenomen som vi kommer att studera är kompetens och kompetensutveckling. I vårt teorikapitel kommer vi att ge en mer utförlig definition av dessa två begrepp.

2.3 Fallstudie

Vi har valt att göra en fallstudie där vårt forskningsobjekt utgörs av en organisation. En av fördelarna med en fallstudie är att man studerar vad som sker under verkliga förhållanden. Det blir möjligt att göra en mer djupgående studie när man fokuserar på ett särskilt objekt, vilket kan leda till en ökad förståelse för det man valt att studera. Inom samhällsvetenskapen är det vanligt att göra fallstudier när man vill studera mer komplexa sammanhang. En sak som är värt att tänka på är att man vid en fallstudie inte får någon uppfattning om hur vanligt förekommande det man studerat är och vilka förutsättningarna är för att det ska kunna ske i andra organisationer (Wallén, 1996). I vårt fall anser vi att en fallstudie fungerar väl tillsammans med vårt syfte och vår avgränsning då vår ambition är att främst hålla oss inom ramarna för organisationen som utgör vårt forskningsobjekt.

Det som i vår studie utgör själva fallet är organisationen som helhet. Men vi har valt ut några enskilda personer som ska få representera denna helhet, då det är dessa som har det övergripande ansvaret för arbetet med de begrepp vi vill undersöka. Egentligen kan man säga att det är dessa personers uppfattningar av hur organisationen arbetar med kompetens som kommer att utgöra den större delen av vårt empiriska material. Som vi tidigare nämnt kommer denna helhet att presenteras utifrån ett organisatoriskt perspektiv.

2.4 Kunskapssyn

Inom konstruktivismen anser man att forskaren är med och konstruerar kunskapen. De förhandsuppfattningar och syften som forskaren besitter är en betydande del av skapandet av kunskap. En viktig del i forskningsprocessen blir därför att som forskare kunna reflektera över sina egna tankar och handlingar (Wallén, 1996). Inom samhällsvetenskapen studerar man människor, sociala grupper, organisationer och kulturer, som enligt konstruktivismen redan själva håller på med olika sociala konstruktioner. Forskarens uppgift blir därför att genom sin teoretiska konstruktion försöka skapa en bild av människorna och gruppernas konstruktioner. Dessa konstruktioner gjorda av forskarna kan därför kallas för analytiska konstruktioner, då deras syfte är att analysera och förstå sociala företeelser (Sohlberg & Sohlberg, 2009).

Konstruktivismen kan ses som ett väldigt förvirrande begrepp då det innehåller en del olika inriktningar och olika vetenskapliga teorier kring sociala konstruktioner. Utan att göra en allt för stor djupdykning inom ämnet anser vi oss ändå ha fått en förståelse av begreppet så att vi kan veta hur vi i vår studie kan förhålla oss till vår egen roll, forskningsobjektet och vår insamlade data. Vi är medvetna om att objektet som studeras kan ses som ett konstruerat forskningsobjekt då det endast är vissa delar av den helhet som

utgör organisationen som vi har valt att undersöka. I vår studie har vi valt att se på kunskap på så sätt att den är delvis skapad av oss, våra förkunskaper och de teoribildningar vi valt att använda samt att kunskapen också är kontextuellt bunden. Vi har inte som önskemål att komma fram till någon helt objektiv sanning, utan vi vill genomföra en djupgående analys av ett studieobjekt och dess olika kontextuella faktorer.

2.5 Genomförande

Denna del tar upp vad vi har utgått från när vi valde våra datainsamlingsmetoder, vad vi har haft i åtanke under datainsamlingen och hur vi har arbetat med att bearbeta och analysera vår insamlade data. Vi har valt att beskriva dokumentstudien och intervjuerna under separata rubriker då vi vill göra detta lättare för läsaren att följa vår väg genom arbetet med datainsamlingens olika delar. Först presenterar vi de olika datainsamlingsmetoderna och hur vi gjorde vårt urval. Sedan kommer vi att ge en mer utförlig beskrivning av det praktiska arbetet med insamling av data samt bearbetning och analys.

2.5.1 Val av datainsamlingsmetod

Vid en fallstudie är det vanligt förekommande att man använder sig av mer än en datainsamlingsmetod för att ge en mer täckande bild av det aktuella fallet (Patel & Davidsson, 2003). Vi har valt att använda oss av både en dokumentstudie och intervjuer. Inledningsvis hade vi ett informellt möte med två personer från organisationen där vi presenterade vår problemformulering och vårt syfte med undersökningen. Därefter samlade vi med hjälp av dokumentstudien in data om hur företaget beskriver sina strategier och mål kopplat till hur de arbetar med kompetens och kompetensutveckling. Materialet från dokumentstudien använde vi som en grund för utformandet av intervjumallen. Vi utvecklade även intervjumallen ytterligare under tiden som vi genomförde intervjuerna. Tillsammans gav de två datainsamlingsmetoderna oss det resultat som vi har använt oss av i vår analys längre fram.

2.5.2 Dokumentstudie

För samhällsvetare kan texter fungera som ett viktigt verktyg vid studiet av särskilda fenomen. Vissa forskare anser att våra tankar och vårt språk är nödvändigt att studera för att kunna skapa en förståelse för våra handlingar (Bergström & Boréus, 2000). Vi har valt att använda oss av en dokumentstudie då vi ser det som ett sätt för oss att få kunskap om organisationen och deras sätt att arbeta. Som forskare tolkar och konstruerar vi kunskapen utifrån vår förståelse och de erfarenheter vi har. Dokumentstudien ligger som sagt var till grund för vårt arbete med våra intervjuer. De dokument som ingår i en dokumentstudie är allt som finns arkiverat eller nerskrivet och kan därför vara av olika art. Det kan vara allt från böcker och artiklar till historier och dagboksanteckningar. Dokument är till nytta då man vill synliggöra det fenomen som ska studeras. Emellertid måste man beakta den samtid, kultur och andra faktorer som dokumenten publicerats i för att få en rättvis tolkning (Cohen, Manion & Morrison, 2007).

2.5.3 Intervju

I en kvalitativ ansats är det väldigt vanligt att man använder sig av intervjuer som metod. Syftet med intervjuer är att på ett djupare plan samla in nödvändig data som kan hjälpa forskaren att uppfylla studiens syfte och besvara dess frågor. Det finns olika typer av intervjuer som lämpar sig bättre vid olika tillfällen (Andersen, 1998). Inom fenomenografien så används så kallade tematiska och halvstrukturerade intervjuer. Intervjumallen vägleder intervjuaren genom att den innehåller endast ett mindre antal frågor som ordnas efter de olika fenomen som man vill undersöka (Fejes & Thornberg, 2009). En annan intervju som kan jämföras med den tematiska är den så kallade öppna intervjun. Det som kännetecknar öppna intervjuer är att de används för att få en djupare förståelse av en persons beteende, motiv och personlighet. Den syftar till att inhämta beskrivningar av de intervjuades livsvärld, där tolkning utgör centrum för att förstå situationen (Andersen, 1998). Då vi vill gå in på djupet med hur organisationen arbetar med kompetensutveckling och förstå varför de arbetar på detta sätt anser vi att öppna intervjuer kan ge oss den typ av information vi behöver för att kunna uppfylla vårt syfte med studien.

2.5.4 Urval

Då vi är ute efter att se hur man inom organisationen arbetar med att behålla och utveckla kompetensen anser vi att organisationens dokument inom det området kan vara av värde för vår analys. De dokument vi valt tar upp både organisationens bakomliggande idéer och tankar, samt hur de arbetar rent praktiskt. Vi har valt att analysera följande dokument:

- Dokument för utvecklingssamtal
- Dokument med information för intern personal
- Värderingsdokument
- Texter på hemsidan

När man ska påbörja en undersökning är det viktigt att man tar ställning till vilka enheter som ska studeras och därefter hur dessa ska väljas ut (Andersen, 1998). Det finns två huvudstrategier för urval, det ena slumpmässigt urval och det andra ett medvetet urval (Cohen et al., 2007). I vårt fall utgår vi från en kvalitativ ansats där vi ska undersöka hur en relativt ung organisation arbetar för att behålla och utveckla sina medarbetares kompetens. Då vi inte vill generalisera utan istället gå in på djupet anser vi det vara fördelaktigt för oss att välja ett medvetet urval och på så sätt hämtar information från de som har mest insikt och är insatta i hur detta fungerar i organisationen.

Något som även kan vara av vikt att tänka över är storleken på ens urval samt tillgången till det (Cohen et al., 2007). Vi har valt att intervjua ett mindre antal personer då vi istället för att få en bredd vill kunna gå djupare in i det som presenteras. Delvis har vi valt detta för att kunna uppfylla vårt syfte, men även för att lättare kunna ha tillgång till dessa personer om det skulle behövas komplettering efter att intervjuerna genomförts. Vi genomförde fem intervjuer med fem olika representanter från organisationen. Vi vill även nämna att en av oss sedan tidigare har en viss relation till vissa av de vi intervjuade och att detta säkerligen har haft en viss påverkan på intervjusituationen som helhet. Men

vi har inte upplevt detta som problematiskt, utan snarare tvärtom då vi anser att det har hjälpt oss på så sätt att vi redan haft ett förtroende för varandra och kunnat känna oss bekväma i intervjusituationen.

2.5.5 Datainsamling i dokumentstudien

När vi samlade in och läste dokumenten hade vi i åtanke vilken kontext dokumenten var skrivna i, deras syfte och vem som skulle vara den tänkta läsaren. Vi försökte hålla ett öppet sinne samtidigt som vi tolkade den skrivna texten. Vi försökte också sätta oss in i sammanhanget och läsa texten som om vi vore den tänkta publiken för att förstå innehållet bättre (Cohen et al., 2007)

2.5.6 Dokumentstudie: bearbetning och analys

Vi började med att studera organisationens interna policys som behandlar hur de är som organisation och hur de arbetar med kompetensutveckling. Vi läste igenom texterna och försökte tyda vad de ville få fram, både det som stod skrivet men även underliggande tankar (Cohen et al., 2007). Detta gjorde vi först var för sig och sedan gemensamt för att försöka få ut så mycket som möjligt av dokumenten. Därefter började vi utveckla teman till våra intervjuer genom att använda oss av en kvalitativ dokumentanalys. Vi arbetade fram fyra olika teman som vi ansåg kunde representera bakomliggande idéer och olika sätt att arbeta på inom organisation. De fyra temana är effektivitet, kreativitet, socialt och förståelse. Vi kommer att ge en mer utförlig presentation av dessa teman i resultatdelen.

Dokumentstudien blev på så sätt ett första steg för oss i att kunna besvara vår frågeställning, samtidigt som vi fick idéer om vad vi kunde jobba vidare med under våra intervjuer. Under tiden som vi genomförde analysen försökte vi vara medvetna om vår egen påverkan på resultatet. Vi valde att tillsammans med våra egna föreställningar tolka dokumenten på ett visst sätt. Ett exempel på detta kan vara att vi läste ”*vi ska arbeta som ett lag*” och sedan reflekterade vi kring detta ämne och olika betydelsefulla faktorer runt omkring. Vi kom sedan fram till ytterligare begrepp som kunde vara relevanta i sammanhanget, som till exempel kontorslandskap, teamarbete och platt organisation. Det var sedan med hjälp av resultatet av dokumentanalysen och våra egna funderingar som vi först kom att göra en sökning i litteraturen för att få en viss teoretisk grund innan vi sedan tillsammans med organisationen vidareutvecklade begreppen under intervjuerna.

2.5.7 Datainsamling intervjuer

När vi utformade våra intervjuer använde vi oss delvis av material från dokumentstudien, men vi hämtade även viss inspiration från vetenskapliga teorier. När vi formulerade intervjufrågorna försökte vi att undvika ledande frågor. Vi använde heller inga frågor med dubbla negationer och vi använde ett språk som var väl anpassat till de människor och den situationen som vi befann oss i (Cohen et al., 2007). Vårt mål var att skapa öppna frågor som kunde vidareutvecklas under intervjuerna. En del frågor ställdes

indirekt så att vi kunde få svar som gav oss utrymme att själva tolka och dra kopplingar. (Fejes & Thornberg, 2009)

Under intervjuerna var vi medvetna om de krav som ställs på oss som intervjuare vid öppna intervjuer. Man ska både lyssna och tolka svaren samtidigt som man ska kunna ställa fördjupande följdfrågor (Andersen, 1998). Det är viktigt att försöka få uttömmande svar och vi använde oss därför av en teknik som kallas för probing. Detta innebär att man försöker utvidga svaren man får genom att till exempel ställa frågor som: ”*Hur menar du där?*” eller ”*Kan du utveckla ditt svar lite mer?*”. Man kan även, som vi också gjorde, använda sig av en icke-verbal probing som innebär att man med hjälp av sina gester eller ett hummande visar på att man lyssnar och är beredd på en fortsättning, vilket kan medföra att personen utvecklar sina svar. Vi visade också på ett tydligt sätt att det den intervjuade hade att säga var av intresse för oss, vilket man ska göra för situationen ska kännas givande (Fejes & Thornberg, 2009).

Vi försökte skapa en god stämning och undvika ”scenskräck” genom att prata lugnt och ledigt en stund innan själva intervjun, för att sedan komma in på frågorna. Vi visade ett stort intresse för att få vara där och vi lät den intervjuade få tid till att både tänka efter och svara på frågorna som vi ställde (Cohen et al., 2007). Då vi intervjuade personer som innehar toppositioner inom företaget var vi tvungna att särskilt ta hänsyn till att frågorna skulle vara välformulerade för att de inte ska tappa intresset. Att behärska området samt att ta initiativet till att ställa frågor var också något som vi var tvungna att göra för att intervjun skulle fortlöpa i rätt riktning (Andersen, 1998).

2.5.8 Intervju: bearbetning och analys

Vi valde att spela in och transkribera intervjuerna då vi inte ville gå miste om särskilda formuleringar eller uttryck som kunde vara viktiga för vår analys. Då vi har arbetat med inspiration från fenomenografien så ansåg vi att det var desto mer nödvändigt att spela in och transkribera intervjuerna för att kunna studera dem närmare på ett mer grundligt och tillförlitligt sätt (Fejes & Thornberg, 2009). Vi frågade om vi fick lov att spela in intervjuerna och fick tillåtelse att göra det av alla fem intervjupersoner (Cohen et al., 2007).

Då vi valt att arbeta med ett abduktiva tillvägagångssättet arbetade vi med dataanalysen genom att byta av empiri med teori för att sedan kunna bygga vidare och utföra ytterligare intervjuer. Varje enskild intervju transkriberades och därefter analyserade vi den efter inspiration från den fenomenografiska analysmodellen. Då vi enbart valt att hämta viss inspiration från fenomenografien så har vi inte arbetat helt enligt deras analysätt utan enbart delvis, vilket vi anser vara värt att poängtera. Vi bekantade oss med materialet väldigt noggrant genom att läsa det ett flertal gånger. Vi läste intervjuerna både var för sig mellan varje intervju, men också alla tillsammans när samtliga var klara. När vi ansåg att det vara nödvändigt letade vi fram teori som vi kunde utgå från när vi skulle utveckla eller lägga till frågor för att kunna fördjupa oss ytterligare i nästkommande intervjuer. Därefter började vi jämföra intervjuerna emellan och se vad som sagts och hur de olika delarna kunde kopplas till varandra. När jämförelserna var klara grupperade

vi vår utvalda data under olika teman som vi konstruerat under tiden vi arbetat med bearbetningen. Till slut gjorde vi en sista överblick av vårt analysarbete en sista gång för att verkligen se om vi tömt ut allt, för att därefter plocka fram citat som kunde komplettera och påvisa vårt resultat (Fejes & Thornberg, 2009).

2.6 Kvalitet

Vi kommer att presentera de utgångspunkter vi haft för att ställa olika typer av krav gällande kvaliteten på vårt arbete. Vi kommer att börja med metodkvalitet där vi tar upp vilka tankar vi har haft i förhållande till de metoder vi har använt oss av. Därefter kommer vi att presentera olika forskningsetiska aspekter och hur de påverkat vår studie. Avslutningsvis kommer vi att redogöra för hur vi genomfört vår litteratursökning och arbetat med källkritik.

2.6.1 Metodkvalitet

I studier som vår med en kvalitativ ansats är det svårt att reproducera kunskap då varje situation man studerar är unik och därför inte kan återupprepas. Men trots det finns det aspekter man måste ta hänsyn till när man gör en kvalitativ undersökning. Genom att presentera steg för steg hur vi arbetat får vi in läsaren i våra tankegångar och processer med arbetet. Läsaren kan på så sätt kritiskt granska vårt arbete och se att vi genomfört det på ett riktigt sätt. Vi har försökt att presentera vårt resultat utan att förvränga materialet, då vi vill att läsaren ska kunna se det som vi själva ser. Därmed inte sagt att vi inte tolkar och lägger fram det material som vi anser vara av värde. Men då det inte är möjligt att lägga fram allt material i sin renaste form på grund av olika forskningsetiska aspekter så får man utgå från att det vi presenterar är en sanningsenlig bild av vår insamlade data (Cohen et al., 2007).

För att vi ska kunna använda oss av dokumenten i vår dokumentstudie är det viktigt att de uppfyller fyra krav; äkthet, trovärdighet, representativitet och meningsfullhet (Cohen et al., 2007). Detta anser vi att texterna gör då de lyfts fram i en miljö som vi har avsett att undersöka. Dokumenten är skrivna av organisationen och uppfyller därför kravet av äkthet då dokumenten kan legitimeras av sakkunniga personer. Vi anser även att de uppfyller kraven av meningsfullhet då de är skrivna för ett särskilt ändamål och är representativa för det företaget står och verkar för. Vi hade även i åtanke vissa av texterna är skrivna på olika sätt då de exempelvis kan rikta sig antingen till de som jobbar inom företaget eller till olika kunder och samarbetspartners. Båda typerna av texter anser vi trots det vara trovärdiga, då vi ser det som att den enda skillnaden är att de är skrivna för olika läsare.

Som vi tidigare nämnt så tänkte vi igenom en del olika punkter innan vi skapade och genomförde våra intervjuer, allt ifrån vilka frågor man ställer till hur vi som intervjuare bör förhålla oss under samtalet. Detta är av vikt då man inte ska kunna manipulera fram olika svar eller tendenser till svar. Intervjun ska verka för att få fram information som kan svara på våra frågeställningar och den informationen ska inhämtas på ett trovärdigt sätt (Cohen et al., 2007). Då vi inte kan kontrollera sanningshalten i intervjuaren mer

än att jämföra dem med dokumenten så utgår vi ifrån att de vi intervjuat har svarat sanningsenligt.

Intervjuerna spelades som sagt var in för att sedan transkriberas och analyseras på ett mer djupgående sätt. När intervjuer transkriberas är det väldigt viktigt att intervjuerna skrivs ner ordagrant med pauser och repetitioner. Det är nästan omöjligt att få ner en objektiv framställning då det finns mycket som spelar in i en intervju. För oss som intervjuare är det viktigt att detta medvetandegörs, så att transkriberingen tolkas under rätt omständigheter (Kvale, 1997). Under intervjuerna var vi båda närvarande och vi hade redan från början valt att dela upp ansvaret för att intervju och transkribera. Det var därför hela tiden en av oss som fick vara den aktiva under intervjuerna, medan den andra fick ansvara över att transkribera intervjun. På så sätt kunde vi säkerställa att vi gav samtliga intervjuer en konsekvent och likartad bearbetning.

2.6.2 Forskningsetik

Inom forskning är det viktigt att man funderar noggrant kring de etiska aspekterna. Ibland får man överväga vissa företeelser på bekostnad av andra, exempelvis hur stor del av studiens syfte som kan avslöjas utan att det påverkar svaren hos deltagarna (Cohen et al., 2007). I vår studie har vi använt oss av fyra krav som behandlar olika etiska förhållningssätt. Det första kravet som ställs är informationskravet och det innebär att de som deltar i undersökning ska informeras av forskaren angående sin uppgift i projektet och de villkor som gäller. De ska informeras om att deltagandet är frivilligt och att de har rätt att avbryta sin medverkan när som helst. Samtyckeskravet är nästa krav och innebär att de som deltar i undersökningen måste medge sitt samtycke över att vara deltagare och att medverkan sker på deras villkor (Vetenskapsrådet, n.d). När vi presenterade vår undersökning och när vi genomförde våra intervjuer påpekade vi klart och tydligt att det var frivilligt att delta. Vi gav den information som efterfrågades av organisationen, utan att lämna ut information som vi ansåg kunde äventyra resultatet.

Det tredje kravet är konfidentialitetskravet vilket innebär att all den information som vi får, oavsett om den är skriftlig eller muntlig, ska behandlas konfidentiellt. Det fjärde och sista kravet är nyttjandekravet vilket ställer krav på att den information som vi får enbart ska användas i vårt arbete (Vetenskapsrådet, n.d). Inledningsvis under intervjuerna klargjorde vi att personerna i fråga att det inte skulle kunna pekas ut i vår studie och att allting som sades under intervjuerna skulle stanna inom ramen för vårt arbete.

2.6.3 Litteratursökning och källkritik

Fransson (2007) delar in källkritik under fyra olika principer; äkthet, tidssamband, oberoende och tendensfrihet. Den första av de fyra principerna är äkthet och det innebär att källan ska vara den utger sig för att vara. Tidssamband har att göra med att tiden mellan själva händelsen och källans uppkomst inte ska ha allt för stort avstånd. Den tredje principen är oberoende vilket innebär att källan inte ska vara ett plagiat eller refererat av en annan källa. Den sista principen är tendensfrihet och med det menas att källan ska vara opartisk och att författaren inte ska ha något intresse i målet.

I vårt sökande efter relevanta källor har vi letat efter litteratur och artiklar främst via Lunds Universitets databaser LOVISA och LibHub samt de svenska universitets- och högskolebibliotekens katalog LIBRIS. Genom att använda oss av dessa sökverktyg har vi kunnat säkerställa att vi får ta del av forskning som i större utsträckning kan fylla vårt källkritiska krav på äkthet. Vi började med att söka litteratur och artiklar kring områdena kunskapsföretag, kompetens och kompetensutveckling. De tre begrepp har haft en central roll i studien under problemformuleringen, inför datainsamlingen och även under arbetet med resultatet och analysen. Efterhand som vi började fördjupa oss i de olika områdena utökade vi vår sökning med begrepp kring personalhantering, organisationskultur och lärande. En del av litteraturen har vi valt utifrån den förkunskap vi har på området då vi känner till exempelvis Ellström, Granberg och Alvesson från tidigare arbeten vi gjort. Enligt den kunskap vi har om deras forskning anser vi att de uppfyller kravet om tendensfrihet. Vi har försökt att använda oss av primärkällor i så stor utsträckning som möjligt och har därför även tagit del av de teorier som ovan nämnda författare eventuellt har refererat till i sina studier.

Vi har försökt att ha ett öppet sinne i vårt sökande av teorier och forskning och vi har försökt att skapa en viss bredd genom att ha en viss variation i de perspektiv som vi presenterar. Dessutom har vi använt oss av litteratur som är både ny, gammal, svensk och utländsk. När vi har använt oss av äldre teorier har det i första hand varit när vi velat använda oss av en primärkälla som blivit refererad till i ett mer uppdaterat sammanhang. På så sätt har vi kunnat säkerställa oss om att den äldre litteraturen fortfarande kan anses vara aktuell i dagens läge och uppfyller kraven om tidssambandet. Vårt val att använda primärkällor gör att vår litteratur kan uppfylla det krav vi ställt om att de ska vara oberoende källor.

3. Teori

I teoridelen kommer vi att presentera de teorier som vi har använt oss av för att kunna belysa och besvara vår frågeställning. Eftersom vi har arbetat efter en abduktiv ansats har vi valt teorier efterhand som resultatet börjat ta form, men även tagit hjälp av teorierna inför och under datainsamling och analys. Rubrikerna som vi har valt att använda i denna del är hämtade från vårt resultat av den empiriska dataanalysen och kommer att utgöra strukturen för de tre sista delarna i arbetet. Vi har valt att arbeta med den här strukturen då vi vill underlätta för läsaren och mer tydligt kunna redogöra för de samband vi kommer att beskriva i resultat-, analys- och diskussionsdelen. I arbetets nästa del som är resultatdelen kommer vi att ge en närmare beskrivning av hur vi gått tillväga när vi valt våra rubriker.

3.1 *Kompetens*

När man pratar om kompetens i vardagligt tal brukar man benämna det som en uppsättning med kunskaper och färdigheter som är nödvändiga för att kunna utföra en viss uppgift eller ett arbete. Som en del av kompetensbegreppet talas det om social kompetens, formell kompetens och andra kompetenser som egenskaper man innehar eller kan lära sig. Inom arbetslivspedagogiken har begreppet än djupare innebörd än i vardagligt tal och man anser att kompetens är mer än bara egenskaper, kunskaper och färdigheter. Kompetens kan ses som en potentiell handlingsförmåga som behöver relateras till en viss uppgift, situation eller kontext. Det är således ett relativt begrepp där en individ är mer eller mindre kompetent i den reella arbetssituation den befinner sig i. Motivation och vilja är också viktiga komponenter i kompetensen då den är dynamisk och kan behöva ändras med tiden då individen ständigt utvecklas (Ellström, 1992). Kontexten blir därför viktig då den potentiella handlingsförmågan används vid varje situation där kompetensen värderas, utövas och vidareutvecklas. (Ohlsson, 2008)

Ett annat sätt att se på kompetens är att den dessutom föregås och baseras på den individuella förståelsen som utövaren har av sitt arbete. Genom individens sätt att förstå sitt arbete får det en specifik mening eller innebörd som pekar på vad det går ut på. Det är med hjälp av den förståelsen som individen upprätthåller och utvecklar en specifik kompetens i sitt arbete. En individs sätt att förstå sitt arbete är därmed det som formar, organiserar och utvecklar dess kunskaper och färdigheter till en specifik kompetens i arbetsutförandet. För att utveckla en kompetens till en högre kvalitativ nivå måste man därför förändra sin förståelse och sina föreställningar av sitt arbete (Sandberg & Targama, 1998). Vidare säger Sandberg (2000) att det är föreställningarna av sitt arbete, snarare än arbetets egenskaper, som bör vara utgångspunkten både för insatser för att identifiera och beskriva kompetens samt insatser för att utveckla kompetens i olika jobb och yrken. Genom att identifiera och beskriva kompetens enligt detta förhållningssätt är det möjligt att fånga upp hur vissa egenskaper avgränsas som viktiga samt hur de är organiserade i en särskiljande struktur av kompetensen i arbetet. Ett sådant synsätt gör det därför möjligt att utveckla kompetens och aktivt främja utvecklingen av en viss uppfattning om arbetet och dess specifika egenskaper. Vi har därför valt att definiera kompe-

tens som en potentiell handlingsförmåga som baseras på en individs kunskaper och färdigheter tillsammans med dennes förståelse av sin förmåga i förhållande till en viss kontext.

3.1.1 Social kompetens

Den sociala kompetensen är den del av en kompetensbegreppet som påverkar en individs förmåga när det gäller att kunna samarbeta och samverka med andra, kommunicera och vara kulturellt medveten. Den sociala kompetensen kommer till uttryck när en individ till exempel ska framföra ett budskap, förhandla med och försöka påverka kollegor eller kunder, samarbeta och ge uppmuntran till kollegor, anpassa sig till förändringar och framtida krav, förstå och anpassa sig till olika kulturer och även vid utbyte av kunskap, erfarenhet och färdigheter (Granberg, 2003).

3.2 Organisationskultur

Organisationskultur är ett begrepp med flera olika definitioner beroende på vilket perspektiv man väljer att utgå ifrån. Schein (1990) definierar kultur som ett mönster av grundläggande antaganden som är skapade av en given grupp i dess försök att hantera problem rörande den yttre anpassningen och den interna integrationen. Detta mönster av antagande ska fungera till den grad att de kan anses giltiga och förmedlas vidare till nya medlemmar som det korrekta sättet att uppfatta, tänka och känna i förhållande till de två ovan nämnda problemen. Schein skriver även att styrkan och graden av intern överensstämmelse i en kultur därför är en funktion av gruppens stabilitet, hur länge gruppen har existerat, intensiteten i gruppens upplevelser kopplat till lärande, enligt vilka psykologiska mekanismer lärandet sker samt styrkan och tydligheten i antagandena bland gruppens grundare och ledare. En annan liknande fast mer förenklad definition säger att en organisationskultur är: *"den uppsättning gemensamma normer, värderingar och verklighetsuppfattningar som utvecklas i en organisation när medlemmarna samverkar med varandra och omvärlden."* (Bang, 1994, s 24).

3.2.1 Kulturinnehåll och värderingar

När man pratar om vad en organisationskultur består av så kan man välja att utgå ifrån två beståndsdelar, som är kulturinnehåll och kulturuttryck. Dessa två har en ömsesidig påverkan på varandra då man kan se det som att de båda ges uttryck i varandra. Kulturinnehållet är precis som kulturbegreppet i sig svårt att definiera då det finns olika teorier att utgå från. Bang (1994) beskriver kulturens innehåll utifrån fyra olika kärnelement; värderingar, normer, grundläggande antaganden och verklighetsuppfattningar. Vi har valt att beskriva ett av dessa fyra mer ingående, som vi senare även kommer att fördjupa oss i ytterligare i resultatet och analysen.

Värderingar kan ses som de ideal som finns och även de prioriteringar som görs i förhållande till ett visst förhållningssätt och handlingsmönster. I en organisation kan det finnas en uppdelning mellan de värderingar som man vill ska existera inom organisationen och de värderingar som verkligen efterlevs. Det är av betydelse att vara medveten

om dessa två grupperingar av värderingar då det kan uppstå konflikter inom organisationskulturen om de olika typerna av värderingar blir för olika i sin karaktär. Om en företagsledning försöker skapa och nå ut med en viss typ av värderingar till sina medlemmar för att styra deras beteende och dessa skiljer sig för mycket från de redan existerande värderingarna så genomskådas detta snabbt av organisationsmedlemmarna. Det anses därför bättre att använda sig av de värderingar som verkligen finns i organisationen. Det är även viktigt att det finns en koppling mellan värderingarna och organisationens önskade handlingar och beteenden (Bang, 1994).

3.2.2 Kulturuttryck

De symboliska processer och objekt som existerar i en organisation kan kallas för kulturuttryck. De utgör den synliga delen av organisationskulturen, men de måste först tolkas utifrån det sammanhang de verkar i för att kunna ge en bild av den betydelse de har i en specifik organisationskultur. Tillsammans med medlemmarna i organisationen så kan kulturuttrycket ses som en kulturbärande faktor. Det finns en ständig påverkan mellan kulturuttrycket och kulturens innehåll, vilket leder till utveckling av kulturen. Exempelvis sker denna ömsesidiga påverkan mellan de två då nya procedurer och rutiner införs, när en medlem slutar eller när någon ny tillkommer. Bang (1994) gör en uppdelning mellan de olika kulturbärande uttrycken där han särskiljer fyra olika typer; beteendeuttryck, verbala uttryck, materiella uttryck och strukturella uttryck.

Beteendeuttrycken utgörs bland annat av handlingar och beteenden. Dessa kan förekomma på alla olika nivåer i en organisation. Ett exempel kan vara hur man tilltalar varandra inom organisationen, hur umgängestonen ser ut mellan kolleger och chefer eller hur man behandlar de medlemmarna som bryter mot olika sociala mönster. De känslor som uttrycks är ett annat exempel på beteendeuttryck. De avgör vilka känslor som är tillåtna att uttrycka och vilka händelser som utlöser olika känslor (Bang, 1994).

Det verbala uttrycket i en organisationskultur innefattar historier, myter och legender. Det är genom dessa som viktiga värderingar och normer förmedlas. För en nyanställd så kan historierna hjälpa till att förmedla organisationens normer och värderingar, genom att berätta om särskilda händelser och hur man vid olika tillfällen har agerat inom organisationen. En organisations språk, jargong och humor är ett annat exempel på det verbala kulturuttrycket. Med hjälp av språket återskapar medlemmarna kulturen och det blir även lätt att känna igen vilka som är en del av gruppen och kulturen. Olika typer av slang och förkortningar är exempel på den typen av kulturellt uttryck. Ett tredje exempel på verbala uttryck som Bang (1994) tar upp är uttalade värderingar, normer och uppfattningar. I samtal mellan organisationsmedlemmarna kan dessa uttryck komma att beskrivas då man till exempel talar om olika syn och uppfattning gällande vissa saker eller vad som anses vara värdefullt inom organisationen. Den typen av uttalanden kan sättas i relation till kulturinnehållet som nämndes tidigare. När man gör det så ser man de värderingar, normer och uppfattningar som man pratar om som uttalade värderingar, medan de värderingar som utgör kulturinnehållet är de efterlevda värderingarna vilka baseras på medlemmarnas handlingar och praxis i organisationen.

De materiella uttrycken kan delas in i objekt och ting samt fysisk struktur och arkitektur. Till objekt och ting räknas till exempel klädkoden och om chefen har öppen dörr till sitt kontor, samt vilket budskap dessa uttryck förmedlar. Den fysiska strukturen och arkitekturen kan till exempel vara kontorsbyggnadens storlek och arkitektur eller kontorslandskapets form. Även de bidrar till att upprätthålla en viss kultur baserat på de budskap de förmedlar. En organisation med separata matsalar för medarbetare och chefer kan exempelvis bidra till att skapa en uppfattning om att cheferna och de anställda inte ska ha någon informell kontakt. Ytterligare ett exempel är de olika avdelningarnas placering på våningsplanen i byggnaden, där man oftast förknippar de högre våningsplanerna med högre status (Bang, 1994).

Den sista typen av kulturellt uttryck är det strukturella uttrycket och dess två underkategorier. Ritualer, procedurer och ceremonier upprätthåller kulturen på så sätt att de är särskilda handlingsmönster som kontinuerligt upprepas och förmedlar samma budskap hela tiden. Den andra typen av strukturellt uttryck är rekryterings-, belönings- och karriärsystem. De ger ofta uttryck för vad organisationen värdesätter och förväntar sig att få ut av sina medarbetare. Vissa organisationer har en tendens att rekrytera medarbetare som passar in i den befintliga organisationskulturen, vilket i sin tur bidrar till att den kan bevaras som den är. En liknande effekt kan även fås av karriärsystemen, då man genom dessa belönar och behåller de personer som anses vara värdefulla för organisationskulturen och bevarandet av denna. Även belöningsystem, exempelvis lönesystem, ger information om vilka handlingar och beteenden som värderas samt hur organisationen arbetar för att förstärka dem (Bang, 1994).

3.3 Mål och strategier

Arbete med kompetens och kompetensutveckling är nödvändigt för att en organisation ska kunna utvecklas i rätt riktning. En organisations mål och strategier kan vara till hjälp för att veta hur man ska arbeta med kompetens och kompetensutveckling för att uppnå de mål som organisationen har satt upp. Vi ska därför ta upp några olika strategier som en organisation kan använda sig av i arbetet med att behålla och utveckla sina medarbetare.

3.3.1 Humankapital och den styrda humanprocessen

I ett kunskapsföretag är det viktigt att personalens motivation och kompetens utnyttjas samt att den kan utvecklas. Man kan skilja mellan de fördelar som är förbundna med humankapitalet och de som är förbundna med den styrda humanprocessen. Humankapitalet har som syfte att utnyttja individernas begåvning medan man genom den styrda humanprocessen utnyttjar högt utvecklade processer i form av utformning av arbetsorganisationen och därtill hörande metodologier, teambyggen, en stödjande organisationskultur, utveckling av sociala relationer samt en stark identifikation med organisationen. Den centrala delen i den styrda humanprocessen är hur organisationen arbetar med sina medarbetare genom att styra deras beteende och tänkande, samt de resurser som den tillhandahåller. Gällande humankapitalet är det viktigt att rekrytera och behålla personal med högsta möjliga kvalifikationer för de uppgifter som finns och för eventu-

ella framtida uppgifter. En massa resurser läggs därför på rekrytering, urval och ersättning genom löner, karriärmöjligheter och intressanta uppgifter (Alvesson, 2004).

Alvesson (2004) skriver att organisationer naturligtvis behöver både humankapital och styrda humanprocesser, men då en organisation kan ha flera olika typer av resurser så gäller det att prioritera på rätt sätt. Det kan ibland vara svårt att maximera humankapitalet då höga kostnader tillkommer vid rekrytering och anställning av de mest begåvade individerna. Alla organisationer har heller inte så avancerade arbetsuppgifter som krävs för att det ska löna sig. Då kan det istället vara fördelaktigt att bygga på redan tillämpliga lösningar. En maximering av fördelarna med en styrd humanprocess behöver inte betyda enbart att man fokuserar på system och procedurer utan även att man utvecklar en organisationskultur som genererar samarbete och en väl fungerande organisation. En kultur av den arten kan fungera väl med utvecklade system och strukturer och även med rekrytering av begåvade människor. För att få ut så mycket som möjligt av strategierna bör man söka efter att skapa en balans mellan de tre elementen, till exempel genom att ha väl fungerade system och procedurer, rekrytera de bästa medarbetarna och skapa en gemensam inriktning via värderingar och anda.

3.3.2 Styrning

Resultatstyrning kan ses som en indirekt variant av beteendestyrning då man med hjälp av mål föreskriver ett visst önskvärt resultat som de anställda förväntas nå. Beteendet formas på så sätt efter de önskvärda resultaten, men individen ges en viss frihet att välja medel för att uppnå de uppsatta målen. En stor del av ansvaret förflyttas därmed från chefen till medarbetaren. Istället för att försöka styra stora organisationer med omfattande policys och planer ges befogenheter till mindre enheter för att bestämma vägen till målet på egen hand. Det ges vissa basresurser till varje resultatenhet och sedan är det upp till var och en att leverera ett positivt resultat. Med resultat menar man oftast en ekonomisk vinst (Kärreman & Rennstam, 2007).

Normativ styrning är precis som resultatstyrning en indirekt form av beteendestyrning där det i slutändan är ett önskvärt beteende som man vill uppnå. Det är däremot inte beteendet som är måltavla för styrningen utan det är de anställdas förståelse, tankar, tolkningar, föreställningar och uppfattningar som styrningen riktas mot. Normativ styrning kan förklaras genom att säga att den svarar på frågor kring vad som gör organisationen speciell, vad som anses vara värdefullt, viktigt och betydelsefullt samt hur de tänker kring vad som är rätt eller fel. När man i en organisation utövar normativ styrning handlar det alltså om att påverka de anställdas föreställningar om sin verklighet och sig själva. Man brukar framförallt se till två metoder för normativ styrning; rekrytering och socialisation (Kärreman & Rennstam, 2007).

Rekrytering fokuserar på att rekrytera folk som redan har de önskvärda värderingarna, medan socialisation lägger mer tid på att skapa värdegemenskap genom att forma de anställda. Vid rekrytering använder man ofta sig av särskilda modeller och matchningsprogram. Yrkeskvalifikationerna och kompetensen hos en person är viktig, men kravprofilen på andra egenskaper blir desto viktigare och där ser man exempelvis till fak-

torer som personlighet, ambitioner, mål och värderingar. En person måste alltså passa in i förhållande till organisationens värderingar, normer och attityder för att kunna fungera. Vid användning av socialisation som metod så uppfostras den anställde till de rätta värderingar och beteenden. Man utformar processer medvetet för att introducera medlemmarna för de normer som finns inom organisationen. Merparten av medlemmarnas socialisation sker i regel under arbetstid där de får lära sig både uttalade och outtalade koder som reglerar vardagen. Egna och andras misstag och missförstånd är indikationer på vad som egentligen förväntas och gäller i givna situationer (Kärreman & Rennstam, 2007).

3.3.3 Personalkoncept

Tankarna bakom en organisations försök att utveckla och utnyttja de fördelar som är förbundna med ett specifikt humankapital och en specifik styrd humanprocess är formade efter olika föreställningar om hur man ska locka, forma, behålla och motivera personal. I personalkonceptet ingår följande; en föreställning om företagets grundläggande uppfattning kring vilka slags anställda de vill attrahera, de erbjudande som de anställda får, de sätt företaget använder sig för att stimulera och utveckla kompetensen, förandet av motivationer och identiteter hos de anställda genom Human resource management (HRM) och andra organisatoriska arrangemang samt kommunikationen av kulturella innebörder och övertygelser (Alvesson, 2004).

Hur en organisation väljer att ge ersättning för ett utfört arbete är viktigt för de anställdas inställning och deras band till organisationen. Den ekonomiska sidan i anställningen tonas oftast ner i många kunskapsföretag medan de inre aspekterna i arbetet framhävs. Att ha kul och hjälpa klienter värderas ibland högre än att göra en vinst och maximera sina inkomster. Intressanta och stimulerande arbetsuppgifter där lärande och utveckling samt en positiv arbetsmiljö är en stor del av vardagen anses ofta vara fördelaktigt. Valet mellan att den anställda ska stanna kvar eller lämna företaget kan till viss del bero på om det finns lockande arbetsuppgifter och möjlighet till utveckling. Ett intressant arbete för ofta med sig att de instrumentella aspekterna tonas ner. Den avgörande ersättningen är kanske inte så mycket en högre lön som det är att få delta i attraktiva projekt. Den starkaste tillfredsställelsen följs ofta av ett arbete där utveckling av nya kunskapsområden är ett krav, medan marknaden kan favorisera ett mer effektivt arbete där redan befintliga kunskaper används. Klienter har heller inte alltid lust att betala för andras självförverkligande utan vill ha säkra och kvalitativa lösningar. Konflikten mellan kommersiella krav och ett intressant arbete blir därför ofta synlig. Organisationer kan behålla och locka kvalificerad personal genom att blanda olika medel, som att till exempel ge tillfredställande arbetsuppgifter, möjligheter till utveckling och lärande, goda sociala relationer, löner och andra ekonomiska förmåner samt karriärmöjligheter (Alvesson, 2004).

3.4 Kompetensutveckling

Kompetensutveckling kan definieras som en beteckning för olika åtgärder en organisation vidtar för att påverka utbudet av kompetens på en organisations interna arbetsmark-

nad. Kompetensutveckling kan avse rekrytering, befordran och personalrörlighet. Det kan även innebära utbildning eller träning av personal genom kurser på eller utanför arbetsplatsen. En organisation kan även utföra icke-formella utbildningar som utvecklingsprojekt eller arbetsplatsträffar. Lärande i samband med utförandet av det dagliga arbetet kan också ses som kompetensutveckling, samt planerade förändringar av arbetsuppgifter eller arbetsorganisationen där syftet är att främja kompetensutnyttjande och lärande i det dagliga arbetet. Kompetensutveckling på arbetsplatsen kan alltså bestå av ett antal åtgärder eller ingå i ett större system av åtgärder för de anställda. Ibland kan aktiviteter som i primärt syfte inte var ämnade som kompetensutveckling leda till kompetensutveckling för individen (Ellström, 2010).

Ellström (2010) beskriver tre olika strategier som kan användas vid kompetensutveckling. Den första, ”lära-på-jobbet”, behandla lärandeaktiviteter som kurser på arbetsstället, studiebesök vid andra avdelningar, möten med personalen, arbete i projekt och skapande av arbetslag. Enligt detta perspektiv så ses arbetet som den plats där kompetensen utvecklas bäst. Man bildar grupper, skapar projekt och möten arrangeras på arbetsstället där kompetens ska förvärfas. Strategin ses som en interaktiv strategi där kompetens används och förvärfas parallellt. Nästa strategi, ”lära-sig-själv”, bygger främst på kurser anordnade utanför arbetsstället. Kompetensen är tänkt att överföras från lärare till elev och förvärfas utanför arbetsplatsen och den operativa verksamheten. Den sista strategin som beskrivs är ”lära-av-varandra” och den innebär att kompetensutvecklingen sker främst genom deltagande i nätverk och externa studiebesök. Man kan se denna strategi som en kombination av de föregående två. Arbetsplatsen är även här av betydelse, fast inte ens egna utan andra liknande arbetsplatser. Ambitionen är att se hur andra arbetar med frågor rörandes kompetensutveckling. Syftet är imitation och reproduktion av andras kompetens, och är även känt under begreppet ”benchmarking”.

3.4.1 Perspektiv

Det finns olika anledningar till att organisationer satsar på kompetensutveckling. Vi kommer att presentera två stycken av dem i form av två olika perspektiv som vi kommer att använda oss av för att beskriva fallorganisationens synsätt. Det första synsättet vi har valt att presentera är det tekniskt-rationella perspektivet. I det perspektivet ser man på kompetensutveckling som en medveten och rationellt planerad strategi för att möta ökade eller nya kompetenskrav som uppstått genom förändrade omvärldsbetingelser eller genom förändringar i organisationen. Man eftersträvar ökad produktivitet eller lönsamhet genom att individer förhöjer sin kompetens. Kompetensutvecklingen ses som en rationell process där utbildningens mål, som finns uttryckta i läro- eller kursplaner, har en central roll för utbildningens innehåll, upplägg och praktiska genomförande. Man syftar till att producera mätbara resultat i form av inläring hos deltagarna. Det är den bristande överensstämmelsen mellan efterfrågan och utbudet som gör att man behöver genomföra en kompetensutveckling för att kunna mäta sig med de förändringar som skett. Planeringen av åtgärderna antas vara medvetet utformad och baserad på verksamhetens övergripande mål och affärsidé (Ellström, 2010).

Det andra perspektivet som är det institutionella perspektivet utgår från att kompetensutveckling baseras på icke-rationella processer som styr de satsningar man väljer att

genomföra. Man strävar efter en ökad legitimitet gentemot den egna organisationen och omvärlden. Organisationens verksamhet bestäms av föreställningar om vad som anses vara modernt och effektivt. Organisationen anses i hög grad vara beroende av sin omgivning och den försöker att anpassa sig enligt de tillfälligt dominerande föreställningarna som den upplever i förhållande till sin omgivning. Kompetensutveckling kan här ses som en symbolisk handling där man försöker visa sin legitimitet genom att vara den organisation som anses vara modern, såväl internt som externt. Satsningarna kan antas vara slumpartade, reaktiva och relativt kortsiktigt motiverad, snarare än en planerad strategi för kompetensutveckling (Ellström, 2010).

3.4.2 Lärande

”I socialkonstruktionistisk organisationsforskning betonas att lärande inte har så mycket med tankeutveckling att göra, utan är snarare relaterat till den situation och den kontext som utmärker organisationens praktik. Arbete och organisation beskrivs som sociala praktiker som utmärks av sociala och kulturella konstruktioner av kunskap och föreställningar om det som kallas kompetens.” (Granberg & Ohlsson, 2005, s 230)

För att svara på frågan om hur lärande går till så presenterar Ellström (1996) ett kognitivt och ett kontextuellt perspektiv. De två perspektiven skiljer sig åt på så sätt att det kognitiva perspektivet främst lägger vikt vid den kunskap som man får genom verbala instruktioner och formell undervisning, medan det kontextuella perspektivet vill belysa det lärande som äger rum i olika typer av sammanhang. Det kontextuella perspektivet fokuserar även på den kunskap som anses vara bunden i en viss kontext och därför inte går att frigöra från sitt sammanhang. Perspektivet belyser även det sociala och kulturella i relation till en individs tankesätt och handlingsmönster, vilket bidrar till att lärandet ses som en typ av social process. Det går därför inte att studera lärandet hos en individ skilt från sammanhanget, utan man måste även studera de förutsättningar som ges av kontexten. Till skillnad från det kognitiva perspektivet och dess betonande av formell undervisning så fokuserar det kontextuella perspektivet på lärande baserat på erfarenhet och praktisk handlande (Ellström, 1996).

Ellström (1996) skriver att de två perspektiven kan ses som komplementära och att de båda är användbara under olika omständigheter. Det kontextuella perspektivet anses mer tillämpligt för att skapa förståelse för de situationer som innefattar; erfarna personer yrkesarbete, arbete under tidspress, arbete i mer komplexa produktionssystem och arbete i ostrukturerade, obekanta och dåligt definierade problemsituationer. Det kognitiva perspektivet ger stöd vid beskrivande och förståelse av situationer så som; mindre erfarna personers yrkesarbete, hantering av abstrakt information, arbete i mer lineära produktionssystem, när det finns starkt tryck att för utomstående rättfärdiga fattade beslut och arbete i mer strukturerade, kända och väl definierade problemsituationer. Då man kan se det som att de båda perspektiven har starka sidor inom olika områden så blir det därför viktigt att man på en arbetsplats försöker att skapa en balans mellan dessa två, så att arbetet och lärandet kan fungera i enlighet med kontexten.

3.4.3 Handlingsutrymme

Handlingsutrymme är viktigt för individens förståelse av sin omgivning och även för hur den kommer att handla. Det objektiva handlingsutrymmet ges av omgivningen till exempel i form av en formell befattningsbeskrivning eller genom de förväntningar ens chef kan ha på en, vilka kan ses som mer informella. Det subjektiva handlingsutrymmet är de tolkningar som görs av individen i förhållande till hur den uppfattar sitt handlingsutrymme (Aronsson, 1990). Ellström (1996) menar att handlingsutrymmet anger vilken grad av frihet individen ges för att välja och tolka mål och uppgifter, arbetsmetod samt hur resultatet ska värderas påverkas av handlingsutrymmet. Han beskriver två fall där det ena fallet har en eller flera aspekter givna så som föreskrifter, normer eller riktlinjer. I det andra fallet han utgår från är individen själv tvungen att definiera och värdera uppgifter, metoder eller resultat. Beroende på graden av frihet i lärandesituationen så går det att urskilja fyra olika lärandenivåer.

3.4.4 Anpassnings- och utvecklingsinriktat lärande

Utöver de två perspektiven som nämns ovan så kan lärandet även delas in i anpassnings- eller utvecklingsinriktat lärande samt i olika lärandenivåer. Beroende på samspelet och förhållandet mellan individen och kontexten så kan man skilja på en högre eller lägre ordningens lärande. Den lägre ordningens lärande kännetecknas av att uppgiften, målen och förutsättningarna redan är givna och inte ifrågasätts. Det är den typen av lärande som kallas för anpassningsinriktat lärande och är vanligt förekommande i arbetslivet då det i många kontexter går att finna olika krav och regler som man ska lära sig att följa och behärska i olika situationer. Den högre ordningens lärande eller det utvecklingsinriktade lärandet innebär att uppgiften, målen och förutsättningarna inte är givna samt att individen själv ska ta del i att identifiera, tolka och formulera uppgiften. Kopplat till de olika lärandenivåerna finns även fyra olika handlingsnivåer där kontexten och individen samspelar på olika sätt. Beroende på vilka förutsättningar som individen ges så kommer handlandet att kräva mer eller mindre tolkning, analys och reflektion. (Ellström, 1996)

Ellström (2003) kommenterar kulturens betydelse för att ett utvecklingsinriktat lärande ska kunna ske på arbetsplatsen genom att sammanfatta olika drag som framkommit i tidigare studier. De drag i en kultur som kan främja ett utvecklingsinriktat lärande är bland annat att man uppmuntrar till kritisk reflektion över verksamhetens resultat och arbetsmetod, att handling, initiativ och risktagande betonas samt att det finns en tolerans för varierande uppfattningar, osäkerhet och felhandlingar. Ellström lägger till att för att detta ska kunna finnas bör det också finnas en hög nivå av förtroende och tillit, jämlikhet i relationerna och att alla ges utrymme och uppmuntran till att komma till tals.

4. Resultat

I den här delen av arbetet har vi valt att först presentera våra teman och kategorier som vi arbetat fram i samband med bearbetningen och analysen av vår insamlade data. Det är de teman och kategorier som ligger till grund för hur vi har valt att strukturera upp arbetet och sätta rubriker i teori-, resultat och analysdelen. Vi kommer även att presentera en sammanställning av vår insamlade data som är grundad på vår tolkning och analys av dokumentstudien och de fem intervjuerna.

4.1 Teman och kategorier

Ur dokumenten kunde vi fastställa fyra olika teman, nämligen effektivitet, kreativitet, socialt och förståelse. Dessa teman har vi konstruerat utifrån vår tolkning av texterna tillsammans med våra erfarenheter och tidigare kunskap. De fyra temana består även av mindre kategorier som utgör delarna av ett större ämnesområde. Nedan kommer vi att presentera dessa teman som vi utläser som helheten av organisationen. En viktig sak att poängtera är att temana inte är rangordnade eller någon tydlig uppdelning dem emellan, utan de hänger ihop och samspelar med varandra i en helhet, vilket illustreras av pilarna i modellens mitt.

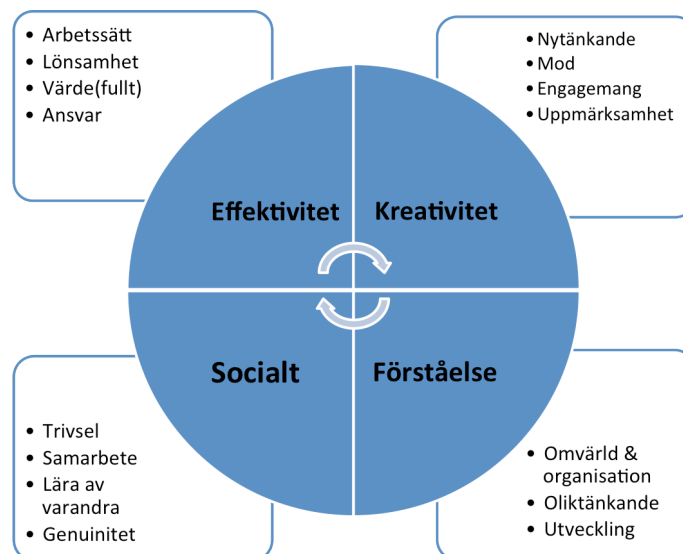


Fig 1: Resultatet av vår syn på organisationen efter dokumentanalysen.

4.1.1 Dokument och intervjuer

Vårt första tema är baserat på hur vi har tolkat organisationens sätt att arbeta och vi kom då fram till att en viktig del av arbetet är effektivitet. Medarbetarna ska vara flexibla och själva kunna hitta ett sätt att arbeta på. En av underkategorierna vi kom fram till är lönsamhet, vilket vi har tolkat det som att organisationen ser som en viktig del av arbetet då de förespråkar kostnadseffektivitet och att man ska värna om resurserna. Arbetet ska vara värdefullt och skötas med omsorg så att man uppnår ett bra resultat efter de resurser man använder sig av. Medarbetarna har ansvar över sitt arbete, men samtidigt vill

organisationen att medarbetarna hjälper varandra och ser sitt arbete som en del av helheten. Nästa tema som vi utfann var kreativitet. Detta spelar en stor roll på arbetsplatsen där nytänkande både uppmuntras och synliggörs genom det arbete de handhar. Medarbetarna ska tänka längre än bara sitt område och de ska ha mod att tänka utanför ramar. Engagemang för sitt arbete och på arbetsplatsen är också väldigt viktigt för att kunna se framåt och göra ett väl utfört arbete. En skärpt uppmärksamhet är även en väsentlig komponent, då medarbetarna ska kunna se hur saker är och kan komma att påverkas av det arbete man utför.

Det tredje temat som vi skapade var socialt där trivsel var en viktig faktor. Arbetsuppgifterna och arbetsplatsen ska vara trivsamt för att bidra till att medarbetarna är nöjda med organisationen som arbetsgivare. Organisationen vill att medarbetarna ska samarbeta och lära av varandra. Medarbetarna ska vara genuina och ärliga i sina avsikter och det ska visas såväl för kunderna som mellan kollegor. Det sista temat som vi tyckte oss kunna utläsa handlar om förståelse. Det handlar dels om förståelse för sitt arbete, kunderna och för organisationen. Organisationen tar hänsyn till att människor är olika och uppmuntrar olik tänkande. Det finns även en stor förståelse att utveckling är en ständig del i ett framgångsrikt arbete och bör därför genomsyra vardagens arbete i den mån som går.

När vi skulle skriva vår intervjumall utgick vi från de teman och kategorier som vi konstruerat under dokumentstudien. Vår avsikt var nu att utveckla och fördjupa oss i dessa för att kunna besvara vår frågeställning. Efterhand som vi började bearbeta data från intervjuerna så kom vi på fler ämnesområden. När vi var färdiga med alla fem intervjuerna gjorde vi en fullständig analys av dessa och skapade fyra nya mer övergripande teman som vi ansåg skulle kunna representera vårt resultat. De fyra nya temana är kompetens, organisationskultur, mål och strategier samt kompetensutveckling. Den ursprungliga modellen och dess fyra teman är nu istället underkategorier till våra fyra mer övergripande teman och utgör därmed en mindre del av en mer utvecklande och fördjupande modell.

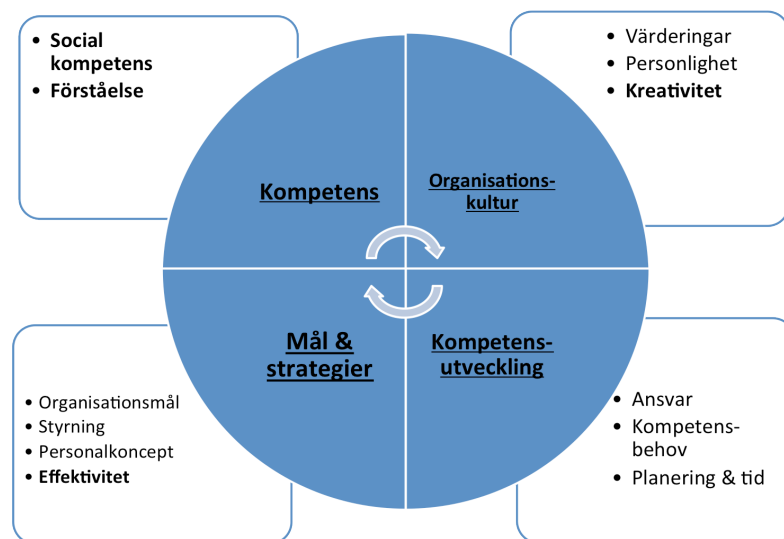


Fig 2: Resultatet av vår syn på organisationen efter intervjuerna

4.2 Kompetens

Övergripande beskriver samtliga intervjupersoner att kompetens är att ha en förmåga att hantera sina arbetsuppgifter och att kunna anpassa sin förmåga efter den rådande situationen. Olika arbetsuppgifter kräver olika färdigheter och det gäller att kunna anpassa sig efter hur situationen är och utvecklas. *”Det är en förmåga, man har bättre eller sämre förmåga att hantera de utmaningar eller arbetsuppgifter som man står inför. Det är kompetens.”* Bland annat nämns att en förståelse för hur olika organisationer fungerar är viktigt då det är nödvändigt för att kunna hantera olika kunder och deras behov. *”Viktigt är ju sen också, alltså kunskap om organisationer och för att kunna göra en analys av bemanning, så krävs det ju viss erfarenhet i hur en organisation fungerar.”*

I organisationen är i stort sett all kompetens och kunskap bunden till individerna. De har inte särskilt många system eller liknande som kan ersätta det arbetet som medarbetarna utför. När en ny medarbetare börjar i organisationen så lägger man stor vikt vid att ge en grundlig introduktion så att den snabbt ska kunna komma in i arbetet. Organisationen i sig är utformad på så sätt att det inte finns särskilt mycket styrning på detaljnivå, utan medarbetarna har mycket eget ansvar över hur de ska sköta sina arbetsuppgifter. En del av kompetensen blir därför att kunna hantera det sättet att arbeta på och att man som ny ska kunna anpassa sig efter den situationen. För att kunna utvecklas i sitt arbete inom organisationen är det viktigt att vara öppen för att ge och få feedback. Det är en väldigt platt och öppen organisation där man arbetar väldigt nära varandra i flera olika hänseenden. Istället för att styra medarbetarna så har chefen snarare som uppgift att stötta och coacha dem i arbetet. Mellan medarbetarna finns också en vardaglig dialog och det blir därför viktigt att kunna hantera ett sådant sätt att arbeta med feedback och kommunikation.

Då kompetensen till större delen är individbunden kan den också se väldigt annorlunda ut inom olika delar av organisationen. För att kompensera detta har de därför som mål att det ska finnas en viss typ av grundkompetens som alla besitter, vilket kan ses som ett sätt att underlätta kommunikation och samarbete mellan medarbetarna och med aktörer utanför organisationen. Utöver grundkompetensen så verkar det finnas en önskan om att det ska finnas olikheter mellan medarbetarna, då detta anses ha en positiv påverkan på den kreativitet som efterfrågas inom organisationen. För att kunna ta del av varandras olikheter blir det viktigt att medarbetarna är duktiga på att hjälpa och stötta varandra i sitt arbete. I organisationen finns det en del system och processer som till viss del har ett visst inflytande över medarbetarna och deras arbete. I takt med att organisationen växer har man valt att utveckla dessa så att de ska kunna ge en viss styrning och stöd i det dagliga arbetet. Men kompetensen är och kommer fortfarande att vara individbunden och tanken är även att systemet ska förenkla vissa bitar av arbetet så att individerna ska kunna utvecklas ytterligare i enlighet med den nya arbetsmetoden. Då medarbetarna har ett relativt stort eget handlingsutrymme och eget sätt att arbeta på så gör det att de kan vara svåra att ersätta med någon ny person. Det är inte bara en roll som ska fyllas utan ett helt sätt att arbeta, vilket i sin tur kan ha en påverkan på förhållandet med kunder och kollegor. Men när någon ny kommer in för att ersätta en medarbetare så finns det ändå ett visst stöd att hämta i systemen.

Medarbetarnas kompetens värderas även enligt hur de kan hantera omgivningen, till exempel olika kunder, kandidater och uthyrda medarbetare. Kontakten med kunderna är en de viktigaste punkterna i organisationen och har en väldigt stor påverkan på organisationens måluppfyllelse. En del av kompetensen kan därför ses som att medarbetarna ska kunna utföra sitt arbete enligt kundens behov. När en kund är nöjd så har medarbetarna använt sig av sin kompetens på ett riktigt sätt. För organisationen ses kompetens därmed som en förmåga som man använder på olika sätt i olika sammanhang. Kompetensen är individbunden, fast med hjälp av vissa system underlättas arbetet för medarbetarna i organisationen. Medarbetarna måste kunna anpassa sig efter rådande förhållanden och kunna förstå och ändra sitt arbete efter hur situationen förändras.

4.2.1 Social kompetens

”Förmågan att kunna interagera med andra människor, i olika grad, i olika situationer. Allt ifrån situationer där du träffar på människor för första gången väldigt så här snabbt, till att ha en social kompetens att fungera med människor under en längre tid.”

Social kompetens är något som organisationen ser som en självklarhet för att en medarbetare ska kunna klara av sina arbetsuppgifter och kunna fungera i organisationskulturen. Redan vid rekryteringen säkerställer man att det är rätt person för att kunna passa in i organisationskulturen och sättet att arbeta på. Den sociala kompetensen är nödvändig för att kunna trivas i organisationen och med att arbeta tillsammans med sina kollegor i ett kontorslandskap. Det dagliga arbetet innehåller mycket kontakt med människor och innebär en förmåga att kunna hantera relationer, både vid ett första möte men även på lång sikt.

Rent konkret ser organisationen på social kompetens som att man är bekväm och naturlig i sitt sätt att vara både i individuella möten och i möten i grupp. Man ska vara trevlig kunna och fungera med olika typer av människor och även i olika typer av situationer och sammanhang. De är nästan ett måste att tycka om att röra sig bland människor och kunna hantera sociala relationer för att kunna fungera i organisationen och även inom branschen. Den sociala kompetensen är viktig i relationen till omgivningen, men även väldigt viktig för att klara av arbetssättet inom organisationen. Intervjupersonerna anser dessutom att det sker en naturlig typ av utveckling av medarbetarnas sociala kompetens i arbetet då de ständigt är i kontakt med människor i olika situationer.

”Man drillas ju dagligen i det, i mötena och du får ju bara en chans ute med en kund, eller träffa medarbetare. ... det är upp till bevis varje dag, så jag tror att det ligger en inbyggd träning, kan man väl nästan säga.”

4.3 Organisationskultur

När vi ställde en fråga kring organisationskulturens betydelse för att behålla medarbetarna fick vi svaret att den hade en stor betydelse för organisationen och medarbetarna. De arbetar mycket för att hålla uppe drivkraften och känslan av den nya, unga och pigga organisationen. Flexibilitet är ett begrepp som återkom ett antal gånger under intervju-

erna, både när de skulle beskriva hur branschen ser ut och även den egna organisationskulturen. Begreppet nämndes tillsammans med omgivningen och dess betydelsefulla påverkan på organisationen och hur de ständigt fick anpassa sitt sätt att arbeta. Enligt vår mening så skulle man kunna säga att flexibiliteten tillsammans med organisationens värderingar utgör en del av grunden för organisationskulturen.

Organisationen är ett kunskapsföretag med en tydlig tillväxtkultur där man söker nya utmaningar, arbetar med utveckling och problemlösning, har en hektisk vardag och högt tempo och där alla hjälps åt att föra organisationen framåt. Det går inte att vara en person som kräver att det ska finnas tydliga strukturer och alltid behöver ha ordning och reda omkring sig. Det är viktigt för organisationen att få in rätt personligheter i organisationen då de är beroende av att medarbetarna kan hantera det flexibla arbetssättet och det ständiga kravet på förändring som kommer från organisationen och dess omgivning.

”Alltså man får nästan vara lite galen för att trivas i tillväxtföretag. Ingenting är någonsin färdigt, det funkar inte att man har ett väldigt stort behov av att allting är på plats, ordning och reda, ’klar för dagen nu går jag hem’, utan det är ju bara den här listan på allt som borde ha gjorts och allt som ska göras, allt vi behöver, allt som inte är klart.”

Inom organisationen är man väldigt noga med att få in personer som delar samma värdegrund så att alla är med på lika villkor. Det är viktigt att man tror på det organisationen står för och därför går det inte att anställa personer som har en värdegrund som är för olik organisationens. Därmed inte sagt att de söker efter homogena personligheter, utan snarare tvärtom, organisationen förespråkar olikheter utöver kravet på att de måste dela samma värdegrund. En viss typ av utbildning är en nödvändighet för att kunna förstå arbetets natur och hur en organisation fungerar. Men kombinationen av rätt personlighet och erfarenhet värderas högre än den utbildning en medarbetare har i bakgrunden. Dessa två faktorer är i princip avgörande för om en medarbetare passar in i organisationen eller inte. Visserligen är det fördelaktigt att ha en viss typ av utbildning, eller olika certifikat och legitimationer, för att till exempel kunna genomföra vissa personlighetstester eller arbeta med att coacha. Men att vara rätt enligt en kravprofil fungerar inte enbart utan man måste även kunna passa in och trivas i organisationskulturen.

”... det är också viktigt att inte alla blir för lika, det får ju inte bli stereotyper. Utan det måste samtidigt vara... alltså samma värderingar, för den är ju absolut tyngst, att ha lika värderingar. Sen får vi gärna vara lite olika.”

Enligt organisationen utgör värderingarna grunden för organisationskulturen och de kallas för ”företagets själ”. Det innebär att de ska inspirera, stödja och leda medarbetarna framåt i det dagliga arbetet. Besluten och handlingarna i organisationen ska genomsyras av värderingarna. De vill även att den gemensamma värdegrunden ska skapa gemenskap mellan medarbetarna. I dokumentstudien och under intervjuerna har vi kunnat urskilja vissa nyckelord som kan sammanfatta en del av de värderingar som finns i kulturen. Exempelvis finns det skrivet att medarbetarna ska vara engagerade, ta ansvar, utvecklas med kunderna, lära sig i vardagen, ha roligt på jobbet och kunna hantera förändringar. Service och försäljning nämns även i värderingarna samt att arbetet ska vara

effektivt och enkelt. Organisationskulturen och värderingarna förmedlas internt till medarbetarna, men även utåt till potentiella medarbetare och till kunderna.

Utöver värderingarna så arbetar de med kulturen som verktyg för att behålla medarbetarna i organisationen. Bland annat så satsar man mycket på kontoren, lokalerna och modern teknik. De arbetar även med sammanhållningen inom organisationen genom att ha till exempel julfester, gå på after work och resa tillsammans. De gemensamma resorna görs 1-2 gånger varje år och är kopplade till att vissa mål på kontoren och i organisationen ska uppnås. Organisationen försöker också att med värderingarna och kulturen uppmuntra till jämlikhet och samarbete i arbetet.

Medarbetarna i organisationen måste ha en väldigt stark drivkraft och motivation till att vilja utvecklas och arbeta i team. Mestadels av arbetet utförs i olika former av team vilket gör det nästintill omöjligt att ogilla denna arbetsform. Inom organisationen anser man att det är nödvändigt att arbeta det sättet och att arbetets natur kräver det. Det går heller inte att vilja jobba statiskt då organisationen befinner sig på en väldigt rörlig marknad där man måste vara flexibel och kunna hantera situationer som förändras långsamt med tiden. Att vilja utvecklas är därför något som medarbetarna måste ha inom sig för att dels kunna klara av sina arbetsuppgifter, då omgivningen men även organisationskulturen kräver det. Det är väldigt viktigt att alla har en inställning att vilja hjälpa varandra och att man kan arbeta under eget ansvar.

4.4 Mål och strategier

Omgivningen har en stor betydelse för organisationens sätt att arbeta. Enligt det som framkom under intervjuerna så är det framför allt krav från kunderna och hur arbetsmarknaden ser ut för tillfället som har en betydande påverkan på organisationen. Arbetsmarknadens utbud och efterfrågan på personal ligger till grund för vad som kunderna kommer att efterfråga och därmed även vilken av sina huvudprocesser som organisationen behöver lägga fokus på. Beroende på hur marknaden ser ut kan en medarbetare antingen få specialisera sig väldigt mycket inom ett specifikt område, få arbeta väldigt brett med olika arbetsuppgifter eller kanske till och med under en viss period få arbeta inom ett helt nytt område. ”... om vi har en rekryterare, som är duktigt på att rekrytera folk, och sen så går marknaden ner, så har vi varit duktiga på att flytta över på att man coachar arbetslösa istället.” Det här sättet att arbeta på verkar till viss del handla om överlevnad för organisationen och dess medarbetare, samtidigt som det kan ses som en utvecklingsåtgärd för den enskilde individen. ”Man kan säga att vi är duktiga på att använda individerna till olika saker för att kunna hålla dem kvar i bolaget.” Det framkommer även att omgivningen har en stor betydelse på organisationen och dess mål.

”... behålla personalen och anpassa personalen utifrån vad som efterfrågas på marknaden, för det är ändå en affärsverksamhet, så att man får väl säga att det är egentligen är det som är tanken, det gäller hela tiden att matcha, för bästa möjliga utbyte.”

Under intervjuerna fick vi veta att organisationen just nu håller på att arbeta med att bli ISO-certifierade enligt ett kvalitetsledningssystem. I takt med att organisationen växer och blir större så har de märkt ett behov av mer struktur och fler gemensamma processer. Internt vill de att ISO-arbetet ska leda till bättre möjligheter till kommunikation och samarbete mellan medarbetarna och även till viss del som ett verktyg för att kunna värdera olika medarbetares arbete. De vill även förbättra kommunikationen med sina kunder och leverantörer på så sätt att de på ett mer tydligt sätt ska kunna förmedla hur de arbetar och vilken kvalitet de kan leverera. *"... i vår värld, där vi står just nu, det här skiftar ju över tiden. 'Var är behovet?', just nu är behovet hos oss att vi behöver ha mer struktur."*

Många av medarbetarna kommer från företag inom samma bransch och har redan arbetat med liknande arbetsuppgifter i flera år innan. Enligt vad som sagt under intervjuerna verkar det som att många av medarbetarna har sökt sig till organisationen för att de har varit ute efter att få testa på något nytt och att vara med och "bygga bolag". Enligt vår uppfattning verkar det som att många av medarbetarna har sökt sig till organisationen som ett steg i deras individuella utveckling. Som intervjupersonerna beskriver det så är många av medarbetarna inom organisationen så kallat "tillväxtfolk" och entreprenörer. Det framkommer även tydligt att det är en växande organisation och att organisationens medarbetare behöver ha ett starkt driv, en lust att utvecklas och att vilja skapa något nytt. Det finns inga standardlösningar i organisationen och det är heller inte någonting som efterfrågas. Organisationskulturen präglas av en lust att ständigt utvecklas, nyskapande, kreativitet, flexibilitet och att vilja växa tillsammans. Organisationen i sig har hela tiden varit under uppbyggnad och det har inte riktigt funnits någon tydlig styrning utan istället har man velat prova ny saker och förlitat sig mycket på medarbetarnas kompetens och erfarenhet. Det finns en tydlig önskan om att vilja vara bäst och detta genom att kombinera erfarenhet och branschvana med nyskapande och utveckling. Detta har påverkat medarbetarna och arbetsuppgifterna på så sätt att man hela tiden uppmuntras att testa nya saker och själv arbeta fram hur man vill nå organisationens mål.

4.4.1 Styrning

Under intervjuerna har det framkommit att organisationen i sig är väldigt målstyrd. Då det är en yngre organisation som fokuserar väldigt mycket på tillväxt så har målen i organisationen blivit en väldigt viktig del i arbetet. Det finns tydliga mål uppsatta på flera olika nivåer inom organisationen, som sträcker sig över både längre samt kortare tidsperioder, vilka även följs upp på olika sätt. Sättet att arbeta mot dessa mål ser ut på så sätt att det finns ett större övergripande mål för hela organisationen, som sedan bryts ner till region-, kontors-, grupp- samt individnivå. Varje mindre delmål strävar mot det stora övergripande målet och blir på så sätt en del av helheten. *"Hela verksamhetsplaneringen är egentligen den, 'hit ska vi ta oss', och sen så bantar man ner det då till Helsingborgsenheten exempelvis, och 'hur ska ni då bidra till detta?', och så ner då på individnivå."*

De mål som sätts upp kring kompetensutveckling och olika utbildningsinsatser kan därför också ses som verktyg i organisationen och individernas strävan mot att nå de olika

målen inom organisationen. Ett av kraven som organisationen ställer på olika utbildningsinsatser är att insatsen ska vara relevant för de behov som finns i förhållande till organisationens mål. *"Alla kompetensutvecklingsinsatser, vad det än må vara, går mot det gemensamma målet."* Överlag verkar det ändå som att medarbetarna har ett stort utrymme att vara med och påverka sin egen utveckling. Då organisationen framför allt använder sig av målstyrning, men utöver det ger medarbetarna stort eget handlingsutrymme i sitt arbete, så blir det mycket upp till individen själv att resonera kring kompetensutveckling. *"Genom målstyrningen så innebär det ju att varje person har ju en viss grad av frihet att själv välja vägen fram."*

4.4.2 Utveckling

Ett annat viktigt mål har vi sett i arbetet med kompetensutveckling och det är att organisationen vill att det ska finnas en jämn nivå av grundkompetens bland medarbetarna. Ett exempel på detta kan vara att alla ska kunna hantera och använda sig av de interna datorsystemen i sitt arbete. En jämn nivå på grundkompetens är viktigt då det är ett sätt se till att arbetet i organisationen ska kunna vara så effektivt som möjligt, samtidigt som det även handlar om ett sätt att arbeta med kvalitetssäkring gentemot kunderna. Även om medarbetarna har väldigt mycket utrymme för att själva bestämma hur de vill arbeta för att nå målen så behövs en del riktlinjer och strukturella styrmoment för att se till att arbetet håller ett visst mått av kvalitet.

På frågan vilka effekter organisationen önskar att se av olika utvecklingsinsatser så fick vi två olika svar. En del av svaret rörde själva affärsverksamheten och förmåga att kunna leverera tjänster och göra affärer samt att kunna nå det övergripande företagsmålet. *"Mer affärer, effektivt och med hög kvalitet, att vi löser affärerna."* Den andra delen av svaret handlade om medarbetarna och deras förmåga att prestera samt deras trivsel inom organisationen. Det fanns en tanke om att när man utvecklas i sitt arbete och kan prestera bättre så trivs man också med sina arbetsuppgifter och på arbetsplatsen rent allmänt. *"Alltså insatserna är ju till för att du som medarbetare ska må bättre och prestera bättre... och effektivare."* Det finns en önskan om att kunna märka av utvecklingsinsatsernas effekter på flera nivåer i organisationen. Överlag så verkar det som att de genom att satsa på och sätta upp mål för individen vill se en effekt på gruppen eller organisationen. Varje medarbetare ses som en aktivt bidragande del i arbetet med organisationens måluppfyllelse.

En del av det strategiska arbetet i organisationen utförs i olika processer. Exempelvis finns det fyra olika huvudprocesser, som är uthyrning, omställning, rekrytering och försäljning. De olika utvecklingsprocesserna drivs av medarbetarna och man får själv anmäla sitt intresse för vilken av processerna man skulle vilja delta i. Besluten som fattas i processerna kan vara olika små eller stora och beröra saker som hur man ska hantera nya affärer, hur man ska arbeta med olika kunder eller de uthyrda medarbetarnas behov. *"Vi har ju också mycket projekt i företaget, man kan vara delaktig med de olika, vi har ett antal huvudprocesser som vi jobbar i, där man kan anmäla sitt intresse för att vara med och utveckla just den biten."*

4.4.3 Personalkoncept

”Vårt personalkoncept, om det nu skulle finnas något personalkoncept hos oss, det är väl att vi rekryterat erfaret och duktigt folk som är drivna, har ett bra driv, som är som vi, har samma värderingsgrund som vi.”

När det kommer till organisationens personalkoncept så verkar det inte finnas något dokument eller liknande som kan ge ett tydligt svar på hur det skulle kunna se ut. Men det finns ändå tankar kring hur man ska arbeta med frågor, till exempel vilka individer man vill attrahera samt hur man vill forma och behålla dessa. Det verkar som att kombinationen av erfarenhet och personlighet är det som man framför allt lägger vikt vid under rekryteringen. Framför allt verkar personligheten ha en väldigt betydande roll och kan nästan ses som en avgörande faktor på så sätt att det räcker inte enbart att ha rätt erfarenhet för att kunna göra ett bra jobb och passa in i organisationen. Organisationskulturen och värderingarna är en viktig del av arbetet och då man inom organisationen ser på det som att människorna tillsammans skapar kulturen är det viktigt att hitta rätt personer för att kunna skapa den organisationskultur man verkligen vill ha.

Under intervjuerna frågade vi om tankarna kring vilken typ av kompetens och erfarenhet man vill ha inom organisationen. De svar vi fick var att de ville bygga på och även komplettera den kompetensen som redan fanns. Då organisationen arbetar mycket med intern kompetensutveckling och nära samarbete mellan medarbetarna, så kan en ny medarbetare med en annan typ av profil bidra med nya synsätt till gruppen och organisationen. *”Vi vill ha dynamik ju, så det är inte att vi hittar likadana, utan jag skulle säga att vi är extremt olika, i organisationen.”*

4.5 Kompetensutveckling

Den mesta kompetensutvecklingen som görs i organisationen sker internt. Enligt intervjupersonerna så är det i det dagliga arbetet som det mesta av utvecklingen sker. Medarbetarna sitter tillsammans i kontorslandskap, vilket kan ses som en del av organisationskulturen och det sätt man har valt att arbeta på inom organisationen. Kommunikation och samarbete uppmuntras och det är viktigt att vilja dela med sig av sin kunskap och att våga fråga om hjälp när man känner att man behöver det. Intervjupersonerna uttrycker att även om det inte finns någon särskild plan att ett visst arbete ska göras av ett team, så är i stort sett allt arbete som utförs i organisationen någon typ av teamarbete. *”Upplägget ser ut mycket så att en person kan inte fatta alla beslut, men man är däremot expert inom vissa områden.”*

Det verkar finnas en stark tilltro till detta sätt att arbeta och det ses också som ett sätt att utveckla medarbetarna på så sätt att man får ta del av varandras kompetens samtidigt som man kan komplettera varandra. *”Jag tror att ett beslut eller en arbetsuppgift, vilket det än må vara, alltid blir bättre om man får en "second opinion" på det.”* Vi tycker även att det verkar finnas en viss koppling mellan teamarbetet i organisationen och deras syn på det interna lärandet. När vi ställde en följdfråga om varför de valt att arbeta så

pass mycket i team så fick vi bland annat det här svaret: *”Det känns som att det ger någon jättebra effekt av det, alltså just det här att vi utvecklar varandra, hela tiden.”*

Förmågan att kunna byta fokus inom organisationen gör att medarbetarna ofta får byta inriktning på sina arbetsuppgifter. Först och främst så är det till sina kolleger eller närmsta chef som man går om man behöver stöttning med sina nya arbetsuppgifter. Beroende på hur stor förändringen är, hur många som berörs och hur stort behovet är så genomförs insatsen antingen för enskilda medarbetare eller hela gruppen tillsammans. Organisationen har medvetet valt att arbeta på detta flexibla sätt dels för att de anser att branschen kräver det, men också för att det ska vara utvecklande för medarbetarna och organisationen som helhet. *”Vi jobbar mycket med att ta ansvar och lära sig genom att kanske jobbet ibland är lite svårare än vad man själv hade tänkt sig. Vi ger gärna individen mer ansvar och svårare arbetsuppgifter, så att de lär sig genom att göra, eller genom att våga.”* Och som vi tidigare nämnt så upplevde vi att det även här gäller att utvecklingsinsatserna ska leda till organisationsmålet. Utöver det kravet så har medarbetaren själv ett inflytande över vilken typ av kompetens den vill utveckla och vilka arbetsuppgifter den önskar att ta på sig.

4.5.1 Ansvarsfördelning

”Det är mycket utvecklas med hjälp av kollegor och chefer, så mycket ’in house’ som möjligt, individen har ett eget ansvar, att räcka upp handen och säga ’det här behöver jag lära mig’, men också att då, man kan liksom inte sitta så här och vänta och känna ’då är jag missnöjd för jag får inte...’ utan man har ett stort ansvar att driva det själv.”

Ansvar för kompetensutveckling är fördelat mellan individen, kontorschefen och ledningen. Det ligger ett stort ansvar på individen själv att känna efter vad den behöver för att på ett så bra sätt som möjligt ska kunna nå sina mål i arbetet. Kontorschefen ansvarar för gruppens resultat och har också som uppgift att ge vägledning och feedback till medarbetarna. Det genomförs en typ av utvecklingsamtal var 4:e-6:e vecka där man till exempel diskuterar kring olika mål som satts upp, hur arbetet har gått och även önskemål inför framtiden. Genom de här samtalen så är tanken att medarbetaren ska få en regelbunden och öppen dialog där den tillsammans med chefen får tillfälle att värdera sin arbetsinsats. *”... en avstämning kring ’är jag på eller av min plan?’, som medarbetare när jag sitter med min chef.”* Samtalen är tänkta att ha en viss påverkan på hur medarbetarna arbetar och medarbetarna ges tillfälle att tillsammans med sin chef reflektera kring sitt arbete. *”Det är där man sätter lite ’vad vill jag, vad ska jag och vad bör jag framöver’.”* Dessutom genomförs ett större och mer övergripande utvecklingsamtal 1-2 gånger per år, som har ett mer långsiktigt perspektiv som fokus. Förutom att ge medarbetarna vägledning och tillfälle att reflektera över sitt arbete och sin utveckling så använder organisationen sig av utvecklingsamtalen för att identifiera utbildningsbehov. På frågan om hur man arbetar inom organisationen för att identifiera utbildningsbehov så fick vi svaret att det bland annat görs i de regelbundna samtalen mellan medarbetare och chef, där medarbetaren har ett visst ansvar när det gäller att komma med förslag, synpunkter och önskemål. Men chefen har också en viktig roll i detta som en typ av coach och är den som fattar det slutgiltiga beslutet.

4.5.2 Kompetensbehov

Det är framför allt medarbetarnas eget ansvar att se till vilka kompetensbehov de har i förhållande till det dagliga arbetet. De regelbundna utvecklingssamtalen tillsammans med chefen kan fungera som ett stöd i det arbetet då man får ta del av den kritik och värdering som chefen har gjort. Men det verkar ändå som att man åter igen lutar på medarbetarnas erfarenhet och kompetens så pass mycket att man anser att de själva kan känna av vad de behöver för att utföra sina arbetsuppgifter. Medarbetarna har mycket frihet i sitt arbete och de har även stort eget inflytande över hur de vill utvecklas i förhållande till de sätt den har valt att arbeta på. För att tillgodose kompetensbehoven är det i första hand internt som man försöker hitta en lösning och om inte det finns så löser man det genom någon extern utbildningsinsats. Det formella lärandet inom organisationen verkar framför allt vara kopplat till de bristbehov som finns i organisationen och har en tydlig koppling till att medarbetarna ska kunna utföra sina arbetsuppgifter. Beroende på vilken nivå i organisationen som behovet finns så kan antingen hela organisationen, en grupp eller individ få ta del av en utvecklingsinsats.

4.5.3 Kompetensutveckling och tid

En medarbetares individuella kompetensutveckling sker till den största delen i det dagliga arbetet genom arbetsuppgifterna och i samarbetet med kollegor och kunder. Det formella lärandet och olika utbildningsinsatser prioriteras olika beroende på vem som tagit initiativet. Är det en mer individnära insats så får medarbetarna själv ta ett större ansvar just när det gäller att hitta tid för utbildningen. Kompetensutvecklingen ska alltid vara kopplad till att kunna nå sina mål så man får själv göra de överväganden som krävs när det gäller investeringen av tid. Enligt intervjupersonerna så är att planera in utbildningstillfällen under arbetstid det mest effektiva sättet att få medarbetarna att avsätta tid för kompetensutveckling. Intervjupersonerna nämnde att de planerade in mer eller mindre obligatoriska utbildningsdagar där medarbetarna fick ta del av olika interna utbildningsinsatser. Exempelvis planerade de i olika forum där medarbetare från de olika kontoren som arbetar inom samma område fick träffas för att tillsammans gå igenom och arbeta med olika arbetsrelaterade frågor.

5. Analys och diskussion

Under denna rubrik kommer vi att presentera vår analys och diskussion bestående av den empiriska data och den teori vi valt att utgå från. Vi kommer att presentera analysen utifrån de rubriker som vi har använt oss av i teorin och empirin för att på ett pedagogiskt sätt försöka visa hur vi har använt oss av teorin och empirin för att besvara vårt syfte. Avslutningsvis kommer vi att presentera några sammanfattande slutsatser, vår metoddiskussion och förslag till vidare forskning.

5.1 *Kompetens*

Inom organisationen ser man på kompetens som den förmåga man har i förhållande till en viss situation. Som Ellström (1992) menar kan även motivation och vilja ses som en del av kompetensen, vilket vi även tycker oss kunna se i organisationen. Eftersom att organisationen är under utveckling och arbetar mycket med att vara flexibel, är det viktigt att medarbetarna inte bara har en viss kompetens utan att de även har en vilja och motivation till att använda sig av den förmågan de har. I det dagliga arbetet befinner medarbetarna sig ständigt i olika situationer där deras förmåga och kompetens måste anpassa sig efter kontexten. Vi anser därför att det i organisationen blir väldigt tydligt att kompetensen är relativ då den ständigt ställs på prov i det dagliga arbetet. I organisationen finns det enligt vår mening en överrensstämmelse mellan hur de uttryckt sig om sitt sätt att se på kompetens och hur de förhåller sig till den i arbetet. Flexibiliteten, som är en av de saker som är kännetecknande för organisationen, och den påverkan omgivningen har bidrar till den kontinuerliga utvecklingen av hur de ser på och arbetar med kompetens inom organisationen.

Flera av medarbetarna har redan vad man skulle kunna kalla för en stor kompetens inom det område de arbetar. Erfarenhet är något som värderas högt inom organisationen, men samtidigt är det viktigt att medarbetarna kan utvecklas i sitt arbete för att anpassa sig efter organisationens omgivning. Eftersom att organisationen och arbetsmetoderna är under utveckling ställs det krav på att även medarbetarna och deras kompetens ska kunna utvecklas. Sandberg (2000) förklarar hur förståelsen av arbetet kan ha betydelse för i vilken riktning kompetensen utvecklas. Utifrån det sättet att se på kompetens anser vi att förmågan att utveckla sin förståelse för arbetet blir en viktig del av medarbetarnas kompetens. När medarbetarna kommunicerar och tar hjälp av varandra för att lösa problem så kan de även få nya perspektiv på hur de kan använda sin förmåga i olika situationer. Med hjälp av sina kollegor kan de ändra sin förståelse av arbetet och därmed även utveckla den kompetens som behövs för att utföra ett visst arbete. Enligt vår mening kan dialogen mellan medarbetarna bidra till att inte bara enskilda individers förståelse utvecklas, utan även att de kan få en gemensam förståelse för sitt eget och andras arbete.

5.1.1 **Social kompetens**

Precis som teorin beskriver är den sociala kompetensen i organisationen kopplad till medarbetarnas förmåga att samverka och fungera i olika situationer. Medarbetarnas

sociala kompetens är avgörande för om de ska kunna fungera i organisationen och kunna arbeta i enlighet med hur arbetet är strukturerat. För medarbetarna i organisationen är det den sociala kompetensen som avgör hur väl de klarar av att arbeta i grupp, om de kan anpassa sig till organisationskulturen och hantera relationerna till kunder och andra personer utifrån. Enligt definitionen i teorin är det även den sociala kompetensen som avgör en medarbetares förmåga att kunna utbyta kunskaper, erfarenheter och färdigheter. Enligt vår tolkning utgår organisationens värderingar och arbetsstruktur från att individen ska ha en väldigt hög social kompetens för att kunna fungera i organisationen. Vi anser att den sociala kompetensen skiljer sig från personligheten på så sätt att den sociala kompetensen i större utsträckning går att påverka då den är en del av det stora kompetensbegreppet som handlar om en individs vilja och förmåga att anpassa sin kunskap och erfarenhet till en viss kontext.

5.2 Organisationskultur

De verbala uttrycken som Bang (1994) beskriver går att urskilja i organisationen genom att organisationen arbetar med ett ärligt och öppet klimat där humor är en del av kulturen. De vill att medarbetarna ska ha kul på jobbet och de använder sig av ett språk och en jargong som är informell och uttrycks till samtliga medarbetare på ett jämlikt sätt. Vi anser att de verbala uttrycken har ett väsentligt värde i organisationen då den är under tillväxt, vilket kräver att alla förstår det språk som används för att de ska kunna informeras om vad som händer i organisationen. Då organisationen även strävar efter att få in människor som är olika varandra krävs det att språket är desto tydligare så att alla förstår det, så att medarbetarna ska kunna fungera och trivas i kulturen. Eftersom kundrelationer är en stor del av det dagliga arbetet i organisationen anser vi att de verbala uttrycken bör delas och förstås av samtliga medarbetare så att de kan hantera kunderna på ett likartat sätt som stämmer överens med organisationskulturen.

Efter att ha gjort en viss koppling mellan teori och empiri så anser vi att språket har en betydande roll i en organisationskultur, men att det både kan ha en negativ och en positiv verkan. Vi anser att språket dels kan ha en stärkande effekt för gruppen då det är ett kulturellt uttryck som nyttjas dagligen och i en organisation där medarbetarna arbetar tillsammans kan det även ses som en viktig grund i arbetet. Men som Schein (1990) skriver i sin definition av organisationskultur så är det även viktigt att anpassa sig till de yttre förutsättningarna. Om en organisation använder sig av ett språk som är exkluderande så kan det delvis vara stärkande för de inom gruppen som förstår det, men det kan hindra den yttre anpassningen till exempelvis kunderna. Den positiva effekt som vi anser att språket kan ha för kunskapsföretag, där produkten oftast inte går att visa upp förrän efter kunden har tagit del av den, är att det gemensamma språket hjälper organisationen att kommunicera utåt. Det kan då underlätta arbetet med att ge en god service, skapa förtroende och kvalitetssäkra gentemot kunden.

Värderingarna är en viktig del av grunden för organisationskulturen och organisationen vill att de ska genomsyra det dagliga arbetet. Organisationens värderingar förespråkar trivsel och att man ska ha kul på jobbet vilket visar på ett önskvärt beteende som uppmuntras genom att umgängestonen i organisationen är avslappnad samt att de lägger tid

på och belönar genom olika aktiviteter och umgänge även utanför arbetet. Organisationen vill även att medarbetarna ska våga testa sina gränser i arbetet, vilket det finns stöd för i organisationen då medarbetarna ges stöd snarare än styrning i sitt arbete. Vi har även sett en koppling mellan organisationens värderingar samt de materiella och strukturella kulturuttrycken. Medarbetarna arbetar i kontorslandskap och det finns ingen tydlig uppdelningen mellan chefens kontor och de andra medarbetarnas, utan alla arbetar tillsammans i olika typer av processer och team. Den delen av det materiella uttrycket kan enligt vår mening därför ses som bidragande till att skapa den kultur som värderingarna förespråkar, där alla ses som jämlika och tar hjälp av varandra för att kunna göra ett så bra arbete som möjligt. Organisationens satsning på ny och modern teknik ser vi också som en del i skapandet och upprätthållandet av den unga, fräscha och nytänkande organisationen.

Till det strukturella kulturuttrycket har vi även gjort en koppling till de resor och andra aktiviteter som görs av organisationen, vilka vi anser vara en del av deras belöningsssystem. Vi ser de aktiviteterna som en typ av kollektiv belöning där samarbetet i gruppen och den gemensamma måluppfyllelsen uppmuntras och belönas. Deras sätt att arbeta med att be om en andra åsikt och gemensamt försöka komma fram till lösningar ser vi som en typ av procedur i arbetsprocessen, vilken vi anser hjälper till att skapa det öppna och flexibla arbetssätt som organisationen förespråkar. De olika belönings-, och karriärsystemen som de använder sig av är även de flexibla och medarbetarna får till exempel vara med och ge förslag och önskemål inför sina individuella utvecklingsinsatser. Vi anser att även detta visar på att det ansvarstagandet som nämns i värderingarna går att se i det kulturella uttrycket och visar på att medarbetarna har möjlighet att själva få välja vilken väg de vill gå för att vara med utveckla organisationen.

I vår studie har det framkommit att organisationen är under uppbyggnad och befinner sig i en flexibel bransch. Många av medarbetarna har erfarenhet av branschen sedan tidigare vilket bidrar till att de lättare kan hantera de olika krav och arbetsgifter som organisationen ger dem. Då organisationen till en början nästan helt saknat struktur och styrsystem så har medarbetarna varit tvungna att arbeta med många olika arbetsgifter vilket har lett till att de har fått använda sin kompetens i nya kontexter och även lära sig nytt. Allt eftersom att organisationen börjar arbeta mer med styrning och planering av hur arbetet ska struktureras så anser vi att organisationen kan dra nytta att se över hur det kan komma att påverka organisationskulturen. Vi anser att för organisationer som har som strategi att erbjuda något nytt och annorlunda så är det viktigt att arbeta för att behålla just den delen av organisationskulturen. Den ursprungliga och mer unika delen av organisationskulturen blir viktig för organisationen i samband med att den växer. En stark och unik organisationskultur blir viktig för organisationen när den blir tvungen att arbeta mer strukturerat och enligt arbetssätt som kan jämföras med hur de mer etablerade organisationerna inom branschen arbetar.

5.3 Mål och strategier

Precis som i de andra delarna i arbetet så kommer vi att under denna rubrik ta upp de olika mål och strategier som kan påverka en organisations arbete med att behålla och utveckla sina medarbetare.

5.3.1 Humankapital och den styrda humanprocessen

Alvesson (2004) poängterar betydelsen av att skapa balans mellan humankapitalet och de styrda humanprocesserna. Vi anser att organisationen har satsat på att mixa fördelarna förbundna med de båda strategierna, där de enligt vår tolkning framför allt har lagt vikt vid att arbeta med begåvade individer och skapa en stark organisationskultur. De vill ha begåvade medarbetare med stor erfarenhet och satsar därför på att rekrytera rätt personer som har det driv och den förmåga att utvecklas som organisationen och branschen kräver. Organisationen har flera olika sorters arbetsuppgifter vilket kan göra det lättare att attrahera kompetenta och erfarna medarbetare, då de kan erbjuda medarbetarna möjligheten att arbeta med utvecklande uppgifter. Då man inom organisationen har valt att arbeta med att ge medarbetarna frihet och valmöjligheter i arbetet för att försöka uppmuntra deras vilja till att utvecklas, så anser vi att det även blir lättare att behålla dessa begåvade medarbetare i organisationen.

En del av den styrda humanprocessen är organisationskulturen och hur den påverkar medarbetarna så att de vill stanna kvar i organisationen. Enligt vår mening bidrar organisationskulturen till att medarbetarna kan känna tillhörighet och identifiera sig med organisationen och värderingarna. Vi ser det även som att kontorslandskapen och hur arbetet är organiserat bidrar till att medarbetarna känner en samhörighet till varandra, vilket kan bidra till ökade synergieffekter vid teamarbete och även ökad effektivitet i arbetet. Vi ser även det sätt som organisationen har valt att arbeta med utvecklingssamtalen som en bidragande faktor till att underlätta för medarbetarna att arbeta enligt värderingarna och kulturen. Detta anser vi då medarbetarna i samtalen får ett visst ramverk som de ska förhålla sig till i sitt arbete, samtidigt som de själva får vara med och säga till om hur de vill ha det. Medarbetarna får en viss styrning i form av hur deras arbete följs upp och värderas, men de får också föra en dialog med sin chef och uttrycka hur de vill nå de individuella, gruppens och organisationens mål. I den beskrivning som vi fått av hur organisationen arbetar med utvecklingssamtalen så kan man enligt vår mening se det som att de nyttjar både fördelarna förbundna med den styrda humanprocessen och humankapitalet. Vi anser att effekten av strategierna påverkas positivt genom att samtalen kan fungera som en procedur som verkar både för att stärka vissa värderingar, samtidigt som den är utvecklande för de begåvade människorna.

Kontinuerliga utvecklingssamtal har som vi sett flera fördelar, men vi anser att man även bör se till de nackdelar som kan finnas med att arbeta på detta sätt. Vi anser att de täta utvecklingssamtalen även skulle kunna leda till stressade medarbetare då de kan uppleva en ständig press på sig att utvecklas och uppnå de mål som har satts upp. Trots realistiska mål finns även risken att man kan känna sig jäktad vilket kan leda till en sämre arbetsprestation och stressade medarbetare. Eftersom organisationen dessutom arbetar med individer med lång erfarenhet och stor kunskap skulle utvecklingssamtal var 4:e-6:e vecka enligt vår mening kunna kännas som ett ifrågasättande av den individuella friheten och tillförlitligheten som förespråkas.

Som Alvesson (2004) skriver så är kunskapsföretag ofta väldigt beroende av sina medarbetares kunskap och kompetens. Därför anser vi att det kan vara fördelaktigt för kunskapsföretag att satsa på fördelarna förbundna till humankapital och att arbeta med begåvade individer. Om det dessutom rör sig om en organisation som är starkt beroende av sin omgivning för att kunna växa och utvecklas så anser vi att organisationen kan dra nytta av medarbetare med olika kompetens som kan komplettera och lära av varandra. Vi anser att om en organisation arbetar med medarbetare som har olika förståelse, för sin egen kompetens och hur den kan värderas, tillsammans med att arbetet organiseras så att medarbetarna ges utrymme att arbeta med utvecklande arbetsuppgifter, så kan det bidra till att skapa en god dynamik i organisationen. Vi anser att en sådan strategi i sin tur kan leda till att medarbetarna kan lära varandra att se på sin egen kompetens på ett nytt sätt. Enligt vår mening kan en organisation som satsar på fördelarna förbundna med humankapital få ökad effekt av strategin genom att erbjuda utvecklande arbetsuppgifter, där de låter medarbetarna få använda sig av sin kompetens på olika sätt enligt den förståelse de har för sitt arbete och sin förmåga kopplat till kontexten.

Under intervjuerna framkom det att organisationen var mitt i en process där de höll på att utveckla ett system för kvalitetsledning inom organisationen, vilket till viss del är tänkt att ge stöd och styrning till arbetet i organisationen. Med tanke på att man tidigare haft som strategi att satsa mer på medarbetarna och kulturen än struktur och system så anser vi att det är viktigt att organisationen arbetar för att behålla balansen mellan de olika strategierna. Nu när de har valt att satsa mer på struktur och system i arbetet så blir det viktigt att även försöka se vilken påverkan det kan komma att ha på de två andra strategierna. Dessutom kan det enligt oss vara av betydelse att se över hur synen på kompetens och kompetensutveckling kan komma att förändras när det tillkommit mer struktur i organisationen, då detta kan påverka arbetet med dessa frågor. Vi ser det som att medarbetarna i och med förändringen kommer att få en ny kontext att förhålla sig till och anpassa sin kompetens efter. Om man i organisationen inför ett nytt sätt att arbeta och värdera medarbetarnas kompetens anser vi det vara viktigt att tydliggöra precis vad förändringen är tänkt att innebära i förhållande till synen och förståelsen av kompetens. Då det kan ses som en relativt stor och betydande organisationsförändring så är det viktigt att vara medveten om hur man kan arbeta för att skapa förståelse för förändringen och hur man ska gå tillväga för att den ska kunna implementeras.

5.3.2 Styrning

Den större delen av styrningen i organisationen sker genom resultatstyrning då det i arbetet ständigt finns ett fokus på att nå medarbetarnas och organisationens mål. Kärreman och Rennstam (2007) beskriver resultatstyrning som en indirekt variant av beteendestyrning där man ger medarbetarna frihet att själva välja medel för att uppnå målet. Organisationen arbetar väldigt mycket med att ge medarbetarna frihet i sina arbetsmetoder och chefen har inte som uppgift att detaljstyra arbetet. Många av arbetsprocesserna ser ut på så sätt att medarbetaren tillsammans med sina kollegor får bestämma och fördela arbetsmomenten. I utvecklingssamtalen får medarbetaren med coachning av sin närmaste chef komma fram till sitt tillvägagångssätt, innanför gränserna av det handlingsutrymme situationen ger. Vi anser att dialogen med kollegor och chefen gör att det blir lättare att stötta varandra i arbetet, även om det kan finnas en stor variation i hur

vissa delar av arbetet och dess olika moment är strukturerade. Organisationen låter ofta medarbetarna på egen hand eller tillsammans med sina kollegor komma fram till olika lösningar anpassade efter situationen. Vi anser att när medarbetarna får arbeta fritt innanför de ramar som organisationen och situationen ger så får medarbetarna även tillfälle att använda och utveckla sin individuella drivkraft och kreativitet. Vi anser även att det sättet som organisationen har valt att arbeta med resultatstyrningen på kan ge tillfälle för medarbetarna att utvecklas både individuellt och i grupp.

Kärreman och Rennstam (2007) skriver att en del i resultatstyrningen är att man gärna vill se resultat i ekonomiska vinster, vilket vi tycker oss kunna se även i fallorganisationen. Det stora företagsmålet nämndes vid ett flertal tillfällen under intervjuerna och att alla olika insatser hade som syfte att bidra till förverkligandet av det målet. I organisationen har man bland annat valt att bryta ner företagsmålet till mindre delmål. De olika delmålen finns på olika nivåer i organisationer och har även olika tidsramar kopplade till sig. De individuella delmålen behandlas i utvecklingssamtalen mellan medarbetare och chef. Vi anser att de mindre delmålen kan bidra till att det blir lättare att motivera medarbetarna, då dessa kan följas upp med feedback och eventuellt någon form av belöning. Vi anser även att de mindre målen kan ge medarbetarna ett annat perspektiv och förståelse för förutsättningarna kring det övergripande företagsmålet. Dessutom kan delmålen hjälpa till att visa på hur man i dagsläget förhåller sig till de mer övergripande målen som ligger längre fram i tiden. På så sätt anser vi att den här typen av resultatstyrning kan hjälpa till att synliggöra vilken utvecklingsinsats som kan anses vara lämplig i förhållande till de mål och effekter man vill att kompetensutvecklingen ska leda till.

En annan strategi som organisationen använder sig av är normativ styrning och de två underkategorier, rekrytering och socialisation, som Kärreman och Rennstam (2007) skriver om. Arbetet med rekrytering är en viktig strategi för organisationen där de ser till att individerna som kommer in i organisationen ska vara rätt personer på så sätt att de ska dela organisationens värderingar och trivas i en tillväxtkultur. Det är även viktigt att de har en stark drivkraft, kan dela organisationens mål, tycker om utveckling och kan jobba självständigt men ändå vara hjälpsamma och prestigelösa. Vi anser att hur en organisation väljer att arbeta med styrning kan förstärkas av en stöttande organisationskultur. Enligt vår mening kan en organisation förstärka den indirekta beteendestyrning genom att ha en stöttande kultur där till exempel chefen arbetar med att belöna vissa beteenden som värderingarna och kulturen förespråkar. Dessutom kan det bidra till att organisationskulturen kan upprätthållas och utvecklas i den riktning som anses vara gynnsam för organisationen.

Genom att låta medarbetarna ha inflytande över organisationens olika arbetsprocesser anser vi att de kan socialiseras till att ta ansvar och engagera sig i organisationen. Det öppna arbets klimatet och kontorslandskapet är ett sätt för organisationen att få medarbetarna att bilda en gemensam förståelse för varandras arbete, hur olika moment påverkar varandra, hur värderingarna ska integreras i arbetet och vad organisationen står för. Vi anser att den öppna och avslappnade miljön kan tillföra att medarbetarna vågar göra misstag som de kan lära sig av, då de uppmuntras till att lära sig både av sina egna och varandras misstag samt att rådfråga varandra. Vi tolkar detta som att organisationen

arbetar för att socialisera medarbetarna så att de ska känna sig delaktiga i varandras arbete och organisationen som en helhet. Ett annat sätt som organisationen arbetar med socialisering är de resor och aktiviteter som sker i och utanför arbetet. Genom att uppmuntra till att ha roligt både i och utanför arbetet, samt att ge kollektiva belöningar, så anser vi att organisationen uppmuntrar sina medarbetare till att se sig själva som viktiga och uppskattade medlemmar i en större helhet.

5.3.3 Personalkoncept

Personalkonceptet är ett brett begrepp som innefattar de grundläggande tankarna organisationer har angående arbetet med att forma, locka, behålla och motivera de anställda (Alvesson, 2004). Som vi skrev tidigare så har organisationen inget direkt nerskrivet personalkoncept. Organisationen har tankar bakom vilka individer de vill attrahera och hur de arbetar med att få dessa individer att stanna kvar, men det finns inget riktigt ”personalkoncept”. Då de inte har något nerskrivet personalkoncept kan det vara svårt att förmedla en gemensam förståelse till medarbetare och chefer om hur arbetet egentligen ska gå till. Arbetet kring detta har precis som så mycket annat skett efter hand som det har uppkommit något behov eller ansetts vara nödvändigt. Det sättet att arbeta på tolkar vi som en spegling av organisationskulturen som förespråkar flexibilitet, öppenhet och kommunikation. Precis som med olika utvecklingsinsatser så fokuserar organisationen mycket på vad som händer i nuet, vilka behov som finns, vad medarbetarna tycker och de arbetar med flera olika lösningsförslag.

Baserat på vad som har sagts i intervjuerna tolkar vi det som att organisationen satsar mycket på utveckling i det dagliga arbetet och att kunna ge utmanande arbetsuppgifter. De finns en önskan om att medarbetarna ska utvecklas i arbetet genom att de ska tycka att det är roligt och intressant. Samtidigt så vill organisationen även att medarbetarna ska fortsätta att vilja utvecklas för att nå de uppsatta målen. Vi ser det som att organisationen arbetar med organisationskulturen som en viktig källa till medarbetarnas motivation då de satsar på att upprätthålla och utveckla en positiv organisationskultur utifrån goda värderingar. Alvesson (2004) beskriver att i kunskapsföretag så kan de instrumentella ersättningarna ibland tonas ner då det finns intressanta arbetsuppgifter och möjlighet till deltagande i olika projekt vilket kan vara tillfredställande i sig. Arbetsuppgifterna tillsammans med organisationskulturen kan då enligt vår mening leda till att medarbetarna vill stanna kvar i organisationen för att fortsätta utveckla sig själva och organisationen till något som de kan känna sig stolta över.

5.4 Kompetensutveckling

Organisationen arbetar främst genom ”lära-på-jobbet”-strategin där de nyttjar den interna kompetensen i så stor utsträckning som möjligt. Medarbetarna är vana vid att arbeta i olika team och processer, där man gärna tar hjälp av varandra och det anses vara positivt att kunna få en ”second opinion” i vissa frågor. Precis som Ellström (2010) nämner så arbetar organisationen med möten och projekt för att lösa problem, vilket kan bidra till lärande och kompetensutveckling. Enligt organisationen påverkas arbetet positivt av att medarbetarna arbetar i kontorslandskap. Enligt vår mening kan det sättet att arbetat på

bidra till att medarbetarna kan ta del av varandras kompetens och på så sätt komplettera varandra i arbetet, vilket kan ge ökat utrymme för individuell utveckling och möjlighet till profilering bland medarbetarna. Vi ser även att det kan bidra till att medarbetarna lättare kan ta till sig nya arbetsuppgifter då de känner sig trygga i sin egen och gruppens befintliga kompetens, samtidigt som de får möjlighet att utveckla sin sociala kompetens. Trots de många fördelar som kan finnas med att arbeta i kontorslandskap så anser vi att man även bör se till några av de negativa aspekterna. Alla behöver inte trivas med att jobba i kontorslandskap, då de kan uppleva stress kopplat till kravet om att alltid vara tillgängliga och följa med i de andras arbete. Det kan även finnas de som behöver tid för reflektion och eget utrymme i arbetet, vilket kontorslandskapen inte alltid tillåter.

Organisationen uppfattar det som att branschen kräver ständig utveckling där byte av fokus och nya inriktningar på arbetsuppgifterna tillkommer. Genom att de arbetar i team och kontorslandskap där medarbetarna ges ett relativt stort handlingsutrymme finns det även ett visst utrymme för individuell utveckling. Precis som med mycket annat så tolkar vi det som att det är individens uppgift att själv ta tillvara på de tillfällen för utveckling som ges. Som vi ser det så är organisationskulturen det verktyg som organisationen använder sig av för att försöka leda in medarbetarna i det här tänket kring kompetensutveckling i arbetet. Som vi tidigare har nämnt ser vi de regelbundna utvecklingssamtalen som ett viktigt redskap för organisationens arbete med att utveckla individerna och även som ett sätt för dem att upprätthålla och utveckla organisationskulturen.

Vi tolkar det som att organisationen ser arbetsplatsen som den främsta källan till kompetensutveckling. När den interna kompetensen i organisationen inte räcker till använder de sig av ”lära-sig-själv”-strategin, där man skickar sina medarbetare på någon typ av extern utbildningsinsats så att de på egen hand får hämta in ny och värdefull kunskap till organisationen. Men de ser gärna att medarbetarna delar med sig av den nyfunna kunskapen till de kollegor som kan anses ha användning av den. Så vi ser det som att organisationen har en önskan om att kunna få ut så mycket som möjligt av de externa utvecklingsinsatserna genom att kombinera dem med ”lära-på-jobbet”-strategin. Även om organisationen helst ser att utbildningsinsatser och kompetensutveckling sker internt så ser de till att ge medarbetarna möjligheter och resurser för att kunna ta del av externa utbildningar. Vi anser att det här finns en koppling till organisationskulturen och individens ansvarstagande, då organisationen ger utrymme för olika sätt att utvecklas på, samtidigt som de använder sig av styrning i form av att insatserna på något sätt ska gå mot organisationens övergripande mål.

Enligt vad som sades under intervjuerna använder organisationen sig inte särskilt mycket av ”lära-av-andra”-strategin. De går ofta sin egen väg, men vi ser det även som att de behöver vara medvetna om vad deras konkurrenter gör, då organisationens arbete till viss del värderas utifrån en jämförelse med konkurrenternas arbete och resultat. Då de är väldigt beroende av omgivningen anser vi att de inte helt kan undgå från att påverkas av hur organisationer inom samma bransch arbetar med kompetens och kompetensutveckling. Många medarbetare kommer dessutom organisationer inom samma bransch och vi anser att man kan se det som att organisationen indirekt använder sig av ”lära-av-andra”-strategin då de via medarbetarna får in kunskap som är präglad av omgivningen.

Organisationens arbete med kompetensutveckling anser vi kan ses både utifrån ett tekniskt-rationellt och institutionellt perspektiv. Ur det tekniskt-rationella perspektivet ser vi att organisationen gör sina satsningar då det finns en bristande överensstämmelse mellan utbud och efterfrågan av kompetens, samtidigt som de vill öka produktiviteten och lönsamheten inom organisationen. Ett exempel på detta är den stora satsningen med kvalitetsledningssystemet i samband med att organisationen växer och har fått ökade krav på sig att kunna kvalitetssäkra arbetet gentemot kunderna. Alla satsningar de gör utgår från organisationens mål och affärsidé, då de anpassar utvecklingsinsatserna efter det övergripande organisationsmålet. Däremot har vi inte sett att tankarna bakom deras satsningar finns uttryckta i några läro- eller kursplaner, utan dessa sker mer spontant, vilket vi anser speglar det institutionella perspektivet där satsningar sker slumpartat, reaktivt och relativt kortsiktigt. Vi ser även en koppling till det institutionella perspektivet i organisationens sätt att förhålla sig till formella utvecklingsinsatser, då dessa främst sker när de märker att det finns ett bristbehov. Flera av intervjupersonerna nämnde att en viktig del i planeringen och utförandet av olika utbildningsinsatser är att de ger god avkastning. Vi ser organisationens arbete med kompetensutveckling som att det finns en önskan om att täcka mer än de bristbehoven utvecklingsinsatsen grundar sig i, men att det är mer en förhoppning än något som de arbetar aktivt med.

5.4.1 Lärande

Organisationen arbetar med kompetensutveckling främst utifrån ett kontextuellt perspektiv på lärande. De vill att medarbetarna ska lära sig i det dagliga arbetet, utvecklas genom sina arbetsuppgifter och utifrån olika situationer. Organisationen som har en stark kultur där sociala relationer är både en framträdande och väsentlig del. Därför anser vi att de kan dra nytta av det kontextuella perspektivet på lärande, då det sätter det sociala och kulturella i relation till en individs tankesätt och handlingsmönster. Enligt vår tolkning så behöver en organisation som har en väldigt stark och tydlig kultur vara medveten om hur den kan påverka individerna och möjligheterna till lärande. Lärande utifrån det kontextuella perspektivet anser vi vara lämpligt för organisationen då flera av arbetsuppgifterna är komplexa, problemlösande och anpassade efter den aktuella kontexten. I samband med att organisationen inför mer struktur och styrning i arbetet kan det enligt vår mening vara av betydelse att se över hur de arbetar med lärande så att det kan anpassas efter hur kontexten har förändrats. Vi anser även att det i allmänhet är viktigt för organisationer att inte enbart utgå från ett perspektiv utan kombinera det kontextuella och kognitiva perspektivet för att få ut de mesta av de båda.

Enligt vår tolkning har organisationen ett synsätt där kompetens anses vara en förmåga som anpassas efter olika situationer. Vi anser därför att det dessutom kan tänkas vara lämpligt att låta individerna själva reflektera över vilka delar av sin kompetens de behöver utveckla i förhållande till sitt arbete. Detta anser vi då kontexten kan påverka hur individen värderar sin egen förmåga i förhållande till hur den uppfattar situationen och dess krav. Om organisationen är strukturerad på så sätt att medarbetarna själva har ett stort handlingsutrymme och ansvar över sitt arbete så kan man enligt vår mening förstärka det handlingsutrymmet genom att dessutom låta medarbetarna ansvara över sin

egen kompetensutveckling. På så sätt låter man medarbetarna, i den mån de kan, själva ansvara för att utveckla den kompetens som krävs för att kunna hantera en specifik situation. Många av medarbetarna i organisationen har lång erfarenhet från branschen och har enligt vår uppfattning sökt sig till organisationen för att få testa något nytt, få större frihet i arbetet och vidga sitt handlingsutrymme. Som Ellström (1996) skriver så är lärandet kopplat till graden av frihet individen ges för att välja och tolka mål och uppgifter, arbetsmetod samt hur arbetet ska värderas. Enligt vår mening kan organisationens arbete med att ge medarbetarna ett stort handlingsutrymme och en hög grad av frihet bidra till fler möjligheter och tillfällen för en högre grad av lärande och ett mer utvecklingsinriktat lärande.

En sak som vi har reflekterat över under arbetets gång är hur synen på kompetens och en organisations syn på lärande förhåller sig till varandra. Om man utgår från Sandberg och Targamas (1998) kompetensteori, där förståelsen för arbetet har en central betydelse, och det kontextuella perspektivet på lärande, där kontexten har en stor betydelse, så får man ett visst förhållningssätt till kompetensutveckling. Vi anser att det kan finnas en koppling mellan de två perspektiven och deras betoning av förståelsen i förhållande till en viss kontext. Enligt vår mening kan en organisation dra nytta av de båda teorierna på så sätt att de medarbetare som är väldigt erfarna och innehar en stor kompetens på ett område kan få stöd från det förståelsebaserade kompetensperspektivet i användandet av sin förmåga och kompetens i nya kontexter. Ett krav som ställs på det utvecklingsinriktade lärandet är att det ges utrymme för tolkning, analys och reflektion, vilket även är en förutsättning för ett förståelsebaserat kompetensperspektiv. Det förståelsebaserade kompetensbegreppet och det utvecklingsinriktade lärandeperspektivet kan enligt vår uppfattning därmed ses som en god grund för en medarbetares kompetensutveckling i arbetet där man kombinerar fördelarna med en förändrad förståelse av sin egen förmåga och de förutsättningar som en viss kontext kan ge.

Vi anser även att när arbetet i en organisation börjar struktureras under kontrollerade former så är det viktigt att medarbetarna inte känner sig styrda och upplever att de får ett mindre handlingsutrymme, då detta kan ha en negativ påverkan på lärandet. Bland annat tror vi att det i ett sådant läge kan vara värt att se över hur organisationen ska arbeta med lärande utifrån de olika perspektiv och inriktningar som finns. I organisationen som vi undersökt kan exempelvis förändringarna i arbetet påverka möjligheterna till lärande i arbetet negativt, då det inte längre ges lika många lärandetillfällen eller medarbetarna kan uppleva att deras handlingsutrymme blivit mindre. Vi anser därför att det är viktigt att organisationen fortsätter att föra en dialog mellan ledning och medarbetare så att de tillsammans kan skapa en gemensam förståelse för de effekter som förändringen kan medföra. Därefter anser vi även att de kan vara av betydelse att reflektera över hur arbetet med lärande ska fortgå och om de eventuellt behöver ändra fördelningen mellan de två perspektiven på lärande i förhållande till hur de vill arbeta med kompetensutveckling.

5.5 Slutsatser

I vår studie använde vi oss av tre forskningsfrågor för att kunna uppfylla vårt syfte. Vi märkte tidigt att organisationen i stor utsträckning arbetar med kompetens och kompetensutveckling, även om alla förhållningssätt och riktlinjer inte alltid finns nerskrivna. Då organisationen arbetar aktivt med dessa frågor underlättade detta vårt arbete att kunna identifiera och analysera de faktorer som ligger bakom deras arbetsmetoder. Under vår datainsamling upptäckte vi att det fanns mycket information att hämta kopplat till vår frågeställning och studiens syfte. Om vi hade studerat en annan organisation där det inte fanns ett så väl utarbetat förhållningssätt till dessa frågor hade det troligtvis varit svårare för oss att analysera fram de bakomliggande tankarna med arbetet kring kompetens och kompetensutveckling. Därmed inte sagt att vi inte har gjort ett utförligt arbete med dokumentstudie och intervjuer, utan snarare att då organisationen har haft ett relativt tydligt förhållningssätt så har det underlättat för oss att kunna bevara våra frågor. På så sätt anser vi oss ha uppnått vårt syfte om att identifiera och analysera de faktorer som ligger bakom hur en organisation arbetar med kompetensutveckling för att behålla och utveckla kompetensen inom organisationen.

Organisationen i vår studie har många medarbetare med en lång erfarenhet från branschen. De har valt att arbeta på ett sätt där de förespråkar flexibilitet och ett stort individuellt ansvar i arbetet. Medarbetarna arbetar mot till olika typer av mål och organisationen ser gärna att de har en vilja att utvecklas. Vi anser att det kan vara lättare för en organisation som har väldigt erfarna och drivna medarbetare att arbeta målinriktat och självständigt. De kan då använda sig av ett utvecklingsinriktat lärande, likt organisationen i vår studie, om organisationen har förutsättningar som kan ge medarbetarna stöd i arbetet. Men vi anser även att det inte endast är organisationens förutsättningar som ligger till grund för ett lyckat målinriktat arbete och utvecklingsinriktat lärande. Det är enligt vår mening även viktigt att medarbetarna har förmågan att värdera om sin kompetens för att kunna hantera utvecklande arbetsuppgifter och en flexibel organisationsstruktur. Därmed anser vi att det är viktigt för en organisation som har förutsättningar likt denna att försöka attrahera medarbetare med en anpassningsbar förståelse för sitt arbete och en vilja att arbeta med olika typer av utveckling. I vår studie har det framkommit att organisationens omgivning är väldigt föränderlig, vilket har gjort att organisationen själv också måste vara redo för förändring. För en sådan organisation anser vi det därför vara en viktig förutsättning att det finns ett arbetssätt och en organisationskultur som förespråkar kontinuerlig utveckling för att klara av att möta de krav som den föränderliga omgivningen ställer på organisationen.

I vår studie har vi kommit fram till att kompetensbegreppet och de tre andra begreppen vi valt att belysa, för att besvara våra frågor och vårt syfte, är kopplade till varandra på så sätt att de alla samspelar och har en påverkan på hur organisationen förhåller sig till och arbetar med att behålla och utveckla kompetens. Enligt vår tolkning och analys av teori och empiri har vi fått en uppfattning om att de tre olika begreppen är delaktiga i hur organisationen skapar och upprätthåller en viss syn på kompetens. Vi anser att de olika perspektiven och strategierna bör sträva efter att samspela på så sätt att de utgår från och arbetar för att förstärka den bakomliggande synen som organisationen har på kompetens.

Vi har valt att utgå från ledningens perspektiv när vi har presenterat hur organisationen arbetar med frågor gällande kompetens och kompetensutveckling. Eftersom att vi i vår avgränsning valt att utesluta hur medarbetarna uppfattar arbetet med dessa frågor så har vi inte kunnat presentera en fullständig bild av organisationens förhållningssätt och arbete. De personer som vi har intervjuat sitter i organisationens ledningsgrupp och har de positioner som vi har valt att kalla för ”toppositioner”. Då intervjupersonerna mer eller mindre har varit med och arbetat fram organisationens förhållningssätt och riktlinjer kan det vara troligt att de har svårt att förhålla sig neutrala i förhållande till de ämnen vi har undersökt. Vi har därför försökt att förhålla oss kritiska till vår insamlade data, då vi varit medvetna om intervjupersonernas nära anknytning till de presenterade förhållningssätten och riktlinjerna. Vi är även medvetna om att vi utan medarbetarnas perspektiv inte kan skapa en bild av hur organisationen som helhet verkligen fungerar i praktiken. Därmed inte sagt att arbetet med frågorna gällande kompetens och kompetensutveckling inte ser ut så som ledningen presenterat det. Men vi har valt att enbart presentera den ena sidans perspektiv, då den andra sidan inte faller inom ramen för vårt syfte.

5.6 Metoddiskussion

Vi anser att de två metoder som vi valt att använda oss av har fungerat för oss i vårt försök att skapa ett empiriskt material för att kunna besvara frågeställningarna och uppfylla syftet med vår studie. Vi har fått en ökad förståelse för problemområdet och har kunnat sätta oss in i organisationens sätt att arbeta med frågor gällande kompetens och kompetensutveckling. Men vi är även medvetna om att olika datainsamlingsmetoder har sina för- och nackdelar. Det resultat vi har presenterat i vår studie är en blandning av vår valda metod och urvalet, intervjupersonernas uppfattningar av problemområdet och våra egna tolkningar av den insamlade data. När det gäller val av metod har vi försökt att välja metoder som skulle kunna ge oss en tydlig bild av hur man inom organisationen förhåller sig till kompetens och kompetensutveckling. Urvalet av dokument försökte vi till viss del styra så mycket som möjligt över då vi efterfrågade vissa typer av dokument. Men vi anser att det finns en viss begränsning i det urvalet då representanterna från organisationen har varit med och kunnat påverka det urvalet då vi var tvungna att gå via dem för att få tillgång till de olika texterna.

Även om vi har använt oss av två olika datainsamlingsmetoder för att kunna berika och samtidigt även säkerställa det resultatet vi presenterat så kan det finnas en del luckor i vårt resultat. När man använder sig av en kvalitativ metod för insamling och bearbetning av data finns det en del olika giltighetsproblem. Beroende på situationen så hade en och samma intervjuperson kunnat ge olika svar på samma fråga. Vi har försökt att skapa en likartad situation vid varje intervjutillfälle, men vi har samtidigt inte lagt ner allt för mycket tanke på detta. Vi har till exempel både ändrat, lagt till och strukit frågor i intervjumallen under och mellan alla fem intervjuerna. Vi har inte ställt samma frågor under alla intervjuer, men det var heller inget vi önskade göra då vi inte hade som syfte att göra någon jämförelse mellan delarna i vårt empiriska material. Vissa av intervjupersonerna hade en av oss en viss relation till sedan tidigare vilket vi absolut anser kan ha påverkat dem och själva intervjun. Exempelvis kan det tänkas vara möjligt att intervju-

personerna utgick från att vi hade en viss förförståelse för organisationens sätt att arbeta och därför utelämnade vissa delar som hade kunnat vara av värde utöver den information de gav oss.

5.7 Förslag till vidare forskning

Forskningen om arbete med kompetens och kompetensutveckling i bemanningsföretag är relativt liten. Därför anser vi att fler och mer omfattande undersökningar med bemanningsföretag hade varit intressant att göra, för att kunna skapa en mer generell bild över hur arbetet ser ut i sådana organisationer. Det hade enligt vår mening kunnat vara av intresse att undersöka om det finns någon tendens som är genomgående i branschen, för att därefter kunna skapa en teoretisk modell för hur den typen av organisationer fungerar. Man hade då kunnat undersöka organisationer som är såväl nya som lite mer etablerade för att se vilka likheter och skillnader som kan förekomma. Det kan även vara relevant att gå utanför branschen och se på kunskapsföretag i allmänhet och göra jämförelser utifrån ett större perspektiv. En annan aspekt som kan vara av intresse är att se vilken påverkan kontexten i form av nationell och internationell nivå kan ha på hur den här typen av organisation och hur de förhåller sig till kompetens och kompetensutveckling.

Det finns även fler faktorer som kan vara värdefulla att undersöka, som till exempel vad ledarskap kan ha för inverkan på arbete med dessa frågor. Omvänt kan man även undersöka hur dessa frågor kan besvaras utifrån ett medarbetarperspektiv. Då skulle man till exempel kunna belysa medarbetarnas perspektiv och hur den ”andra sidan” av organisationskulturen ser ut för att få en mer tydlig bild av organisationens efterlevda värderingar. I vår studie har vi presenterat ledningens syn som framför allt kopplad är till de önskade värderingarna och deras försök att påverka medarbetarna.

Referenser

- Alvesson, M. (2004). *Kunskapsarbete och kunskapsföretag*. (1. uppl.) Malmö: Liber ekonomi.
- Alvesson, M. & Sveningsson, S. (red.) (2007). *Organisationer, ledning och processer*. (1. uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Andersen, I. (1998). *Den uppenbara verkligheten: val av samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Aronsson, G. (1990) Handling och kontroll. I Aronsson, G & Berglind, H (red.): *Handling och handlingsutrymme* (pp. 69-93). Lund: Studentlitteratur.
- Bang, H. (1994). *Organisationskultur*. Lund: Studentlitteratur.
- Bergström, G. & Boréus, K. (2000). *Textens mening och makt: metodbok i samhällsvetenskaplig textanalys*. Lund: Studentlitteratur.
- Cohen, L., Manion, L. & Morrison, K. (2007). *Research methods in education*. (6. ed.) London: Routledge.
- Ellström, P-E. (1992). *Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet: problem, begrepp och teoretiska perspektiv*. (1. uppl.) Stockholm: Publica.
- Ellström, P-E. (1996). *Arbete och lärande: förutsättningar och hinder för lärande i dagligt arbete*. Solna: Arbetslivsinstitutet.
- Ellström, P-E. (2000). Forskning om kompetensutveckling i företag och organisation. I Kock, H (red.): *Arbetsplatslärande: att leda och organisera kompetensutveckling* (pp. 21-48). (1. uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Ellström, P-E. (2003). *Utvecklingsinriktat lärande i arbetet – vilka är förutsättningarna?* Paper till konferensen HSS 03 (Högskolor och Samhälle i Samverkan) 14-16 maj, 2003.
- Fejes, A. & Thornberg, R. (red.) (2009). *Handbok i kvalitativ analys*. (1. uppl.) Stockholm: Liber.
- Fransson, J. (2007). *Effektivare informationssökning på webben: En handbok i konsten om att söka information*. Ronneby: Hexa Förlag.
- Granberg, O. (2003). *PA, OU: personaladministration och organisationsutveckling*. (7., [rev. och utök.] utg.) Stockholm: Natur och kultur.
- Granberg, O. (2004). *Lära eller läras: om kompetens och utbildningsplanering i arbetslivet*. 1. uppl. Lund: Studentlitteratur.
- Granberg, O. & Ohlsson, J. (2005). Kollektivt lärande i team. Om utveckling av kollektiv handlingsrationalitet. *Pedagogisk Forskning i Sverige*, 10(3/4), 227-243.
- le Grand, C., Szulkin, R. & Tåhlin, M. (2002). Har jobben blivit mer kvalificerade? Kvalifikationskravens förändringar i Sverige under tre decennier. I Abrahamsson, K. (red.): *Utbildning, kompetens och arbete* (pp. 159-182). Lund: Studentlitteratur.
- Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.

- Kärreman, D. & Rennstam, J. (2007). Styrning - beteenden, resultat och normer. I Alvesson, M., & Svenningsson, S. (red.). *Organisationer, ledning och processer* (pp. 179-209). Lund: Studentlitteratur.
- Ohlsson, J. (2008). Mellan jobb och fritid. En organisationspedagogisk belysning av lärandevillkor i arbetets gränslöshet. I D. Tedenljung (red.), *Arbetsliv och pedagogik* (pp. 33-54). Lund: Studentlitteratur.
- Patel, R. & Davidson, B. (2003). *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. (3., [uppdaterade] uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Sandberg, J. & Targama, A. (1998). *Ledning och förståelse: ett kompetensperspektiv på organisationer*. Lund: Studentlitteratur.
- Sandberg, J. (2000). Understanding human competence at work: an interpretative approach. *Academy of Management Journal*, 43(1), 9-25.
- Schein, E. H. (1990). Organizational Culture. *American Psychologist*, 45(2), 109-119.
- Sohlberg, P. & Sohlberg, B. (2009). *Kunskapens former: vetenskapsteori och forskningsmetod*. (2. uppl.) Malmö: Liber.
- Vetenskapsrådet. (n.d). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Hämtat från <http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf>
- Wallén, G. (1996). *Vetenskapsteori och forskningsmetodik*. (2. uppl.) Lund: Studentlitteratur.

Bilag/a/or

Intervjumall

Kompetens

Vad är kompetens för er på XXX?

Hur stor del av kompetensen i organisationen är bunden till individerna?

I hur stor utsträckning går individerna att byta ut?

Hur arbetar ni för att behålla kunskapen inom organisationen?

Hur gör ni för att identifiera vilken kompetens era medarbetare har?

Hur arbetar ni för att i så stor utsträckning som möjligt få användning av era medarbetares kompetens?

Hur arbetar ni med att identifiera vilken kompetens som saknas inom organisationen?

Hur arbetar ni för att identifiera utbildningsbehov hos era medarbetare?

Social kompetens

Vad är social kompetens för er på XXX?

Vilken betydelse har social kompetens för er organisation?

Hur arbetar ni för att utveckla era medarbetares sociala kompetens?

Hur mycket arbetar ni i team?

Hur kommer det sig att ni valt att arbeta så?

HRM, personalkoncept

Hur ser ert personalkoncept ut?

Vilka tankar finns bakom vilka personer ni vill ha in i organisationen?

Hur arbetar ni för att behålla dessa personer inom organisationen?

Varifrån tror ni att era medarbetare får sin drivkraft?

Hur tänker ni kring organisationskulturens betydelse för att behålla medarbetarna?

Utveckling – kreativitet, problemlösning

Hur gör ni för att uppmuntra era medarbetare till att vara kreativa i sitt arbete?

Hur gör ni för att uppmuntra till individuell utveckling i det dagliga arbetet?
Vilket inflytande har era medarbetare över organisationens utveckling?

Kompetensutveckling

Vilka tankar har ni bakom ert sätt att arbeta med kompetensutveckling?

Hur gör ni för att få era medarbetare att avsätta tid för kompetensutveckling?

Hur ser fördelningen av ansvaret ut inom organisationen när det gäller kompetensutveckling?

Vilka mål sätter ni upp för olika utvecklingsinsatser?

Vilka effekter vill ni att resultaten av era utvecklingsinsatser ska ge?

På vilken nivå vill ni se dessa effekter? (individ-, grupp- och organisationsnivå)