



BLEKINGE TEKNISKA HÖGSKOLA
SEKTIONEN FÖR MANAGEMENT

VT 2005

Betydelsen av kompetensutveckling inom olika verksamheter

KANDIDATARBETE I PEDAGOGIK

**Författare: Anna Gottfridsson
Handledare: Heléne Ivarsson**

Blekinge Tekniska Högskola

Sektionen för Management

Course: Bachelor's degree in Pedagogy
10 points

Title: The meaning of development of competence in different operations

Author: Anna Gottfridsson

Tutor: Heléne Ivarsson

Abstract

The purpose is to create understanding for the meaning of competence development so the operation can change. Finding needs of competence development and compare their correspondence with the operation's goals can be a start of right competence on the right place. An operation's change depends on its use of different competences. Evaluating might be a chance for the operation to estimate their way towards changing

The study is based on the hermeneutic tradition since my interest is to study the meaning in competence development and create understanding. By using interview, the interviewee can tell about their different experiences. In this study has six interviews been made with people who works with competence development in six different operations.

The opportunity to make changes depends on their work with finding needs of competence, tries to fill them and which result they try to attain. The result of competence development is the co-workers responsibility though they have the will and ability to take action to develop competence. The result appear that strategic work with competence development, the different investment in competence development and their meaning for the operation is a question of matter for what can be changed and how operations can meet changes.

Keywords

Competence, learning and learning organization.

Blekinge Tekniska Högskola

Sektionen för Management

Arbetets art: Kandidatarbete 10p
Pedagogik 41-60p

Titel: Betydelsen av kompetensutveckling inom olika verksamheter

Författare: Anna Gottfridsson

Handledare: Heléne Ivarsson

Abstrakt

För att förändra behövs tillgång till kompetenser. Olika verksamheter har olika behov av kompetensutveckling för att nå sina mål. Att finna behov av kompetenser i förhållande till verksamhetens mål, kan vara en början på att rätt kompetens hamnar på rätt plats utifrån de satsningar som görs. En utvärdering kan göras för att utvisa om verksamheten är på rätt väg mot förändring. Uppsatsens syfte är att skapa förståelse för kompetensutvecklingens betydelse för att verksamheten ska kunna förändras.

Ansatsen är hermeneutisk eftersom intresset är att studera kompetensutvecklingens betydelse och finna förståelse. För att ta del av personernas olika syn och erfarenhet av den verklighet som de befinner sig i består studien av sex stycken intervjuer med personer som arbetar med kompetensutvecklingsfrågor inom sex olika verksamheter.

Kompetensutvecklingens betydelse för vad verksamheten kan förändra beror på hur väl de arbetar med att se till kompetensbehov, vilken betydelse det har och vad resultatet utav det ska bli. Resultatet har främst den enskilda medarbetaren ansvar över genom att de har viljan och handlingsförmågan att utveckla kompetens. Studien visar att strategiskt arbete med kompetensutveckling, de olika satsningarna som görs och dess betydelse för verksamheten är avgörande för vad som kan förändras och hur förändringar kan bemötas.

Nyckelord

Kompetens lärande och lärande organisation.

INNEHÅLL

1. INLEDNING	5
2. BAKGRUND.....	5
2.1 Kompetens.....	5
2.2 Personalutbildning och kompetensutveckling	6
2.3 Kompetensutvecklingens betydelse	8
2.4 Lärande	9
2.5 Lärande organisation.....	11
2.6 Tidigare forskning	12
3. TEORETISKA UTGÅNGSPUNKTER.....	14
3.1 Situerat lärande	14
3.2 De fem disciplinerna	15
4. PROBLEMFÖRMULERING OCH SYFTE.....	16
5. METOD.....	16
5.1 Hermeneutisk ansats.....	16
6. GENOMFÖRANDE	17
6.1 Urval.....	18
6.2 Intervju.....	18
6.3 Sammanställning och databearbetning.....	20
6.4 Etiska aspekter.....	21
6.5 Studiens trovärdighet och tillförlitlighet.....	22
7. RESULTAT.....	23
7.1 Strategier för arbete med kompetensutveckling.....	23
7.1.1 Förutse framtida behov.....	23
7.1.2 Hitta behov av kompetensutveckling.....	25
7.2 Kompetensutvecklingens betydelse för verksamheten	27
7.2.1 Medarbetaren utvecklas i sitt arbetssätt	27
7.2.2 Kunna utveckla verksamheten	29
7.3 Resultat av arbete med kompetensutveckling.....	31
7.3.1 Olika utformning för olika syften.....	31

7.3.2 Vilja	35
7.3.3 Utvärdering	36
8. ANALYS OCH TOLKNING	37
8.1 Kompetensutvecklingens betydelse för olika verksamheter.....	37
9. DISKUSSION.....	42

BILAGOR:

Bilaga A Intervjuguide

Bilaga B Mejl

1. INLEDNING

Mitt intresse för lärande i arbetslivet skapades när jag gjorde en kvantitativ miniundersökning om vad kompetensutvecklingen hade betytt för arbetstagarens motivation och om arbetstagaren fått tillfälle att utöva det han eller hon har lärt sig under kompetensutvecklingen. Resultatet av undersökningen visade att kompetensutvecklingen påverkat motivationen och att de flesta hade haft och har tillfälle att utöva det som de lärt sig under kompetensutvecklingen. Variationsvidden visade att det trots allt finns de som inte fått tillfälle att använda sig utav det som de lärt sig på kompetensutvecklingen.

Utifrån detta valde jag sedan att fördjupa mig ytterligare genom att skriva en B-uppsats om personalutbildningens påverkan av individens möjlighet till utveckling av kompetens. Den övergripande frågan var hur personalutbildningen påverka arbetstagarens möjlighet att utveckla kompetens. Det visade sig att de kan skapa olika påverkan beroende på hur den utformas och vilka övningar som används, men även beroende på om den är vald utav arbetstagaren själv eller företaget.

Personalutbildningens påverkan av arbetets genomförande och att arbetstagaren ska kompetensutvecklas innebär att jag kundes dra slutsatsen att personalutbildningen på detta sätt påverkar individens möjlighet att utveckla kompetens. Personalutbildningens utformning och varför personalutbildningen bedrivs avgör sedan dess betydelse för individens möjlighet att utveckla kompetens. Detta beroende på hur lärandet utvecklas. När denna utveckling har skett betyder det att, som det visade sig i den studien, att personalutbildningen resulterar i antingen personlig utveckling, utveckling av kompetens eller en kombination av de båda.

Då jag förut främst inriktat mig på vad kompetensen betyder för den enskilda individen har jag nu valt att inrikta mig på hur företag går tillväga inför förändringar inom organisationen. Själva förändringsprocessen är avgörande för vad organisationen kan förändra beroende på arbetarnas kompetens. På detta sätt påverkar organisationens tillgång till kompetens de förändringar som är möjliga att genomföra. En organisation utan en väl genomtänkt förändringsprocess där organisationens kompetens ses över riskerar därför att stanna upp i sin utveckling. Därför har jag valt att studera hur personalutvecklare arbetar med och använder kompetensutveckling för att kunna utveckla verksamheten. På detta sätt vill jag skapa förståelse för kompetensutvecklingens betydelse vid utveckling av verksamheten.

2. BAKGRUND

Under denna rubrik presenteras kompetens, personalutbildning och kompetensutveckling, kompetensutvecklingens betydelse, lärande, lärande organisation och tidigare forskning.

2.1 Kompetens

Med kompetens avses en förmågan att utföra särskilda uppgifter. Exempel på kompetens är yrkeskunnande (Pedagogiskt uppslagsverk, 1996).

Kunskap, motivation och vilja är det centrala innehållet i mänsklig kompetens. För att kompetensen ska bli funktionell krävs det samverkan av fyra olika delar. Dessa består av yrkesteknisk kompetens, strategisk kompetens, personlig kompetens och social kompetens. Den yrkestekniska kompetensen kan bestå av olika metoder eller teoretisk kunskap som behövs för att klara av arbetsuppgifterna. Strategisk kompetens består av kunskaper om företagets mål och affärsidé. Samtidigt skapar det förståelse för eventuella förändringar och arbetarens egen roll i organisationen. Personlig kompetens består av arbetarens attityder, värderingar och att kunna att ansvar. Personlig kompetens gör att individen kan hantera och ta itu med problem och konflikter. Social kompetens består av individens förmåga att samarbeta och kunna anpassa sig och gör att arbetaren kan samverka med andra individer inom företaget. Då dessa fyra delar samverkar för att skapa funktionell kompetens behöver de

utvecklas genom någon form av aktivitet. Den yrkestekniska kompetensen kan behöva utvecklas för att skapa effektivitet om företaget står inför förändringar. Den personliga, sociala och strategiska kompetensen kan utvecklas genom diskussion och utbyte av erfarenheter och olika former av problemlösningar som genomförs i praktiken (Lundmark, 1998).

Kompetens kan även vara formell. Det innebär att kompetensen är kopplad till en speciell utbildning och kombineras med ett behörighetsbevis som gör individen legitimerad som exempelvis läkare. Kompetens ställer krav utifrån både den enskilda individen men även från uppgiften. Individen ska inneha faktisk kompetens, det vill säga de krav på kompetens som individen behöver för att utveckla formell kompetens. Den formella kompetensen gör att individen kan tilldelas behörighetsbevis. Till detta kommer kraven på kompetens som uppgiften kräver och den föreskrivna kompetens som behövs för att uppgiften ska kunna genomföras på rätt sätt. Den faktiska kompetensen, formella kompetensen, uppgiftens krav på kompetens och den föreskrivna kompetensen resulterar sedan i den handling som individen utför för att lösa uppgiften (Granberg, 2004).

Inom verksamheten bör det finnas en relationskompetens som kan beskriva hur medarbetarna samverkar genom att kommunicera och samarbeta med varandra och är på detta sätt viktig för verksamhetens effektivitet. Företagets kompetens är dels medarbetarnas samlade kompetens men även i företagets sätt att organisera, leda, administrera och producera. Företagskompetens kan liknas vid företagets kärnkompetens. Denna ger verksamheten dess profil och egenart. Innehållet i företagets kompetens är beroende av medarbetarnas engagemang. Företagskompetensen formas genom att verksamheten lär såväl tillsammans, individuellt som tillsammans med leverantörer och kunder. Det formar en samlad kompetens och kan ses som ett mer kunnande som finns i organisationen, dess kultur och arbetssätt. Företagskulturen kännetecknar verksamhetens ledarstil och värderingar. Företagets lagrade kompetens är en samling av mänskliga och tekniska möjligheter och förutsättningar sammankopplas till en helhet och innebär ett mervärde för verksamheten.

Kompetens anger vad ett företag kan göra. Ledare och medarbetare kan ses som öppnare av gränser men vilja och tillfälle kan fungera som hinder. Individernas vilja är avgörande för vad de kan lära och påverkas av verksamhetens skicklighet på att skapa former för att leda lärande (Hansson, 1997).

Ellström (1996) ser kompetens som individens förmåga att handla i en viss situation eller uppgift. Den kan te sig och utnyttjas på flera olika sätt och bärs av människan. Handlingsförmågan innehåller individuella egenskaper och såväl intellektuell som praktisk kunskap. Egenskaperna skapar det som Ellström kallar för kompetens. Hur kompetens utnyttjas beror på situationen eller uppgiften som individen ställs inför. Genom att få möjlighet att pröva lösningar och sedan reflektera över dem lär sig individen.

Kompetens sammankopplas till de situationer som en individ har till uppgift att hantera. Dessa situationer kan förändras och kan betraktas som ny hos individen. Individen behöver utveckla en tvärkompetens som består av systemkompetens. Det innebär att det inte räcker med att kunna vissa delar av arbetet utan kunna hantera hela systemet. Om maskinen går sönder så räcker det inte endast med att kunna hur den startar utan även att kunna hitta eventuella fel (Marking, 1992).

Ledningen påverkar till viss del lärandemiljön beroende på att de planerar, följer upp, samordnar och utvecklar den verksamheten. Därför är ledningens kompetens inom dessa områden viktig (Haglund & Ögård, 1995).

2.2 Personalutbildning och kompetensutveckling

Ett förändringsarbete kan beroende på ledning, vara metodstyrt, målstyrt eller lärandestyrt. Det metodstyrda förändringsarbetet innebär att aktörerna får klara direktiv från ledningen över

hur förändringsarbetet ska ske. Ett målstyrt förändringsarbete innebär att aktörerna får veta målen med förändringsarbetet. Utifrån detta får de sedan välja de metoder som ska användas för att kunna uppnå målen. Lärandestyrt förändringsarbete kännetecknas av ett förändringsarbete som inte bara ser till organisationen utan även till människorna i organisationen och deras drivkrafter. Arbetet sker genom dialog mellan såväl ledning som medarbetare (Sarv, 1997).

I ett lärandestyrt förändringsarbete med satsningar på kompetensutveckling kan personalutbildning vara en början. Genom det kan individerna få ta del av lärande och kunskap som resulterar i välbefinnande hos personalen. Vilken typ av utbildning som personalen får kan vara beroende på hur arbetet utvecklar sig eller om det står inför en förändring. För att personalutbildningen ska ge ett effektivt resultat bör man se till organisationens och arbetstagarens behov av nytt lärande för att kunna utveckla kompetens. Annars finns det risk för att personalutbildningen behandlar sådant som individerna redan har utvecklat kompetens omkring. För att få ett givande resultat av satsning på personalutbildning bör man se till vilka som ska delta i utbildningen (Ellström et al, 1996).

Man bör ta del av såväl hela företaget men även den enskilda arbetstagarens syn på problemet då man kan uppleva problemet på olika sätt. Om företaget väljer en utbildning som endast syftar till att lösa det nuvarande problemet ges det ingen möjlighet till att förutse kommande problem. Arbetstagaren kan skapa ett större handlingsutrymme inför såväl det nuvarande som kommande problem om han eller hon får ta del av en personalutbildning som ser till såväl nuet som framtiden.

Företag som ser till vikten av utbildad personal investerar i personalutbildning. Satsningar på personalutbildning kan dock skilja sig åt beroende på yrkestillhörighet och yrkeskrav. Inom exempelvis en viss yrkestillhörighet kan det ske kontinuerliga förändringar som höjer yrkeskraven och därmed behöver personalen få möjlighet till nya personalutbildningar. Inom vissa yrken har kunskapen kortare livslängd och därför behövs ny kunskap som kan leda till utveckling. Att genomgå personalutbildning kan vara positivt för såväl yngre som äldre individer beroende på deras olika utbildningsnivåer. Det kan även vara fördelaktigt för att skapa överensstämmelse mellan skolutbildningen och kraven i arbetslivet. Det kan bidra med nya färdigheter som främjar förändringen.

Att utveckla sin kunskap kan skapa ett hjälpmedel som individen kan ha nytta av i andra situationer. Genom utbildning kan individen lära sig att integrera med andra och att utveckla sina tidigare kunskaper. Miljön kan påverka hur kunskapen utvecklas beroende på att det är i miljön de ska komma till praktisk användning.

En personalutbildning kan exempelvis bestå av olika grupper av deltagare som tillsammans får sitta och diskutera utbildningens ämnesområde och utifrån det komma fram till frågor som de anser viktiga. Då deltagarna vanligen kommer från olika arbetsplatser kan det resultera i olika uppfattningar av fenomenet.

Upplägget av personalutbildningen kan vara i seminarieform där grupperna har hjälp utav en handledare. Denne är specialiserad inom ämnesområdet och kan besvara frågor. Till en början kan handledaren börja med att föreläsa om ämnesområdets bakgrund. Under tiden får deltagarna möjlighet att ställa frågor, seminariet avslutas sedan med sammanfattande reflektioner över vad som tagits upp under dagen och utifrån det kunna dra en slutsats av vad deltagarna har lärt sig. Efter en genomgången personalutbildning bör företaget göra en utvärdering för att se vad individen har fått ut av utbildningen (Granberg, 2004).

Personalutbildning ska fylla en sammanhängande funktion för såväl företagens som de enskilda arbetarnas inlärningsbehov då den ska leda till kompetensutveckling. Företaget behöver se till vad de har för mål med personalutbildningen beroende på behovets bakgrund. Bakgrunden till behovet påverkar om personalutbildningen ska vara teorietisk eller praktisk. Likväl vilka läromedel som ska utnyttjas (Forsberg et al, 1984).

Att utveckla personalen med exempelvis personalutbildning kan vara fördelaktigt genom att man på så sätt skapar kompetens som sedan kan utnyttjas som en förmåga och leda till effektivitet. Genom att få utöva teoretiska kunskaper i praktiken utvecklar arbetstagaren sin förmåga att lösa problem (Antilla, 1997).

Personalen kan även få utveckla kompetens inom ett annat område genom att pröva på att arbeta med andra arbetsuppgifter inom verksamheten i form utav arbetsrotation. Då får medarbetaren även möjlighet att ta del av andra medarbetares uppgifter och skapa förståelse för dessa (Hansson, 1997).

Andra sätt kan vara ordnade projekt eller arbetsutvidgning. Olika behov av utbildning kräver olika slags utvecklingsmetoder. Detta beroende på om det ska rikta sig åt den enskilda individen, grupp eller organisation. Arbetsrotation kan vara möjligt på individnivån medan det inom en grupp kan behövas utvecklingsåtgärder för att kunna hantera grupprelationer, arbetsfördelning eller samtalsträning (Leymann & Andersson, 1986).

2.3 Kompetensutvecklingens betydelse

Utvecklingsåtgärder är fördelaktigt då kompetenskraven snabbt kan förändras och på så sätt beröra verksamhetens olika delar. De olika delarna måste hänga samman för att kunna samverka och är därför i behov av rätt form av kompetensutveckling som resulterar i att de kan samverka med varandra. En personal som är okunnig kan kosta mer än satsningar på att ge dem exempelvis kompetensutveckling. Denna kan bli något permanent och ständigt återkommande. Då får arbetstagarna få en ständig utbildning som ger dem beredskap inför framtida förändringar. Det kan leda till en bredare kompetens som kan ge nya arbetsuppgifter (Edvardsson & Thomasson, 1992).

För att individen ska ha möjlighet att hantera den förändrade situationen behöver hon utveckla ny kompetens. Om kompetensen inte utvecklas i takt med de nya förändringarna kan det leda till kompetensbrist (Antilla, 1997).

Därför är det viktigt att det skapas tillfälle för lärande. Detta utifrån att se till den enskilda medarbetarens åsikter om vad han eller hon anser är viktigt att lära sig men även för att ta reda på vad de redan kan. Detta kan sedan kopplas samman med vad företaget tror sig behöva.

Företaget är beroende av arbetarnas engagemang och kompetens men för att medarbetaren ska kunna tillgodose företagets behov så är dessa i behov av engagemang från företaget och att de ser till utveckling av sina medarbetares lärande. Det är medarbetarna som tillsammans får verksamheten att lyckas (Hansson, 1997).

Vilka utvecklingsåtgärder som görs kan påverkas av verksamhetens konkurrens och vilken marknad de befinner sig på och dess tjänsteinnehåll. Genom satsning på kompetensutveckling kan verksamheten skaffa sig nya markandsandelar och konkurrera bättre (Marking, 1992). Utveckling av kompetens innebär en slags förändring och söker därför uppnå ett visst syfte. Därför behövs det en beskrivning av målet med utvecklingen och hur den ska gå till. Beskrivningen kan göras på en gemensam organisationsnivå, individnivå, avdelningsnivå eller arbetsgruppnivå (Edvardsson & Thomasson, 1992).

Framtida kompetensbehov är något som bör ses över för att skapa en baskunskap hos varje individ som ger den möjlighet att utveckla en personlig yrkeskompetens. Men att endast se till kompetensbehoven för stunden är inte tillräckligt i dagens snabba förändringstakt.

Inför en kompetensutveckling kan det vara fördelaktigt att ha genomfört en befattning och arbetskravsanalys. I analysen skriver företaget ner var i företaget som kompetensutveckling behövs, arbetsuppgifternas innehåll och den kunskap de kräver. I analysen ska man även se till vad arbetstagaren kan, är villig att lära sig och vad arbetstagaren behöver kunna för att klara av sina arbetsuppgifter. (Forsberg et al, 1984).

Genom att ta reda på den befintliga kompetensen och de kompetenskrav som finns så görs en kompetensprofil och en kravprofil. Kompetenskraven används som utgångspunkt till

kompetensanalysen Dessa kan göras på såväl grupp som individnivå och användas som hjälp vid utvecklingsåtgärder eller skifte av individernas arbetsuppgifter (Edvardsson & Thomasson, 1992).

Genom att ha utvecklingssamtal med medarbetarna om deras kompetensbehov kan de forma en individuell utvecklingsplanering och på så sätt förstå behovet av lärande. Den innehåller arbetarens egna mål och ger verksamheten möjlighet att kunna sätta in resurser som kan uppfylla dessa och skapa möjligheter. De personliga utvecklingsplanerna matchas sedan med företagets behov. Matchning kallas de åtgärder som görs för att i syfte att skapa jämvikt mellan medarbetarnas och företagets tillväxt av kompetens.

Verksamheten planerar sina mål och likaså ska medarbetaren få denna möjlighet. Verksamheten måste se till att medarbetaren har och får möjlighet att utveckla tillräckligt med kompetenser för att kunna uppnå verksamhetens mål. Medarbetaren är därför i behov av att få information om verksamhetens mål för att kunna anpassa dem med hur han eller hon vill utvecklas inom ramen för dessa (Hansson, 1997).

Arbetstagarnas förmåga avgör hur snabbt företaget kan hantera såväl förändringar som problemsituationer. Utveckling av kompetens utvecklar förmågan men skapar således ett förändrat beteende. Det kan exempelvis gälla införande av ny teknik som ställer andra krav på individens sätt att agera. Kompetens utvecklas från att ha varit ord till att utövas genom handling. Till detta hör att få tillfälle att utöva det arbetstagaren har lärt sig. Desto fler möjligheter arbetstagaren får lösa ett problem eller hantera förändring, desto bättre blir dess förmåga (Antilla, 1997).

Det är individernas användning av sin kompetens som blir avgörande för produktiviteten. Sättet att använda arbetarnas kompetens kan därför skapa fördelar beroende på hur människor och verksamhetens teknik organiseras. Kompetensen visar sig i individens handlingar (Marking, 1992).

2.4 Lärande

Med lärande avses ett resultat av individens samspel med sin omgivning som skapar varaktiga förändringar av individens kompetens. Kunskap är det som läroprocesserna resulterar i (Hansen et al, 1997, Ellström et al, 1996).

En individ kan lära på olika sätt beroende på vilken lärostil som han eller hon tillhör. De olika lärostilarna är den reflekterande, pragmatiska, aktiva eller den teoretiska. Den reflekterande lärostilen innebär att individen vill fundera på nya erfarenheter utifrån olika synvinklar och överväger noggrant innan några slutsatser dras. Den pragmatiska tycker om att göra prövningar av teorier i verkligheten. Den aktiva är impulsiv och tycker om nya idéer. De handlingar som utförs sker oplanerat. Den teoretiska försöker se helheten av sina observationer och hur dessa hänger samman. Problem löses stegvis innan ett beslut kan fattas. De olika lärostilarna kan med fördel kombineras i ett utvecklingsprogram. På det sättet får medarbetarna möjlighet att testa olika lärostilar. På det sättet kan de utveckla sitt medvetande om det sätt som de bäst kan lära enligt (Honey & Mumford, 1985).

En läroprocess sker i fyra steg. Den börjar med en upplevelse och individen kan börja ifrågasätta och fundera omkring vad som händer. I steg två börjar individen att reflektera om varför det händer. I det tredje steget hamnar lärdomar om vad som lärts. Vid det fjärde steget gäller det att fundera kring hur man ska använda sig utav det som man lärt sig och det resulterar i en empirisk prövning. Det är först vid tillämpningen som individen lär sig (Kolb, 1984).

Verksamhetens läroprocess kan liknas vid den cirkeln som det individuella lärandet följer. Verksamhetens idé fungerar som vägledning vid exempelvis problem som uppstår. Då fungerar verksamhetens idé som vägledning. Verksamheten utvecklar nya mål och som sedan kan prövas. På detta sätt skapas två lärociklar, dels den från den enskilda medarbetaren till

verksamheten som helhet. Början till lärandeprocessen kan komma antingen från medarbetaren eller också verksamheten som helhet. Cirklarna hänger samman och utvecklar på så sätt både medarbetarnas och verksamhetens kompetens (Hansson, 1997).

De kommunikativa processer som skapas genom interaktionen är en förutsättning för individens egen utveckling och lärande. Hur och vad som lärs påverkas av interaktionen och de olika individernas skilda kunskaper kan i slutändan skapa en form av helhetsförståelse. Meningen i det som lärs skapas sedan av individen själv (Dysthe, 2003).

Genom lärande blir individen delaktig i kunskaper och färdigheter som sedan kan användas inom samhällets system. En individ kan prestera till en viss nivå ensam men med hjälp utav kunskap från andra kamrater eller lärare kan samma person prestera ytterligare och utvecklas ett steg till. Detta kallas för att individen hamnar i en utvecklingszon som ökar individens presterande (Säljö, 2000).

Lärande är en ständigt pågående process som sker såväl avsiktligt och medvetet som oavsiktligt och omedvetet. Lärande kan skapas utifrån de erfarenheter som individen skaffar sig vid deltagande i olika aktiviteter. Utifrån de situationer vi ställs inför skapar personen nya tankar och handlingsmönster beroende på sin tidigare erfarenhet. Det omedvetna lärandet kallas för informellt och sker i det "tysta" utom individens vetskap. Lärande som sker utifrån förutbestämda villkor kallas för institutionellt lärande och kan liknas vid det lärande som sker inom skolan (Illeris, 1999, Säljö, 2000, Ellström & Hultman, 2004).

Men det kan även uppstå genom sammankoppling av teori och praktik. På detta sätt utvecklar individen sitt eget tänkande genom att själv klara av att upptäcka och lösa problem. Lärandet kan resultera i en förändring av individens kunskaper och beteende som sedan leder till individuell utveckling (Ellström et al, 1996).

I omgivningen skapas genom aktivitet olika möjligheter till lärande. Strukturella faktorer som exempelvis arbetsfördelning avgör dock vilka möjligheter och fungerar därför även som begränsningar av individens handlingar. Lärandet i organisationer kan sägas innehålla tre olika dimensioner eller inriktningar i form av den subjektiva dimensionen, utförandedimensionen och strukturella dimensionen. Den subjektiva dimensionen innehåller individens värderingar, kunskaper, färdigheter som exempelvis resulterar i skapande av en yrkesidentitet. Utförandedimensionen handlar om individens sätt att hantera en situation genom att exempelvis förbättra sitt arbetssätt och hitta nya lösningar. Den strukturella dimensionen behandlar lärande som sker i en specifik situation och hur den leder till att individen förändrar sitt arbetssätt (Ellström & Hultman, 2004).

En organisation kan lära sig på olika sätt beroende på var i organisationens sektion som medarbetarna befinner sig. Arbetsmetoderna skapar en rutin och verksamhetens mål och uppgifter ifrågasätts inte utan istället anpassar sig den lägre ordningen i en organisation till verksamhetens krav. Den högre nivån i organisationen lär på ett produktivt sätt. De ägnar sig åt att ifrågasätta och analysera problem. Utifrån dessa övervägs olika metoder som skulle kunna lösa dessa och utveckla verksamheten. Den högsta nivån lär sig genom att reflektera över de erfarenheter som gjorts (Sarv, 1997).

En verksamhet kan lära i tre olika former, enkelt, dubbelt eller trippel lärande. Det enkla lärandet sker i syfte att förbättra det arbetssätt som tidigare använts. Dubbelt lärande syftar till att skapa förändring av verksamhetens tidigare arbetssätt beroende på exempelvis krav från omgivningen. Verksamheten är därmed i behov av ett nytänkande. Trippel lärande ser till det sätt som verksamheten lär som en helhet. Detta utifrån de sätt som de använder sig utav för att kunna lösa problem och att sedan lär sig av och utifrån sin samverkan utvecklar verksamheten (Hansson, 1997).

2.5 Lärande organisation

En lärande organisation är inriktad på att få medarbetarna att utveckla sitt lärande såväl individuellt som tillsammans med andra och utveckla verksamhetens mål. Summan av individernas lärande är större än enskildas lärande och kan vara en fördel inom verksamheten (Hansson, 1997).

Lärande organisation består av samverkan mellan individer som lär. Individen är den som innehar kunskap, kompetensen och förmågan att kunna lära. En lärande individ har kunskap om lärandet i sig men även om dess olika metoder och har en vilja att använda det som verktyg på rätt sätt och i rätt tillfälle. Kommunikationen i organisationen är en förutsättning för att verksamheten ska finna sina möjligheter och kunna utvecklas. Detta genom att lyssna till vad samtliga har att säga och ta tillvara på deras förslag och idéer. Genom att föra dialog med samtliga och stämna av med möten så får samtliga möjlighet att delta och vara delaktiga (Haglund & Ögård, 1995).

Sarv (1997) menar att vi kan betrakta vårt samhälle som ett kunskapssamhälle där kompetens kan ses som verksamhetens konkurrensmedel. Kompetens kan utvecklas och vara ett viktigt moment för att kunna såväl utveckla som förändra verksamheten och vara avgörande för dess effektivitet. Verksamheter som inte vill riskera att stanna upp i sin utveckling satsar därför på förnyelse av sin verksamhet. Detta i form av att verksamheten tar till sig och utvecklar ny kunskap som kan leda till en fördjupad organisationskultur. När olika kulturer, människor och kunskaper samverkar kan det uppstå nya idéer och problemlösningar som i slutändan kan resultera i förändringar. En lärande organisation är inriktad på utveckling och förändring som leder till förnyelse. Lärande och förnyelsen sker inom organisationens olika nivåer. Det är enklare att hitta vad som ska förändras än att komma på hur förändringen ska ske. Det kan vara lättare att finna en lösning och vad den ska vara men för att kunna lösa hur den ska gå till krävs en förändringsförmåga. Lösningsprocessen är viktig för att kunna nå fram till en bra lösning. För att kunna utveckla en bra Lösningsprocess och förändringsförmåga så behöver individerna i organisationen kompetens. Därför bör det finnas en balans mellan tillförsel av kunskap och skapande av erfarenheter. Det resulterar i tankar som leder till nya handlingar och tankar som kan förklara de handlingar som utförs. På så sätt kan handlingsbaserad kunskap komma att utvecklas. Lärande och kunskap påverkar på så sätt drivkrafterna mot förändringen.

Förändringsarbetet i en lärande organisation sker och kan betraktas som en lärocirkel. Först observeras verkligheten och aktörerna inom organisationen reflekterar över hur verkligheten borde vara genom att utforma en gemensam vision. Detta innebär att de kommer fram till en lösning eller åtgärd som sedan resulterar i ett agerande som skapar lärande. Dialogen i en lärande organisation kan fungera som ett sätt att lösa och få ta del av individens skilda sätt att se på vision och verklighet. Det kan leda till ett gemensamt kunskapsbyggande och ett genomtänkt förändringsarbete. Innan en förändring kan ske bör verksamheten genomgå en processanalys för att kunna hitta de processer som är i behov av utveckling. En processanalys kan ta upp vart förändringen ska ha för syfte, hur förändringen påverkar länkar inom organisationen i form av exempelvis hur förändringen påverkar samverkan och om verksamheten är rustad inför förändringen. Inför förändringar bör orsaken och behovet av förändring förklaras, få arbetstagarna att förstå en genomförd analys och sedan få dem att lita på de uppsatta målen och planerna. Till sist gäller det att få arbetstagarna att bli delaktiga i förändringsarbetet.

Anledningen till att jag valt att använda mig utav kompetens, lärande och lärande organisation som begrepp beror på att jag anser att de är centrala för att förändring och utveckling inom en organisation ska kunna genomföras. Lärandet är det som kan utveckla individens kunskap, sedan omsättas till kompetens och på så sätt resultera i förändring.

2.6 Tidigare forskning

Nilsson (2003) har gjort en studie av utveckling, lärande och drivkrafter i förändring. I sin avhandling poängterar hon vikten av att förändring och utvecklings processer inom småföretag. Anställda behöver på så sätt få möjlighet till lärande och kompetensutveckling. Inte bara för individernas egen skull utan för att företaget är i behov av utvecklingsförmåga och konkurrenskraft. För att genomföra studien har hon använt sig utav fallstudier av fyra stycken småföretag under en femårsperiod. Samtliga småföretag har genomfört förändringar av arbetets organisering under femårsperioden. Studien är uppdelad i två omgångar och med hjälp utav metoderna enkät, intervju och observation har hon kunnat beskriva förändringssatsningarna. Studien visar att samspelet mellan olika drivkrafter i och utanför företagen har stor betydelse för de förändringssatsningar som genomförs. De yttre drivkrafterna kan bestå av exempelvis konkurrens eller kundkrav. De inre drivkrafter kan bero på hur ledningen och de anställda agerar under förändringsarbetet. Yttre drivkrafter är viktiga för att ett förändringsarbete ska bli aktuellt. De inre drivkrafterna är avgörande för förändringarnas resultat. Det råder alltså ett samspel mellan olika yttre och inre drivkrafter som påverkar de utvecklingssatsningar som genomförs. De anställdas möjligheter till lärande i arbetslivet förändras därmed också. Avhandlingen visar att satsningarnas omfattning och hur väl de integreras i företaget är av betydelse för vilka möjligheter till lärande som uppstår.

Ellström och Nilsson (1997) har gjort en studie av små och medelstora företags inom operatörsbranschen. Där har de studerat operatörernas förutsättningar att få genomgå och att ha genomgått kompetensutveckling och vilka effekter det har skapat. Studien är upplagd som en fallstudie och har utgått från sju olika företag och tagit fram data med hjälp utav både enkäter och intervjuer. Enligt både ledning och operatörerna har utbildningssatsningarna vuxit fram. Samtliga sju företag ser personalutbildning som viktigt. Fyra utav de sju ledarna är positiva till att investera i utvecklingssatsningar. I ett utav de sju företagen anser både operatörer och ledning att personalutbildning inte har någon betydelse för vare sig arbetsuppgifter eller organisationen i sin helhet.

Två företag upplever att det är svårt att göra satsningar i personalutbildningar. Två andra företag är positiva till att få möjlighet att lära i arbetslivet och att de sedan kan utnyttja kunskaperna i arbetet. Personalutbildningens effekter har varit positiva eftersom det medfört att de fått nya kunder och samtidigt kunnat behålla de gamla kunderna. Individens kompetens har ökat till följd av utbildningarna och tre utav företagen upplever att det skapat självständighet bland arbetarna då de efter personalutbildningen kan lösa flera uppgifter själv. Ett utav de företag som förut visade sig vara negativa till personalutbildning och dess funktion har efter prövningen ändrat sin uppfattning och skapat en positiv attityd.

Vid den slutgiltiga utvärderingen svarar 60 % av operatörerna att de efter personalutbildningen fått ett större yrkeskunnande och intresse för lärande i arbetslivet. De menar även att de fått ökat ansvar och ser meningen med sina arbetsuppgifter. Trivseln har ökat och att de blivit bättre på att kunna diskutera och säga vad de tycker. Det förekommer även skillnader i sättet som personalutbildningar genomförs beroende på om de är individinriktade eller riktar sig åt organisationen som helhet. Positiva effekter av personalutbildning skapas då kunskaper har utvecklats och individerna fått möjlighet att tillämpa dem i sina arbetsuppgifter. Kundkrav kan skapa krav på personalutbildning. Utav studien dras slutsatsen att personalutbildning uppfattas och hanteras olika beroende på företagstillhörighet. (Ellström & Nilsson, 1997).

Rönquist, Thunborg och Ellström (1999) har gjort en studie av hur kompetensutveckling sker i de dagliga arbetsuppgifterna inom olika personalkategorier på fyra olika vårdenheter. I studien vill de även ta reda på hur dagens kompetensutveckling passar med framtidens kompetenskrav. De vill även beskriva effekterna som personalutbildningen ger och vilka förutsättningar det finns för lärande i arbetet i form av utbildningsaktiviteter. Utifrån detta har

man tittat på hur det skiljer sig åt beroende på befattning. Studien har visat att arbetsuppgifterna varierar inom de fyra befattningarna beroende på vilken avdelning de tillhör. Exempelvis så sköter sjuksköterskorna på den ena vårdenheten mer av de administrativa uppgifterna än sjuksköterskorna inom en annan vårdenhet. Samtliga enheter upplever kompetenskraven som höga. Det skiljer sig dock åt vad det gäller den medicinska kompetensen Rehab har lägre medicinska krav än personalen på anestesikliniken. Inom anesthesi och vårdcentralen betonar vikten av såväl den teoretiska som praktiska kompetensen. På rehab och medicinkliniken betonas främst den teoretiska kompetensen. Kraven på omvårdnadskompetens upplevs som små vid samtliga vårdenheter. Anestesikliniken och vårdcentralen menar att de även har krav på personlighetskompetens och att ha förmåga att kunna hantera akutsituationer.

Alla enheterna är överens om att kompetenskraven kommer att öka med tiden. Anestesienheten och vårdcentralen tror att kraven på medicinkompetens hos sjuksköterskor och läkare kommer att öka. Kraven på omvårdnadskompetens tror samtliga lär öka. Som följd tror personalen att prestationskraven lär öka och arbetsmiljön bli tuffare. Studien visar att läkarna deltagit i flest personalutbildningar. Rehab och medicinkliniken är de som mest upplevt att de haft nytta av det som de lärt i personalutbildningen. Effekterna av personalutbildningen inom samtliga vårdenheter visar att utbildningen skapat ökat intresse, lärt sig nya saker och att de lärt sig att hantera arbetsuppgifterna bättre (Rönquist et al, 1999).

Gustavsson (2000) har skrivit en avhandling om lärandets betydelse i det vardagliga arbetet. Studiens utgångspunkt är ett utvecklingsprogram för processoperatörernas arbete inom en processindustri. Utvecklingsprogrammet startades i samband med ökade kompetenskrav och ny teknik. Stabiliteten i driften har inneburit att kompetensen har hamnat i bakgrunden. Utvecklingsprogrammets mål var att skapa en lärande organisation som ska ge ledning och medarbetare en helhetsförståelse för produktionsprocessen.

Utvecklingsprogrammet innehöll aktivitet såsom utbildning i form av handledning för arbetsledare, träffar i storgrupp i syfte att enas om kompetensbehov och studiebesök hos kunder. Avhandlingen visar dock att det ökad produktion till följd av tidspress innebär att det är svårt att genomföra utvecklingsprogrammet. Men följden kan bli kompetensbrist som i sin tur hindrar utveckling av arbetet. Ledningens agerande när det gäller att ställa krav på förändring och stödja dess utvecklingsarbete är därför viktigt.

Satsningarna på utbildning ger dem kunskap om arbetet de utför. Den sociala kompetensen utvecklas i grupperna där de får kommunicera vilket de sedan använder när de befinner sig på golvet eller i fikarummet och har inneburit att man nu tar del varandra och hur de arbetar och löser uppgifter. Resultatet visar att det finns potentialer för ett utvecklingsinriktat lärande, men att lärandet i första hand handlar om att bli bättre inom de arbetsuppgifterna som medarbetarna har och lösa de problem som uppstår under dagen. Det som är i behov av utveckling är de motsättningar som finns mellan skiftlagen. Studien visar även att användande av processoperatörernas lärandepotential påverkas av deras egen lust och vilja. Varken ledningen eller processoperatörerna ser möjligheten till lärande och utveckling i det dagliga arbetet utan endast som något som sker i samband med utbildning eller befordran. Denna syn är en del av verksamhetens arbetskultur och kan på så sätt påverka arbetarnas inställning till lärande och utveckling.

Studien visar att olika yrkesroller är i behov av lärande och kompetens beroende på hur arbetssituationen förändras. Medarbetarna behöver sedan få tillfälle att utöva det som de har lärt sig under kompetensutvecklingen för att kunna utveckla kompetens. Därför vilar ansvaret på att verksamheten ser till att det finns utrymme för att utnyttja för att medarbetaren ska få möjlighet att utnyttja det i sin arbetssituation. Samtidigt är det även medarbetarens ansvar att anta de möjligheter till förnyelse som ges för att kompetens ska kunna utvecklas.

3. TEORETISKA UTGÅNGSPUNKTER

I min uppsats har jag valt att använda mig utav både Lave och Wengers teori om situerat lärande beroende på de olika kontexter som individerna är en del utav. Det har jag valt att kombinera med organisationsteori utifrån ett aktörsinriktat synsätt utifrån Senges teori om de fem disciplinerna. Anledningen till detta är att verksamheten består av aktörer med olika viljor och erfarenheter. Tillsammans skapar de olika delarna en helhet och samverkar. Men både omgivning, med dess skiftande situationer och miljöer och aktörer påverkar verksamhetens möjligheter och begränsningar beroende på vilka situationer de ställs inför och hur verksamhetens kompetenser kan hantera dessa.

3.1 Situerat lärande

Verksamhetens struktur påverkas av omgivningens krav och anpassas utefter dem. Den ökade förändringstakten innebär att verksamheten får inta en situationsanpassad syn och anpassas utefter dessa. Lave och Wenger (1991) tar upp arbetarnas möjlighet till lärande genom dess deltagande i samspel, sociala praktiker och aktiviteter i intressegrupper. Dessa tillgångar (för lärande) kan skilja sig åt beroende på vad de ska syfta till. Det vill säga om det ska gälla för samtliga aktörer inom samma organisationsnivå. Möjligheterna kan även se olika ut beroende på var medarbetaren arbetar inom för avdelning.

Aktörerna får möjlighet till lärandesituationer genom samspelet med medarbetare på exempelvis avdelningen. Hur tillgången av lärandesituationer är beror på tillgänglighet av såväl sociala som fysiska resurser. De individer som är aktiva och villiga att delta får tillgång till fler lärosituationer.

När individer medverkar i intressegrupper så utvecklar de sociala relationer där de utövar det som ska läras. Inom intressegruppen får den nya deltagare ta del av vad de arbetar med och utveckla ett intresse. Det kan leda till att individen utvecklar en förståelse för intressegruppens verksamhet och vilja bli en del av gruppen. Genom att internalisera dess vardag och kunna det nödvändigaste så kan individen komma att bli en del av intressegruppen. Kunskap inhämtas när den nya deltagaren utvecklar och ändrar sitt sätt att vara relation till intressegruppen. Kunskapen finns mellan de som omsätter något i praktiken, de verktyg som används och den utformning (syfte) som intressegruppen har.

Nya deltagare förändrar sitt sätt att vara beroende på att deras kunskaper förändras i den kontext där möjligheter till lärande finns.

Lave och Wenger (1991) skriver att lärande handlar om mer än teoretisk kunskap. Det handlar likväl om att utveckla praktiska förmågor, utveckla relationer och nya roller. Lärandet är en anpassningsprocess som sker stegvis från nykomling till att sedermera bli en erfaren deltagare i kollektivet. Wenger (1998) menar att det även kan ske en individuell lärandeprocess om deltagaren mister sin position inom intressegruppen, antingen utifrån eget beslut eller för att det inte finns något behov av positionen. Det kan vara både positivt och negativt. Det positiva är att individen får möjlighet att forma nya relationer utanför den tidigare intressegruppen och på så sätt skaffa sig nya värderingar och vidga sitt perspektiv. Praktiken är föränderlig och viss kompetens kan därför vara överflödigt inom intressegruppen.

Individer lär genom att de gör en tillfällig förflyttning till en annan arbetsgrupp eller avdelning. Det anser Wenger (1998) är en fördel eftersom det kan innebära att olika intressegrupper kan samarbeta för att lösa problem. Exempelvis kan individer från en intressegrupp få möjlighet att göra en tillfällig förflyttning till en annan intressegrupp för att se hur de löser ett visst problem och kan sedan utnyttja de lösningarna inom sin egen intressegrupp.

Tidigare erfarenhet kan påverka handlandet och ligger till grund för handlingar och organisering i nya situationer. De tidigare erfarenheterna används som stöd vid planering inför agerande och beslutande.

3.2 De fem disciplinerna

Peter Senge (1990) har gjort en teori om den lärande organisationen. Han menar att förändring inte kan åstadkommas genom att se den verksamhet som behöver förändras som en maskin. Istället bör verksamheten se som bestående av levande organismer bestående av mänskliga relationer med en egen vilja. Förändring skapas därför genom samverkan mellan olika krafter som gemensamt vill skapa något nytt (Senge, 1999).

Inspirationen till sin teori har han hämtat utifrån bland andra Dewey, Kolb, Lewin och Piaget. Enligt Senge bygger en lärande organisations arbete på fem discipliner som benämns som personligt mästerskap, tankemodeller, gemensamma visioner, teamlärande och systemtänkande.

Det personliga mästerskapet handlar om individernas vilja att utveckla sitt lärande, sina kunskaper och färdigheter för att utvecklas. För att medarbetarna ska få möjlighet att utvecklas och växa så bör verksamheten se till att de får förutsättningar för att lära. För att kunna skapa rätt förutsättningar behöver det finnas tid och möjlighet att reflektera för att kunna göra en så kallad karriärplanering. För att uppnå ett personligt mästerskap krävs ett individuellt engagemang, ansvarskännande och initiativtagande för att lära.

Den andra disciplinen berör tankemodeller. De kvarhåller gamla invanda hos mönster såväl individen som organisationen och kan vara svåra att förändra. För att komma till insikt och se nya möjligheter behöver gamla tankemodeller lyftas fram för att kunna påverkas. Genom att lyfta fram gamla tankemodeller så kan de värderas och så småningom förändras. En gammal tankemodell kan kännas tryggt men innebära ett hinder för utveckling. Därför är det viktigt att tankemodeller undersöks och påverkas för att kunna utvecklas och förbättras. Annars riskerar verksamhetens utveckling att stanna upp och fortsätta arbeta enligt de gamla och traditionella sätten. En förutsättning för att utveckla tankemodeller är att chefer och medarbetare lär av varandra och att cheferna lyssnar till sina medarbetare som befinner sig i verksamhetens verklighet och arbetar för att kunna uppnå dess syfte. På så sätt kan beslut om förändring fattas utifrån en gemensam förståelse.

Den tredje disciplinen är gemensamma visioner för vad medarbetarna vill skapa tillsammans. Det resulterar i en gemensam bild som representerar alla inom verksamheten. På så sätt formas samverkan och känsla av tillhörighet och möjlighet till påverkan av det som ska göras och uppnås. Det kan motivera medarbetarna att vilja lära eftersom det kan vara behövt för att kunna uppnå den gemensamma visionen och dess tillhörande mål för att verksamheten ska kunna utvecklas.

Den fjärde disciplinen är teamlärande. För att bli ett bra team behövs träning och lärande. Deltagarna i teamet lär sig genom att reflektera över det som görs och på så sätt utvecklas tillsammans. Inom teamet bör det finnas möjlighet till dialog och diskussion. Dialogen menas i det här sammanhanget att det sker vardagligt i syfte att ta reda på saker och vad som sker. Vid diskussion lyfts åsikter och argument fram och kan ligga till grund vid beslutsfattande. På detta sätt kan de lära sig att forma och bearbeta defensiva rutiner. På detta sätt lär de sig att fungera som en helhet och resultera i förståelse för hur de kan komplettera varandra på ett bra sätt.

Den femte disciplinen knyter samman de övriga fyra och benämns som systemtänkande och bildar en helhet. För att en förändring ska kunna ske måste man se till systemets helhet och välja åtgärder som är riktade åt denna. Den femte disciplinen kan liknas vid en väg som leder mot utveckling av såväl kompetens som färdigheter,

Arbner & Bjerke 1994 har kopplat aktörssynsättet till pedagogik. Aktörssynsättet menar att inlärning sker som en kognitiv utvecklingsprocess hos individerna. Denna process bygger på kunskap, tänkande, kreativitet och språk. Individen har handlingsfrihet och gör själv sina val. Organisationen betraktas som en arena där det sker ett aktivt spel mellan interna och externa aktörer. Det är dessa som har perception, resurser, makt och möjlighet att handla.

Handlingen är den slutgiltiga och avgörande variabeln och är den som påverkar resultatet. Organisationens lärande kan ses som en dialektisk process som sker genom interaktion mellan de olika aktörerna, kulturen och de tekniska och administrativa systemen. Organisationens minne resulterar fungerar som en funktion utifrån kulturella föreställningar och den informationen som sparats i de olika systemen.

Systemet måste se till utveckling och tillväxt men då måste verksamheten även se till att dess aktörer utvecklas och växer.

4. PROBLEMFÖRMULERING OCH SYFTE

En verksamhets mål ska uppfyllas men för att kunna uppfylla målen kan företaget behöva satsa på kompetensutveckling. Kompetensutveckling kan vara en strategi inför att genomföra en förändringsprocess. Förändring i en organisation är beroende av de kompetenser som finns. Olika verksamheter har olika behov av kompetensutveckling. Satsningar på kompetensutveckling kan vara viktigt genom att rätt kompetens hamnar på rätt plats. Att utvärdera satsningar utifrån individerna som är bärare av kompetenserna kan hjälpa verksamheten på rätt väg mot förändringen. Kompetens och kompetensutveckling är därför en betydelsefull och avgörande faktor för vad verksamheten kan göra och förändra. Att finna behov av kompetenser, se hur de hänger samman med verksamhetens mål och sedan finna nödvändiga satsningar på kompetensutveckling tar tid och är kostsamt. Att utvärdera vad satsningar på kompetensutveckling har inneburit kan därför vara en viktig del i en verksamhetsutveckling.

Uppsatsens syfte blir därför att skapa förståelse för kompetensutvecklingens betydelse för att verksamheten ska kunna förändras. För att nå syftet ställs följande frågor:

Hur arbetar olika verksamheter med kompetensutveckling?

Hur går de tillväga för att finna behov av kompetensutveckling?

Vilka satsningar görs på kompetensutveckling?

Hur arbetar de med att utvärdera sina satsningar på kompetensutveckling?

5. METOD

Under denna rubrik presenteras hermeneutisk ansats.

5.1 Hermeneutisk ansats

Enligt mitt sätt att se på kompetens och kompetensutveckling så är det avgörande för vad som är möjligt att förändra. Detta beroende på hur verksamhetens använder och utvecklar sina handlingskrafter. Handlingskraften bärs utav människan och genom utövande av den så utvecklas kompetens

Valet att grunda min uppsats på en hermeneutisk ansats styrs av intresse och förhoppning av att kunna finna olika betydelser med hjälp utav intervjupersonernas olika syn av den verklighet som de befinner sig inom i den verksamhet som de arbetar. Då jag valt att utgå ifrån intervjupersonernas erfarenheter och vill få fram olika betydelser så är inte mitt intresse att kunna finna kunskap som kan anses som rätt eller fel. I mitt sökande efter att finna förståelse för och betydelsen av kompetensutveckling så anser jag att hermeneutisk ansats är lämplig.

Detta menar Lantz (1993) och Ödman (2005) som skriver att hermeneutiken söker efter att förstå en företeelses betydelse utifrån en egen förförståelse. Verkligheten ter sig som subjektiv och det är upp till betraktaren att ge den betydelse. Det finns ingen kunskap som är

rätt eller fel. Människan kan skapa förändring av det som betraktas som bestående och på detta sätt skapa sin egen framtid. Inom hermeneutiken behöver inte samma fenomen uppfattas likadant utan intresset är att finna betydelser som skiljer sig åt. Sinnesintryck, tolkning, förståelse och språket samverkar för att skapa betydelsen. Studieobjekten måste studeras i sitt meningssammanhang för att förstås. Att tolka är att ge det man ser en betydelse.

Ödman (2005) anser att forskaren kan hålla sig nära till det som studeras då det kan ge en tydligare bild.

Det gör jag genom att använda intervju som metod, som passar i förhållande till ansatsens intresse av att finna betydelse, förståelse och att inhämta kunskap via sinnen genom att bege sig ut i empirin. Utifrån intervjuerna hoppas jag få ta del av olika verksamheter arbete med kompetensutveckling och dess betydelse. Jag vill ta reda på hur olika individer som arbetar med kompetensutveckling erfar sin verklighet med kompetensutvecklingsfrågor.

En förförståelse kan innefatta tidigare erfarenheter och upplevelser av något som skapat ett intresse (Gustavsson, 2003).

Min förförståelse i uppsatsen grundar sig på ett eget intresse som uppkommit utifrån de tidigare studier som jag har gjort om kompetens och dess betydelse för individen. Efter att ha läst ytterligare litteratur har nu mitt intresse fokuserat på kompetensutveckling. Förändringsprocessen är avgörande för vad organisationen kan förändra beroende på arbetarnas kompetens. På detta sätt påverkar organisationens kompetensförsörjning vilka förändringar som är möjliga att genomföra. En organisation utan en väl genomtänkt förändringsprocess där organisationens kompetensbehov ses över riskerar därför att stanna upp i sin utveckling. Därför kan kompetensutveckling vara av betydelse för verksamhetens möjlighet till förändring.

Enligt Ödman (2005) utgör hermeneutiken relationen mellan människa och omgivning som dialektiskt. Det anser jag är en viktig del i denna uppsats. Beroende på att omgivningens förändringar kan leda till behov av kompetensutveckling inom verksamheten och individerna med sin kompetens, är de som ska delta och genomföra förändringsarbetet.

Ödman (2005) menar att de mindre delarnas betydelser måste betraktas i förhållande till helheten. Om inte delarna kan förstås så kan det bli svårt att få en förståelse av helheten. Delarna är trots allt de som ger helheten sin betydelse. Inom hermeneutiken söks det efter att finna ett mönster som utifrån de olika delarna sedan kan pusslas samman till en helhet. Skapande av nya meningar kan få individen att ändra uppfattning och leda till en omtolkning som kan bilda en ny förförståelse att försöka finna svar på.

En verksamhet har olika uppgifter och är i behov av olika kompetenser. Verksamheten kan ha olika krav och mål som behöver uppfyllas och påverkar på så sätt behovet av kompetenser. Det är dock aktörerna med sina handlingar som kan uppfylla dessa. Tillsammans skapar systemets olika delar en helhet och samverkar. Men både omgivning och aktörer påverkar systemets möjligheter och begränsningar beroende på vilka situationer de ställs inför och hur verksamhetens kompetenser kan hantera dessa.

Studier som gjorts utifrån tolkning kan inte göras av en annan forskare och uppvisa samma resultat (Gustavsson, 2003).

Mitt intresse är att finna olika betydelser utifrån olika verksamheter. Min tolkning och den insamlade data som jag har som utgångspunkt för mitt tolkande innebär att en annan forskare inte skulle kunna uppnå samma resultat beroende på att han eller hon inte skulle arbeta med och tolka utifrån samma citat.

6. GENOMFÖRANDE

Här presenteras urval, intervju, etiska aspekter och studiens trovärdighet.

6.1 Urval

Jag har använt mig utav ett subjektivt urval. Anledningen till att jag valt detta urvalssätt beror på att jag är intresserad av att använda mig utav personer som arbetar med kompetensutveckling inom olika verksamheter. Därför är inte snöbollsurval eller ett urvalssätt som grundar sig på slumpen relevant. Då urvalet endast består av sex personer så är ett urval utifrån medvetna kriterier genomförbart.

Gustavsson (2003) skriver att mindre urval används inom hermeneutiken eftersom det inte är av intresse att få fram fler intervjupersoner som bekräftar de tidigare tolkningar som gjorts.

Holme & Solvang (1997) menar att subjektivt urval innebär att forskaren utifrån egen uppfattning om hur typiska deltagarna är för hela urvalsunderlaget väljer ut vilka som ska få delta i studien (Halvorsen, 1992). De urvalskriterier som används är skapade utifrån studiens för-förståelse och innebär att letar efter fall som är karaktäristiska för det fenomen man har för avsikt att studera (Holme & Solvang, 1997).

Det innebär att jag utifrån kriterierna kan välja ut de som jag anser är ”typiska” för hela urvalsunderlaget. Syftet med studien är att skapa förståelse för kompetensutvecklingens betydelse. För att ta reda på detta har jag valt att använda mig av sex stycken individer som arbetar med kompetensutveckling inom sex stycken olika verksamheter. Utifrån det kriteriet har jag medvetet valt ut individer som arbetar inom olika verksamheter som exempelvis konkurrerar på en marknad eller för att hjälpa individer. Enligt min uppfattning kan verksamhetens arbetsområde påverka satsningar på kompetensutveckling och vilket syfte de har. Likväl kan det finnas skillnader mellan hur verksamheterna går tillväga för att finna behov av kompetensutveckling beroende på om verksamheten är större eller mindre och vem som styr över den och att kompetensutvecklingen får olika betydelser.

Första kontakten med intervjupersonerna togs via telefon men även mejl. Vid telefonsamtalet presenterade jag min studie och frågade om de hade möjlighet att delta i en intervju som skulle ta max 30 minuter, att den skulle spelas in på band och att det endast är jag och min handledare som har tillgång till banden. Detta presenterade även i mejlet som jag skickade ut (Se bilaga B).

För min del, som är ovan vid att prata i telefon så upplevdes det som fördelaktigt att kunna skicka mejl och presentera studien på rätt sätt. Under telefonsamtal är det annars lätt att något glöms bort beroende på min osäkerhet och att jag formulerar mig på fel sätt. Vid telefonsamtalen valde jag därför att ha mejlet som hjälp för att inte glömma att informera om något. Ibland kan det även uppstå svårigheter med att kunna nå personer och ett mejl kan på så sätt vara fördelaktigt. I denna studie nåddes det dock mest framgång med att ta kontakt via telefon då fem utav totalt sex stycken intervjuer bestämdes via telefon.

Urvalet består av sex personer som arbetar inom sex olika verksamheter med frågor gällande kompetensutveckling. Dessa är utvalda inom dels tre tillverknings och tillväxt företag och tre ytterligare verksamheter som är statligt ägda. Anledningen till mitt intresse för just de tre företagen beror på att jag trodde att de är i ständig förändring beroende på hur omvärlden ser ut och teknisk utveckling. De har även olika stort antal anställda vilket jag tror kan påverka arbetet med kompetensutveckling. Anledningen till valet de tre statligt ägda verksamheterna är att de arbetar i stora organisationer som ägs av staten. De arbetar inte för att konkurrera på en marknad utan enligt min uppfattning i syfte att hjälpa för samhällets individer.

6.2 Intervju

Anledningen till valet av kvalitativ halvstrukturerad intervju är att jag vill skapa förståelse för kompetensutvecklingens betydelse. Genom intervju kan jag få en djupare förståelse genom att jag får ta del av intervjupersonernas egna berättelser och har möjlighet att ställa frågor som uppkommer under intervjuens gång.

Om detta skriver även Kvale (1997) som menar att samtala med människor kan vara ett sätt för att få veta hur de uppfattar sin värld. Genom intervjusamtal agerar forskaren som lyssnare för att reda på individens uppfattning med individens egna ord. Den kvalitativa forskningsintervjun syftar till att skapa förståelse för världen utifrån den intervjuade personens synvinkel. Den intervjuade kan ändra sin uppfattning om en företeelse under intervjuens gång. Som intervjuare är det dock olämpligt att analysera och ifrågasätta sanningen i det individen berättar. Förståelse skapas genom dialog om ett ämne som de båda tycker är intressant. På detta sätt sker ett utbyte och kunskap byggs upp.

Genom de sex intervjuerna får jag ta del av olika individers sätt att arbeta med kompetensutveckling och dess betydelse. För mig som lyssnare så krävs det att jag är koncentrerad och styr samtalet så att det berör sådant som är relevant för studien. Mitt agerande påverkar vilka svar jag får beroende på hur pass aktiv jag är med att ställa följdfrågor.

Intervjuns upplägg blir därför spontant och har ingen ordningsföljd utan det är den intervjuade själv som utifrån sina svar styr vilken följd svaren kommer. Det är därför upp till intervjuaren att vara uppmärksam och kunna inflika med frågor som passar i förhållande till det som den intervjuade tar upp (Kvale, 1997).

De olika intervjupersonerna utvecklade mitt sätt att intervjua. Som intervjuare kan man inte ha som förväntan att bara sitta och lyssna och tro att intervjumallen fungerar som manus. Som intervjuare måste jag själv följa med i samtalet och kunna ställa frågor och vara engagerad. Eftersom mina kunskaper om kompetensutveckling är teoretiska så utgick mina frågor utifrån det jag läst vilket eventuellt begränsade mina tankar när jag skulle ställa följdfrågor. Intervjupersonerna som har erfarenhet av hur det fungerar i praktiken, skapade intressanta infallsvinklar som utvecklade mitt lärande om kompetensutveckling och dess betydelse. Efter varje intervju formades nya tankar som jag hade med mig vid nästa intervjutillfälle och kunde använda.

Kvale (1997) skriver även att intervjuaren ta del av den intervjuades ansiktsuttryck och kroppsspråk. Tonfall kan urskiljas och tolkas beroende på dess uttryck. Det har jag kunnat göra, men inte på ett sätt som det reflekterats över eftersom jag inte anser att det är av intresse för studien. Fokus under intervjuerna har enbart varit inriktat på att lyssna och hitta frågor som kan utveckla svaren. Innan intervjuerna förberedde jag mig genom att göra en intervjuarguide i god tid innan och kontrollera att diktafonen fungerade och att jag hade tillgång till band.

Som hjälp vid intervjuerna har jag använt mig utav det som Kvale (1997) kallar för intervjuguide (Se bilaga A). Den som består av olika slags tema som innehåller förslag till frågor som kan ta upp under intervjuens gång. I mitt fall har intervjuguiden endast bestått av ett tema och det är kompetensutveckling. Frågorna i en intervju guide kan vara både tematiska och dynamiska. Tematiskt innebär att frågan berör studiens ämne och teoretiska utgångspunkt. I denna studie har de tematiska frågorna exempelvis berört arbete med kompetensutveckling, satsningar på kompetensutveckling som gjorts och utvärdering. Dynamiskt innebär att den kan skapa ett bra samspel mellan den intervjuade och intervjuaren. Min intervjuguide består endast av en dynamisk fråga gällande hur länge de intervjuade har haft den tjänsten de har. Frågans syfte är att inleda intervjun för att sedan komma vidare till de tematiska frågorna.

Antalet intervjuer som genomförs beror enligt Kvale (1997) på hur många som krävs för att kunna täcka syftet med studien. Intervjuns kvalitet är viktigare än dess kvantitet. Det är något som jag tycker är viktigt. Eftersom jag valt att använda mig utav sex individer som arbetar inom olika verksamheter så har intervjuerna gett ett brett material med olika synvinklar. Hade mitt urval bestått av personer som arbetar inom samma område så hade

troligen variationen varit mindre och inneburit att jag varit tvungen att genomföra fler intervjuer i hopp om att få större variation.

Kvalitativ intervju har en deskriptiv aspekt och innebär att försöka hitta nya beskrivningar av den intervjuades livsvärld och situationer. Man söker efter att finna nya fenomen och nya saker som uppkommer. Intervjun leder till att forskaren får ta del av hur den intervjuade tänker, känner och vilka erfarenheter han eller hon har (Holme & Solvang, 1997).

De flesta böcker som jag tagit del av under skrivandet av bakgrunden tog upp kompetensutveckling som ett konkurrensmedel på marknaden för verksamheter med varuproduktion. Därför bestämde jag mig för att försöka få ett urval inom olika arbetsområden och hoppas på så sätt visa att kompetensutveckling inte bara är något som sker som ett konkurrensmedel utan även i andra sammanhang och med andra syften där individerna är produkten. Dels hoppas jag att studien kan bidra med vägledning och tillvägagångssätt för att arbeta med och betydelsen av kompetensutveckling.

Trost (1997) skriver om fördelen med att banta intervjuerna. Genom att banta kan intervjuaren koncentrera sig på att lyssna till det som den intervjuade har att säga istället för att vara koncentrerad på att hinna med att anteckna och samtidigt lyssna.

Fem utav de sex intervjuer jag har genomfört spelades in på band. Den ena av intervjuerna utgick ifrån olika dokument som den intervjuade berättade runt omkring. Under intervjun som skedde runt omkring dokumenten så vävdes frågor från min intervjuguide in. Dokumenten hade jag sedan som hjälp vid sammanställningen. Det finns risk att jag glömt att ta med något men jag skrev samman intervjun direkt efter att den genomförts. Det blev lättare utan bandspelare och min roll som intervjuare blev inte så bunden till intervjuguiden och ändå kom samtliga punkter med. Samtidigt är diktafonen ett hjälpmedel och en säkerhet för vad som har sagt och fler citat blir tillgängliga. Att spela in på band blir därför en säkerhet för vad den intervjuade har berättat. Är det något jag missat så finns möjligheten att kunna lyssna på det som sagts igen. Det kan vara en träning att ha provat på att spela in på band och att inte göra det. Hade intervjun inte skett runt omkring dokumenten hade det nog varit svårare i och med att jag varit tvungen att skriva ner allt, men med dokumenten som hjälp så flöt samtalet på.

Hade mitt uppsatsämne berört ett känsligare ämne som varit personligt så hade jag inte genomfört intervju utan att spela in på band på grund av risken för missförstånd.

Bandspelaren kan upplevas som störande men jag valde ändå att placera den mitt på bordet där vi satt utifall röstläget skulle förändras och inte höras på bandet. Det kan ha påverkat intervjupersonernas sätt att formulera sig, men jag informerade vid telefonsamtalen och i mejlet om att intervjuerna skulle spelas in på band.

Trost tar även upp miljön där intervjun genomförs genom att den inte bör vara alltför bullrig då bandspelaren kan ta upp och förstärka sådana ljud så att det inte går att höra vad den intervjuade säger (Trost, 1997). Varje intervju har skett på de intervjuades arbetsplats, antingen på deras kontor eller i ett mötesrum där det var lugnt och ostört.

Efter intervjuerna berättade jag mer om studien och hur jag tänkt mig dess upplägg. En del av intervjupersonerna berättade mer om vad de gjort under andra år och tidigare satsningar på kompetensutveckling.

6.3 Sammanställning och databearbetning

Till att börja med så skrev jag ut de bandade intervjuerna i direkt anslutning till det att intervjuerna hade genomförts. Det bandade materialet omvandlades vid utskriften till det som Kvale (1997) transkriberade utskrifter. Talspråket och skriftspråk skiljer sig åt vilket sedan kan märkas vid de transkriberade utskrifterna. Det har inneburit att jag ibland fått ändra ordföljden i meningarna. Det innebär som Kvale (1997) skriver, att omsätta talspråk till skriftspråk. Utskriften kan därför se annorlunda ut genom att sättet att prata skiljer sig från

vårt sätt att skriva. Hur lång tid det tar att skriva ut beror på intervjuens längd och kvalitet. Varje intervju tog ungefär en och en halv timme att skriva ut.

Vid de bandade intervjuerna får intervjuaren ta del av och tolka olika röstläge och meningar. Det kan exempelvis vara svårt att urskilja meningens början och slut, likväl som om det var intervjuaren eller den informanten som pausade (Kvale, 1997).

Det sker genom att först läsa igenom de olika intervjuerna och markera det som är väsentligt med en överstrykspenna. Detta har jag valt att göra i min studie genom att först läsa igenom intervjuerna och försökt urskilja kategorier. Sedan har jag strukit under det som är relevant för min studie och försökt sätta samman olika kategorier genom att stryka under med olika färger beroende på vilken kategori som citaten tillhör. Kvale, (1997) menar att det kan liknas vid en öppen kodning av materialet. Flera genomläsningar skapar nya infallsvinklar. Ur den öppna kodningen kan det skapas en uppsättning av begrepp. Vid genomläsning av mitt material hittade jag olika begrepp som senare bildar huvudkategorierna. Dessa ord är strategier, betydelse och resultat av kompetensutveckling. I det andra steget av kodningen, den axiella kodningen försöker man hitta ett samband mellan begreppen. I den tredje och sista fasen som är den selektiva kodningen, söker man efter saker som stödjer de tidigare funna begreppen (Svenning, 2000). Vid den axiella kodningen fann jag samband mellan strategier, betydelse och resultat av kompetensutvecklingen. Kärnan för dessa tre är kompetensutveckling. Strategier sker för att kunna hitta behov av kompetensutveckling och vilka strategier som används för att kunna ta reda på dessa. Detta kan liknas vid ett förarbete som sedan i sin tur ska se till vilken betydelse kompetensutvecklingen ska ha för såväl den enskilda medarbetaren som verksamhetens utveckling. Detta formar ett resultat, det vill säga vilka satsningar som görs och hur de arbetar för att försöka få en antydning om dess resultat.

Kategoriseringen har inneburit att jag funnit tre huvudkategorier i form utav strategier för arbete med kompetensutveckling, och kompetensutvecklingens betydelse för verksamheten och resultat av arbetet med kompetensutveckling. Under dessa tre huvudkategorier har jag sedan skapat olika underkategorier.

Utav detta görs djupare tolkningar och kategorisering av datamaterialet. På detta sätt kan man se likheter och skillnader som skapar olika kategorier som ger ett mönster. Efter databearbetningen ska materialet analyseras. Det sker utifrån att se vad som hör ihop med vad och göra jämförelser. Utifrån jämförelser ökar förståelsen (Kvale, 1997).

Genom min tolkning av citaten så ger jag mina insamlade data olika betydelser utifrån min uppfattning av kompetensutvecklingens betydelse för verksamheten. Utifrån den insamlade data jämförs det min förförståelsen, med det som sågs och upplevdes på närmare håll i verkligheten Utifrån den jämförelsen kan förståelse skapas. Tolkning leder till förståelse som resulterar i omskapande av den tidigare förförståelsen (Ödman, 2005).

Analysen sker genom att jämföra mitt kategoriserade datamaterial med Lave och Wengers teori om situerat lärande, Senges teori om lärande organisation.

Utefter tolkning av det som setts och erfärits i verkligheten kan forskaren ändra sin uppfattning av förförståelsen. Detta utifrån att det empiriska materialet och erfarenheterna jämförs med förförståelsen. Allteftersom nya erfarenheter görs så revideras förförståelsen. Intresset är sedan att se min förförståelses överens eller icke överensstämmande med verkligheten inom olika verksamheter.

6.4 Etiska aspekter

I denna studie har jag tagit del av de etiska aspekterna genom att informera om att deltagandet är frivilligt och presenterat att det bara är jag och min handledare som har tillgång till materialet. Detta nämner även Kvale (1997) menar att de etiska aspekterna är viktiga eftersom de ser till deltagarnas personliga integritet. Deltagarna i denna studie har gett sitt muntliga samtycke till att delta och jag kommer använda mig utav fingerade företag.

Forskaren ska informera deltagarna om studiens syfte och hur data kommer att användas. I särskilda fall skriver Kvale (1997) att det kan vara negativt att berätta om studiens syfte då det kan påverka deltagaren och göra att han eller hon ger felaktig data. Därför behöver inte hela syftet avslöjas förrän efter exempelvis intervjun. Efter intervjuerna berättade jag närmare om studien, dess upplägg och att data kommer att samlas i kategorier. Eftersom detta inte är en fallstudie så kommer citaten i kategorierna inte att kopplas till vad den enskilda individen inom varje verksamhet sa utan istället kommer det att framstå som exempelvis olika tillvägagångssätt för att arbeta med kompetensutveckling. På detta sätt kan citat inte kopplas till vem som sagt vad av andra läsare.

Intervjuguiden berör olika punkter av kompetensutveckling och syftet är att finna betydelse av kompetensutveckling. Eftersom intervjuguiden är gjord för att jag ska kunna utläsa betydelsen av kompetensutveckling (syftet) så hänger de samman och jag tror därför inte att presentationen av syfte innan intervju har inneburit att de intervjuade gett mig felaktiga svar utan snarare kunnat ge mer uttömmande svar.

Trost (1997) skriver att det är viktigt att tänka igenom val av ämne och vilka frågor som ska ställas. Deltagarnas riktiga namn får inte presenteras utan ska vara fingerade. Eftersom ämnet är kompetensutvecklingens betydelse för verksamheten så berör inte det något känsligt ämne som är riktat mot eller berör någon enskild individ. Jag tycker dock att det är en viktig aspekt att ta del av. Liksom de frågor som ställs och att jag som intervjuare har ansvar för de som jag intervjuar och se till att de inte tar illa upp. Frågorna är generella för verksamhetens arbete med kompetensutveckling och berör inte

Som forskare skriver Kvale (1997) att man har tystandsplikt och får därför noga tänka igenom vilka citat som ska användas. Det ska göras i samråd med deltagarna genom att de får möjlighet att läsa igenom materialet innan det publiceras.

Denna möjlighet har intervjupersonerna informerats om och jag har tagit deras mejladresser. Citaten som används ska inte förvrängas utan användas i det sammanhang som intervjupersonerna använt dem. Som forskare kan man påverka undersökningens vetenskapliga giltighet men även informanter. Därför bör man hålla distans till undersökningens personerna då det annars kan bli för personligt och skapa tolkningar som endast kan ses ur den intervjuades perspektiv. Det stänger av möjligheten att försöka hitta någon ny tolkning då forskarens kritiska perspektiv stängs av (Kvale, 1997).

Mitt förhållande till de intervjuade är distanserat och okända. Jag har endast träffat dem för intervjuerna och har därför ingen möjlighet att påverka dem. Jag måste dock ställa mig kritisk till det Kvale beskriver om att det kan leda till att tolkningarna bara blir ur den intervjuades synvinkel. Så blir inte fallet men min tolkning kommer påverkas av det som intervjupersonerna har berättat beroende på att det har utvecklats mitt lärande och sätt att tänka runt omkring kompetensutvecklingens betydelse. Det innebär dock inte att mitt kritiska perspektiv stängs av utan istället kommer det att vara något som utvecklas under arbetet med resultatdelen.

6.5 Studiens trovärdighet och tillförlitlighet

Studiens trovärdighet kan även kallas för validitet och är ett sätt att kontrollera att man undersökt det som avses och om det överensstämmer med verkligheten. Trovärdigheten avgör hur väl verkligheten återgetts i studien. Hög validitet inom kvalitativa studier förutser ärlighet och öppenhet, inte att försöka hitta exakta sanningar (Svenning, 2000).

I studien är det kompetensutvecklingens betydelse för verksamheten som studeras. Jag har presenterat hur jag gått tillväga, allt ifrån första kontakten fram till arbetet med resultat och analys. Verkligheten återges i form av citat från de intervjupersoner som jag använt mig utav och beskrivande av vad jag själv fått ut av att få träffa och prata med intervjupersonerna. Validiteten i undersökningen beror därför på hur väl betydelsen beskrivs. Öppenhet och

ärlighet presenteras genom tillvägagångssättet och möjlighet att få läsa de transkriberade intervjuerna.

Studiens externa validitet syftar enligt Svenning (2000) på om resultatet är generaliserbart och hur tillämbart resultatet är i andra sammanhang. Kvalitativa studiers syfte är inte att generalisera. I kvalitativa studier handlar det istället om att få förståelse och kunskap om en specifik situation därför går det inte att generalisera. Jag anser att det omöjligt att kunna dra någon generell slutsats av studien då syftet är att skapa förståelse och valet av halvstrukturerad intervju ger kvalitativ data i form utav citat. Jag hoppas dock bidra med en ökad förståelse av kompetensutvecklingens betydelse för olika verksamheter.

Studiens tillförlitlighet kallas för reliabilitet. Inom kvantitativa studier används förutbestämda variabler som man vill mäta och som är mätbara. I kvalitativa studier är det svårt att urskilja reliabiliteten då man syftar till att exempelvis finna förståelse för ett visst fenomen. Detta eftersom förståelse inte är mätbart (Trost, 1997). Mitt intresse är att ta del av kvalitativ data och därför inte att finna svar som kan säkerhetsställas enligt förutbestämda nivåer som kan ange hur pass pålitliga dem är. Intresset är istället att skapa förståelse utifrån hur individer erfar sin verklighet. Att skapa förståelse för kompetensutvecklingens betydelse för olika verksamheter i praktiken och utifrån det kunna finna olika betydelser. Studiens reliabilitet påverkas dock av att jag presenterar ordagranna citat som varken kan betraktas som rätt eller fel. Då intervjupersonen kan ha missuppfattat frågan och gett ett felaktigt svar kan det ses som negativt för studiens tillförlitlighet. Frågorna kan ha påverkat intervjupersonerna till att svara på ett sätt som de trodde att jag ville att de skulle svara. Jag anser mig dock ha använt frågor som inte kan verka ledande. Det minskar risken av att de kan ha påverkat intervjupersonernas sätt att svara.

7. RESULTAT

Under denna rubrik presenteras de tre huvudkategorierna, strategier för arbete med kompetensutveckling, kompetensutvecklingens betydelse för verksamheten, resultat av arbete med kompetensutveckling med tillhörande underkategorier.

7.1 Strategier för arbete med kompetensutveckling

Innan man kan börja med kompetensutveckling krävs det ett förarbete för att finna befintlig kompetens och kunna planera inför framtida kompetenskrav. För att verksamheten ska utvecklas och kunna tillgodose sina behov kan strategiskt arbete med kompetensutveckling vara fördelaktigt för ett förutseende arbete.

Det finns olika sätt att arbeta med planering av kompetensutveckling. Förarbetet är av betydelse för att behov och utvecklingssatsningar ska hänga samman och fylla de behov som finns. De utvecklingssatsningar som sedan görs ska i slutändan resultera i att verksamheten kan uppnå sina mål och utvecklas. Den första underkategorin berör därför vikten av strategiskt arbete med kompetensutvecklingen är viktigt för att förutse framtida behov. Den andra underkategorin tar upp strategier för att kunna hitta behov av kompetensutveckling.

7.1.1 Förutse framtida behov

Det strategiska arbetet kan ha en förutseende funktion inför framtida krav och mål:

"...vad händer i samhället, hur ser verkligheten ut, vad finns det för behov där ute.. Hur ser våra "kunder" ut om man får kalla det så. Alltså vad är det för folk som kommer och lär... om fem år. Vilka system finns det för att stödja utbildningen, vad säger den politiska världen... Hur går diskussionen kring vuxnas lärande och hur ser arbetsmarkanden ut. Alltså det finns många såna faktorer... en slags omvärldsbevakning som man maler ner till någon slags essens där man kommer fram till att det här är nog viktigt för verksamheten. Det här behövs för att vi ska kunna möta morgondagens situationer... Vilka direktiv som kommer och

vilka utredningar som läggs och hur man diskuterar i dem. Vilka förutsättningar som ges i olika avseenden och hur man tänker om framtiden...

Att ta reda på behov av kompetensutveckling är att se till framtida behov och hur omgivningen påverkar verksamheten och hur medarbetarna ska kunna bemöta framtidens förändringar och samhällets krav.

Yttre faktorer påverkar och styr och skapar på så sätt olika behov som verksamheten får planera utefter.

"Marknaden och efterfrågan hos kunderna styr ju oss och vår förmåga på nåt sätt. Vi måste på nåt sätt möta det som kunden efterfrågar... vi ser en krympande marknad... vilket göra att vi inte ska producera eller konstruera så mycket produkter som har gjort historiskt sett..Vi gör en personalreduktion för att orderingången har minskat. Men vi gör också parallellt i samma sammanhang en reduktion som innebär att färre ska göra mer. Det i sin tur förutsätter att vi måste bredda oss kompetensmässigt..."

Kunden är en del av de behov som verksamheten måste se till och uppfylla dess efterfrågan. Personalminskning kan vara en följd av en minskad marknad men då gäller det att se till och planera hur olika kompetenser ska placeras för att i framtiden kunna nyttja och utveckla dem på bästa sätt.

Förändringar kan ställa nya krav på både medarbetare och verksamheten därför kan det strategiska arbetet vara förberedande så att de kan möta förändringarna:

"våra mål och sådant förändras ständigt och det gäller att vi hänger med i utvecklingen så då är det viktigt att man kompetensutvecklar sin personal"

Vid ständiga förändringar av mål så kan även arbetskraven ändras. Likväl här styr de omgivande kraven vilken utveckling som görs. Det kräver ett ständigt planerande men kan även innebära att verksamheten får planera om, vilket innebär att det inte alltid går att förutse eventuellt kommande situationer.

Det kan vara ett sätt att ta reda på och planera inför medarbetares individuella utvecklingsbehov.

"...önskemål om att det är en kille som varit på lagret i flera år som skulle vilja börja på produktionen så han skulle tycka det vore kul. Så det är meningen att han ska placeras in i produktionen. Sen finns det en del från produktionen som kommer in här. Men det är inte alla som vill det. Det är så olika, en del ser ju möjlighet att vidareutveckla sig när de kommer in här och det kanske också har varit en strategi..."

Omplacering kan vara en form av strategi för att fylla framtida behov inom verksamheten och planera kompetensutveckling för medarbetarens utveckling och tillträde vid andra arbetsuppgifter.

Det strategiska arbetet kan även vara fördelaktigt för att kunna se till de framtida behoven för att kunna behålla sin personal med dess kompetens och kännedom om verksamheten:

" Att man får jobba med utveckling för sin egen del, att utveckla sig i jobbet men även chans att gå vidare och man kanske exempelvis vill jobba och bli chef till slut. Det ska finnas den möjligheten på företaget. För vi vill att kompetensen ska finnas kvar i huset så att säga, på företaget".

Det strategiska arbetet tar upp frågor som är av betydelse för den framtida verksamheten och faktorer som påverkar dess förändringar. Individerna är de som ska möta och kunna hantera förändringen och därför måste man se till en kombination av verksamhetens framtida arbete och individens behov för att kunna behålla sin arbetskraft.

Genom det strategiska arbetet med kompetensutveckling kan verksamheten ta reda på vad som behövs för att resultatet ska kunna uppnås. För att resultatet ska kunna uppnås behövs en samverkan mellan verksamhetens och medarbetarnas behov. Verksamheten sätter upp de mål som ska uppnås men för att de ska kunna uppfyllas så behöver medarbetarna de rätta medlen.

7.1.2 Hitta behov av kompetensutveckling

Strategiskt arbete med kompetensutveckling bedrivs för att kunna ta reda på befintlig kompetens och vad som behöver utvecklas. Ett strategiskt arbete med kompetensutveckling kan ske med hjälp utav olika tillvägagångssätt. Olika faktorer påverkar och styr det strategiska arbetet:

”Vi har en ledningsgrupp som varje år ska bestämma vad man har för mål och visioner för nästa år... gruppen diskuteras vad man ska satsa på och vad som är utveckling för personalen... hur de vill att verksamheten gällande medarbetaren ska vara året efter. Därefter så är det den närmaste chefen som genomför mål och utvecklingssamtal medarbetare... medarbetaren ska få tycka till om vad han eller hon vill jobba med och vill utveckla sig i... då blickar dem tillbaka på det som ledningsgruppen har satt som mål och vision, vad det är vi ska satsa på... därefter går man igenom och tittar på varje avdelning för sig och ser vad det finns för behov och vad är det man vill satsa på som ligger inom ramen för det som ledningsgruppen har satt upp. Ser man då att det är något som är väldigt övervägande då så får man gå tillbaka och diskutera detta i ledningsgruppen...”

Medarbetarens delaktighet sker på så sätt genom utvecklingssamtal, men ledningens förutbestämda mål och behov är den styrande och avgörande för det strategiska arbetet.

En annan del av behovsinventeringen arbetet är olika former av dialoger: *”... Ett utvecklingssamtal som sker på individnivå mellan chef och medarbetare för och på så sätt identifiera utvecklingsbehoven för att sedan kunna analysera och se till framgångsfaktorer. Sedan sker en resultatdialog på gruppnivå och som resulterar i ett arbetsplanearbete.. Dessa är en del av analys och behovsidentifieringen. ... Utefter det sker en måldialog mellan stab och medarbetarna på den lokala arbetsförmedlingen och avslutas sedan med en resultatdialog mellan Lan-dir-afchef om vad som ska gälla för länets kompetensplanering... arbetet med dialogerna görs för att gemensamt diskutera kring tillvägagångssätt för att uppnå målen och de behov som finns för att kunna uppnå dem”*.

Genom de olika dialogerna som sker på olika nivåer kring såväl mål och resultat så är medarbetarna delaktiga även vid det lokala mål och resultatarbetet. På så sätt blir underlaget bredare för personalavdelningen som ska sammanställa förslag till åtgärder.

Ett annat sätt kan vara att låta individen få fylla i sina kompetensbehov utifrån specifika områden inför utvecklingssamtalet:

...”ett kvalitetssystem där var och en av medarbetarna skriver in vad det där dem vill inom olika områden som bland annat, IT, språk inom sitt område och sen går man igenom det med sin närmaste chef när man har utvecklingssamtal... sker en gång om året som detta fylls i. Sedan går det vidare så att man följer upp detta och vad som blivit gjort...Sen skriver man ner i en pärm om det är planerat eller genomförts. Sen är det här inom, dem som är ute i produktionen för att vi jobbar då i linesystem så då ska dem vara certifierade för detta så att det är ständiga uppdateringar”.

Att låta medarbetarna fylla i kan vara bra eftersom det ger medarbetaren möjlighet till eftertanke och överväga om han eller hon är i behov av något speciellt som skulle vara bra att ha i arbetet. Då kan det vara bra att ha fyllt i ett sånt papper att ha med sig till utvecklingssamtalet och diskutera omkring.

En annan form av strategi är att se till kompetensutveckling som behövs inom avdelningen men dels även den som behövs generellt inom verksamheten:

Dels så finns det ett ansvar ute i det vi kallar för linjen. Det vill säga lokalt på det avsnittet, den avdelning som vi kallar för mer linjespecifik utbildning. Sen finns det då en där vi jobbar utifrån personal men det är mer företagsövergripande. Gemensamt för bägge delarna är ett utav verktygen att vi jobbar med nåt som vi kallar för utvecklingsdialog. Som ska genomföras minst en gång årligen... Personalansvarig chef sitter ner med sina medarbetare och resonerar... målsättning, tillbakablickar, hurdant året har fortlöpt utifrån

de mål som är satta...hur det ser ut framåt... arbetsmiljö, både den fysiska och psykiska. Sen utifrån de mål som är satta hur vi ser på det här med kompetensutveckling på kort sikt och på lång sikt.

På detta sätt får verksamheten ta del av de enskilda medarbetarnas syn på sin egen utveckling och hur han eller hon upplever kompetensbehoven. Att sedan även arbeta utifrån verksamheten är nödvändigt för att få en överensstämmelse mellan såväl individuella som verksamhets behov och finna något som kan främja dem båda och därmed helheten.

Att ha kontinuerliga träffar kan vara en form av strategi inom en större organisation för att ha möjlighet att följa upp och påverka arbetets utveckling:

... arbetsplatsträffar, APT som de kallas en gång i månaden. Det handlar om att arbetsgruppen sitter på personalavdelningen och diskuterar hur vi gör saker och ting och varför. Sätter in det i en helhet, mål och såna saker... och det är ju också för att personalen ska få vara mer delaktiga i vad som händer och ha mer att säga till om...det är sånt vi håller på att jobba med nu, att det inte ska bli ett infomöte utan där ska man kunna diskutera saker, vad som händer, hur man vill arbeta och sådant och lyfta upp det till ledningen. Det skrivs ju protokoll på arbetsplatsträffarna och är det någonting som ska gå vidare till ledningen så ska det stå med där”.

Kontinuerliga arbetsplatsträffar kan innebära att svårigheter och behov i arbetet lyfts fram och på så sätt sker arbetet med kompetensutvecklingsfrågor under hela året och ger ett underlag som kan användas vid kompetensanalys och kompetensplanering. Det är ett steg att inte enbart se till enskilda individers behov utan kunna sammanställa gemensamma behov.

Ett annat sätt för att ta reda på medarbetarnas behov och utveckling i förhållande till verksamhetens krav kan vara att ta del av deras fackliga representanter:

”... vi har en form av samverkansavtal och då är det att vi har mycket förhandlingar tillsammans med facket istället för att man bara träffar facket och fackliga representanter när det händer nåt speciellt så träffar ledningen dem en gång i månaden så det är ständigt samarbete med de fackliga representanterna... det är strategiska frågor det handlar om. Hur vi arbetar och får personalen delaktig”.

Genom fackliga representanter så får medarbetarna ytterligare en röst som talar till deras fördel och har möjlighet att påverka arbetssituationen. De är insatta i medarbetarnas rättigheter. Under vissa förutsättningar är de svårt att hinna med samtal med varje enskild medarbetare gällande kompetensutveckling eftersom det tar mycket tid. Därför kan andra lösningar vara nödvändiga:

”...De är väldigt stora grupper. Det finns en del produktionsledare som har en 50-60 personer som jobbar på samma avdelning och dem har inte den tiden att sitta med var och en och gå igenom allt. Så där har man lagt fram ett förslag om att mål och utvecklingssamtal i grupp när det gäller kompetensutveckling.... Så det är något vi måste jobba med nu och försöka hitta vägar...”

Vid verksamheter där de arbetar inom samma område och med samma process så kan det vara en fördel genom att de tillsammans kan enas och få med sig andra medarbetare som inte tänkt på möjligheten till utveckling tidigare. Samtidigt kan det innebära att några röster tystnar när det blir stora grupper och därför inte vågar framföra sina önskemål.

Det strategiska arbetet med kompetensutveckling är på detta sätt av betydelse för att ta reda på såväl medarbetarnas som verksamhetens behov av kompetensutveckling. Ett förarbete inför kompetensutveckling är därmed viktigt för att försöka uppnå ett önskat resultat med kompetensutvecklingen eftersom den ska syfta till att fylla såväl medarbetarens som verksamhetens behov.

7.2 Kompetensutvecklingens betydelse för verksamheten

I denna huvudkategori ses kompetensutvecklingens betydelse för verksamheten. Olika former av kompetensutveckling kan ge olika resultat antingen för verksamheten som helhet eller för den individuella medarbetaren och dess yrkesroll. Ny kompetens innebär utveckling för både den enskilda individen som för verksamheten. Kompetensutveckling formar på så sätt nya möjligheter som kan vara betydelsefulla för verksamheten beroende på hur man väljer att tillvarata och utnyttja dem. På detta sätt kan verksamheten anta nya utmaningar och se till uppfylla andra behov. Kompetensutveckling innebär inte enbart att kunna fylla verksamhetens behov utan även att kunna tillgodose sin målgrupps efterfrågan.

Underkategorierna berör därför medarbetaren möjlighet att utveckla ny kompetens i syfte att utvecklas i sitt arbetssätt och kompetensutvecklingens betydelse för att kunna utveckla verksamheten.

7.2.1 Medarbetaren utvecklas i sitt arbetssätt

Kompetensutvecklingens betydelse för medarbetarna kan vara en investering för att kunna förändra arbetssätt och få olika delar att samverka. En tidigare utbildning kan vara allmänt utformad men inom en verksamhet kan den specialiseras och utvecklas inom specifika områden.

”...På tjänstemannasidan så vet man att är man inköpare så måste man ha en viss grundkompetens... sen får man bygga på den. Är man montör så har man en viss grundutbildning, en fordonsteknisk utbildning eller likvärdig. Sen kan man ju utvecklas på företaget. Då har vi något som kallas för flexibilitetsutbildning... gör olika moment inom exempelvis montering. En del jobbar med el, hydraulik... då har man en plan för vad man ska genomgå på företaget... även om man har en grundutbildning så är det mycket man ska lära sig på företaget för att bli en bra montör...”

Utveckling kan vara att se till dess samverkan med andra medarbetare och resultera i ett effektivare arbete och social kompetens.

”... man pratar om värderingar, vad ska gälla i vårt arbetslag, vad står ärlighet för hos oss, mycket såna mjuka frågor som man tar upp därför att de ska få ett bättre samarbete och lära känna varandra och bli mer effektiva...”

Utifrån bättre samarbete kan gruppen bli medveten om varandras olika kompetenser och lära sig utav dem. Genom att använda varandra som resurs för att kunna lösa uppgifter kan de se till vikten av varandras kompetenser och hur de tillsammans bildar verksamhetens helhet.

Medvetenhet om olika arbetssätt kan leda till nya lösningar och öka verksamhetens effektivitet.

”...Bra produktivitet, att vi ska själva i en grupp kunna bygga tio maskiner på en vecka. Då måste gruppen se till att de kan göra det. Om man säger att vi är fem stycken i en grupp och en utav dem blir sjuk då måste ju någon annan kunna jobba för vi måste ju ändå bygga de här maskinerna. Även om det är någon som är borta eller det händer någonting under veckan. Det har vi jobbat med mycket. Sen är det med leverantörsstyrning. Om vi säger som så vi har väldigt mycket störningar i produktionen när det gäller leverantörer. Vi beställer ju delar från olika länder. Vi behöver ha en hydraulslang eller däck. Om det inte finns så blir det ju stopp. De kan helt enkelt inte leverera på grund av att leverantören själv fått problem med någon maskin på den fabriken. Då måste vi ju se till, vad händer med de här tio maskinerna som vi skulle ha byggt på den här veckan. Det kanske blir stopp på tisdagen, men då måste man ju hitta andra vägar för att kunna hinna klart med de här maskinerna. Vad man ska göra då och det är sådant man jobbar med i QLP”.

På detta sätt kan nya arbetssätt ta form beroende på att de får lära sig olika sätt för att organisera sitt arbete och bli effektiva. De kan på så lätt lära sig nya lösningar inför att hantera oförväntade situationer.

Ett annat sätt för att utvecklas i sitt arbetssätt är att själv tar tillvara på möjligheten att utforma sin egen utveckling i sin yrkesroll och dess uppgifter. På så sätt kan han eller hon bli specialiserad i sin roll och därför se hur dess arbete kan utvecklas i takt med verksamheten.

"...de kommer hit och man får ett bord och en stol, här detta ska du göra eller gör någonting utav det. Då liksom växer alla, men alla klarar inte av det utan vill ha styrning. Dem som gillar växer ju. Vi jobbar väldigt fritt där de får ta egna initiativ..."

På detta sätt kan medarbetaren själv få möjlighet att styra sin utveckling och även utforma en form av egen strategi för att kunna växa inom verksamheten för att i framtiden kunna åta sig andra arbetsuppgifter. För att klara av det krävs att individen själv har en vilja och ser till sina möjligheter.

Utveckling i sitt tankesätt och i sitt kommande arbete kan utvecklas utifrån en medarbetares specialisering inom ett område. Det kan innebära fördel för såväl medarbetarna men även för verksamhetens arbete.

"...kompetensutvecklar sig i bokstavsbar som man säger, med problem av olika slag som man kan lära sig mycket om och som man kan bli specialist på, dyslexisidan, dyskalkyli... Där ser man ju tydlig koppling hur vi lyckas i vårt arbete...en som har fått en sådan utbildning och som specialiserar sig har ju väldigt mycket positivt efteråt och andra kollegor ser att vad bra då får vi hjälp med det här, det har vi aldrig fattat utan nu finns det någon som kan det här ordentligt".

Utav det kan man se kopplingen av vad specialisering utav en medarbetare inom ett behovsområde kan innebära för verksamheten och dess medarbetare som helhet.

Inom verksamheter kan människans kompetens och arbetssätt utvecklas genom arbete med olika verktyg. Dessa kan fungera som hjälpmedel och underlätta arbetet. För att kunna underlätta arbetet behöver medarbetarna få ta sig tid och lära sig hur de fungerar i praktiken.

"... få möjlighet att pröva sig fram med de verktyg som finns...vi använder olika slags datorprogram som gäller för vår verksamhet och dessa kan bäst läras genom att själv får sitta och pröva dem".

Utifrån prövningar kan medarbetarna på så sätt se möjligheterna med verktyget och utveckla nya arbetssätt. För ett fungerande och kontinuerligt arbete med kompetensutveckling kan verksamhetens vara i behov av utbildning med sådana frågor för att kunna lära sig att arbeta med det och se till dess fördel.

"...Utbilda personalen och cheferna i det här med arbetsplatsträffar och vill dem så kan jag utbilda utvecklingssamtal och stötta avdelningschefer när det gäller kompetensarbete för det tar rätt så lång tid att genomföra såna här kompetensanalyser".

Ny kompetens kan även utvecklas genom att medarbetarna får lära sig att se till verksamhetens helhet:

"...försöker hitta de här lösningarna att man ska kunna vara på bägge håll, vara på den administrativa sidan och i produktionen. Att man har samma kunskap. Många gånger kan det bli väldigt stora klyftor mellan tjänstemanna och produktion fast man jobbar med samma saker. Exempelvis en konstruktör idag, ritat en produkt... Gör förslag till ny form av den... sen när förslaget är klart så ska man ut i produktionen och tala om att det finns ett förslag på en ny vält... då kan det vara som så att man i produktionen inte kan montera ihop den här produkten som de har ritat och då måste man hitta balansen. Det är den klyftan man vill minska och helst ta bort. För att man ska komma in på varandras område...Att man ska få en mera inblick och kunskap om att man kan faktiskt samma saker oavsett om vi jobbar inom produktion eller tjänstemanna så är vi duktiga på vissa områden.

Ibland kan faktorer hindra medarbetarna i sitt arbetssätt och från att utvecklas.

”...Förut satt jag och en annan medarbetare ute bland de andra men sedan har vi flyttat upp hit här och det är därför att vi kände att vi ibland kunde vara ett hinder för deras egna initiativ och beslutsfattade”.

Hur medarbetarna är placerade kan påverka deras arbetssätt och tilltro till sin egen förmåga och på så sätt minska handlingsutrymmet. För att kunna främja de andra medarbetarnas utveckling mot att utforma sitt eget arbetssätt och våga fatta egna beslut. Det är på något sätt att se till utvecklingen av medarbetarnas självständighet och även för att visa att exempelvis ägaren är inte alltid den som vet bäst utan att alla har något att tillföra och våga tro på sig själva.

Nya arbetssätt kan därför ske inom olika områden och med hjälp utav olika insatser. Genom ökat samarbete kan medarbetarna ta del av och lära av varandra. Genom prövning i praktiken så kan de lära sig att omsätta verktyget till ett sammanhang som de har nytta utav i sitt dagliga arbete. Att kunna se till varandras olika kompetenser och finna en samverkan mellan dessa är därför viktigt för att kunna se till helheten av det arbete som utförs och för att även tillsammans kunna enas om eventuella gemensamma utvecklingssatsningar.

7.2.2 Kunna utveckla verksamheten

Kompetensutveckling i verksamheten kan vara viktigt för att kunna hantera förändringar och utvecklas i takt med omgivningens behov och krav. Kompetensutveckling kan på så sätt vara ett konkurrensmedel och vara av betydelse för verksamhetens framtida utveckling.

”...Tittar man då framåt så är jag helt övertygad om att för egentligen ytterst, fortsatt överlevnad och konkurrenskraft för oss som företag så måste vi bli bättre på att jobba med kompetensutveckling och utbildning för att möta de förändringar som kunder och marknader ställer... det är en oerhört viktig parameter framåt och ena sidan konkurrenskraft å andra sidan tror jag att det är såhär en viktig parameter ur attraktionskraft... trivsel på arbetsplatsen, delaktighet, inflytande på arbetsplatsen så det är viktigt både för oss som företag men även för arbetslivet totalt sett”.

Kompetensutveckling kan på detta sätt dels vara av betydelse för att kunna överleva på marknaden men även för att behålla och skapa möjligheter för sin personal.

Kommunikationen kan vara av betydelse för verksamhetens utveckling.

”...det viktigt att man pratar mycket och har kontakt med avdelningarna, produktion, ekonomi,marknad.logistik och det marknadskommunikation och dessa cheferna har god kontakt med varandra och det är en styrka. Kan de samarbeta så kan även resten många gånger”.

På detta sätt hålls medarbetarna underrättade om vad som sker och kan även ses som en kontroll så att verksamhetens olika delar hänger samman och för att samarbetet mellan dem ska fungera.

Verksamheten utvecklas för att uppfylla såväl kunders som samhällets behov.

”... det vi kallar för flexibla former och det handlar om det som jag pratade om förut, omvärldsbevakning. Hur ser det ut i framtiden. Det pratas ju mycket om den här arbetskraftsbristen som kommer att uppstå.... Då tror vi att om verksamheten ska kunna vara en intressant aktivitet för vuxna människor i den här kommunen så måste det finnas former som attraherar människor det vill säga antal människor som kommer att sitta här... mellan 08-16.00 kommer att minska för varje år. De flesta kommer att vilja kunna ta del...på annat sätt med hjälp av webben, komma hit någon gång i veckan och träffa handledare, att det finns personal tillgängliga utan att vara bundna... att kunna använda andra tekniker för att få möjlighet att följa föreläsningar...”

Utifrån detta påverkar omgivningen vilka möjliga utvecklingar som verksamheten bör göra. Sedan är det verksamheten med dess kapacitet och resurser som avgör vad som blir möjligt att genomföra.

Genom att våga anta nya utmaningar kan verksamheten utvecklas, men för att kunna anta utmaningen så behövs kompetensutveckling:

”... Ett stort steg som vi tog här i vårt företag var när vi började utveckla nästa generations produkt... då handlade det om ett stort steg såväl teknikmässigt... på ett sätt som vi aldrig jobbat med förut. Det handlade också om materialmässigt. Då vi tidigare framförallt jobbat med stål och glasfiberkonstruktionen men denna produkt byggs fullt ut i kolfiber... Så att det i sin tur triggat kompetensutveckling och flytta fram positioner både hos tekniker men också ute i produktionen i form utav annan typ av maskiner, annan typ av tillverkning, produktionsflöde... Kunden ville bygga... på helt andra förutsättningar än vad vi tidigare har varit vana vid och det triggat oss till att utbilda och kompetensutveckla oss såväl när det gäller processen som rent teknisk kompetens”.

Kundens behov styr vad som ska göras men det är verksamhetens ansvar att utvecklas i rätt riktning för att kunna genomföra det som efterfrågas och utveckla medarbetarnas kunskap så att de kan utveckla rätt kompetens på rätt plats.

Verksamhetens arbetsuppgifter påverkar vad verksamheten behöver utvecklas inom.

” Människan är på detta sätt ett verktyg i detta sammanhang. Man står inte vid en maskin och hanterar den utan i detta fall är det människan som används som verktyg... uppgifterna är att se till arbetssökande och till de företag som är i behov av rekrytering. Betydelsen är istället vad vi kan göra för att hjälpa människor i samhället att få ett jobb och hjälpa företag som är i behov av rekrytering”.

Att utveckla verksamheten kan därför göras för att uppnå olika syften beroende på arbetsuppgifter men utveckling är nödvändigt för att kunna tillgodose och hantera omgivningens krav och förändringar och på så sätt se till medarbetarnas kompetensutveckling för att de ska kunna hantera dessa och sin arbetssituation.

Verksamheten kan drabbas av neddragningar hos personalen men då kan kompetensutveckling vara en nödvändighet för att kunna hantera de förändringar som neddragningarna innebär.

”...att vi har neddragningar... då är det väldigt viktigt att man ser till att den personal som ska få vara kvar får utvecklas. När det är neddragningar på ett företag så kan det vara att flera slutar för att de tror att de ska hända igen och söker sig till andra tjänster...just nu så har vi en stor projektledarutbildning för cirka 100 stycken. De börjar i nästa vecka och går fram till i september. För att sporra, att visa att vi som företag, även att vi måste spara våra kostnader så satsar vi ändå på den personalen vi har kvar och utvecklar den...”

Kompetensutvecklingen kan på så sätt vara en del av den framtida utvecklingen inom verksamheten och visa personalens betydelse och samtidigt ge något tillbaka till genom att låta kvarvarande medarbetare utbilda sig och få dem att öppna ögonen för nya möjligheter inom verksamheten.

Att få behålla sin personal kan vara viktigt ur utvecklingssynpunkt.

” Sen är det så att vi måste vara med och konkurrera om personal. Att vi har en kvalificerad personal. Har vi då dåliga förmåner och ingen kompetensutveckling så försvinner personalen ut till andra företag istället”.

Därför är kompetensutveckling en investering för att verksamheten ska kunna få sin personal att vilja stanna kvar och arbeta med att utveckla deras verksamhet. Men för att vilja och kunna utveckla verksamheten så kan kompetensutveckling vara nödvändigt för att hitta nya utvecklingsmöjligheter.

Personalreducering är en förändring som påverkar verksamheten genom förlorad kompetens. Det kan hindra verksamhetens utveckling, men för att förhindra kompetensbrist så behövs resurser för att kunna ersätta den förlorade kompetensen.

” Sen är det ändå såhär att i samband med personalreduktionen så måste vi avsätta mer medel att jobba med kompetensutveckling och vidareutbildning. Det har vi gjort denna gång. Där vi avsätter pengar för såväl personalutveckling som kompetensutveckling”.

Förlorad kompetens kan vara ett hinder för utveckling. Därför är det viktigt att se till hur den förlorade kompetensen påverkar verksamheten men även se så att reduceringen inte leder till att utvecklingen avstannar. Till detta hör det viktiga, att se till hur medarbetarnas arbetssituation klarar av att fylla den förlorade kompetensen och kunna hantera det.

”... vi vet samband mellan kompetensutveckling och utvecklingsarbete och vår förmåga att överleva som verksamhet... Den vet vi är ganska hög så vi har inget intresse av att spara på kompetensutveckling så att säga. Utan vi vet ju att det är en satsning som alltid lönar sig. Den ger alltid tillbaka mer än den kostar egentligen, åtminstone på sikt...”.

Kompetensutvecklingens är därför av betydelse för att verksamheten ska kunna utvecklas. Detta beroende på hur olika kompetenser organiseras och ges möjlighet att utvecklas i takt med verksamhetens efterfrågan och krav. Det kan vara en konkurrenskraft men även vara av behov för att kunna förse samhället med utbildade individer som andra verksamheter sedan är i behov av. Kompetensutvecklingen innebär att verksamheten kan utveckla och för att ta del av nya tekniker och se nya möjligheter genom andra lösningar. Vid exempelvis personalreducering kan kraven på den kvarvarande personalen öka och för att de ska hantera dessa kan de vara i behov av kompetensutveckling för att kunna hantera den förändrade situationen och kunna fortsätta sitt arbete och se nya möjligheter inom verksamheten och vilja få den att utvecklas. Verksamhetens möjlighet till utveckling är beroende på hur dess olika förmågor får möjlighet att utveckla sig för att kunna driva verksamhetens utveckling framåt.

7.3 Resultat av arbete med kompetensutveckling

Resultatet av förarbetet med kompetensutvecklingen kan vara de satsningar som görs för att öka möjligheten till utveckling av ny kompetens. Men efter förarbetet och satsningar på kompetensutveckling så kan arbetet utvärderas. Detta i syfte att ta reda på hur kompetensutvecklingen har varit och om den har tillfört något, det vill säga vad satsningen på kan ha resulterat i.

Såväl förarbetet som själva satsningarna på kompetensutveckling tar tid och är av kostnad för verksamheten så därför är det viktigt att se vad de har för utbyte och om de satsningar som görs är rätt. De satsningar som görs för att kompetensutveckla personalen kan se olika ut och ha skiftande syften beroende på de situationer som verksamheten eller avdelningen ställs inför och vilken målgrupp de riktar sig mot. Den första underkategorin berör därför satsningar på kompetensutveckling och dess utformning. Underkategorierna handlar därför om kompetensutveckling och dess olika utformning och syften, att kompetensutvecklas krävs en vilja och utvärdering som kan ge en antydning om rätt satsningar på kompetensutveckling gjorts.

7.3.1 Olika utformning för olika syften

För att utvecklingssatsningen ska bli lyckad kan medarbetarnas delaktighet och känsla av gemenskap vara en viktig funktion. Det kan leda till trivsel och delaktighet i verksamheten..

”... väldigt mycket information ges... Men vi har alltså ledstjärnor kan man väl säga fast vi kallar dem för ledkärnor eftersom vi har vår produkt då,, en kärna. Vi har då åtta stycken punkter i detta. Så att alla är inblandade och väldigt med i verksamheten på allting, inte bara produkten utan även tänket och kulturen som vi har...Men själva produkten och kulturen i företaget den får liksom alla och det får dem direkt när dem kommer hit här och den väntar vi aldrig med... Där går ju alla igenom en produktutbildning”...Vår vd här han har ett informationsmöte varje månad där han samlar allihopa och talar om, avslutar varje månad om hur orderingången har gått, hur det är på andra dotterbolag vi har ute i världen. Sen den

här samlingen vi har en gång om året... där vi går igenom kulturen och ledkärnorna...sen har ju avdelningscheferna sina möten så att det är hela tiden.”

Att kontinuerligt informera om hur verksamheten utvecklas kan resultera i ökad delaktighet och medarbetaren lära sig sin roll för att bli en del av den kultur som han eller hon befinner sig i. Att ge alla samma information och grund innan de börjar i verksamheten kan forma en förståelse för verksamhetens olika delar och dess samhörighet. Samtidigt får de lära sig mer om verksamhetens olika delar och inte enbart inom det jobb som de själva utför.

Det kan påverka och utveckla sättet att agera mot målgruppen genom att de har lärt sig produkten och visar medvetenhet mot kunden.

”... bättre att äga marknaden än en fabrik... vi jobbar mycket med markandsföring och vara ute i världen och sälja. Varje kund skall känna sig unik, det är viktigt. Kundenpassning och skapa lojalitet. Kunden kan lita på oss och vi ska ge korrekta svar. Att vi återkomma och ger svar. Världen är vår marknad. Vi har ju ett antal dotterbolag som har vuxit upp i världen nu då. Vi sparar pengar åt kunden. Det gäller då bland annat produkten att man kan dra bort de här olika skikten så man slipper ligga på lager med den... Tänker, handla, svara enkelt. Vi arbetar mycket med enkelhet. Att inte komplicera saker och ting...”

Att utveckla kompetens kring verksamheten och dess uppgifter är därför viktigt för att kunna visa medvetenhet gentemot sina kunder för att kunna erbjuda sina tjänster. Därför är det viktigt att medarbetarna är medvetna om vems behov som verksamheten ska fylla för att kunna utveckla och anpassa sitt sätt att agera.

Ett sätt för att öka personalens medvetenhet och tillverkning av produkten kan vara att hålla utbildning kring dess kvalitet. Det kan skapa frågor hos personalen och leda till förslag till förbättringar.

”...under hösten har vi kört en QLP. Kvalité, leveransstyrning och produktivitet där alla i produktionen har fått gå en intern tvådagars utbildning där de varit indelade i sina grupper och så är det produktionsledaren som har fått en utbildning externt så att det är produktionsledaren som håller i utbildningen med personalen. Där går man igenom dem här tre kriterierna för vad vi står för. Att vi ska bygga maskiner som håller bra kvalitet. Har vi inte bra kvalitet på våra maskiner så får vi ju inte sälja dem”

Det kan vara ett sätt att få medarbetarna att förstå att produktionsprocessen med dess olika innehåll är av betydelse för produktens hållbarhet och vikten av den för att verksamheten ska kunna sälja sin produkt vidare. Eftersom det är individerna som arbetar med att producera den så är det av betydelse att påpeka deras betydelse för att de verksamheten ska kunna ha några produkter att sälja.

Olika former av satsningar på kompetensutveckling kan skapa motsättningar inom verksamheten.

”...just när det gäller annan utbildning så har produktionspersonalen tyckt att, varför får inte vi typ en serviceutbildning. Vi har en serviceavdelning som åker ut i världen och servar våra maskiner och så kommer de här serviceteknikerna hit här och går på kurs...Då menar montörerna och svetsarna att varför kan inte vi få vara med. Det är ju vi som bygger maskinen och vi vill ju också veta vad de tycker ute i världen. Sånt måste vi jobba med så att det känns att kompetensutvecklingen är på likvärdiga grunder. Ledningsgruppen har sagt att medarbetaren ska ligga i fokus och då ska det ju vara alla medarbetare som jobbar här”

Vid satsning på olika slags kompetensutveckling så kan det vara av fördel att se till hur olika delar kan samverka och ha utbyte av varandra. Detta för att samtidigt minska uppdelningen och få medarbetarna att ta hjälp utav varandra och kunna utvecklas i sitt tankesätt. Ett annat sätt kan därför vara att försöka utforma utbildning som fler eller alla har möjlighet att ta del av.

”... Vi kör mycket internutbildningar i produktionen och då ser ju de i produktionen att väldigt många tjänstemän åker på kurser. Men det har blivit ändring... nu försöker vi få hit

lärarna här. Externa lärare som har utbildningen här... då kan man ju fånga fler personer. För det kan ju faktiskt vara som så att de som jobbar på ekonomiavdelningen som åker på en redovisningsutbildning men så kan det vara någon från marknadsavdelningen som jobbar med samma saker eller en reservdelsavdelning men de åker inte eller åker på enskilt på kurser. Men då försöker man hitta det här att fånga fler. Det kan ju vara så att man hittar någon som jobbar i produktionen som ska ha en utbildning som gäller för alla. Som exempelvis det här med projektledarutbildning som vi kör nu för både utvalda i produktionen som arbetar i olika projekt och tjänstemannasidan så mixar man det nu då så att de ska ha två stycken halvdagar per individ och de är ju cirka 100 personer. Där finns även produktionspersonal”.

På detta sätt kan fler medarbetare få möjlighet att utveckla sig inom verksamheten vilket kan resultera i andra arbetsuppgifter. Att verksamheten försöker få med personal från olika avdelningar med olika bakgrunder och erfarenheter som de kan lära utav varandra. På detta sätt får de insyn i varandras olika arbetsuppgifter och som de kan bära med sig till sin avdelning och ha nytta utav.

Kompetensutveckling sker genom att få utöva något i praktiken. Utbildningar kan ses som förberedande inför att kunna utveckla kompetens. Utveckling kan ske på andra sätt än bara genom att gå på kurser och lära sig genom teori. Ett sätt är att skaffa sig praktisk erfarenhet. För individen kan det vara lärorikt och utvecklande, inte bara med nya arbetsuppgifter utan även att lära känna andra medarbetare och få ta del av deras olika syn på verksamheten. Det kan individen sedan jämföra med den avdelning eller yrkesroll som han eller hon tillhör. De kan på så sätt lära utav varandra. Samtidigt är det för medarbetaren möjligt att upptäcka att det inte var som han eller hon tänkt sig och att de inser att de trivs bra med sina tidigare arbetsuppgifter.

Det vill säga vi växlar över folk från ett avsnitt detta fallet verkstadsavsnitt som har en bra grundkompetens att stå på till andra verkstadsavsnitt där vi har ett behov av, där vi ser att de kan tillsammans med andra nya arbetskamrater på det avsnittet ta till sig kompetens och höja sig på det sättet. Sen är det inte helt ovanligt att vi har folk iväg, från främst teknik-konstruktionsavsnittet. Att vi har folk hos underleverantörer... exempelvis vara hos motorleverantören och genomgår utbildning där. Det gör man många gånger tillsammans med konstruktionsfolket så vi gör ingen skillnad på folk och folk... utan skiljelinjen går snarare utifrån verksamhetsmässiga förutsättningar och behov.

Behoven och den kompetens som finns tillgänglig är på så sätt en avgörande faktor för vilka omflyttningar som är möjliga att göra och leder på så sätt till effektivitet. Samtidigt kan samverkan mellan två olika avdelningar stärkas och påverka utformningen av såväl konstruktion som produktion och på så sätt ges möjlighet till kritiskt tänkande som andra lösningar utifrån skilda erfarenheter. Verksamhetens behov är dock styrande för vad medarbetaren ska lära sig och behöver utveckla kompetens inom oavsett typ av verksamhet.

Olika verksamheter har olika behov och uppgifter att uppfylla. Verksamheter som riktar sig åt att uppfylla den enskilda individens behov kräver annan kompetens.

”... värdegrunden handlar mycket om individens behov och vilka möjligheter individen ska ges. Det finns en svaghet i systemet kan man säga. Det pratas mycket om grupp och klass. Det handlar ju egentligen om den enskilda individen... är viktig för att komma vidare mot individen. Då är värdegrunden en utgångspunkt som är väldigt viktig...”.

För att kunna hantera sådana frågor behöver personalen ta del av varandras erfarenheter gällande frågor som rör enskilda individer och dess möjligheter. Det kan skilja sig beroende på åldersgrupp om synen på vilka möjligheter och behov som individen bör ha. Att ta del av medarbetarnas syn som befinner sig i miljön och därför viktigt eftersom det är de som upplever var behoven kan vara och vilka möjligheter som bör finnas.

Att kunna kommunicera är betydelsefullt för att kunna se till olika individers behov och vägleda dem. Samtidigt som det krävs att kunna kommunicera med en hel grupp så krävs det även att kunna kommunicera med den enskilda individen.

” Utbildning i samtalsmetodik...Envägskommunikation till den arbetsökande gruppen och tvåvägskommunikation mellan förmedlare och sökande. Att kunna lyssna till olika människor. Mycket går inte att läsa sig till utan mer de erfarenheter som görs i arbetet genom mötet med olika slags människor... även bemöta företag som är i behov av rekrytering... ”.

Utbildning i samtalsmetodik är något som kan vara utvecklande för de flesta medarbetare. Att lära sig att samtala kan underlätta och samtidigt lära sig att lyssna. Det är dock krävande att dels behöva kunna kommunicera och nå ut med budskap till såväl en hel grupp som till en enskild individ. Detta med tanke på att varje enskild individ har olika behov och olika sätt att vara vilket kräver anpassning för lyssnaren som ska försöka vägleda och tillgodose den sökandes behov och intresse. Ingen situation är på så sätt den andra lik och kan vara svårt att förbereda sig inför.

En annan typ av satsning kan syfta till att förbättra samarbetet mellan medarbetarna i verksamheten.

”... lagutvecklingar fast på denna enheten har jag bara hållit för cheferna... viktigt att samarbetet på avdelningen fungerar och det kan man ju diskutera såna frågor på en lagutveckling... om man inte har möjlighet till det så får det bli på arbetsplatsträffar”.

Det kan vara fördelaktigt med lagutveckling för att medarbetarna på så sätt får lära sig sätt för hur de bättre kan samverka och lära känna varandra. När endast cheferna har tillgång till utbildningen så bör det vara deras ansvar att försöka arbeta vidare med det och dela med sig av sin kunskap till medarbetarna och försöka få igång ett kontinuerligt arbete.

De enskilda medarbetarnas hälsa är viktigt att se till. Det kan ge både gemenskap och välmående. Personal som mår dåligt kan kosta både tid och pengar än en som mår bra.

”... vi arbetat med hälsoprogram och det binder oss ju också samman. Vi körde med liv och lust under flera år så tänket på hälsa, mat och motion är påtaglig här.

Vi har frukt här varje dag och en aktivitetsgrupp som försöker jaga på att man ska röra på oss för att det var ett led i det här hälsoprogrammet. Då har vi gjort en aktivitet, promenad eller gympapass under en halvtimme så skriver vi upp det i fikarummet... Utlottning av priser i början av sommaren. Det ska vara något som gör att man sporras att den där vill jag ha för att få med sig dem som inte riktigt är igång. Betalt gympakort, föreläsare av olika slag så vi har jobbat med att göra det där lilla extra men ändå göra det enkelt”.

På detta sätt lär sig medarbetarna om sin hälsa. Det är en investering för medarbetarens egen skull och därför inte enbart för verksamheten utan även något de har nytta utav i sitt privata liv. Det kan bli ett gemensamt intresse, utveckla samverkan mellan medarbetarna samtidigt som de lär känna varandra och att ha roligt tillsammans.

Förändringar och kommande beslut kan skapa oro inom verksamheten och kan vara svårt att hantera. Men med hjälp utav förkunskaper kan det vara som en form av förebyggande arbete.

”... Vi hade utbildning i stress för all personal här förra hösten men det var ju väldigt aktuellt eftersom vi hade kommande beslut... Så då genomförde vi en stressutbildning. Tog ner en person som pratade om det... ”.

Satsning på kompetensutveckling kan därför även gälla att se till sina medarbetares välmående och samtidigt lära ut olika individers sätt att reagera i olika situationer. Samtidigt som det kan vara värdefullt för den enskilda medarbetaren att känna till sina egna reaktioner och därför lära sig att sätta gränser. Det kan bli ett ämne som diskuteras och få medarbetare att bry sig mer om varandra.

Kompetensutveckling har därför olika utformning och olika syften. Viss utformning är av förberedande syfte inför utveckling av kompetens medan en annan utformning är att få lära

sig och utveckla kompetens genom deltagande i en ny miljö. Utformningen av kompetensutvecklingen har olika syfte beroende på arbetsuppgifter, vem som är kund och vilka situationer som verksamhetens ställs inför. Men det kan även vara en kombination, dels för att gynna verksamheten men samtidigt även den enskilda medarbetaren. Individen är i centrum men genom att se till välmående så kan fler lära sig att bry sig om varandra och göra saker gemensamt. Det kan få dem motiverande. Det kan de behöva om verksamheten står inför förändringar och för att kunna hantera dem så är välmående viktigt.

7.3.2 Vilja

För att kunna kompetensutvecklas krävs det att individerna har en vilja att göra det. Viljan behöver inte enbart finnas hos den enskilda individen utan likväl hos verksamheten genom dess förarbete och utforma möjligheter till kompetensutveckling.

... jag genomförde ett projekt här angående de här kompetensanalyserna tillsammans med... rådet... få pengar från rådet före den arbetstid personalen la ner. Då var jag ute och informerade all personal om detta och cheferna hur detta skulle gå till men tyvärr finns det väl alltid många som är negativa till det. De menar att de varit med så länge och det händer ingenting och nu de sista åren så är det ju mycket pengarna, budgeten har dragits in hela tiden så det finns rätt så lite pengar inom verksamheten nu till skillnad mot tidigare. Så det har varit många som har varit negativa och tror att det inte kommer att ge något men det är bara att försöka att motivera dem... nu när det här projektet var klart, vi hade genomfört kompetensanalyserna och vi fick pengar från... rådet så skickade jag ut den handlingsplan som skrevs och visa att det här har gjorts och vi fick såhär mycket pengar för det så att personalen får reda på att detta gav ju någonting. Så att de ser ett resultat också. För det är väl ofta det som glöms bort. Att man inte ser något resultat av det som genomförs”.

Att delta i olika projekt kan utveckla sättet att arbeta med kompetensutveckling och belöna arbetet. Men för att lyckas krävs det samverkan och vilja bland de berörda medarbetarna för att arbetet ska lyckas. När det råder tveksamheter så behövs medarbetare som kan se möjligheterna istället och arbeta vidare för att bevisa att det faktiskt kan ge något genom att försöka. Att sedan visa att arbetet gav något och visa dess resultat kan innebära att fler blir villiga att lägga ner tid på arbetet med kompetensutveckling och se nya möjligheter. Förarbetet är på så sätt viktigt för att kunna erbjuda medarbetarna olika möjligheter till kompetensutveckling.

”... det är mycket individens ansvar att själv komma med förslag... där har vi de här extra kompetensutvecklingsmedeln som är en fördel och där söker individen detta själv så där är det upp till dem om de skickar in en sådan blankett. Så det är individens... Vi går ut med information så att alla känner till deras möjligheter och vad som gäller för att man ska kunna få pengarna och sen så när vi väl fått in det här så diskuteras det på ett samverkansmöte mellan ledning och facket. Så det är både individen och arbetsgivarens ansvar kan man ju säga.

Medarbetaren har ansvaret och viljan men verksamheten beslutar om vilka möjligheter som ska ges. Därför krävs det en kombination av såväl verksamhetens och medarbetarens vilja. Det kan även skilja sig åt beroende på arbetsuppgifter och dess arbetssituation förändras.

”... teknikerjobben här på konstruktörsavsnittet. Där finns i grunden ett annat tänk hos individen om det här med att utbilda och vidareutveckla sig hela tiden som man har med sig ifrån skolan, högskola och så vidare. Omvänt motsvarande bild inom produktionsavsnittet så är det ju oftast gymnasial kompetens som man kommer in med här och sedan bygger vidare här på plats. Så där finns ett annat driv på individnivå så sätt... Aktiviteter och engagemanget ... det är ett större engagemang runt utbildning på tjänstemannaorganisationen än på kollektiva”.

Arbetet och medarbetarens vilja att utveckla sig kan därför skilja sig åt beroende på arbetsuppgifter. En del är nöjda med den utbildningen de tidigare har skaffat sig och känner därför inget större behov. Men för att de ska hänga med i den utveckling som övriga har så skapas behov av kompetensutveckling. På så sätt är det inte alltid viljan som kan styra över kompetensutvecklingen utan medarbetaren måste utvecklas i den takt som verksamheten kräver för att kunna hantera arbetsuppgifterna.

För att kompetensutvecklas finns det alltså olika viljor att se till men en kombination av dem kan innebära utveckling av kompetens som både gynnar den enskilda medarbetaren som verksamheten. Dock är det viktigt att se till att alla får samma möjligheter men det är bara deras egen vilja som kan få dem att utveckla kompetens.

7.3.3 Utvärdering

Verksamheten ägnar både tid och pengar åt förberedelse av och satsningar på kompetensutveckling. Därför borde det vara av intresse att få en uppfattning av de olika satsningarna som gjorts har inneburit för medarbetarna. Medarbetarna påverkar genom sina utvecklingssamtal vilka behov som finns och verksamheten ser till sina behov och avgör sedan vad som ska satsas på. Därför borde utvärderingen kunna visa om rätt satsningar gjorts.

Framförallt då verksamheten ger större grupper utbildning.

”... kursutvärdering. Vi delar ut det till alla så att de får fylla i om vad de har tyckt om utbildningen. Sen sammanställs det och läggs på en särskild server där vi har alla kursutvärderingar så att alla kan ta del av dem och se vad man tyckte om den då. För det är ju väldigt viktigt för oss som då administrerar det här med utbildningar och att man vet. Det kan ju vara en utbildning som är helt, som de anser inte är alls vad de har tänkt sig. De tyckte att de inte lärde sig någonting eller läraren kanske inte var bra. Om man då har externa lärare så är det väldigt viktigt att veta hur läraren var och om den inte var bra så måste vi kanske hitta någon annan lösning till nästa gång eller hitta någon likvärdig utbildning”.

Skickas flera medarbetare på samma utbildning så satsar verksamheten mycket pengar men utbildningen inte ger det resultat som verksamheten förväntat sig. Då behövs nya lösningar och medarbetarna har genom en utvärdering möjlighet att ge sin syn på det och eventuellt komma med förslag till förbättringar som kan vara av nytta för verksamhetens fortsatta arbete.

”... det bör ju ske en utvärdering efter några månader. För att se om individen känner att de har någon nytta av det i arbetet. Men det är en bit som man ofta är lite dålig på och det är lätt att missa”.

Utvärdering kan göras en tid efter satsningen för att se vad utbildningen eller annan form av kompetensutveckling har gett medarbetaren och om den är till nytta i arbetet.

Utvärdering kan ske på olika sätt beroende på storlek på gruppen eller individen som har genomgått utbildningen. Därför kan muntliga utvärderingar göra.

”...vi suttit ner och resonerat med killarna som har genomgått utbildningen, hur har ni tyckt att den här utbildningsinsatsen har varit. Vad som varit bra, dåligt, vad ska vi ta med oss framåt för att beakta det i nästa kull som ska genomgå utbildningen. Så feedback är oerhört viktigt. Inte minst ur utbildningsavseende”.

Utvärdering av utbildning som sker inom verksamheten kan på så sätt vara fördelaktigt om det är fler som ska få utbildningen och i sådana fall få reda på vad som varit bra och vad som kan förbättras.

Det viktiga med muntliga utvärderingar är att sammanställa det som framkommer.

”Någon gång har de fått diskutera i sina arbetslag om vad de tyckte var bra och dåligt. Sen så har arbetslaget sammanställt synpunkterna...”.

Genom sammanställningen kan man gå tillbaka och se vad medarbetarna gemensamt tyckte och på så sätt få en diskussion kring utbildningen och få ett bredare underlag. Effekten av satsningen kan vara av intresse.

” ... intresserant att se effekterna men det är svårt. Vad ska man mäta... Utvärderar man upplevelsen så får man bara ta del av upplevelsen med utbildningen, inte vad den betyder...”

Det kan dock vara svårt beroende på typ av verksamhet och vilka arbetsuppgifterna är. Det skulle vara möjligt inom en tillverkningsindustri vid byte av en maskin som medarbetaren får lära sig att hantera och på så sätt se att produktionen ökar. Men effekten kan vara svår att utläsa för en verksamhet som syftar till att hjälpa enskilda individen. Däremot kan en upplevelse av exempelvis utbildningen innebära att medarbetaren känner sig säkrare i sin yrkesroll.

Utvärdering ger dock en viss inblick i om satsningen var rätt och vad det har haft för betydelse för medarbetarnas arbetssituation. De frågor som ställs i utvärderingen är av betydelse för vilka svar som ges. En genomtänkt utvärdering med rätt frågor är därför viktigt och kan påverkas beroende på vad den skulle syfta till. Utvärdering är även en del av medarbetarnas delaktighet och påverkan genom att de här får möjlighet att ge sin syn. Hur resultatet med kompetensutvecklingen blir är det endast de enskilda individerna som kan bestämma eftersom det är de som innehar handlingsförmågan som ger dem möjlighet att utveckla kompetens. Individerna är de som bär på kunskapen och sedan är det deras ansvar och vilja se till att den förvaltas på rätt sätt. Likväl ska verksamheten se till att medarbetarna ges utrymme och tillfällighet att utöva det som de har lärt sig.

Som det kan uttryckas, *”...har man en nöjd medarbetare så får man igen så mycket mer. Det handlar om att ge och ta”*.

8. ANALYS OCH TOLKNING

Under denna rubrik presenteras analys och tolkning utav kompetensutvecklingens betydelse inom olika verksamheter utifrån Lave och Wenger och Senges teori.

8.1 Kompetensutvecklingens betydelse för olika verksamheter

Verksamhetens struktur påverkas av omgivningens krav och anpassas utefter dem. Den ökade förändringstakten innebär att verksamheten får inta en situationsanpassad syn och anpassas utefter dessa (Lave & Wenger, 1991). Wenger (1998) menar att tidigare erfarenhet kan påverka handlandet och ligger till grund för handlingar och organisering i nya situationer. De tidigare erfarenheterna används som stöd vid planering inför agerande och beslutande.

Detta kan kopplas till huvudkategorin om strategier för arbete med kompetensutveckling. Underkategorin som handlar om att det strategiska arbetet bedrivs för att förutse framtida behov. Detta genom att som det kunnat urskiljas i underkategorin, gäller att se till framtida behov för såväl verksamheten som medarbetaren och vad som behövs för att tillgodose dessa. Exempel på det strategiska arbetet för att förutse framtida behov är att se hur omvärlden ser ut eller eventuella omplaceringar. Det kan även kopplas till den andra underkategorin som handlar om strategier för att hitta behov av kompetensutveckling. Genom kontinuerligt arbete kan de genom exempelvis utvecklingssamtal och dialoger ta reda på vilken kompetens som finns och vad som kan komma att behövas för att medarbetarna ska kunna hantera de framtida förändringarna. Därför behövs ett förarbete som kan se till såväl verksamheten som medarbetarens behov för att kunna anpassa sig till olika situationer.

Lave och Wenger (1991) tar upp arbetarnas möjlighet till lärande genom dess deltagande i samspel, sociala praktiker och aktiviteter i intressegrupper. Dessa tillgångar (för lärande) kan skilja sig åt beroende på vad de ska syfta till. Det vill säga om det ska gälla för samtliga aktörer inom samma organisationsnivå. Möjligheterna kan även se olika ut beroende på var medarbetaren arbetar inom för avdelning.

Det kan anknytas till den andra huvudkategorin som handlar om kompetensutvecklingens betydelse för verksamheten. Dess underkategori om att medarbetaren ska få möjlighet att utveckla ny kompetens i syfte att utvecklas i sitt arbetssätt. Det kan exempelvis gälla att få pröva sig fram för att lära sig ett nytt program eller annat verktyg och att ta hjälp och lära utav varandra.

Lave och Wenger (1991) skriver även att tillgången till lärande kan skilja sig åt beroende på vad den ska syfta till och att det kan se olika ut beroende på vilken avdelning man arbetar.

Det har kunnat urskiljas i underkategorin som berör att kompetensutveckling är av betydelse för att kunna utveckla verksamheten. Detta beroende på att kompetensutvecklingen har olika syften beroende på vad verksamheten har för jobb och vem de riktar sina tjänster till. Det kan exempelvis vara för att bli mer konkurrenskraftig eller för att ersätta förlorad kompetens.

Aktörerna får möjlighet till lärandesituationer genom samspelet med medarbetare på exempelvis avdelningen. Hur tillgången av lärandesituationer är beror på tillgänglighet av såväl sociala som fysiska resurser. De individer som är aktiva och villiga att delta får tillgång till fler lärosituationer (a.a).

Det kan urskiljas i underkategorin som handlar om, för att kompetensutvecklas krävs det en vilja. Medarbetarnas som verksamhetens helhet behöver en vilja för att kunna kompetensutvecklas. Finns det en vilja kan chanserna öka för att de får tillträde till fler lärosituationer för såväl den enskilda som verksamheten tillsammans. Det kan exempelvis gälla arbete för att kunna satsa på kompetensutveckling eller att den enskilda individen kommer med förslag.

När individer medverkar i intressegrupper så utvecklar de sociala relationer där de utövar det som ska läras. Inom intressegruppen får den nya deltagaren ta del av vad de arbetar med och utveckla ett intresse. Det kan leda till att individen utvecklar en förståelse för intressegruppens verksamhet och vilja bli en del av gruppen. Genom att internalisera dess vardag och kunna det nödvändigaste så kan individen komma att bli en del av intressegruppen. Kunskap inhämtas när den nya deltagaren utvecklar och ändrar sitt sätt att vara i relation till intressegruppen. Kunskapen finns mellan de som omsätter något i praktiken, de verktyg som används och den utformning och syfte som intressegruppen har.

Nya deltagare förändrar sitt sätt att vara beroende på att deras kunskaper förändras i den kontext där möjligheter till lärande finns. Lave och Wenger skriver att lärande handlar om mer än teoretisk kunskap. Det handlar likväl om att utveckla praktiska förmågor, utveckla relationer och nya roller. Lärandet är en anpassningsprocess som sker stegvis från nykomling till att sedermera bli en erfaren deltagare i kollektivet (a.a).

Det kan förstås utifrån underkategorin som tar upp att satsningar på kompetensutveckling har olika utformning och olika syfte. Det kan handla om att bli en del av verksamhetens kultur och utveckla kompetens kring det och på så sätt påverka och anpassa sitt sätt att vara. Detta kan även gälla att få möjlighet att, under en begränsad tid, få delta i en ny miljö och få prova på deras arbetsuppgifter och bli en del av deras miljö. Kompetensutveckling kan, som studien visar, göras på olika sätt men främst genom information och samspel med medarbetarna i praktiken och genom att få möjlighet att flytta till andra avdelningar.

Wenger (1998) menar att det även kan ske en individuell lärandeprocess om deltagaren mister sin position inom intressegruppen, antingen utifrån eget beslut eller för att det inte finns något behov av positionen. Det kan vara både positivt och negativt. Det positiva är att individen får möjlighet att forma nya relationer utanför den tidigare intressegruppen och på så sätt skaffa sig nya värderingar och vidga sitt perspektiv.

Även detta återfinns inom underkategorin för satsningar på kompetensutveckling har olika utformning och olika syften. En utformning av kompetensutveckling har inom denna studie visat sig genom förflyttning av kompetens till andra delar av verksamheten där det finns

behov eller för att få prova på något annat inom en annan grupp och på så sätt vidga sitt perspektiv som kan leda till nya erfarenheter och intressen.

Individer lär genom att de gör en tillfällig förflyttning till en annan arbetsgrupp eller avdelning. Det anser Wenger (1998) som en fördel eftersom det kan innebära att olika intressegrupper kan samarbeta för att lösa problem. Exempelvis kan individer från en intressegrupp få möjlighet att göra en tillfällig förflyttning till en annan intressegrupp för att se hur de löser ett visst problem och kan sedan utnyttja de lösningarna inom sin egen intressegrupp.

Kan kopplas till underkategorin som handlar om att medarbetaren ska få möjlighet att utveckla ny kompetens i syfte att utvecklas i sitt arbetssätt. Där visas det bland annat att verksamheten försöker öka samarbetet mellan olika specialiserade delar för att de ska lära utav varandra trots genom att de genomför olika delmoment är de en del av det som i slutändan bildar en helhet och att de därför kan lära utav varandra.

Situerade lärande är på så sätt en tyngdpunkt inom såväl strategiska arbetet med kompetensutveckling genom att det gäller att blicka tillbaka som framåt gällande vilka situationer som verksamheten och den enskilda medarbetaren kan komma att ställas inför. För att lära och utvecklas används olika utformning av aktiviteter, de sker i olika kontexter och de påverkar syftet med satsningen. Den enskilda aktörens lärande är i fokus genom dess deltagande i verksamhetens kultur och utvecklas inom denna.

Peter Senge (1990) menar att förändring inte kan åstadkommas genom att se den verksamhet som behöver förändras som en maskin. Istället bör verksamheten ses som bestående av levande organismer som innehåller mänskliga relationer med en egen vilja. Förändring skapas därför genom samverkan mellan olika krafter som gemensamt vill skapa något nytt.

Senge menar att det personliga mästerskapet handlar om individernas vilja att utveckla sitt lärande, sina kunskaper och färdigheter för att utvecklas. För att medarbetarna ska få möjlighet att utvecklas och växa så bör verksamheten se till att de får förutsättningar för att lära. För att kunna skapa rätt förutsättningar behöver det finnas tid och möjlighet att reflektera för att kunna göra en så kallad karriärplanering. För att uppnå ett personligt mästerskap krävs ett individuellt engagemang, ansvarskännande och initiativtagande för att lära.

Det kan återkopplas till underkategorin som handlar om att det krävs en vilja för att kompetensutvecklas men även underkategorin som handlar om strategi för att kunna hitta behov av kompetensutveckling. Det krävs en vilja och intresse från såväl den enskilda medarbetaren som verksamheten för att möjligheter till kompetensutveckling ska bli möjliga. Det är både verksamhetens som individens eget ansvar att det skapas förutsättningar för lärande. Därför är det viktigt att medarbetare får göra sig hörda genom olika slags samtal, likväl är det viktigt att verksamheten informerar om sina mål och krav och skapar förutsättningar till lärande i förhållande till dessa. Genom att arbeta strategiskt för att ta reda på behov så ser de dels den enskilda medarbetarens behov och samtidigt vilken kompetens som finns och därefter vad som är möjligt att ställa för krav och mål. Därutav krävs det även en vilja och ett engagemang bland såväl hela verksamheten som de enskilda medarbetarna för att förutsättningar kompetensutveckling ska kunna ske.

Den andra disciplinen berör tankemodeller. De kvarhåller gamla invanda mönster hos såväl individen som organisationen och kan vara svåra att förändra. För att komma till insikt oh se nya möjligheter behöver gamla tankemodeller lyftas fram för att kunna påverkas. Genom att lyfta fram gamla tankemodeller så kan de värderas och så småningom förändras. En gammal tankemodell kan kännas tryggt men innebära ett hinder för utveckling. Därför är det viktigt att tankemodeller undersöks och påverkas för att kunna utvecklas och förbättras. Annars riskerar verksamhetens utveckling att stanna upp och fortsätta arbeta enligt de gamla och traditionella sätten. En förutsättning för att utveckla tankemodeller är att chefer och

medarbetare lär av varandra och att cheferna lyssnar till sina medarbetare som befinner sig i verksamhetens verklighet och arbetar för att kunna uppnå dess syfte. På så sätt kan beslut om förändring fattas utifrån en gemensam förståelse (a.a).

Det kan hittas i huvudkategorin om strategier för kompetensutveckling och dess underkategorier om strategiskt arbete med kompetensutveckling för att förutse framtida behov och strategi för att hitta behov av kompetensutveckling. Dessa samverkar och kan på så sätt bidra till att gamla tankemodeller ersätts med nya genom att det handlar om att strategiskt arbeta med att såväl blicka framåt, bakåt som på det som finns nu. Genom det strategiska arbetet kan det urskiljas att det gäller att inta en omvärldsbevakning och hur behov och mål förändras. I denna studie har det visat sig att det de arbetar med att ta reda på behov utifrån arbeta med utvecklingssamtal, att träffas i grupper och föra dialoger och att jämföra med verksamhetens uppsatta mål. På så sätt får de tal del av de krav som finns och samtidigt lyssna till vad medarbetaren anser och vill göra. På så sätt har medarbetarna möjlighet att påverka sin utveckling och få göra sin röst hörd. Utifrån dessa samtal ges det utrymme att forma nya tankemodeller utifrån medarbetarnas skilda erfarenheter.

Det kan även återkopplas till underkategorin, utvärdering kan visa om rätt satsningar gjorts. På så sätt kan verksamheten ta reda på, som det har visat sig i denna studie, vad satsningen på kompetensutveckling har gett medarbetaren och om han eller hon har någon nytta utav arbetet och vad som kan förändras om fler medarbetare ska genomgå samma utbildning eller om satsningen lett till någon utveckling.

Den tredje disciplinen är gemensamma visioner för vad medarbetarna vill skapa tillsammans. Det resulterar i en gemensam bild som representerar alla inom verksamheten. På så sätt formas samverkan och känsla av tillhörighet och möjlighet till påverkan av det som ska göras och uppnås. Det kan motivera medarbetarna att vilja lära eftersom det kan vara behövt för att kunna uppnå den gemensamma visionen och dess tillhörande mål för att verksamheten ska kunna utvecklas (a.a).

Även denna kan kopplas till underkategorin om det strategiska arbetet för att hitta behov av kompetensutveckling. Genom utvecklingssamtal, gruppträffar och att föra dialoger så har de möjlighet att påverka. Det sammanställs sedan i en plan som ser till både individen och verksamhetens behov. På så sätt blir medarbetarnas delaktiga och påverka sin och verksamhetens utveckling. Det kan även kopplas till underkategorin som handlar om att vilja kompetensutvecklas. Att både verksamheten och medarbetarna gemensamt är enade om att arbeta för att nå målet med som det visade sig i denna studie, projektet och att det sedan visar sig lönsamt. Likväl att medarbetarna ser till sin egen utveckling i förhållande till den gemensamma visionen.

Den fjärde disciplinen är teamlärande. För att bli ett bra team behövs träning och lärande. Deltagarna i teamet lär sig genom att reflektera över det som görs och på så sätt utvecklas tillsammans. Inom teamet bör det finnas möjlighet till dialog och diskussion. Dialog menas i det här sammanhanget att det sker vardagligt i syfte att ta reda på saker och vad som sker. Vid diskussion lyfts åsikter och argument fram och kan ligga till grund vid beslutsfattande. På detta sätt kan de lära sig att forma och bearbeta defensiva rutiner. På detta sätt lär de sig att fungera som en helhet och resultera i förståelse för hur de kan komplettera varandra på ett bra sätt.

Det kan liknas vid underkategorin som handlar om strategiskt arbete för att hitta behov av kompetensutveckling. Där går det att urskilja att vissa träffas i exempelvis arbetsplatsträffar eller kompetensgrupper och pratar om mål, sätt att arbeta och förslag till kompetensutveckling. För att kunna bli ett bra team krävs samverkan som gör att de utvecklas och det kan till viss del visas i underkategorin gällande kompetensutvecklingens utformning och olika syfte. Där satsas det på olika typer av hälsofrämjande aktiviteter i förebyggande

syfte som stress, men även för att få fler att bli aktiva och delaktiga i anordnade idrottsaktiviteter. Samt satsning på att arbeta med grupputveckling.

Under kategorin om att utvärdering kan visa om rätt satsningar har gjorts så kan det vara en möjlighet till reflektion över det arbete som har gjorts. Detta eftersom det visat sig att utvärdering kan vara bra för att exempelvis ta reda på vad som varit bra och vad som varit dåligt och ha det som lärdom inför framtiden.

Den femte disciplinen knyter samman de övriga fyra och benämns som systemtänkande och bildar en helhet. För att en förändring ska kunna ske måste man se till systemets helhet och välja åtgärder som är riktade åt denna. Den femte disciplinen kan liknas vid en väg som leder mot utveckling av såväl kompetens som färdigheter (a.a).

Genom att förstå, se vikten och innebörden av de fyra övriga disciplinerna så kan en helhetsförståelse formas.

Detta kan kopplas till samtliga huvudkategorier, strategier för arbete med kompetensutveckling, kompetensutvecklingens betydelse för verksamheten och resultat av arbete med kompetensutveckling. De handlar om ett arbete för att få en helhetsförståelse av vad verksamheten behöver. Den femte disciplinen knyter samman förarbetet, det vill säga underkategorierna som berör strategiskt arbete med kompetensutveckling för att förutse framtida behov och strategi för att kunna hitta behov av kompetensutveckling. Det handlar om att exempelvis inta omvärldsbevakning och se till omgivningens behov. Likväl som att kommunicera och träffas genom som det visat sig i denna studie, utvecklings och gruppsamtal.

Detta förarbete innebär att se till det som medarbetarna vill och behöver utvecklas inom för att främja verksamhetens behov. Det kan kopplas till underkategorierna som berör medarbetarens möjlighet att utveckla ny kompetens i syfte att utvecklas i sitt arbetssätt som att kompetensutveckling är av betydelse för att kunna utveckla verksamheten. På så sätt är vilja slutligen de satsningar som görs. Satsningarna som görs påverkar resultatet men för ett lyckat resultat behövs såväl verksamhetens som den enskilda medarbetarens egen vilja. Förarbetet innebär att se till verksamhetens behov och samtidigt rikta satsningar på kompetensutveckling på sådant som riktar sig åt verksamheten. Det kan ses utifrån underkategorin som berör de olika satsningar som görs och dess olika syften. Det kan exempelvis gälla hälsofrämjande program, till att kunna bemöta olika individer till att kunna producera en ny produkt.

Desto mer individen och organisationen lär, desto mer ökar medvetenheten om dess okunnighet (a.a).

Men för att lära så kan de vara i behov av att ta sig tid till att reflektera över det som gjorts och som det framgår i underkategorin om att utvärdering kan visa om rätt satsningar gjorts. Där framgår det att det kan vara viktigt för det framtida arbetet och vad som kan förändras till nästa gång. På så sätt kan de lära utav det som gjorts och vad de kan lära utav det. Det är ett viktigt steg för utveckling.

Utifrån analysen av såväl Lave & Wengers teori om situerat lärande och Senges teori om den lärande organisationen kan jag dra slutsatsen att kompetensutveckling är av betydelse för de situationer som verksamheten och dess individer ställs inför. För att överleva som verksamhet är utveckling och förändring en förutsättning.

På frågan gällande hur de går tillväga för att finna behov av kompetensutveckling? och hur olika verksamheter arbetar med kompetensutveckling? kan jag utifrån resultatet av denna studie besvara enligt följande.

De omgivande faktorerna styr vilka behov som finns och påverkar på så sätt vad verksamheten behöver satsa på för kompetensutveckling. Strategier för arbete med kompetensutveckling är därför nödvändigt för att kunna se till de behov som finns och kommer att finnas inför framtida situationer. Kompetensutvecklingens betydelse för

verksamheten är som studien visat att dels utveckla medarbetarna som för att kunna utveckla den verksamhet de bedriver. Omgivningen påverkar verksamheten beroende på vilka behov de har och verksamhetens arbetsuppgifter påverkar vilken typ av satsningar på kompetensutveckling som behövs göras för att kunna hantera dessa. Omgivningens föränderlighet påverkar på så sätt verksamheten. Men verksamheten består av individer som ska kunna hantera förändringarna. Det är deras handlingar som leder till verksamhetens måluppfyllelse och utveckling.

För att lyckas med strategiskt arbete med kompetensutveckling gäller det att se till verksamhetens helhet, dels se till enskilda medarbetarna och dess situation, dels se till gemensamma visioner såsom mål och vägar för att uppnå dessa, att kunna inta ett kritiskt tänkande för att kunna utveckla sina tankemodeller och att kunna forma ett teamlärande som bygger på att kunna kommunicera och samverka.

På detta sätt kan sedan varje del utforma sin strategi men de måste hänga samman med verksamhetens helhet. Därför är det viktigt att se till arbetet med verksamhetens generella mål i förhållande till de som ställs upp för varje del inom verksamheten, vilket tydligt framgår under huvudkategorin om strategier för arbete med kompetensutveckling.

En utav frågorna i studien är, vilka satsningar görs på kompetensutveckling?

Resultatet av ett genomfört strategiskt förarbete med kompetensutveckling visar att det sker olika satsningar med olika utformning och skilda syften. Dels för den enskilda medarbetaren genom som det visat sig denna studie med idrottsaktiviteter eller stresshantering, men även för att kunna hantera sina arbetsuppgifter genom hantering av ny teknik. Men för att satsa på kompetensutveckling så är det, som det visat sig i denna studie viktigt att det finns en vilja, dels från verksamheten men främst hos den enskilda medarbetaren. Det är de som har handlingsförmågan och är deras handlingar som får verksamheten att utveckla och förändras.

Studiens sista fråga berör hur de arbetar med att utvärdera sina satsningar på kompetensutveckling?

För att kompetensutvecklas krävs på så sätt medarbetarnas delaktighet. Studien visar att medarbetarnas delaktighet när det gäller kompetensutvecklingsfrågor kan skilja sig åt beroende på arbetsuppgifter. Blir det en större mängd som har en sådan inställning så kan det förhindra verksamhetens möjlighet till utveckling och förändring. Eftersom det läggs mycket tid och även satsning på pengar med såväl förberedelse som genomförande av åtgärder för kompetensutveckling så är dess resultat viktigt att se till. I denna studie har det dock visat sig att det är lätt att utvärderingar hamnar i skymundan, men att det kan vara bra för att se om medarbetarna fått någon nytta utav satsningen i sitt arbete och samtidigt en möjlighet till att lära och utveckla ny kunskap genom nya insikter och på så sätt se om det skett någon förändring eller utveckling beroende på vad kompetensutvecklingen syftade till.

Syftet med studien är att ta reda på kompetensutvecklingens betydelse för att verksamheten ska kunna förändras. Utifrån denna studie kan jag dra slutsatsen att strategiskt arbete med kompetensutveckling, de olika satsningarna som görs och dess betydelse för verksamheten är avgörande för vad som kan förändras och hur förändringar kan bemötas. Lärande och kompetens är förutsättningar för en lärande organisation. Utifrån studiens resultat är samtliga verksamheter lärande organisationer. De arbetar kontinuerligt med kompetensutvecklingsfrågor och analysera dess och verksamhetens behov för att kunna bemöta de situationer som de ställs inför i såväl vardagen som inför framtiden.

9. DISKUSSION

I inledningen och bakgrunden beskrevs betydelsen av att se till medarbetarnas befintliga kompetens och vilken kompetens som behöver utvecklas för att kunna möta förändringar.

Genom att lära och utveckla sin kunskap skapas möjligheten att förändra. Det är upp till medarbetaren själv att utnyttja det som lärts genom sin handlingsförmåga och på så sätt utveckla kompetens. Varje verksamhet innehåller olika slags kompetenser som är specialiserade inom olika områden beroende på vilka arbetsuppgifter de har. En lärande organisation ser till behovet av samverkan mellan dessa och följer upp vad som behöver förbättras för att kunna hantera förändringar. Lärandet blir därför situerat som Lave och Wenger (1991) beskriver. Detta beroende på de situationer som individerna och verksamheten ställs inför och ska kunna hantera. Det innebär att kunna anpassa sig inför de situationer som uppstår. En förändring påverkar inte enbart en viss del av verksamheten utan berör hela verksamheten. Därför är ett helhetstänkande betydelsefullt. Senge (1990) beskriver därför fyra discipliner som tillsammans formar ett systemtänkande som bildats av samtliga medarbetare där de ser till såväl verksamhetens som de enskilda medarbetarnas behov och hur de hänger samman.

Kompetensutvecklingen är på så sätt av betydelse för att verksamhetens ska kunna förändras. Det kan dels gälla för att kunna möta framtida krav men även för att kunna hantera förändringar inom organisationen. Förarbetet med kompetensutveckling kan, som det visat sig i denna studie, ske på individ, grupp och ledningsnivå genom anordning av olika möten. Förarbetet är av betydelse för att kunna ta reda på behoven av kompetens i förhållande till de krav som verksamheten har för att kunna uppfylla sina mål. Kommunikation är därför en viktig förutsättning vid planering av kompetensutveckling för att skapa samverkan och se till dess skilda behov på individ, grupp och verksamhetsnivå. Utifrån det kan verksamheten bestämma vad för typ av kompetensutveckling som de behöver satsa på. På detta sätt kan de även utbyta olika erfarenheter och se till för och nackdelar sett utifrån olika medarbetares perspektiv beroende på vilken miljö de befinner sig inom.

Därför anser jag att det är av betydelse att medarbetarna delaktiga är av betydelse för att kunna få fram ett brett underlag som används vid analysen av olika behov. Det strategiska arbetet med kompetensutveckling är på så sätt en början på ett bildande av rätt kompetens på rätt plats. För att utveckla kompetens så krävs dock, som det även visat sig i denna studie att medarbetaren är delaktighet och en vilja för att kunna utnyttja den genom sin handlingsförmåga. Medarbetarens delaktighet är därför centralt för såväl planering av kompetensutveckling som för vad resultatet av satsningen på kompetensutvecklingen resulterar i. Det är medarbetarna inom varje del som avgör verksamhetens utveckling och möjlighet till förändring. Hamnar någon utav delarna i bakgrunden och stannar upp i sin utveckling kan det, på längre sikt innebära att hela verksamhetens utveckling hindras. Det är därför viktigt att se till att samtliga delars möjlighet till utveckling. Delarna bildar tillsammans det som kan kallas för helhet och de behöver samverka för att verksamheten ska kunna utvecklas och på så sätt förändras. Därför är det av betydelse att alla olika delarna arbetar med strategiskt med förberedelse till kompetensutveckling.

Något som jag tycker är viktigt i detta sammanhang är chefens roll och att det förekommer utbildning av chefer som ska genomföra exempelvis utvecklingssamtal eller arbetsplatsträffar med sina medarbetare. Detta är något som jag tror är av betydelse för att cheferna ska se till vikten av kompetensutvecklingsfrågor men även för att lyssna och motivera medarbetarna till att vilja utveckla sig för såväl sin yrkesroll som gruppens arbete och utveckling och få dem att våga växa.

Något som återkommer i studien är omgivningens styrfaktorer. I resultatet framkommer det att yttre krav är styrande för vilka behov som skapas och ska tillgodoses inom verksamheten. Detta oavsett om verksamheten konkurrerar på en marknad eller om det är en statlig verksamhet. Det kan råda ett dialektiskt förhållande mellan verksamheten och omgivningen genom att yttre faktorer skapar behov och verksamhetens uppgift är att fylla dessa. Det påverkar även vilka satsningar på kompetensutveckling som görs i takt med

omgivningens utveckling. Kompetensutvecklingen är av betydelse för att verksamheten ska kunna förändras om det så gäller för att kunna hantera kunders önskemål eller för att ersätta kompetens på grund utav neddragningar. Det gäller därför att anpassa kompetensutvecklingen i förhållande till de förändringar som verksamheten ställs. Omgivningen formar på så sätt de förändringar som verksamheten behöver göra. Sedan är det verksamhetens ansvar att hitta tillvägagångssätt för att kunna hantera dessa. Som det även framkommit i denna studie så finns det olika former av satsningar på kompetensutveckling, som det har visat sig genom bland annat vikariera på en annan avdelning, föra dialog, eller för att göra medarbetarna medvetna om sin hälsa.

Något som framkom under studien är att kompetensutveckling kan göras för att kunna förändra arbetssättet. Det är av betydelse oavsett typ av verksamhet. På det sättet kan de utveckla ny kompetens och samtidigt utveckla sitt sätt att arbeta. Det kan skapa en eftertanke och reflektion över arbetssättet och komma på nya vägar för att utveckla det. Det kan även ge en trygghet i yrkesrollen.

Kompetensutvecklingen är av betydelse för vad verksamheten kan förändra, detta beroende på hur väl de arbetar med att se till kompetensbehov, vilken betydelse det har och vad resultatet utav det ska bli. Resultatet är det dock främst den enskilda medarbetaren som har ansvar över genom att det är de som har viljan och handlingsförmågan. Samtidigt behöver medarbetaren få utrymme för att kunna utveckla kompetens i verksamhetens miljö.

Avslutningsvis har resultatet av denna studie skapat en ökad medvetenhet och förståelse hos mig. Mötet med de olika intervjupersonerna och deras erfarenheter har ökat min förståelse för kompetensutvecklingens betydelse i praktiken. Det har utvecklat mitt sätt att se på helheten av en verksamhet och vad kompetensutveckling har för betydelse för denna och att kompetensutveckling handlar om mer än att bara få gå på kurser. Att se till lärandet i organisationen är centralt inom samtliga typer av verksamheter. I början av studien var det vissa svårigheter med att få ihop intervjupersoner. Detta tog väldigt mycket tid som jag inte räknat med. Att ta kontakt med intervjupersonerna i ett tidigare skede är något jag tar med mig som en lärdom. Valet av kvalitativ intervju som datainsamlingsmetod har visat sig fungera bra i denna studie. Det är dock tidskrävande och tar lång tid att sammanställa. Datamaterialet blir rikligt och det som inte ter sig som så mycket, visar sig vid sammanställningen vara väldigt omfattande. Eftersom materialet varit omfattande så tog det tid att urskilja lämpliga kategorier i förhållande till studiens frågeställningar och syfte. För att uppnå syftet med denna studie hade inte någon annan metod varit lämplig eftersom mitt intresse är att finna betydelse av kompetensutvecklingens betydelse för att verksamheten ska kunna förändras. Det är inget som hade kunnat genomföras med en observation eller enkät. Betydelse är inget som jag hade kunnat se genom observation eller kan dra en generell slutsats utifrån eftersom den kan ha olika betydelser beroende på typ av verksamhet. Valet av den hermeneutiska ansatsen är även relevant utifrån intresset av att undersöka vad betydelsen av kompetensutveckling är för att kunna förändra verksamheten och utifrån detta finna förståelse.

Denna studie har främst inriktats på arbetstagarens lärande. Förslagsvis skulle studien kunna göras i annan form som syftar till att ta reda på vad personalutbildningen skapar för kunskaper och sedan se till dess betydelse i arbetet. Förslagsvis skulle studien kunna genomföras till att beröra avdelningschefers syn på arbetet med kompetensutveckling hos sina medarbetare och om de har några andra alternativ till andra tillvägagångssätt. Alternativt skulle två fallstudier kunna genomföras för att se vilka motsättningar som finns för arbetet med kompetensutveckling och förändring till detta skulle Engeströms verksamhetsteori vara lämplig.

REFERENSER

- Anttila, M. (1997). *Kompetensförsörjning*. Falun:Scandbook.
- Arbnor, I. & Bjerke, B. (1994). *Företagsekonomisk metodlära*. Lund:Studentlitteratur.
- Dysthe,O. (2003). *Dialog, samspel och lärande*. Lund: Studentlitteratur.
- Edvardsson, B & Thomasson, B. (1992). *Kvalitetsutveckling – ett managentperspektiv*. Lund:Studentlitteratur.
- Ellström, P-E. & Hultman, G. (2004). *Lärande och förändring i organisationer*. Lund:Studentlitteratur.
- Ellström,P-E, Gustavsson,B & Larrson,S. (1996). *Livslångt lärande*. Lund:Studentlitteratur.
- Ellström, P-E. & Nilsson, B. (1997). *Kompetensutveckling i små- och medelstora företag*. Linköping:UniTryck.
- Forsberg, B., Hede, G., Lundmark, A. & Söderström, M. (1984). *Att planera utbildning*. Lund:Studentlitteratur.
- Granberg, O. (2004). *Lära eller läras*. Lund:Studentlitteratur.
- Gustavsson, B. (2003). *Kunskapande metoder*. Lund:Studentlitteratur.
- Gustavsson, M. (2000). *Potentialer för lärande i arbetslivet*. Linköping:Parajett AB.
- Haglund, T. & Ögård, L. (1995). *Livslångt Lärande*. Uppsala:Bulls tryckeri.
- Halvorsen, K. (1992). *Samhällsvetenskaplig metod*. Lund:Studentlitteratur.
- Hansen, M., Thomsen, P. & Varming, O. (1997). *Psykologisk-pedagogisk ordbog*. Köpenhamn:Gyldendal.
- Hansson, J. (1997). *Skapande personalarbete - lärande och kompetens som strategi*. Falun.ScandBook AB.
- Holme, I. & Solvang, B. (1991). *Forskningsmetodik*. Lund:Studentlitteratur.
- Honey, P & Mumford, A.(1985). *Lärstilshandboken*. Lund:Studentlitteratur.
- Illeris, K. (1999). *Lärande i mötet mellan Piaget, Freud och Marx*. Lund-Studentlitteratur.
- Kolb, D. (1984). *Experiential learning*. Englewood Cliffs NJ. Prentice-Hall.
- Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund:Studentlitteratur.
- Lantz, A. (1993). *Intervjumetodik*. Lund:Studentlitteratur.

Lave, J. & Wenger, E. (1991). *Situated learning: Legitimate peripheral participation*. Cambridge:Cambridge University Press.

Leymann, H. & Andersson, K. (1986). *Förändring i samverkan*. Lund:Studentlitteratur.

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

Marking, C. (1992). *Kompetens i arbete*. Göteborg:Graphics System.

Nilsson, B. (2003). *Förändringsdynamik- utveckling av lärande och drivkrafter för förändring*. Linköping: Parajett AB.

Rönnquist, D., Thunborg, C. & Ellström, P-E. (1999). *Arbete, kompetenskrav och lärande inom hälso- och sjukvården*. Linköping:UniTryck.

Sarv, H. (1997). *Kompetens att utveckla*. Falköping:Gummessons Tryckeri AB.

Senge, P. (1990). *The fifth discipline – The Art and Practice of learning organization*. Chatham, Kent:Doubleday.

Säljö, R. (2000). *Lärande i praktiken*. Stockholm:Bokförlaget Prisma.

Svenning, C. (2000). *Metodboken*. Eslöv: Lorenz Förlag.

Trost, J. (1997). *Kvalitativa intervjuer*. Lund:Studentlitteratur.

Wenger, E. (1998). *Communities of practice. Learning, meaning and identity*. Cambridge:Cambridge University Press.

Ödman, P-J. (2005). *Tolkning, förståelse, vetande*. Stockholm:Norstedts Förlag.

Övriga källor

(1996). *Pedagogiskt uppslagsverk*. Värnamo:Fälts tryckeri.

Bilaga A

Intervjuguide

Verksamhet: Antal år i yrket:

Strategier för arbete med kompetensutveckling

- * Arbete med kompetensutveckling?
- * Speciell strategi? Innehåll?
- * Betydelse?
- * Hur utvecklas den?
- * Gäller den för hela organisationen eller finns det olika beroende på nivå?
- * Vilka kompetenssatsningar görs?
- * Utvärderas de?
- * Betydelse och påverkan för verksamheten och personalen?
- * Eventuella följder?

Bilaga B

Mejl

Hej!

Mitt namn är Anna Gottfridsson och jag studerar på Blekinge Tekniska Högskola. Just nu håller jag på med mitt kandidatarbete som hamnar inom området för arbetslivspedagogik. Med min uppsats avser jag att studera strategier för kompetensutveckling och dess betydelse vid förändringsarbete. Utifrån detta vill jag ta reda på hur ni arbetar med kompetensutveckling, tar reda på behov utav den och vad dess syfte kan vara. Jag undrar därför om du har möjlighet att ställa upp på en intervju under denna eller nästa vecka? Den kommer att ta max 30 minuter och ska bandas. Det är dock endast jag och min handledare, Heléne Ivarsson som har tillgång till bandet.

Med vänliga hälsningar
Anna Gottfridsson