INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1 INLEDNING 1

1.1 Bakgrund 1
1.2 Problemdiskussion 3
1.3 Syfte 5
1.3.1 Syfteprecisering 5
1.4 Avgränsningar 6
1.4.1 Teoretiska avgränsningar 6
1.4.2 Praktiska avgränsningar 6
1.5 Målgrupp 7
1.6 Centrala begrepp 8
1.7 Uppsatsens disposition 9

2 OM VETENSKAP 11

2.1 Verklighetssyn 11
2.2 Kunskapssyn 13
2.2.1 Vetenskaplig kunskap 13
2.3 Strategi för kunskapsproduktion 14

3 TEORIER OM KOMPETENSUTVECKLING 17

3.1 Kompetens och kvalifikation 17
3.1.1 Kompetensbegreppet 17
3.1.2 Kvalifikationsbegreppet 19
3.2 Kompetensutveckling 20
3.2.1 Begreppet kompetensutveckling 21
3.2.2 Vad påverkar effekterna av kompetensutveckling? 22
3.3 Perspektiv på kompetensutveckling 24
3.3.1 Det tekniskt-rationella perspektivet 25
3.3.2 Det humanistiska perspektivet 26
3.4 Sammanfattning 27

4 TEORIER OM ENGAGEMANG OCH MOTIVATION 29

4.1 Engagemangsteorier 29
4.1.1 Grunder för engagemang 30
4.1.2 Följder av engagemang 33
4.1.3 Vår syn på engagemang 35

4.2 Motivationsteorier **36**
4.2.1 Kongruensteorin 37
4.2.2 Förväntningsteorin 37
4.2.3 Individ- och situationsfaktorer 38
4.2.4 Inre och yttre belöningar 38
4.3 Skillnader mellan engagemang och motivation **39**
4.3.1 Skillnader 39
4.4 Sammanfattning **40**

5 TILLVÄGAGÅNGSSÄTT **41**

5.1 Undersökningens inriktning **41**
5.2 Urval **42**
5.3 Intervjusituationen **43**
5.3.1 Intervjuinnehållet 44
5.3.2 Genomförande 44
5.4 Tolkning av resultatet **44**
5.5 Metodkritik **45**
5.5.1 Urval 45
5.5.2 Intervjusituationen 45

6 EMPIRI **47**

6.1 Ledarnas uppfattningar **47**
6.2 Medarbetarnas uppfattningar **51**
6.2.1 De intervjuades bakgrund 51
6.2.2 Kompetens och kvalifikation 53
6.2.3 Kompetensutveckling 54
6.2.4 En beskrivning av kompetensutvecklingen inom de tre organisationerna 56
6.2.5 Engagemang 64
6.2.6 Medarbetarnas uppfattningar om samband mellan kompetensutveckling och engagemang 68

7 ANALYS **69**

7.1 Vilken betydelse har kompetensutveckling för medarbetare? **69**
7.2 Skapar kompetensutveckling engagemang hos medarbetarna? **72**
7.3 Påverkas engagemanget av formen på kompetensutveckling? **76**
7.4 Leder kompetensutveckling till motivation? **78**

7.5 Påverkar faktorer hos individen och dess arbetsmiljö upplevelsen av kompetensutveckling? 81

8 SLUTSATSER 85

8.1 Framtida forskning 88
8.2 Slutord 88

9 KÄLLFÖRTECKNING 89

BILAGOR:
Bilaga 1: Intervjuunderlag medarbetare
Bilaga 2: Intervjuunderlag ledning

FIGURFÖRTECKNING

Figur 1: Behov av kompetensutveckling 20
Figur 2: Sammanfattning engagemangsbegreppet 34

1 INLEDNING

Detta inledande kapitel utgör en bakgrund till vårt undersökningsområde och vi för en diskussion kring undersökningsproblemet. Diskussionen leder fram till syftet med denna studie. Vi presenterar även aktuella avgränsningar och definitioner av väsentliga begrepp för vår undersökning. Avslutningsvis redovisas uppsatsens disposition.

1.1 BAKGRUND

Kraven på företag och organisationer[1] att vara flexibla i sin service och i sitt utbud har blivit allt viktigare under de senaste åren. Ökad konkurrens om kunder och den snabba tekniska utvecklingen har lett till att skräddarsydda kundlösningar idag är en självklarhet inom många branscher. För att överleva i denna miljö krävs kontinuerlig förnyelse och anpassning till nya förutsättningar och omvärldskrav. (Dilschmann & Berg, 1996; Holbeche, 1999; Alsrup, 2000) Organisationen måste noga granska vilka drivkrafter och tillgångar som är de viktigaste för förnyelse och utveckling. En sådan granskning utmynnar allt oftare i konstaterandet att den viktigaste tillgången inte längre är organisationens kapital utan de anställdas kompetens. (Höij, 2000; Palmblad, 1999)

Då de anställda ses som en av organisationens viktigaste resurser räcker det inte längre med att enbart skapa ett varumärke för sina kunder, numera måste organisationerna även locka till sig medarbetare genom att skapa ett varumärke för sina anställda. (Edling, 1999) Det innebär att organisationen måste framstå som attraktiva arbetsgivare för att kunna locka till sig och behålla kompetent personal. Inför sina kunder profilerar sig organisationen med bra produkter eller tjänster och inför sina anställda blir det viktigare att profilera sig som en attraktiv arbetsgivare samt profilera organisationens mål och värderingar. Det krävs att chefer med personalansvar har förståelse för hur viktig medarbetarnas kompetens är samt hur kompetensen skall utvecklas på bästa sätt för att organisationen skall bli konkurrenskraftig (Höij, 2000). För att försäkra sig om att organisationen har rätt kompetens krävs ett kontinuerligt lärande av medarbetarna, vilket medför att organisationen får lättare att anpassa sig till förändringar och det underlättar förståelsen för organisationens behov av rätt kompetens. (Dalin, 1997)

[1] Fortsättningsvis kommer vi inte att särskilja begreppen företag och organisation utan likställa dessa och endast använda begreppet organisation.

Allee (1997) menar att individens förmåga att lära kommer att bli organisationens nya nyckelkompetens. Detta beror på att ju större individens kapacitet att lära och bilda ny kunskap är, desto större är sannolikheten för organisationen att överleva på marknaden. Således har kompetenta och kunniga individer fått en viktigare roll inom organisationen än någonsin tidigare. Det nya kunskapssamhället anses ha lett till en maktförskjutning i organisationen. Anställda är inte i lika hög grad som tidigare beroende av organisationen. Istället blir organisationen mer och mer beroende av de anställda eftersom dessa innehar produktionsmedlen i form av kunskaper och kompetens. (Allee, 1997; Drucker, 1998; Blank, 2000)

Denna maktförskjutning har även lett till att dagens akademiker kan sägas vara mer individualistiska i sitt förhållande till arbetet och sin arbetsgivare. De känner inte samma lojalitet till organisationen som för ett antal år sedan, vilket styrks av Axelsson (1999) som menar att organisationer i allt större utsträckning belönar lojalitet. Tanken på guldklocka är nog mer avskräckande än lockande och det ses snarare som en merit att skaffa en bred erfarenhet från många olika organisationer och kulturer. (Blank, 2000) Organisationens roll för de anställda har som sagt förändrats, från att organisationen i huvudsak endast ha givit medarbetarna lön till att ge dem både lön och personlig tillfredsställelse. Resultatet av detta blir att individen stannar i samma organisation så länge denne själv anser sig tjäna på det. Det blir allt vanligare att byta arbete för att på så sätt kunna avancera och få bättre lön samt utveckla sig själv. (Helmertz, 1995)

Förändrade förhållanden mellan organisationen och medarbetaren kan medföra problem för organisationen då de behöver behålla kompetenta medarbetare. Vad som kan få medarbetarna och därmed deras kompetens att stanna kvar i organisationen är ingen enkel fråga, då samtliga individer inte kan kategoriseras i ett kollektivt sammanhang. Individerna har egna personliga identiteter och relationer varför de kräver att utvärderas efter deras unika, personliga egenskaper. En förutsättning för att få behålla medarbetarna är att organisationen ser mer flexibelt på sin personal och därigenom anpassar sina åtgärder efter individens personliga önskemål. (Eccles & Nohria, 1992) Det har med andra ord blivit mer aktuellt för organisationer att på olika sätt få medarbetarna att känna sig nöjda med sin arbetssituation och ge dem möjlighet att utvecklas inom organisationen för att få behålla deras värdefulla kompetens. Organisationer måste förutom att skapa mervärde åt sina kunder även skapa mervärde åt sina medarbetare.

1.2 PROBLEMDISKUSSION

I dagens organisationer kan ökad fokus på *kompetensutveckling*[2] urskiljas (Mattsson, 1999). Anledningarna till det kan vara många. Den ökade konkurrensen, med ökade krav från kunderna som följd, kan vara en orsak. Det kan också vara ett led i organisationens strategi att utvecklas till ett kunskapsföretag eller för att motivera personalen och låta den utvecklas. Genom ökade satsningar på kompetensutveckling försäkrar sig organisationen om att de anställda har rätt kompetens och att organisationen kan följa med i utvecklingen. Kompetensutveckling är också värdefullt för individen som genom kontinuerlig utveckling gör sig mer attraktiv på arbetsmarknaden och tillfredsställa sitt behov av personlig utveckling. Ett problem kan dock bli att satsningar på kompetensutveckling inte lönar sig för organisationen om medarbetaren, efter att ha tagit del av kompetensutvecklande åtgärder, väljer att lämna organisationen. Idag när individen stannar allt kortare tid på varje arbetsplats är risken ännu större att organisationer satsar resurser som snarare kommer att gagna andra organisationer om och när den anställde byter arbete.

Då organisationer idag satsar mycket tid och resurser på kompetensutveckling är det viktigt att insatserna får önskade effekter, både för de anställda och för organisationens lönsamhet och framtid. Det skall inte satsas resurser för satsandets skull. Det måste vara något som organisationen och anställda har behov och nytta av, något som känns meningsfullt och relevant. (Hillelson, 2000) Utvecklingen av organisationen måste ske parallellt med utvecklingen av medarbetarna. (Löfgren Bjerner, 1998)

För att organisationen skall lyckas i den hårda konkurrensen krävs, förutom kompetent personal, även att medarbetarnas mål inte står i konflikt med organisationens. Detta uppnås bland annat genom att medarbetarna är motiverade och engagerade för organisationen. Det är inte tillräckligt att ha kompetent och kunnig personal om individerna inte arbetar för organisationens bästa. Då engagerade och motiverade medarbetare utför ett bättre arbete och känner starkt för organisationen kan de därför vara nyckeln till framgång. (Helmertz, 1995; Edling, 1999; Vennström, 1999)

Vad är det då som får medarbetaren att bli engagerad för den organisation denne arbetar i? Det kan vara många olika faktorer, bland annat de mest klassiska såsom lön och andra materiella belöningar, till exempel bonus

[2] För definition av begreppet kompetensutveckling se avsnitt 1.5

eller optionsprogram. Det kan även vara karriärmöjligheter, nya befogenheter, nya ansvarsområden, arbetsmiljön eller den sociala gemenskapen tillsammans med arbetskamrater. (Axelsson, 1999) Kopplingen mellan lön samt motivation och engagemang har tidigare studerats och utretts. Studier visar dock att lön och materiella förmåner inte är tillräckligt för att motivera och behålla medarbetare (Axelsson, 1999; Ottosson, 1999).

Allt fler individer strävar dock efter att utveckla sig själva (Lindgren, 1996) och om de ges möjlighet till detta inom organisationen skulle det tillfredsställa individernas behov. Det kan även utgöra incitament för individerna att stanna kvar i organisationen. Kan utveckling vara ett komplement till lön och materiella belöningar för att skapa engagemang och motivation? Kompetensutveckling leder till att individen utvecklar sig själv och får ökad kompetens, vilket kan gynna medarbetaren på flera sätt. Kan det även gynna organisationen på så sätt att det skapar engagemang för organisationen hos individen? Sambandet mellan kompetensutveckling och engagerade samt motiverade medarbetare är inte studerat i samma utsträckning som sambandet mellan lön och engagemang samt motivation. När individen i allt större utsträckning eftersträvar att utveckla sig själv skulle en organisations satsning på kompetensutveckling kunna tillgodose individens och organisationens behov.

Kompetensutveckling kan vara mer eller mindre individuellt anpassad till medarbetarens förutsättningar, behov samt önskemål och påverkar kanske därför graden av engagemang olika. Vissa individer kan föredra att utvecklas genom deltagande i kurser medan andra kanske hellre byter arbetsuppgifter eller deltar i projekt. Trenden mot att individer blir mer självständiga i sitt förhållande till sitt arbete skulle kunna medföra att individuella insatser av kompetensutveckling värderas högre av den enskilde individen. Har utvecklingen medfört att gemensamma och mer generella insatser upplevs vara mindre engagerande och motiverande än individuella? Är det svårare att relatera de generella insatserna till det egna arbetet och behovet av personlig utveckling? Det krävs att strategierna för kompetensutveckling noggrant planeras och tänks igenom för att de effekter organisationen förväntar sig uppnå även skall uppnås (Hillelson, 2000).

Det kan dock även diskuteras om kompetensutveckling alltid upplevs positivt av medarbetaren och därmed leder till ökat engagemang? Bevisligen medför ökad kompetens att medarbetarna blir mer attraktiva på

arbetsmarknaden, men samtidigt kan kompetensutveckling i vissa fall även uppfattas negativt för individen. Vissa forskare har påvisat att högre utbildade individer i större utsträckning strävar efter att utveckla sig själva och att öka sin kompetens och yrkeskunskap. Dessa individer är då mer positivt inställda till kompetensutveckling. (Bergman, 1995) I motsats till detta har vi egna erfarenheter som exemplifierar individer vilka är nöjda med sin tillvaro och som inte eftersträvar att öka sin kompetens eller personliga utveckling. De är nöjda med sin nuvarande situation och känner snarare rädsla och osäkerhet för att gå in på nya arbetsområden, där de inte kan kontrollera situationen. För dessa individer kan kompetensutveckling leda till osäkerhet och ökad personlig press snarare än ökat engagemang och ökad motivation - kompetensutveckling kan då upplevas negativt (Bergman, 1995; Berlin, 1999).

Om organisationen lyckas skapa mervärde hos medarbetaren medför det att denne blir positivt inställd och chansen att individen väljer att stanna kvar i organisationen är stor. (Mowday, Steers & Porter, 1979). Organisationer satsar idag resurser på kompetensutveckling av anledningen att säkerställa kompetensen inom organisationen. Om kompetensen inte stannar kvar har resurserna investerats utan vinning för organisationen. Om det däremot finns positiva samband mellan satsningar på kompetensutveckling och skapande av engagemang och motivation hos medarbetarna skulle organisationen nå dubbla fördelar. Dels stannar medarbetarna, dels får organisationen konkurrenskraftig kompetens.

1.3 SYFTE

Syftet med denna uppsats är att problematisera och analysera möjliga samband mellan organisationers kompetensutveckling och medarbetarnas engagemang samt motivation.

1.3.1 SYFTEPRECISERING

Syftet mynnar ut i följande undersökningsfrågor:

- Vilken betydelse har kompetensutveckling för medarbetaren?
- Skapar kompetensutveckling engagemang hos medarbetarna?
- Påverkas engagemanget av formen på kompetensutvecklingen?
- Skapar kompetensutveckling motivation hos medarbetarna?
- Påverkas upplevelsen av kompetensutveckling av faktorer hos individen och dess arbetsmiljö?

1.4 AVGRÄNSNINGAR

1.4.1 TEORETISKA AVGRÄNSNINGAR

Organisationens kompetens kan diskuteras på två olika nivåer, individkompetens och företagskompetens. (Axelsson, 1996) Vi har avgränsat uppsatsen till att endast behandla individkompetens[3], varför vi inte kommer att diskutera om organisationer kan vara kompetenta eller hur den kompetensen i så fall utvecklas och bibehålles. Studiens individfokus innebär vidare att vi är intresserade av medarbetarens uppfattningar av kompetensutveckling, engagemang och motivation samt sambanden där emellan. Vi kommer dock att belysa ledningens syn i de fall vi finner det värdefullt.

Teorierna om engagemang har avgränsats till att endast behandla individens engagemang för en organisation, så kallat organisationsengagemang[4]. Vi har valt att bortse från individens engagemang för övriga aspekter i dess omgivning såsom till exempel familj eller politiska partier då dessa aspekter inte är relevanta för vårt undersökningsområde. Beträffande motivation har vi valt att avgränsa oss till att behandla motivationsteorier kopplade till ett arbete, varför vi använder oss av så kallade arbetsmotivationsteorier[5]. Dessutom har vi valt att endast ta upp teorier om motivation som vi finner relevanta att diskutera i samband med instrumentellt utbyte.

1.4.2 PRAKTISKA AVGRÄNSNINGAR

Vi har i denna studie valt att undersöka hur kompetensutveckling påverkar individens engagemang för organisationen samt dess motivation för sitt arbete. Vi har valt att belysa frågeställningen ur ett individperspektiv, där fokus ligger på hur medarbetarna upplever genomförda kompetensutvecklingsinsatser. Anledningarna till att vi valt ett individfokus är vårt intresse för människor i organisationer och individens allt viktigare roll för organisationens framgång. Vi har även, genom ett mindre antal intervjuer, undersökt organisationernas syfte med och inställning till satsningar på, kompetensutveckling för att se om detta kan ha påverkat medarbetarnas inställningar.

---

[3] Begreppet kompetens kommer fortsättningsvis användas och avser då individkompetens om inte annat anges.

[4] Begreppet engagemang kommer fortsättningsvis användas och avser då organisationsengagemang om inte annat anges.

[5] Vi kommer fortsättningsvis att likställa arbetsmotivation med motivation och endast använda den senare termen.

Vår studie omfattar medarbetare som arbetar med ekonomisk rådgivning inom banksektorn. Anledningen till att vi valt banksektorn är att det är en bransch som just nu genomgår många förändringar i och med den tekniska utvecklingen och dess påverkan på bankernas tjänster. Många banker har även under de senaste åren fusionerat med andra banker för att bli större och klara sig bättre i konkurrensen om kunderna. De anställda har fått ändrade arbetsuppgifter och deras roller förändras i och med ovanstående förändringar. Detta anser vi medför att det blir än viktigare att medarbetarna får den kompetensutveckling som krävs för att följa med i utvecklingen.

1.5 MÅLGRUPP

Målgruppen för denna uppsats anser vi vara personer inom akademien samt företagsledningar och personer med ansvar för kompetensutveckling.

1.6 CENTRALA BEGREPP

I detta avsnitt presenteras hur vi definierar begreppen kompetensutveckling, engagemang och motivation. Vi anser att det är viktigt för läsaren att i ett tidigt skede få kännedom om hur vi uppfattar dessa begrepp. I kapitel tre och fyra förs ett djupare resonemang om respektive begrepp.

Kompetensutveckling[6]

”Kompetensutveckling som begrepp används ofta som en sammanfattande beteckning för de olika åtgärder som kan utnyttjas för att höja individers eller gruppers kompetens i ett bestämt avseende och därmed påverka utbudet av kompetens inom ett företag eller en organisation.”

(Ellström & Kock, 1993)

Engagemang[7]

”Organisationsengagemang är ett psykiskt tillstånd hos individen, som innebär en benägenhet hos denne att forma organisationsgynnsamma attityder och utföra handlingar och beteenden för organisationens bästa.”

(Vik, 2000)

Motivation[8]

”Motivation kan förklara hur ett beteende startar, upprätthålls, styrs och upphör samt är den subjektiva reaktion som uppstår hos individen när detta pågår.”

(Jones, 1955, ur Steers & Porter, 1991, egen översättning och bearbetning)

[6] Se vidare utredning i stycke 3.2
[7] Se vidare utredning i stycke 4.1
[8] Se vidare utredning i stycke 4.3

1.7 UPPSATSENS DISPOSITION

Vi har valt att disponera vår uppsats enligt följande:

Kapitel ett - skall ge läsaren en bakgrund och en förståelse för vår problemställning och för vårt syfte. Vi har valt att här även ge våra definitioner på viktiga begrepp för uppsatsen samt våra avgränsningar. 1

Kapitel två - illustrerar vårt vetenskapliga förhållningssätt och vår kunskapssyn. Tanken är att detta kapitel skall underlätta läsarens förståelse och tolkning av vårt arbete. 2

Kapitel tre - beskriver den första delen av vår teoretiska referensram. De teorier som behandlas i detta kapitel rör kompetensutveckling. 3

Kapitel fyra - redovisar den andra delen av vår teoretiska referensram. De teorier som behandlas i detta kapitel rör engagemang och motivation. 4

Kapitel fem - beskriver hur vi har gått tillväga för att samla in vår empiri. Dessutom tar vi upp problem som kan uppstå i samband med detta. 5

Kapitel sex - beskriver vår undersöknings empiri. 6

Kapitel sju - redovisar vår analys av det empiriska materialet. Grunden för analysen är den teoretiska referensram. 7

Kapitel åtta – belyser de slutsatser som vi har kommit fram till och vi avslutar med reflektioner kring vårt studerade ämne. 8

2 OM VETENSKAP

Som forskare bör vi ge vår syn på vetenskap och verkligheten för att läsaren lättare skall förstå och kunna ta till sig vår uppsats. Vår uppfattning om vetenskapligt förhållningssätt innebär att ifrågasätta det för givet tagna, att förhålla sig kritisk till den verklighet som i vardagen ter sig så självklar. Hur ser vi på verkligheten? Vad är kunskap och hur kan vi veta vad som är sanning? Det är frågor som kommer att behandlas i detta kapitel och som vi som forskare måste fundera över och ge vår syn på, då hela arbetet kommer att genomsyras av våra grundläggande värderingar, antaganden och tidigare kunskaper. Vårt praktiska tillvägagångssätt kommer att behandlas längre fram i uppsatsen.

2.1 VERKLIGHETSSYN

Det har länge diskuterats huruvida samhällsvetenskaplig forskning kan vara objektiv och om det över huvud taget är eftersträvansvärt. Enligt Arbnor och Bjerke (1994) berör diskussionen om objektivitet två olika nivåer, makro- och mikronivån. Makronivån står för de värderingar och antaganden som inrymmes i en viss vetenskapsgren. Den skulle kunna ses som det rådande paradigm vilket forskaren befinner sig inom och påverkas av. Kuhn (i Patel & Tebelius, 1987) menar att forskningsverksamheten styrs av en uppsättning normer, värderingar och tankar som bildar en enhetlig ram, ett paradigm, som definierar verkligheten för forskarsamhället.

Den andra nivån i Arbnor och Bjerkes (1994) objektivitetsdiskussion, mikronivån, fokuserar på den enskilde forskaren och dennes möjlighet att uppnå objektivitet i sitt arbete. Idag är det en allmän åsikt att samhällsvetenskaperna ofrånkomligen grundas på värderingar. (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 1997) Arbnor och Bjerke (1994) menar att den litteratur forskare utgår ifrån, valda metoder samt de empiriska iakttagelser som forskaren gör, i hög grad beror på den selektiva process varje individ genomgår i uppfostran, utbildning och arbetsliv. Vidare diskuterar Arbnor och Bjerke (1994) forskarens medvetenhet. De menar att objektivitetsproblemet kan hanteras endast genom en ökad grad av självmedvetenhet samt en yttre medvetenhet hos forskaren om de maktpolitiska system som implicit påverkar forskningen. Forskarens bristande förmåga att vara objektiv påverkar och begränsar således förmågan att se hela verkligheten. Nedanstående metafor behandlar detta problem på ett illustrerande sätt.

Vi människor kan sägas stå i en grotta och kika ut på vår omvärld. Bilden som vi skapar av omvärlden består enbart av vissa delar av verkligheten, det som syns genom öppningen. Det beror på att grottan, som i detta fall symboliserar bristande information och mentala blockeringar, hindrar oss från att upptäcka hela omvärlden. Människors brister i vilja, kreativitet och mental förmåga hindrar oss från att gå helt ut ur grottan, och därmed se hela vår omvärld. Vi kan dock borra hål i grottväggen för att fånga fler bilder av verkligheten. (Frankelius, 1997)

Grottmetaforen illustrerar ett sätt att se på verkligheten som vi anser speglar vår uppfattning bra. Vi är medvetna om att vi, på grund av våra egna begränsningar och föreställningar, endast kan fånga delar av verkligheten. Vår syn på verkligheten är alltså subjektiv. Som ekonomstudenter vid Linköpings Universitet har vi socialiserats in i vissa tankesätt, vilka naturligtvis påverkar oss i vårt sätt att tänka. Det faktum att vi studerar samhällsvetenskap kan även medföra att vi resonerar på ett sätt som skiljer sig från studenter som exempelvis studerar naturvetenskap eller medicin. Även vårt val att utifrån personligt intresse studera detta ämne gör att vi går in i problemet med vissa föreställningar om undersökningens utfall, vilket medför att vår bild av problemet är subjektiv.

Genom medvetenheten om objektivitetsproblematiken är vår förhoppning att vi har kunnat gå in i arbetet med öppnare sinnen och inte helt låst fast oss i vårt eget tankesätt och våra värderingar. Vi är dock medvetna om att våra värderingar omedvetet har genomsyrat arbetet.

Utifrån resonemanget om att det inte finns någon objektiv, sann bild av verkligheten ser vi verkligheten som socialt konstruerad. Med social konstruktion menas att verkligheten skapas i en kontinuerlig process, där den skapas på nytt i varje sammanträffande och situation i vardagslivet. Det medför att den är subjektiv och dessutom har en förmåga att förlora sin status som sann i samma stund som vi människor upphör att upprätthålla samt uppfatta den som verklig. (Arbnor & Bjerke, 1994) Vi anser att den vetenskapliga forskningen påverkar och utvecklar synen på verkligheten och bidrar till den kontinuerliga process där dagens sanningar granskas och omprövas. Det faktum att olika forskare har olika åsikter om till exempel hur resultatet av en undersökning skall tolkas visar att bilden av verkligheten är subjektiv samt en konstruktion av den tolkande forskaren.

Vår syn på verkligheten, som subjektiv och socialt konstruerad, kan liknas vid det hermeneutiska förhållningssättet, vilket bygger på tolkning.

Tolkningen sker alltid i ett historiskt perspektiv och i ett sammanhang. Utgångspunkten i tolkningsarbetet är forskarens förförståelse, vilken utgörs av dennes grundsyn, värderingar och egen förståelse av problemet. Det insamlade materialet tolkas sedan med hjälp av förförståelsen, vilket leder till att forskaren får en ny förståelse för problemet än vad denne hade tidigare. I och med detta har också forskarens förförståelse inför framtida arbete förändrats. Denna process benämns den hermeneutiska spiralen. (Patel & Tebelius, 1987)

2.2 KUNSKAPSSYN

I vardagslivet görs olika iakttagelser som medvetet och omedvetet bearbetas och lagras i våra hjärnor. Efterhand byggs erfarenheter upp som används för att tolka och dra slutledningar om vår omvärld. Denna erfarenhet hjälper oss att lösa praktiska problem i vår vardag och den ger oss en subjektiv bild av verkligheten. Anledningen till att den kunskap vi fångar genom vardagen inte är objektiv beror, som tidigare nämnts, på våra egna begränsningar. Det beror även på hur mycket information vi tar in samt informationens kvalitet tillsammans med hur vi lyckas förstå och se sammanhang i informationen. (Patel & Tebelius, 1987) Frågan är om sann kunskap existerar. Vem kan garantera att den kunskap som genereras i dagens vetenskapliga arbete är mer sann än den medeltida vetenskap som vi idag avfärdar? Vi kan inte garantera att den kunskap som anses sann idag även anses vara sann imorgon. Den vetenskapliga kunskap som genereras idag uppfyller dock vissa kriterier, som gör den mer tillförlitlig än andra former av kunskap. Dessa kriterier beskrivs nedan. Vi anser, likt Patel och Tebelius (1987) att tidigare erfarenheter kan ligga till grund för den vardagskunskap som är användbar i många sammanhang, utan att vi för den skull behöver reflektera över dess sanningshalt. Vidare medför vår socialkonstruktivistiska syn på verkligheten att vi inte kan garantera att dagens sanningar också anses sanna imorgon men vi anser dock att viss kunskap som genereras ändå kan benämnas vetenskaplig. Nedan följer ett avsnitt vilket syftar till att förklara vad som karaktäriserar vetenskaplig kunskap.

2.2.1 VETENSKAPLIG KUNSKAP

Kunskap kan delas in i olika kategorier, olika kunskaper är användbara i olika sammanhang. (Tengström, 1987) Vår avsikt med det här arbetet är att generera det Tengström benämner vetenskaplig kunskap. Vad är det då som karaktäriserar vetenskaplig kunskap?

> *”Endast kunskaper som är insamlade med vetenskapliga metoder kan kallas vetenskap, och endast metoder, som uppfyller vissa krav kan kallas vetenskapliga.”*
> *(Eriksson & Wiedersheim-Paul, 1997, s. 171)*

Eriksson och Wiedersheim-Paul (1997) har ställt upp fem krav på vad som utmärker vetenskaplig kunskap. De menar först och främst att vetenskap är ett förhållningssätt där forskaren alltid är beredd att kreativt och kritiskt granska samt ompröva nuvarande sanningar, uppfattningar och metoder. För att kunna bidra till ny vetenskaplig kunskap måste forskaren vara nyfiken och se nya möjligheter samt våga ifrågasätta den kunskap som råder idag. Vidare bör en undersökning vara relevant för någon människa eller en grupp av människor. Det är viktigt att ange vem eller vilka som ställer upp undersökningsproblemet. Kunskapen skall dessutom presenteras på ett sådant sätt att dess rimlighet och trovärdighet kan ifrågasättas. Slutligen krävs öppenhet på sås sätt att resultatet och det sätt som forskaren har kommit fram till resultatet skall redovisas, för att den vetenskapliga kunskapen skall kunna granskas.

För att kunskap skall betraktas som vetenskaplig skall den alltså vara insamlad genom metoder som uppfyller vissa vetenskapliga krav. Det finns dock olika metoder att tillgå, vilka alla uppfyller kraven på vetenskaplighet. Vad som avgör vilken vetenskaplig metod forskaren använder sig av beror främst på undersökningsproblemet och forskarens förhållningssätt, vilket bland annat inkluderar sättet att se på verkligheten. (Patel & Tebelius, 1987)

2.3 STRATEGI FÖR KUNSKAPSPRODUKTION

Forskning bedrivs alltså på olika sätt och undersökningar utformas olika beroende på forskarens problemställning och den kunskap som denne vill erhålla genom forskningen. Vid skapande av kunskap kan forskare ha olika angreppssätt som genomsyrar arbetet. De två ytterligheterna för slutledning och skapande av kunskap som förekommer inom forskningen är induktion och deduktion. Anhängare av dessa olika metoder har olika utgångspunkter för forskningen. (Andersen, 1994)

Ett deduktivt arbetssätt kännetecknas av att forskaren utifrån allmänna principer och befintliga teorier drar slutsatser om enskilda företeelser. Detta bevisande arbetssätt utgår från att forskaren själv ger svaren på de frågor som denne har ställt upp. Det gör forskaren genom att utifrån en teori presentera antaganden som i verkligheten är hypoteser. (Andersen, 1994)

I motsats till deduktionens bevisning bygger induktion på upptäckande. Det innebär att forskaren kommer till slutledning genom att utgå från empiri och enskilda fall för att sluta sig till en princip eller allmän lag. Forskaren studerar forskningsobjektet utan att först ha förankrat undersökningen i tidigare vedertagen teori. Forskningens vetenskapliga kvalitet avgörs vid induktion av de mönster som visas i den insamlade informationen. (Patel & Davidson, 1991; Andersen, 1994)

Vår ansats tar utgångspunkt i deduktionen i och med att vi i grunden utgår från, och tar stöd i, de teorier och den tidigare forskning som finns om kompetensutveckling, engagemang och motivation. Avsikten är dock inte att analysera områdena var och ett för sig utan vi ämnar analysera sambanden dem emellan. Då tidigare forskning om dessa samband är bristfällig kommer vår empiri att utgöra grunden för resultatet och slutsatserna av sambanden mellan begreppen. Detta anser vi medföra att vår ansats i viss mån även bygger på induktion.

3 TEORIER OM KOMPETENSUTVECKLING

Detta kapitel utgör en del av vår teoretiska referensram och behandlar teorier och tidigare forskning om kompetensutveckling. Utgångspunkten tas i begreppen kompetens och kvalifikation. Begreppsutredningen i detta kapitel är främst till för att ge läsaren förståelse för hur tidigare forskning har behandlat begreppen samt hur vi förhåller oss till dessa. Begreppen kompetens och kvalifikation används således inte som direkta verktyg i analysarbetet.

3.1 KOMPETENS OCH KVALIFIKATION

Begreppen kompetens och kvalifikation är närbesläktade, de har en gemensam kärna men även en egen specifik innebörd. I engelskan används ofta termen skill som synonym till båda två, medan svenskan skiljer begreppen åt. De anses närbesläktade på grund av att båda innebär att individen skall ha tillräcklig och rätt kunskap för att kunna utföra en viss uppgift. Vad som skiljer dem åt är begreppens fokus. Kompetens fokuserar på individen medan kvalifikation fokuserar på den arbetsuppgift som individen skall utföra. Varje försök att definiera dessa begrepp förutsätter därför en viss uppgift, situation eller kontext. (Ellström, 1994) Nedan följer vidare förklaring av de båda begreppen.

3.1.1 KOMPETENSBEGREPPET

Som nämndes i de teoretiska avgränsningarna kommer denna uppsats endast att behandla individkompetens. För att precisera kompetensbegreppet, ur ett individperspektiv, tar Ellström (1994) utgångspunkt i begreppen individ och arbete. Med arbete avser han de uppgifter eller problem som en individ avser att lösa, i syfte att uppnå ett visst resultat.

Ellström (1996) definierar kompetens enligt följande:

> *”Med kompetens avses en individs handlingsförmåga i relation till en viss uppgift, situation eller arbete. Med den individuella handlingsförmågan menas såväl kunskaper, intellektuella och praktiska färdigheter, attityder och personliga egenskaper hos individen.”*
>
> *(Ellström, 1996, s. 11)*

En viktig aspekt i definitionen är betoningen av kompetens som en relation mellan en individs förmåga och en viss uppgift. Denna relation tas även

upp av Docherty (1996) i hans definition. Han definierar kompetens enligt följande:

> *”Individkompetens är en människas förmåga att rationellt lösa uppgifter och möta yttre krav i en specifik situation. Kompetens är en kombination av kunskap, erfarenhet, vilja och motivation.”*
> *(Docherty, 1996, s. 150)*

Som vi ser liknar Dochertys definition den definition av Ellström (1996) som har diskuterats ovan. I båda definitionerna framgår det att kunskap är en del av individens kompetens. Även Boyatzis (i Lindgren, 1996) menar att kunskap i sig själv inte är tillräckligt utan individen måste kunna använda kunskapen på ett meningsfullt sätt för att den skall kunna utvecklas till kompetens. Det handlar således om att kunna lösa uppgifter eller hantera situationer. Även Sandberg (1988) poängterar relationen mellan individens förmåga och en viss uppgift i sin definition av kompetens. Detta förhållande överensstämmer också med Nationalencyklopedins (1996) förklaring av kompetens där det beskrivs som *”(tillräckligt) god förmåga (för viss verksamhet)”*. Som synonymer anges *”duglighet, skicklighet”*. Vad som är duglighet eller tillräcklig skicklighet kan endast avgöras om det sätts i relation till en specifik arbetsuppgift eller situation.

En aspekt där olika definitioner av kompetens skiljer sig åt är vilka faktorer, i form av individuella egenskaper eller förmågor, som skall inkluderas i kompetensbegreppet. I en snäv tolkning begränsas ofta de individuella faktorerna som anses utgöra kompetensen till att endast omfatta vad som benämns perceptuella och manuella färdigheter, såsom fingerfärdighet och handlag, samt olika typer av kunskap och intellektuella färdigheter. Skäl för att ändå inkludera vilje- och känslomässiga faktorer, personlighetsrelaterade samt sociala faktorer är ett allmänt antagande om motivationens betydelse för hur väl individer löser en uppgift. Vilje- och känslomässig faktorer innefattar till exempel engagemang och värderingar. Exempel på personlighetsrelaterade faktorer är bland annat självförtroende och självuppfattning medan sociala faktorer innebär att kunna samarbeta, leda och kommunicera. Ytterligare ett skäl att inkludera samtliga dessa faktorer i kompetensbegreppet är att denna typ av kompetens kan efterfrågas om ambitionen är att styra organisationen genom lojalitet och gemensamma värderingar. (Ellström, 1994)

Den kritik som Ellström (1994) riktar mot en generell definition, som ovanstående, av kompetensbegreppet är att den inte ger någon vägledning om vilken kompetens som krävs i en viss situation för att utföra en speciell uppgift. För att kunna avgöra detta måste kännedom finnas om vilka förmågor som uppgiften kräver av individen som skall lösa den. Vi ser dock de problem som skulle vara förenade med ett försök att definiera kompetens på ett sätt så att det framgår vilken specifik kompetens som krävs för att lösa olika uppgifter. I och med att begreppet alltid måste sättas i relation till en viss uppgift eller en viss situation anser vi, i likhet med Ellström (1994) att en generell definition är det bästa som kan uppnås. Docherty och Ellström inbegriper i princip samma faktorer i sina definitioner av kompetens och vår definition är en kombination av de bådas. Vår egen definition har vi resonerat oss fram till utifrån ovanstående diskussion. Vi vill att vår definition skall vara lättförståelig, samtidigt som vi vill inkludera flera olika färdigheter. Vår definition lyder:

> *”Med kompetens avses en individs handlingsförmåga i relation till en viss uppgift, situation eller arbete. Med handlingsförmåga avses en kombination av kunskap, erfarenhet, vilja och motivation.”*
>
> *(Egen definition)*

3.1.2 KVALIFIKATIONSBEGREPPET

Kvalifikationsbegreppet har fått en betydande roll i forskning om sambanden mellan arbetsliv och utbildning. Kvalifikation kan ses som en brygga mellan arbetets utformning och individens förutsättningar. På samma sätt som kompetensbegreppet är kvalifikation ett relationsbegrepp. (Ellström, 1994) Nedan föreslås en definition av kvalifikationsbegreppet:

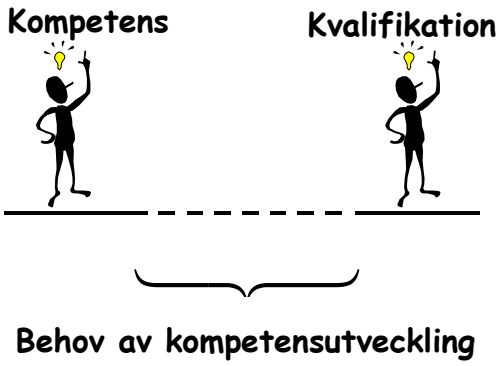
> *”Med kvalifikation avses den kompetens, som objektivt krävs på grund av arbetsuppgifternas karaktär, och/eller som formellt eller informellt efterfrågas av arbetsgivaren.”*
>
> *(Ellström, 1994, s. 29)*

Till skillnad från kompetensbegreppet, vilket utgår från individen och dennes potentiella förmåga i relation till ett visst problem, utgår begreppet kvalifikation från arbetsuppgiften och de krav som uppgiften ställer på individens kompetens. En individ kan besitta en rad kompetenser som inte utgör kvalifikationer i förhållande till individens arbete. Om kompetensen inte krävs av arbetet eller efterfrågas av arbetsgivaren utgör den inte

kvalifikationer. På samma sätt kan kvalifikationer efterfrågas eller krävas i arbetet utan att individen besitter den rätta kompetensen. (Ellström, 1994)

Ur definitionen ovan kan två innebörder av kvalifikationsbegreppet urskiljas. Dels kvalifikationer som formellt eller informellt efterfrågas av arbetsgivaren för ett visst arbete, dels de kvalifikationer som objektivt, faktiskt, krävs av en uppgift eller ett arbete. Att utgå från arbetets faktiska krav på kompetens kan sägas vara mer fundamentalt än att utgå från arbetsgivarens efterfrågan på kompetens, då det senare logiskt förutsätter det första. Saknas kunskap om de faktiska kvalifikationskrav som en arbetsuppgift kräver saknas också en viktig förutsättning för att rationellt kunna bedöma efterfrågan på kvalifikationer. Det är därmed en vikigt förutsättning för planering av kompetensutveckling att veta de faktiska kvalifikationskraven. (Ellström, 1994)

Vi anser att Ellströms (1994) definition av kvalifikation är bra, varför vi har antagit den definitionen i den här studien. Vi anser att det är nödvändigt att ta upp både kvalifikation och kompetens som grund i detta arbete. Anledningen är att det vid diskussioner om kompetensutveckling inte är tillräckligt att endast ta hänsyn till individens kompetens. Vi anser att kvalifikationskraven är utgångspunkten för allt arbete, men att det även krävs kompetens för att kunna lösa uppgifterna. Individens kompetens måste alltså ställas i relation till de krav som arbetet eller arbetsgivaren kräver och efterfrågar.



Figur 1: Behov av kompetensutveckling (egen konstruktion)

Bilden illustrerar att behov av kompetensutveckling kan uppstå om medarbetarnas kompetens skiljer sig från de kvalifikationer som uppgiften eller arbetsgivaren kräver.

3.2 KOMPETENSUTVECKLING

Ovanstående resonemang leder fram till slutsatsen att behov av kompetensutveckling kan uppstå vid skillnader mellan de kvalifikationer som arbetet kräver och den kompetens som medarbetarna besitter. Kompetensutveckling är dock ett begrepp som inbegriper en rad olika

insatser. Det är främst olika former av utbildning som många associerar till när de hör begreppet, trots att begreppet inbegriper mycket mer. Vi skall nedan reda ut begreppet och försöka ge en förståelse för de olika delarna som ingår.

3.2.1 BEGREPPET KOMPETENSUTVECKLING

> *”Kompetensutveckling som begrepp används ofta som en sammanfattande beteckning för de olika åtgärder som kan utnyttjas för att höja individers eller gruppers kompetens i ett bestämt avseende och därmed påverka utbudet av kompetens inom ett företag eller en organisation.”*
>
> *(Ellström & Kock, 1993, s. 26, egen bearbetning)*

De åtgärder som Ellström och Kock (1993) åsyftar i ovanstående citat kan till exempel vara rekrytering, befordran och personalrörlighet. Det kan även vara olika former av personalutbildning, både formell och icke-formell. Med icke-formell utbildning avses till exempel projektutbildning och studiecirklar. Utöver personalutbildning omfattar kompetensutveckling en rad andra utvecklingsåtgärder såsom *on-the-job-training*[9], utvidgade arbetsuppgifter, arbetsrotation, projektutbildning, samarbete med kollegor och ledarutveckling. Även åtgärder som förändringar av arbetsinnehåll eller arbetsorganisationen, såsom arbetsberikning, arbetsutvidgning eller team-arbete är former av kompetensutveckling. Dessa åtgärder har syftet att underlätta lärande i det dagliga arbetet och därigenom förbättra utnyttjandet av kompetensen inom organisationen. (Ellström & Kock, 1993)

Kompetensutveckling kan diskuteras utifrån två dimensioner, organisationsrelaterad och individrelaterad. Distinktionen mellan dimensionerna bygger på vad som avses att utvecklas. (Ellström, 1996) Organisationsrelaterad kompetensutveckling fokuserar på kompetensutvecklingens effekter för organisationen medan den individrelaterade fokuserar på de individuella lärprocesser varigenom individer förvärvar kompetens. Ett sätt att se på lärande och lärprocesser är att se lärandets innehåll som förändringar av individers kompetens. (Ellström, 1996) Bergman (1995) ser utveckling och förändring som lärande, människor lär om och får nya kunskaper och färdigheter. Vi anser att båda dimensionerna är av betydelse i denna uppsats. Genom att utveckla

[9] On-the-job-training innebär att medarbetarna utvecklas och lär sig genom sitt dagliga arbete.

individens kompetens så att den bättre överensstämmer med kvalifikationskraven gynnas även organisationen.

Även Bergman (1995) delar upp begreppet kompetensutveckling i två delar som kan likställas med Ellströms och Kocks (1993) uppdelning. Bergman (1995) har dock valt att dela upp begreppet i kompetensutveckling och personalutveckling. Hon menar att personalutveckling handlar om att, med olika åtgärder såsom utbildning, arbetsrotation och studiebesök, utveckla personalen inom organisationen medan kompetensutveckling beskrivs som åtgärder för att utveckla personlig kompetens hos medarbetaren och utifrån medarbetarna utveckla kompetensen integrerat med arbetet. Vår uppfattning är att Bergmans (1995) distinktion mellan begreppen är att personalutveckling sätter organisationens behov i fokus, vilket kan liknas vid den organisationsrelaterade kompetensutvecklingen. Det hon benämner kompetensutveckling fokuserar i första hand på individens behov. Hon menar dock att både individen och organisationen gynnas av den, vilket även den individrelaterade aspekten på kompetensutveckling gör.

Vi definierar kompetensutveckling i enlighet med Ellström och Kock (1993) och inbegriper således både organisationens och individens behov av utveckling. Det viktiga anser vi är att kompetensutvecklingen höjer individens kompetens och även påverkar utbudet av kompetens inom organisationen. De olika åtgärder som vi inbegriper i begreppet är både utbildning och on-the-job-training, framför allt, personalutbildning, byte av arbetsuppgifter, utvidgning av arbetsuppgifter, projektarbeten och samarbetsträning.

3.2.2 VAD PÅVERKAR EFFEKTERNA AV KOMPETENSUTVECKLING?

Enligt tidigare forskning finns det många egenskaper i människans natur, personlighet, attityder och känslor, som har inverkan på förmågan och lusten att lära och utvecklas. (Bergman, 1995)

Självbilden är en av de faktorer som påverkar utvecklingen. Varje individ har en bild av sig själv som yrkesmänniska, en uppfattning om vad denne kan eller inte kan och dennes vilja att lära nytt. Förändringar och nya krav kan innebära tvång att lära sig nya saker som individen inte har tagit ställning till tidigare. Det kan medföra att självbilden hotas och tryggheten rubbas, vilket kan leda till ångest. Att lära kan alltså innebära att individen under en tid känner sig otrygg men även att denne växer. En människa som känner sig trygg och stabil i förhållande till omvärlden kan lättare acceptera

den ångest och osäkerhet som förändringar och utveckling ofta leder till. Behovet av att växa är större när vi känner oss trygga. (Bergman, 1995)

Motivationen är en av de starkaste drivkrafterna till utveckling. Motivationen kommer från den enskilda människans behov av att lära och förkovra sig. Genom att ta reda på medarbetarnas enskilda behov och vad det är som motiverar var och en kan ledningen stimulera till utveckling på olika sätt. För att motivera de anställda att utvecklas krävs en trygg arbetsmiljö, där medarbetarna ges möjlighet att hantera den ångest som kan uppstå vid förändring och utveckling. Väsentligt är också att medarbetarna har en vilja att bli bättre och lära sig mer, vilket lättast uppnås om medarbetarna är motiverade. (Bergman, 1995)

Det viktigaste är att den enskilda människan hittar en miljö att lära i som står i ett naturligt förhållande till hennes grundläggande behov. Behoven skiftar från individ till individ och kan till exempel handla om behovet av trygghet, struktur, ledning, gemenskap, säkerhet, uppskattning eller självförverkligande. Inte heller status eller position är oviktigt i dessa sammanhang. (Bergman, 1995)

En utbredd föreställning är att allt lärande är positivt och utvecklande för individen. Med ett positivt lärande menas ett lärande som främjar individens utveckling, till exempel i form av en utvidgad eller fördjupad kompetens. Det positiva lärandet ger individen möjligheter att påverka sina livs- och arbetsvillkor. Men lärande kan även ha negativa konsekvenser för individen vilket ofta försvinner i debatten. (Bergman 1995) De negativa konsekvenserna av lärande kan medföra minskad kompetens. Negativt lärandet är oftast oavsiktligt och mer eller mindre omedvetet till sin karaktär. (Ellström, 1996)

En medvetenhet om hur den pedagogiska utvecklingsprocessen kan fungera för olika individer med varierande arbetssituationer och för skilda typer av utbildningar är av central betydelse vid planering och genomförande av kompetensutveckling. Lärandet varierar mellan deltagare, dels som en effekt av till exempel olika utbildningsbehov, dels som en effekt av eventuellt olikartad påverkan. Lärande i form av omedelbar behållning beror dessutom på en mängd individuella faktorer som till exempel upplevt utbildningsbehov, motivation, tidigare erfarenheter och kunskap. Lärandet sätter spår hos deltagarna genom olika slags kunskap. (Lundmark, 1992) Begreppet kunskap används här i vid mening och liknar vår definition av kompetens då den inbegriper intellektuell kunskap, färdigheter, attityder

och värderingar. Det är viktigt att tänka på att de personliga behoven av utveckling skiftar från en individ till en annan. Genom att föra en dialog med medarbetare och vara lyhörd för deras åsikter, kan ledningen fånga upp vilka faktorer som är särskilt viktiga för var och en. På så sätt kan utveckling på det personliga planet stödjas. (Bergman, 1995)

Av avgörande betydelse för en individs kunskapsanvändning är handlingsutrymmet, då det kan sätta gränser för kunskapsanvändningen. Ibland underlättas användningen av nya kunskaper, andra gånger gäller betingelser som försvårar kunskapsanvändning. Organisationens flexibilitet och kursdeltagarens status i organisationen är exempel på förhållanden som påverkar det faktiska handlingsutrymmet. Det faktiska handlingsutrymmet ger bestämda objektiva gränser för vad som är möjligt att förändra. Det upplevda handlingsutrymmet influeras dessutom av förutsättningar hos kursdeltagaren, till exempel initiativkraft och självsäkerhet. Handlingsutrymmet är alltså dels relaterat till miljöfaktorer som till exempel arbetsorganisation, arbetsledning och arbetsuppgifter, dels till individförutsättningar av olika slag. (Lundmark 1992)

3.3 PERSPEKTIV PÅ KOMPETENSUTVECKLING

Ellström (1994) diskuterar fyra teoretiska perspektiv som kan vara till hjälp för att förstå de strategier som organisationer, medvetet eller omedvetet, använder i sina satsningar på kompetensutveckling. Perspektiven kan nyttjas för att beskriva och analysera de organisatoriska processer vilka formar planering och genomförande av kompetensutveckling. Organisationsteoretisk forskning kring besluts- och planeringsprocesser, strategiutveckling samt förändringsarbete är grunden för de olika perspektiven, vilka benämns tekniskt-rationellt, humanistiskt, konflikt-kontroll och det institutionella perspektivet.

I konflikt-kontroll perspektivet ligger motsättningar och konflikter mellan olika parter och aktörer i organisationen till grund för organisationens sätt att fungera. Verksamheten kan då snarare förstås som politiska processer vilka karakteriseras av kamp, förhandling och kompromiss. De olika aktörerna kämpar om makt och knappa resurser för att främja sina egna intressen. Det institutionella perspektivet betonar att organisatoriska strukturer och processer bör ses som institutioner, som för-givet-tagna, som stabila sociala mönster samt som system av föreställningar och regler. Dessa formas, upprätthålls samt återskapas i och genom den dagliga verksamheten i organisationen, men de påverkar även organisationens verksamhet. Över tiden får organisationen ett egenvärde, den blir ett mål i

sig, oberoende av organisationens officiella mål. (Ellström, 1994) Dessa två perspektiv anser vi inte relevanta för vår studie då vi varken ämnar belysa maktrelationer i organisationen eller organisationens påverkan av det i samhället för-givet-tagna. Vi kommer således endast behandla det tekniskt-rationella och det humanistiska perspektivet. Anledningen är att det tekniskt-rationella perspektivet har varit det dominerande inom forskning och debatter om utbildning. Vår föreställning är dock att det humanistiska perspektivet idag har fått en allt mer betydande roll i och med ökad fokus på individerna i organisationen, varför vi även finner detta perspektiv relevant att diskutera.

3.3.1 DET TEKNISKT-RATIONELLA PERSPEKTIVET

Det tekniskt-rationella perspektivet har under större delen av 1900-talet dominerat både forskning och den politiska debatten om utbildning och utveckling. Utbildning ses som ett medel eller verktyg som skall främja ett kompetenshöjande lärande hos individerna som deltar i kompetensutvecklingsinsatser. Ökade kunskaper på individnivå ses i nästa steg som ett medel för organisationen att uppnå ökad produktivitet och tillväxt. Verksamhetens mål ses, i detta perspektiv, som den viktigaste faktorn för att styra och förklara vad som händer inom organisationen. Ledningen kan dessutom relativt fritt utforma verksamheten och strategier implementeras från toppen utan medverkan från de som berörs av besluten. (Ellström, 1994) Det tekniskt-rationella perspektivet, applicerat på kompetensutveckling, bygger på bland annat följande antaganden (Ellström, 1994):

- En organisations satsning på kompetensutveckling bestäms till stor del av bristande överensstämmelse mellan efterfrågan och utbud av kvalifikationer inom organisationen. Den bristande överensstämmelsen kan bero på förändringar i organisationens inre eller yttre miljö.
- Organisationer verksamma i en miljö som karakteriseras av snabba förändringar beträffande teknik, produkter, kvalitet eller arbetsorganisation tenderar att satsa mer på kompetensutveckling än organisationer som verkar i en mer stabil omgivning.
- Planering av insatser för kompetensutveckling antas grundas i formulerade policies och strategier, vilka utgår från organisationens mål och affärsidé.
- Beslut att satsa på kompetensutveckling grundas på rationella beräkningar där effekterna av utbildningen i form av ökad produktivitet sätts i relation till de kostnader som förknippas med utbildningen.
- Genomförande av kompetensutveckling kräver planering som bygger på analyser av organisationens kvalifikationskrav, personalens verkliga och

utnyttjade kompetens samt det utvecklingsbehov som kan härledas därav. Genomförda insatser utvärderas och revideras.

Vad som också utmärker detta perspektiv är att kompetensutvecklingen inriktas mot specifika snarare än generella kvalifikationer. Synen på lärande är anpassningsinriktad, vilket innebär att lärandet ses som en relativt passiv process där syftet är att uppnå ett på förhand föreskrivet resultat genom att lära sig lösa givna uppgifter i enlighet med givna rutiner och procedurer. (Ellström & Nilsson, 1997)

En svaghet med det tekniskt-rationella perspektivet är, enligt Ellström (1994), bristen på kausalitet i observerade samband mellan satsning på kompetensutveckling och produktivitetsökningar. Ytterligare en svaghet är bristande kausalitet mellan observerade samband mellan utbildningsprocesser och resultat. Kritik kan också riktas mot perspektivets starka rationalitetsantaganden, då begränsad rationalitet och alternativ rationalitet har visats ligga till grund för många organisatoriska besluts- och planeringsprocesser. (Ellström & Nilsson, 1997)

3.3.2 DET HUMANISTISKA PERSPEKTIVET

I det humanistiska perspektivet läggs tonvikten vid en psykologisk, utvecklingsinriktad humanism, vilket kan uttryckas som att kompetensutveckling i första hand inte skall ses som en kostnad utan som en investering i organisationens mänskliga resurser. Representanter för detta perspektiv återfinns framför allt i litteratur inom human resource management (HRM) och human resource development (HRD). Vidare betonar det humanistiska perspektivet nödvändigheten av samspel och ömsesidig anpassning mellan organisation och individ för att långsiktiga effekter skall uppnås. Betoning på organisationen som informellt system samt organisationsmedlemmarnas behov av gemenskap, delaktighet och självförverkligande präglar detta perspektiv. Nätverk av roller, normer samt organisationens gemensamma föreställningar och värderingar antas hålla samman organisationen. (Ellström & Nilsson, 1997)

I motsats till det tekniskt-rationella perspektivet antas verksamheten, enligt detta humanistiska perspektiv, utvecklas genom successiv och spontan anpassning till förändringar inom organisationen eller dess omgivning snarare än genom central planering och styrning. För att uppnå effektivitet är det betydelsefullt att ha en öppen och väl fungerande kommunikation, enighet beträffande grundläggande värderingar och mål, ett öppet och tillitsfullt klimat samt en utbredd förmåga till flexibilitet och

problemlösning bland medarbetarna. Medarbetarnas kompetens ses som en kritisk resurs för verksamheten och det blir således viktigt att utveckla och tillvarata den genom utbildning och andra utvecklande insatser. I det humanistiska perspektivet läggs tonvikten vid generella kvalifikationer såsom analys- och problemlösningsförmåga samt kvalifikationer som syftar till att skapa positiva attityder, motivation och ett bra klimat inom organisationen. Kompetensutveckling ses som en integrerad del av verksamheten. Behovet av utbildning planeras genom tvåvägskommunikation, till exempel planerings- och utvecklingssamtal istället för genom systematiska behovsanalyser. Synen på lärande betonas av problemorientering, deltagarstyrning och dialog mellan lärare och deltagare. (Ellström, 1994)

Den kritik som har riktats mot det humanistiska perspektivet är av två slag. Dels är den riktad mot en förmodad teoretisk omedvetenhet, bristande metodologisk noggrannhet och svagt empiriskt stöd. Dels har kritiken gällt perspektivets konsensusantagande och den åtföljande blindheten för konflikter i verksamheten. Kritikerna anser att detta kan ligga till grund för att modellen används för legitimering eller osynlig maktutövning i form av ideologisk kontroll. (Ellström, 1994)

Anledningen till att vi har valt att ta med detta perspektiv som komplement till det teknisk-rationella perspektivet är, som vi nämnde i den inledande texten, att vi tror det blir allt mer viktigt och allt vanligare förekommande att tillgodose medarbetarnas behov av personlig utveckling.

3.4 SAMMANFATTNING

Organisationens behov av kompetensutveckling kan utläsas av glappet mellan medarbetarnas kompetens och de kvalifikationskrav som arbetsuppgifterna kräver eller som efterfrågas av arbetsgivaren. Kompetensutveckling är ett vitt begrepp, vilket innehåller många olika delar, både utbildning och on-the-job-training. Dessutom kan begreppet ses ur två olika dimensioner. Vi anser att individ- och organisationsrelaterad kompetensutveckling går hand i hand. Utveckling av individen medför även att kompetensen inom organisationen ökar, varför både individen och organisationen gynnas.

Olika teoretiska perspektiv kan utgöra grunden för planering och styrning av kompetensutveckling. Det tekniskt-rationella perspektivet har länge varit det dominerande. För att organisationen skall kunna behålla medarbetarna och deras kompetens tror vi att det är viktigt att tillgodose

medarbetarnas behov av utveckling. Det humanistiska perspektivet kan därför ha blivit viktigare. Ett sätt att behålla medarbetare är att skapa bindningar mellan dem och organisationen. Då vi har för avsikt att undersöka om kompetensutveckling är grund för engagemang och motivation kommer följande kapitel att behandla relevanta teorier och tidigare forskning inom de områdena.

4 TEORIER OM ENGAGEMANG OCH MOTIVATION

Detta kapitel utgör den andra delen av vår teoretiska referensram och kommer att behandla teorier och tidigare forskning om engagemang och motivation. Vi kommer att behandla begreppen var och ett för sig och även förklara vissa likheter och skillnader mellan dem. Teorierna kommer senare att användas som verktyg i analysarbetet.

4.1 ENGAGEMANGSTEORIER

Individers *engagemang*[10] har fått ökad betydelse de senaste åren då organisationerna har insett vikten av individernas involvering och bidrag till organisationens effektivitet. (Steers & Porter, 1991) Det diskuteras dock sällan om insatser som skall vidtas för att stimulera medarbetarens engagemang för organisationen. En förklaring kan vara att ämnet är komplicerat och svårgripbart samt att det kanske saknas kunskap i organisationen om vad engagemang är och vad det påverkas av.

Enligt Mowday, Steers och Porter (1979) är engagemang något annat än passiv lojalitet till en organisation. Författarna menar att begreppet tvärtom innebär ett aktivt förhållande där individen är villig att ge något av sig själv för att organisationen skall lyckas. Engagemang kan inte bara observeras som en attityd utan det kan även avläsas i individens handlande (O'Reilly & Chatman, 1986).

Det finns olika teorier om engagemang. Vissa teorier tar upp grunder för hur engagemang skapas medan andra teorier fokuserar på följder av engagemang och hur det påverkar individen. Vi kommer främst att behandla teorier om grunder för engagemang då vår undersökning innebär att analysera om kompetensutveckling påverkar grunderna för att skapa engagemang. Vi behandlar även teorier om hur engagemang yttrar sig för att kunna utläsa om de intervjuade medarbetarna är engagerade.

[10] Det är svårt att hitta en exakt översättning av engelskans commitment. Vi har valt att översätta commitment med det svenska ordet engagemang och vi kommer fortsättningsvis enbart använda oss av den termen.

Definitionerna av begreppet engagemang skiljer sig åt mellan olika forskare med anledning av att de ser begreppet på olika sätt. Mowday, Steers och Porters (1979) definierar engagemang enligt följande:

> *”Organisationsengagemang definieras som hur starkt en individ identifierar sig med och engagerar sig i en särskild organisation. Definitionen består av tre huvudsakliga komponenter, vilka är; a) en persons starka tro på och acceptans av företagets mål, b) en persons vilja att anstränga sig för företagets bästa, c) en persons önskan att stanna i företaget.”*
> *(Mowday, Steers & Porter, 1979, s. 226, egen översättning)*

Ovanstående definition har kritiserats av bland annat O’Reilly & Chatman (1986). En av anledningarna är att den inte skiljer på grunder och följder av engagemang. O’Reilly och Chatman (1986) menar att en persons tro på och acceptans av organisationens mål är en grund för engagemang medan viljan att anstränga sig för organisationens bästa och önskan att stanna kvar i företaget snarare är följder av engagemang. Dessutom inbegriper Mowday, Steers och Porter (1979) endast identifikation som grund för engagemang medan O’Reilly och Chatman (1986) diskuterar tre olika grunder.

Trots skillnader i synen på engagemang hos många forskare har Meyer och Allen (1997), efter en grundlig genomgång av litteraturen inom området, noterat att forskarna är tämligen överens om att engagemang är ett psykiskt tillstånd som karaktäriserar individens förhållande till organisationen samt att detta tillstånd påverkar medarbetarens beslut att stanna kvar inom organisationen.

Vi delar uppfattningen att engagemang är ett psykiskt tillstånd hos individen. Innan vi utvecklar vår syn på engagemangsbegreppet kommer vi föra en diskussion om olika grunder och följder av engagemang.

4.1.1 GRUNDER FÖR ENGAGEMANG

Det finns som sagt olika faktorer, vilka utgör grunder för en individs engagemang för en organisation. Vår utgångspunkt är O’Reilly och Chatmans (1986) studie. De diskuterar tre grunder för engagemang; instrumentellt utbyte, identifikation och internalisering. De tar stöd i en studie av Kelman (1958), vilken diskuterar dessa tre grunders påverkan på mänskligt beteende.

INSTRUMENTELLT UTBYTE

Instrumentellt utbyte uppkommer då individen accepterar påverkan eftersom denne hoppas kunna uppnå en fördelaktig reaktion från en annan person eller grupp. Vid instrumentellt utbyte tenderar individen att engagera sig endast då organisationen har uppsikt över denne. Individen tar till sig det framkallade beteendet enbart för att denne förväntar sig någon form av belöning eller godkännande och undvika ogillande eller bestraffning. Individen behöver dock inte tro på beteendet. (Kelman, 1958)

Instrumentellt utbyte är som sagt en grund för engagemang, vilket uppkommer genom materiellt utbyte. Förhållandet innebär således en bidrags-/belöningsrelation mellan organisationen och individen. Individen förväntar sig materiella belöningar, såsom exempelvis lön och karriärmöjligheter, i utbyte mot den arbetsinsats som organisationen erhåller i gengäld. (O'Reilly & Chatman, 1986) Anställningen, eller relationen mellan organisationen och individen, pågår endast så länge individen upplever att förhållandet mellan bidrag och belöning är rättvist, såvida möjlighet finns för individen att byta arbete. (Homans, i Weber, 1992)

IDENTIFIKATION

Identifikation är, enligt O'Reilly och Chatman (1986), en annan grund för engagemang. Individens beteende uppkommer då denne accepterar påverkan för att denne vill uppnå eller upprätthålla en tillfredsställande relation till en annan person eller grupp. Individen identifierar sig med organisationen endast då beteendet har en framträdande roll för relationen till organisationen. Individen tar till sig beteendet eftersom det associeras med den önskade relationen. Den tillfredsställelse som identifikation ger ligger i själva handlingen, att skapa eller upprätthålla relationen till organisationen. (Kelman, 1958)

Till skillnad från instrumentellt utbyte förklaras denna bindning till organisationen av känslomässiga grunder. Genom identifikation kan individen känna stolthet över att vara en del av en grupp. Individen accepterar även gruppens mål och värderingar men utan att ta dem till sig som sina egna. (O'Reilly & Chatman, 1986)

Kelmans (1958) identifikationsteori kan kompletteras med Ashforth och Maels (1989) teori om social identifikation. Den sociala identitetsteorin innebär att individen klassificerar sig själv och andra i olika sociala kategorier såsom organisatorisk tillhörighet, ålder och kön. Detta innebär

att även andra klassificerar individen i olika grupper. Andras uppfattningar om individen blir alltså också av betydelse. Social klassificering görs av två anledningar, dels av kognitiva skäl, för att systematisera den sociala omgivningen och dels för att individen skall kunna placera in sig själv i den omgivningen. (Ashforth & Mael, 1989)

Individens sociala identitet härleds från de grupper och personer som interagerar i organisationen. En individ kan tillhöra flera grupper inom en och samma organisation. O'Reilly och Chatman (1986) diskuterar hur en individs identifikation påverkar dess engagemang positivt. Även den sociala identitetsteorin kan tillämpas på organisationer för att illustrera organisatorisk socialisering och relationer mellan olika grupper. Att individen identifierar sig med olika grupper i organisationen kan ses som en mekanism genom vilken anställda kan känna sig lojala och engagerade för organisationen som helhet. (Ashfort & Mael, 1989)

Organisatorisk identifikation har länge ansetts påverka både individens tillfredsställelse och effektiviteten i organisationen. I litteraturen har dock organisatorisk identifikation ofta förväxlats med organisatoriskt engagemang och internalisering. (Ashforth & Mael, 1989) O'Reilly och Chatman (1986) anser att identifikation tillsammans med instrumentellt utbyte och internalisering är grunder för engagemang, oberoende av varandra. Ashforth och Mael (1989) anser däremot att engagemang och internalisering är konsekvenser av identifikation med organisationen och att det därmed finns ett beroendeförhållande mellan identifikation och internalisering. De menar vidare att internalisering inte kan uppstå utan att individen först kan identifiera sig med organisationen.

INTERNALISERING

Enligt diskussionen ovan är internalisering enligt Ashforth och Mael (1989) en konsekvens av identifikation, medan internalisering enligt O'Reilly och Chatman (1986) är den tredje grunden för engagemang. Internalisering kan sägas uppstå då en individ accepterar påverkan för att innehållet i det framkallade beteendet i sig är belönande för individen. Beteendet överensstämmer med individens egna värderingar, varför denne tar det till sig. Individen ser även beteendet användbart för att kunna lösa problem eller för att individen ser att beteendet överensstämmer med dennes behov. När individen svarar med internalisering tenderar denne att använda beteendet då det är relevant för situationen, oberoende av organisationens uppsikt eller individens relation till den. Det framkallade beteendet integreras med individens befintliga värderingar. Beteendets innehåll är det

som ligger till grund för tillfredsställelsen. Internalisering förklaras, liksom identifikation, av känslomässiga bindningar till organisationen. (Kelman, 1958)

En skillnad mellan identifikation och internalisering är att identifikation är ett organisationsspecifikt fenomen medan internalisering inte behöver vara det. Ashforth och Mael (1989) förklarar det enligt följande:

> *”Whereas identification refers to self in terms of social categories (I am), internalization refers to the incorporation of values, attitudes, and so forth within the self as guiding principles (I belive).”*
>
> *(Ashforth & Mael, 1989, s. 21)*

Internalisering innebär, som vi tidigare har diskuterat, att individens grundläggande värderingar och det individen verkligen tror på stämmer överens med organisationens värderingar. Denna överensstämmelse gör att engagemang för organisationen uppstår. (O’Reilly & Chatman, 1986) Individens värderingar kan dock stämma överens med värderingar i flera olika organisationer, varför beteendet inte behöver vara organisationsspecifikt. Identifikation innebär, till skillnad från internalisering, att individen klassificerar sig själv i ett socialt sammanhang, till exempel en viss organisation. Individen accepterar då påverkan för att uppnå en tillfredsställande relation med den speciella organisationen, varför fenomenet är organisationsspecifikt. (Ashforth & Mael, 1989)

4.1.2 FÖLJDER AV ENGAGEMANG

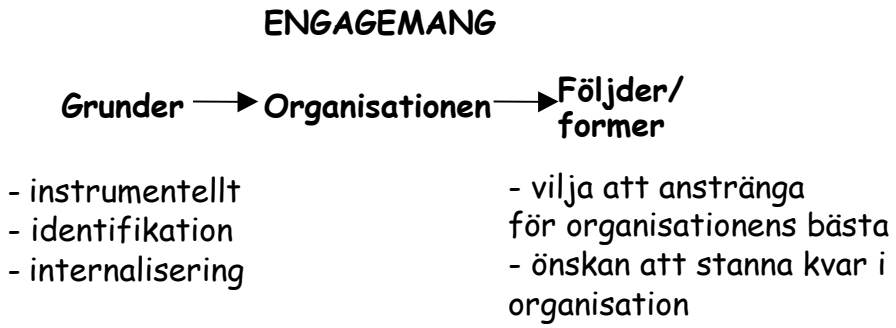
Ovan diskuteras olika grunder för engagemang. Vi skall även redovisa hur engagemanget kan utvisa sig. Ovan nämndes att Mowday, Steers och Porter (1979) inbegriper en individs vilja att anstränga sig för organisationens bästa och individens önskan att stanna i organisationen i sin definition av engagemang. Dessa två parametrar anser vi vara vad engagemang kan leda till snarare än själva definitionen av begreppet. Båda ovanstående följder är i de flesta fall positiva för organisationen. En medarbetares ansträngningar för organisationens bästa anser vi kan liknas vid individens benägenhet att forma organisationsgynnsamma attityder samt utföra handlingar och beteenden för organisationens bästa, vilka Vik (2000) menar är följder av engagemang. Engagerade medarbetare kan generera positiva effekter för organisationen.

FÖRVÄNTAT OCH ICKE FÖRVÄNTAT BETEENDE

O'Reilly och Chatman (1986) har studerat engagemangets påverkan på förväntat och icke förväntat beteende i en organisation. Förväntat beteende är vad som utifrån arbetsbeskrivning och dylikt förväntas av individen i organisationen. När individen antar ett beteende som inte förväntas av dem sägs de anta ett icke förväntat beteende. Det icke förväntade beteendet gynnar organisationen utan att det direkt gynnar individen. (O'Reilly & Chatman, 1986) Vi anser att det icke förväntade beteendet kan liknas vid viljan att anstränga sig för organisationens bästa samt att utföra handlingar och beteenden för organisationens bästa.

Studien av O'Reilly och Chatman visar att alla tre grunderna för engagemang kan relateras till förväntat beteende medan endast identifikation och internalisering kan sammankopplas med icke förväntat beteende. Engagemang baserat på instrumentellt utbyte relaterar däremot till intentionen att lämna organisationen om utbytet inte upplevs fördelaktigt av individen. (O'Reilly och Chatman, 1986)

För att tydligare åskådliggöra ovanstående teorierna om engagemang följer nedan en sammanfattande bild av det som hittills tagits upp i detta kapitel.



Figur 2: Sammanfattning av begreppet engagemang (egen konstruktion)

Organisationen är det fokus som medarbetaren riktar sitt engagemang mot. Enligt O'Reilly och Chatman (1986) grundas engagemanget som sagts på antingen instrumentellt utbyte, identifikation eller internalisering. En individs engagemang kan utvisa sig genom individens vilja att anstränga sig för organisationens bästa samt att individen har en vilja att stanna kvar inom organisationen.

4.1.3 VÅR SYN PÅ ENGAGEMANG

Vår syn på engagemang skiljer sig en del mot ovanstående resonemang. Vi anser inte att O'Reilly och Chatmans (1986) uppdelning av grunder för engagemang i instrumentellt utbyte, identifikation och internalisering är helt bra. Uppdelningen har mött en hel del kritik från andra forskare, främst för den vaga distinktionen mellan identifiering och internalisering (Ashforth & Mael, 1989). Vår kritik mot O'Reilly och Chatmans teori riktar sig dock inte mot det utan snarare mot att de inräknar instrumentellt utbyte som en grund för engagemang. Det instrumentella utbytet pågår endast så länge individen upplever utbytet rättvist och kan när som helst avbrytas (Homans, i Weber, 1992). Vi håller med Mowday, Steers och Porter (1979) om att engagemang är stabilt över tiden. Det är en av anledningarna till varför vi inte anser att instrumentellt utbyte är en grund för engagemang. Vi anser att ett engagemang för en organisation består även om det uppstår situationer i organisationen som inte enbart uppfattas positiva av individen. Individen har byggt upp ett stabilt förtroende för organisationen som inte rubbas av enstaka negativa händelser. Vår definition av engagemang överensstämmer med Viks (2000) definition, vilken lyder:

> *"Organisationsengagemang är ett psykiskt tillstånd hos individen, som innebär en benägenhet hos denne att forma organisationsgynnsamma attityder och utföra handlingar och beteenden för organisationens bästa.*
>
> *(Vik, 2000)*

Vi har valt en definition som enbart inbegriper känslomässiga förklaringsvägar och således inte innefattar det instrumentella utbytet i engagemang. Denna syn på engagemang överensstämmer även med Buchanans (1974) resonemang. Han definierar engagemang som:

> *"…a partisan, affective attachment to the goals and values of the organization, to one's role in relation to the goals and values, and to the organization for it's own sake, apart from its purely instrumental worth."*
>
> *(Buchanan, 1974, s. 533)*

Ytterligare en anledning till att vi utelämnar instrumentellt utbyte som grund för engagemang är att det, enligt O'Reilly och Chatman (1986), kan leda till intentionen att lämna organisationen om individen upplever utbytet

orättvist. Vi har tidigare tagit upp beteendet att stanna kvar i organisationen som en följd av engagemang. Resonemanget om att instrumentellt utbyte skulle kunna leda till att individen lämnar organisationen anser vi strider mot sättet att se instrumentellt utbyte som grund för engagemang. Beteendet som framkallas genom instrumentellt utbyte bygger på att individen erhåller en belöning för sin insats, vilken denne uppfattar rättvis (Homans, i Weber, 1992). Vi anser att det instrumentella utbytet ger en kortsiktig tillfredsställelse varför vi finner det relevant att diskutera det tillsammans med vissa motivationsteorier. Instrumentellt utbyte ser vi således snarare som en grund för motivation istället för en grund för engagemang. Det faktum att motivationsfrågor och åtgärder för att påverka motivationen traditionellt har varit starkt kopplade till materiella belöningar (Schou, 1991) styrker även vårt resonemang. En redogörelse för de motivationsteorier vi anser vara relevanta följer i avsnittet nedan.

4.2 MOTIVATIONSTEORIER

Motivation är ett viktigt begrepp hos både allmänhet och forskare men det råder delade meningar om vad det egentligen står för. Vissa forskare menar att motivation är inre tillstånd såsom behov, drivkrafter och psykisk energi. Andra menar att dessa inre tillstånd har antagits först efter att vissa beteendemönster observerats och att motivation därför bäst kan studeras genom att analysera motiverade individers handlingar. Dessa ställningstaganden behöver dock inte motsäga varandra utan är endast olika definitioner av motivation. (Schou, 1991) Med motivation menas enkelt uttryckt varför individer över huvud taget handlar och varför individer utför vissa handlingar men inte andra. Flertalet forskare är tämligen överens om att motivationen framför allt kan avläsas i följande beteendemönster; initiativkraft, att arbeta i en bestämd riktning, intensitet, uthållighet och arbetsprestation. (Pinder, 1984) Schou (1991) menar att jobba mycket, känna arbetsglädje och att sällan vara borta från arbetet är beteenden som tyder på individers motivation för sitt arbete. En definition av motivation är:

> *”Motivation kan förklara hur ett beteende startar, upprätthålls, styrs och upphör samt är den subjektiva reaktion som uppstår hos individen när detta pågår.”*
>
> *(Jones, 1955, ur Steers & Porter, 1991, s. 5, egen översättning och bearbetning)*

4.2.1 KONGRUENSTEORIN

Individer skiljer sig åt i en rad aspekter vilket i sin tur får konsekvenser för motivationen. De flesta forskare har dock samma grundföreställning i sina resonemang, vilken är att organisationens och medarbetarnas behov måste balanseras så att båda parterna når fördelar. (Schou, 1991) Motivation kan sägas vara en funktion av individens direkta erfarenheter av sitt arbete (Glisson & Durick, 1988). Det kan sägas vara en konsekvens av graden av överensstämmelse och anpassning mellan individens krav, behov och speciella förutsättningar samt det organisationen och arbetet kan erbjuda denne. Den principiella lösningen på detta är att så långt det är möjligt och ekonomiskt motiverat, skräddarsy förhållanden i organisationen och arbetssituationen så att de överensstämmer med individens speciella förutsättningar och behov. Hög motivation hos medarbetarna är dock inte tillräckligt ur en organisations perspektiv. Motivationen måste även styras så att den överensstämmer med organisationens målsättning. (Schou, 1991)

Ovanstående resonemang överensstämmer med det så kallade kongruenskonceptet. Det utgår bland annat ifrån att företeelser, som till exempel motivation, är en följd av graden av överensstämmelse mellan individens behov och vad dess omgivning kan erbjuda. Detta innebär att olika individer kräver och aktivt söker efter de arbetsplatser och arbetsuppgifter som överensstämmer med deras behov, inriktning och livsstadium. (Holland, 1997; Spokane, 1985)

4.2.2 FÖRVÄNTNINGSTEORIN

Förväntningsteorin bygger på att det finns förklaringar till motivation hos både individen och i organisationen. Individens motivationsstyrka bestäms av de förväntningar som individen har på framtida resultat samt resultatets förväntade värde. Graden av motivation bestäms alltså av individens värdering av utbytesrelationen mellan individen och organisationen. Vroom (1964) ger en bild av hur en individs motivation bildas och hur den förändras i takt med att individens värderingar förändras. Motivationen kan beskrivas med följande formel (Vroom, 1964):

Motivation (M) = summan av individens förväntningar (F) x individens värderingar (V)

Förväntningarna kan ses som individens uppskattning av sannolikheten för att någon av dennes personliga målsättningar eller önskemål skall uppfyllas genom arbetet. De personliga målen, exempelvis ansvar och självförverkligande jämförs med företagets mål. Denna typ av

förväntningar innebär att det hos individen finns en förväntan om huruvida varje arbetsprestation skall lyckas eller ej. Individens värderingar uttrycker vilka mål eller behov som är viktigast för denne. För att motivation skall byggas upp måste individen först och främst få klart för sig vilka dennes personliga mål är. Därefter värderar individen dessa mål och lagrar värdena i minnet. (Vroom, 1964)

När individen sedan kommer till sin arbetsplats gör denne en bedömning av sannolikheten för att de personliga målen skall uppfyllas genom arbetet. Detta innebär att det hos varje individ finns en upplevd koppling mellan varje beteende och dess konsekvenser (bestraffningar och belöningar). Individen tror, eller förväntar, sig att om denne beter sig på ett visst sätt kommer det att leda till vissa belöningar. Varje konsekvens har ett värde som skiljer sig från individ till individ beroende på personlighet och bakgrund. (Vroom, 1964)

4.2.3 INDIVID- OCH SITUATIONSFAKTORER

Motivationsforskningen har historiskt haft två olika fokus, individen och situationen. Individforskningen har koncentrerat sig på att finna personlighetsfaktorer som förklaringar till motivation medan situationsforskningen i första hand har studerat externa faktorer såsom till exempel belöningssystem och organisationsstruktur. Då människor trots allt är olika finns det en rad faktorer hos individer som har visat sig ha samband med motivationen. Dessa faktorer är till exempel ålder, år med samma arbetsuppgifter, år i samma organisation, könstillhörighet, personlighet och tankemönster, så kallade personlighetsfaktorer. Även en individs självförtroende antas spela en betydelsefull roll för motivationen. Det finns också många olika faktorer i organisationen som kan påverka individens motivation för arbetet, såsom bland annat belöningssystem, ledarskap, arbetsinnehåll, arbetsklimat, utvecklingsmöjligheter, åldersstruktur och organisationsstruktur. Dessa faktorer relateras till omgivningen och den situation individen befinner sig i. (Glisson & Durick, 1988; Schou, 1991)

4.2.4 INRE OCH YTTRE BELÖNINGAR

Det finns olika sätt för organisationen att motivera medarbetarna. Ett sätt är genom olika belöningar, vilka brukar delas upp i inre och yttre. Yttre belöningar är något som tilldelas en individ av andra och är oftast materiella såsom lön, bonus eller andra förmåner (Svensson & Wilhelmson, 1989). Yttre belöningar kan även vara utmärkelser utan direkt monetär anknytning (Maccoby, 1988). Vi ser karriär som ett exempel på en

utmärkelse som individen erhåller från arbetsgivaren som belöning för en god arbetsprestation. Karriär medför dock oftast att medarbetaren även erhåller någon form av materiell belöning. Inre belöningar är, till skillnad från yttre, något som individen ger sig själv. En handling eller ett arbete som tillför individen till exempel spänning eller personlig utveckling kan ge en inre tillfredsställelse och därmed upplevas som en inre belöning (Svensson & Wilhelmson, 1989).

Ofta åtskiljs även handlande som drivs av inre respektive yttre motivation. Yttre motivation leder till handlande där individen strävar efter yttre belöningar, att leva upp till externa krav, att undvika bestraffning och misslyckande. Ett exempel på yttre motivation är när en individ deltar i en utbildning för att uppnå högre lön eller för att någon utomstående kräver det. (Ellström, 1996)

I motsats till detta drivs handlingarna vid inre motivation av ett egenvärde, det vill säga handlingarna är intressanta i sig oberoende av vad handlandet leder till. Ett exempel på inre motivation är när individen deltar i utbildning för att innehållet i sig upplevs intressant och meningsfullt. (Ellström, 1996) Vi anser att inre belöningar förutom att påverka individens motivation även kan påverka individens engagemang. Den tillfredsställande relation som individen upplever vid identifikation med organisationen eller med grupper i organisationen anser vi utgör en form inre belöning. Även internalisering anser vi ger individen inre belöning då innehållet i det framkallade beteendet ger individen inre tillfredsställelse.

4.3 SKILLNADER MELLAN ENGAGEMANG OCH MOTIVATION

Begreppen motivation och engagemang benämns olika av olika forskare, det vissa forskare benämnen motivation kallar andra för engagemang och tvärtom. I ovanstående resonemang om engagemang och motivation har vi inte gjort några jämförelser mellan begreppen, utan mest diskuterat varje begrepp för sig. Vi ser det dock poängfullt att åskådliggöra vissa skillnader mellan begreppen.

4.3.1 SKILLNADER

Det finns skillnader mellan begreppen som inte direkt framkommer av respektive definition. En skillnad är att engagemang innehåller en allmän känslomässig dimension som riktar sig till organisationen som helhet, medan motivation däremot är en indikation på personens attityd gentemot sitt arbete eller mot vissa aspekter av arbetet. En annan skillnad är att

motivation och engagemang uppstår på olika sätt. Engagemang brukar sägas vara en funktion av individens upplevelser av organisationen medan motivation är en funktion av individens direkta erfarenheter av sitt arbete. (Glisson & Durick, 1988)

Engagemang och motivation styr dock tillsammans individens intentioner och beteende i organisationen. Deltagande och bindning kan exempelvis ses som uttryck för såväl engagemang och motivation. Det finns emellertid vissa beteendemönster som enbart styrs av graden av engagemang. En engagerad människa gör personliga uppoffringar, visar ett genuint intresse för organisationen samt är ståndaktig, det vill säga låter sig inte främst styras av belöningar eller bestraffningar. (Schou, 1991)

Engagemang anses även vara mer stabilt över tiden än motivation. (Mowday, Steers & Porter, 1979) Engagemang kan därför sägas leda till ett djupare och mer långsiktigt förhållande mellan individen och organisationen i jämförelse med motivation. En motiverad, men oengagerad individ, stannar endast i organisationen så länge som denne kan få sina behov tillgodosedda. När organisationen inte kan trygga behovstillfredsställelsen finns det inga band som håller individen och organisationen samman. En engagerad individ kan dock förändra sin attityd till sitt arbete från dag till dag vilket i sin tur inte behöver innebära att dennes känslomässiga relation till organisationen påverkas speciellt mycket (Mowday, Steers & Porter, 1979).

4.4 SAMMANFATTNING

Ovan har vi diskuterat teorier som behandlar olika aspekter av engagemang och motivation. Vi anser att grunderna för engagemang är identifikation och internalisering. Vi anser således att engagemang är en känslomässig bindning till organisationen. Följderna av engagemang är att individen väljer att stanna kvar i organisationen samt att denne anstränger sig för organisationens bästa. En annan faktor som vissa forskare räknar in som grund för engagemang är instrumentellt utbyte. Vi anser dock att det snarare skapar motivation hos individen. Främsta anledningen till detta är att vi ser utbytet som en kortsiktig och instabil bindning mellan individen och organisationen. Dessutom anser vi att det instrumentella utbytet kan diskuteras tillsammans med vissa andra motivationsteorier såsom kongruensteorin och förväntningsteorin. Vi diskuterar även olika individ- och situationsfaktorers påverkan på motivation samt olika belöningars påverkan på individen.

5 TILLVÄGAGÅNGSSÄTT

I detta kapital kommer vi att redogöra för det praktiska tillvägagångssätt vi har använt oss av i detta arbete. Kapitlet behandlar främst insamlingen av den empiri som ligger till grund för analys och slutsatser. Syftet med kapitlet är att ge läsaren underlag för att kunna bedöma relevansen och vetenskapligheten i våra resultat.

5.1 UNDERSÖKNINGENS INRIKTNING

Ansatsen i en undersökning har, enligt Lekvall och Wahlbin (1993), att göra med dess grundläggande tekniska utformning. Det innebär att forskaren bestämmer sig för om denne i undersökningen och analysen antingen skall gå på djupet i enskilda fall, jämföra olika förhållanden på bredden vid en viss tidpunkt eller studera en utveckling över tiden. Fallstudier innebär att forskaren undersöker ett fåtal objekt i en mängd avseenden (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 1997). Intresset är riktat mot detaljerade och ofta djupgående beskrivningar och analyser av enskilda fall (Lekvall & Wahlbin, 1993). Vi har valt att utifrån tre organisationer undersöka begreppen kompetensutveckling och engagemang samt motivation. Vi kommer inte att undersöka organisationerna under tillräckligt lång tid eller tillräckligt grundläggande för att vår kan sägas vara en fallstudie. Vi anser dock att vår studie kan kallas fallstudieliknande då studien skulle kunna utgöra grunden för en fallstudie. Då tidigare forskning om sambanden mellan kompetensutveckling och engagemang samt motivation är bristfällig är vår avsikt att formulera en tolkning och en analys av sambanden mellan begreppen. Vår studie har likheter med tolkande fallstudier som innehåller beskrivningar. Dessa beskrivningar används för att utveckla begrepp, belysa, stödja eller ifrågasätta teorier. (Merriam, 1994)

Olika företag har olika strategier, struktur och kultur vilket troligtvis påverkar kompetensutvecklingsinsatserna och hur medarbetarna uppfattar dessa satsningar. Vi har valt att göra intervjuer på tre fallföretag då vi genom detta hoppas kunna presentera en rikare bild av hur satsningar på kompetensutveckling genomförs och vad de leder till i form av engagemang och motivation hos medarbetarna. Detta är enligt Merriam (1994) ett sätt att öka generaliserbarheten i fallstudier. Vår avsikt är inte att generalisera i bemärkelsen att söker efter likheter och utifrån dessa dra statistiskt säkerställda slutsatser för en större population. Generaliserbarheten i fallstudier gäller snarare hur tillämpligt resultatet av vår undersökning är för andra (Svensson & Starrin, 1996; Merriam, 1994).

Fallstudier genererar tankar och idéer och det är läsaren som avgör i vilken utsträckning resultatet av undersökningen är tillämpligt på dennes situation. (Merriam, 1994) Då vår studie omfattar tre fallföretag är vår förhoppning att resultatet skall bli mer användbart och i högre grad generaliserbart än om undersökningen endast hade omfattat ett företag.

Huruvida forskningen är kvantitativt eller kvalitativt inriktad är en annan dimension av undersökningsansatsen som forskaren måste ta ställning till (Lekvall & Wahlbin, 1993). Uppdelningen av begreppen beror bland annat på hur forskaren väljer att bearbeta och analysera den information som samlas in. De två inriktningarna framställs ofta som två helt oförenliga ytterligheter. Det praktiska forskningsarbetet befinner sig dock oftast någonstans mellan dem. Det som avgör forskningens huvudsakliga inriktning är hur undersökningsproblemet har formulerats. (Patel & Davidsson, 1991)

> *”Kvalitativ eller kvantitativ metod bör ses som en lämplighetsfråga för den speciella undersökningsuppgift man har sig förelagd. Att på ett allmänt plan diskutera om det ena eller det andra är bättre tenderar att generera mer hetta än ljus…”*
>
> *(Lekvall & Wahlbin, 1987, s. 152)*

I vår studie har vi analyserat sambanden mellan kompetensutveckling samt medarbetarnas engagemang och motivation. Vi har valt att genomföra en kvalitativ studie då vårt undersökningsproblem kräver utförliga svar. Syftet med undersökningen är att förstå individernas upplevelser och uppfattningar, varför de svar vi har erhållit kräver stort inslag av tolkning. Då avsikten är att försöka skapa förståelse för mänskliga uppfattningar framstår det mindre meningsfullt att, i enlighet med en kvantitativ studie, koda och i siffror uttrycka empirin.

5.2 URVAL

Vi har valt att samla in vårt empiriska underlag genom personliga intervjuer med medarbetare som arbetar med ekonomisk rådgivning inom banksektorn. Anledningen till att vi har valt banksektorn är att branschen har genomgått stora förändringar under den senaste tioårsperioden. I början av 90-talet var det bankkris där många banker höll på att gå i konkurs och flera bankerna hade mer eller mindre problem med att hålla verksamheten i gång. De senaste åren har det varit många fusioner, vilka har påverkat bankerna på många sätt. Även den tekniska utvecklingen har påverkat bankverksamheten på så sätt att enklare tjänster i större utsträckning utförs

av kunderna själva via bland annat telefon och Internet. Detta har medfört att personalen har fått en mer rådgivande roll. Vi anser att det idag ställs andra krav på personalens kompetens varför behovet av kompetensutveckling kan ha förändrats.

Det sätt på vilket vi valde ut de tre bankerna där vi har genomfört våra intervjuer kan liknas vid ett bekvämlighetsurval (Lekvall & Wahlbin, 1993). Vi var i kontakt med ett antal banker och de tre som först var villiga att ställa upp valdes. De kontaktpersoner som vi har haft kontakt med på bankerna har sedan i sin tur valt ut de personer som vi har intervjuat. De direktiv som kontaktpersonerna fick var att vi ville intervjua personer som har varit med om kompetensutveckling och som arbetar med någon form av ekonomisk rådgivning. Anledningen till att vi lät kontaktpersonerna välja ut våra respondenter var att de har större kunskap om vilka medarbetare som skulle kunna bidra med värdefull information för vårt undersökningsproblem än vad vi som utomstående har (Merriam, 1994).

Vi genomförde totalt 15 intervjuer med medarbetare från de tre bankerna, varav tre var våra kontaktpersoner i ledande ställning. Mängden information som vi fick genom intervjuerna var avgörande för om fler intervjuer skulle genomföras. Så länge som nya respondenter tillför ytterligare information är det värt att fortsätta intervjua. (Lekvall & Wahlbin, 1993) Vi ansåg att antalet intervjuer var tillräckligt då flera medarbetare svarade på liknande sätt och de sista intervjuerna inte tillförde någon direkt ny information. Även det faktum att vårt syfte inte är att generellt kunna uttala oss om hur en stor mängd medarbetare upplever sambandet mellan kompetensutveckling och engagemang ansåg vi motiverade antalet intervjuer. En allmängiltig studie skulle ha krävt ett större urval samt data som skulle varit möjlig att analysera statistiskt (Lekvall & Wahlbin, 1993).

5.3 INTERVJUSITUATIONEN

Vid intervjutillfällena förklarade vi syftet med studien, respondenternas roll i undersökningen samt vad de kunde bidra med genom sitt deltagande. Detta är en viktig del av intervjuns genomförande enligt Patel och Davidsson (1991). Vi poängterade även att respondenterna är anonyma i den bemärkelsen att svaren inte kan sammankopplas med en viss person. Vi fick dock respondenternas godkännande för att nämna deras namn i källförteckningen för att öka tillförlitligheten för studien.

5.3.1 INTERVJUINNEHÅLLET

Vid insamling av data genom intervjuer är det, enligt Patel och Davidsson (1991), viktigt att beakta två aspekter, nämligen graden av standardisering och graden av strukturering på intervjuerna. Vi utformade intervjuguider (se bilaga 1 och 2) som har använts som utgångspunkt vid intervjuerna. Våra intervjuer kan ses som relativt ostrukturerade, då vi inte ställde exakt samma frågor i exakt samma ordning till alla respondenter (Patel & Davidsson, 1991). Anledningen till detta var att vi ville kunna ställa följdfrågor och ge respondenterna utrymme att utveckla intressanta resonemang och andra infallsvinklar än de vi frågat om. (Merriam, 1994; Patel & Davidsson, 1991). Vår intervjuguide var helt ostandardiserad då våra frågor var öppna och därmed helt saknade givna svarsalternativ. (Patel &Davidsson, 1991). Vi valde att ställa öppna frågor då vi ansåg att detta skulle passa bäst för vår kvalitativa studie.

5.3.2 GENOMFÖRANDE

Under intervjuerna användes bandspelare, anledningen till detta var att vi då kunde koncentrera oss helt och hållet på intervjun då vi inte behövde föra anteckningar. Det gav oss större möjlighet att uppfatta saker som gester, miner och övrigt kroppsspråk, vilket kan vara av betydelse för tolkningen av resultatet. Efter intervjuerna skickade vi tillbaka relevanta delar av intervjuerna till respondenterna för godkännande. Genom denna åtgärd har eventuella missförstånd reducerats och respondenterna har givits möjlighet att komplettera intervjun med ytterligare synpunkter. Denna åtgärd anser vi öka validiteten i undersökningen (Lekvall & Wahlbin, 1993).

5.4 TOLKNING AV RESULTATET

Som vi nämnde i avsnitten om vetenskapssyn och kunskapssyn påverkas vi av våra tidigare erfarenheter och föreställningar. Vi är således medvetna om att våra värderingar även ligger till grund för tolkningen av resultaten från intervjuerna. Grunden för vår tolkning är vår förförståelse, vilken har byggts upp genom litteraturstudier och diskussioner kring ämnet. (Patel & Tebelius, 1987) Vi har utifrån empirin sökt efter mönster i respondenternas svar för att sedan analysera och koppla dem till teorierna i referensramen. Vi har även noterat avvikelser i empirin då vi tycker dessa är minst lika intressanta som likvärdiga åsikter.

5.5 METODKRITIK

Ingen metod är helt fulländad. Det finns således både för- och nackdelar med vilken metod forskaren än väljer att tillämpa. Detta avsnitt behandlar de problem som kan vara förenade med den metod och det tillvägagångssätt vi har valt för denna studie.

5.5.1 URVAL

Vårt urval av de tre bankerna grundas i ett bekvämlighetsurval. I och med att urvalet ej är slumpmässigt finns en risk att resultatet inte ger en rättvis spegling av verkligheten (Lekvall & Wahlbin, 1993). Vi ser dock inte urvalet av de tre bankerna som något problem. Av de fem större banker som finns i regionen har tre valts ut. Kombinationen av vilka tre det är upplever vi som mindre betydelsefullt då vi ändå speglar tre olika organisationer. Vårt syfte är inte heller att uttala oss om banker i allmänhet utan vår avsikt med att välja tre banker är att ge en rikare bild av vårt undersökningsproblem.

Det faktum att kontaktpersonerna på de olika bankerna har valt ut respondenterna skulle kunna medföra snedvridning av resultatet om respondenter har valts ut på grundval av liknande åsikter och uppfattningar som kontaktpersonen. Syftet med att välja likasinnade kan vara att kontaktpersonen vill spegla en annan bild av organisationen och dess insatser av kompetensutveckling än den allmänna uppfattningen inom organisationen. För att motverka ovanstående poängterade vi för kontaktpersonerna vilka kriterier vi hade för de personer som vi ville intervjua. Vi påpekade även att vi önskade presentera en så bred och omfattande bild av vår undersökningsfråga som möjligt. Vi hoppas därför att personer har valts ut, vilka kan tillföra mycket information som är av värde för undersökningen.

5.5.2 INTERVJUSITUATIONEN

Insamling av empiri genom personliga intervjuer är förenat med vissa svårigheter, vilka bör beaktas. Respondenten kan vara osäker på innehållet i det intervjuaren frågar om, vilket kan medföra att olika svar skulle ges om frågan ställdes vid olika tillfällen. (Lekvall & Wahlbin, 1993) För att minska detta problem skickade vi ut ett intervjuunderlag med frågor ett par dagar innan intervjuerna genomfördes. Respondenterna gavs genom denna åtgärd möjlighet att bekanta sig med våra frågeställningar och förbereda sina svar, vilket vi hoppas har reducerat deras osäkerhet.

Respondenterna kan också avsiktligt svara fel om de svarar på ett sätt som de tror är önskvärt till exempel från ledningens sida. (Lekvall & Wahlbin, 1993) Vi har försökt reducera detta problem genom att poängtera för respondenterna att det ur svaren inte framgår vem som har sagt vad. Då vår avsikt inte är att jämföra de tre bankerna kommer svaren inte heller att presenteras bank för bank, vilket ytterligare försvårar för ledningen i de olika bankerna att känna igen respondenterna. Ett ytterligare problem som kan uppkomma vid ostrukturerade intervjuer är att alla respondenter inte svarar på exakt samma frågor. Vissa faktorer som framkommer vid en bank, kan förekomma vid de andra också trots att det inte har framkommit under intervjuerna.

Ytterligare ett problem med personliga intervjuer kan vara att vi i rollen som intervjuare kan påverka respondenten i viss riktning. Detta benämner Lekvall och Wahlbin (1993) intervjuareffekt. För att undvika detta försökte vi vara neutrala på så sätt att vi försökte att inte ställa ledande frågor, vi försökte att inte döma eller kritisera de svar respondenterna gav, eller på annat vis få respondenterna att svara på ett sätt som de trodde förväntades av oss. Genom de åtgärder som beskrivits ovan hoppas vi ha reducerat mätfelen i undersökningen.

6 EMPIRI

I detta kapitel kommer resultatet av våra intervjuer att presenteras. Inledningsvis redogör vi för de åsikter som de tre ledarna har bidragit med. Huvuddelen av kapitlet ägnas dock åt att presentera medarbetarnas syn.

6.1 LEDARNAS UPPFATTNINGAR

Detta avsnitt är ett resultat av den information som vi erhöll genom intervjuerna med de tre ledarna. Syftet är att ge läsaren förståelse för deras syn på kompetensutveckling och engagemang. Dessa åsikter låter vi representera organisationernas uppfattningar, vilka vi anser kan vara bra att känna till inför den fortsatta läsningen.

Vi har intervjuat tre ledare som arbetar med kompetensutveckling i någon form på de tre bankerna. En av dem är chef för kompetensutvecklingsavdelning inom sin bank medan de andra två arbetar som kontorschefer på de andra bankerna.

KOMPETENS

Alla tre anser att det krävs kompetens inom två områden för att klara bankarbetet. Dels krävs det faktakompetens kring bankens produkter, dels krävs det social kompetens för att kunna hantera möten med kunder. En av de intervjuade säger att de inte tar in några individer utan erfarenhet eller rätt kunskap och därmed blir den sociala kompetensen väldigt viktig vid anställningssituationen. Respondenten säger:

> *”Den sociala kompetensen är fruktansvärt viktig. Det är den som gör att man kan skapa relationer till kunder och det är kunderna banken lever på.”*

Den sociala kompetensen har blivit allt viktigare och anledningen till det anser en respondent är att vi går mot ett servicesamhälle. Två av de intervjuade poängterar att det idag ställs högre och bredare krav på de anställda beroende på att bankerna har konkurrensutsatts och bankarbetet har blivit mer komplext. En av de intervjuade säger att de endast tar in akademiker i organisationen, på gott och ont. Det innebär att de får in kunskap i banken samtidigt som många nyutexaminerade inte är helt klara över vad de vill göra vilket medför att de kommer in i organisationen för att sedan sluta ganska snabbt. Banken försöker på olika sätt behålla akademikerna. Bland annat har de ett projekt för unga akademiker som

arbetar med dessa frågor. Banken försöker även skapa planer för nyanställda, vilket skall möjliggöra för dem att flytta runt inom banken och får chansen att se olika avdelningar. Respondenten säger:

> *”Det svåra för banken är att få unga akademiker att förstå att de har slutat skolan och nu måste börja prestera saker, man kan inte gå in och lära sig hela tiden.”*

Många nyanställda akademiker blir, enligt respondenten, rastlösa så fort de behärskar något ytligt och vill då vidare.

ENGAGERADE MEDARBETARE

Alla tre banker eftersträvar att ha engagerade medarbetare. Eftersom bankerna lever mycket på sin personal är det viktigt att medarbetarna inser deras vikt för organisationen. Anledningen till att en bank vill ha engagerade medarbetare är enligt en respondent:

> *”Om någon mår dåligt eller är omotiverad så räcker det med en eller två sådana personer för att sänka en hel avdelning medan det kanske krävs tolv till tretton som är motiverade för att kunna lyfta den.”*

Det finns flera sätt att få engagerade medarbetare. Ett av de främsta sätten är enligt en ledare att organisationen ger medarbetarna utbildning och kunskap. Det är även viktigt att skapa delaktighet och att individen känner sig sedd i organisationen. Att ha en trygg och bra arbetsgivare anser en av respondenterna även vara viktigt för motivationen. Med en bra arbetsgivare menas att individen skall känna att den har en stabil arbetsgivare, bra miljö samt bra utvecklingsmöjligheter. Det är även viktigt med bra förmåner som högre lön och större ansvar men det är något som individen måste jobba sig till.

> *”En engagerad medarbetare är en som tycker det är kul att gå till jobbet, då gör man ett bra jobb. Känner man att det finns någon som tror på en och man själv gör något bra av dagen så blir det också en bra sak för banken och då kommer pengar att rulla in.”*

Det svåra är att motivera alla medarbetarna. En av respondenterna säger att det som motiverar en individ med vissa arbetsuppgifter behöver inte

motivera en annan som arbetar med andra uppgifter. Individen anser även att olika arbetsuppgifter kräver olika mycket engagemang.

Respondenterna tror att medarbetarna känner starkare tillhörighet med det egna kontoret än för banken som helhet. Anledningen tror en av de intervjuade är att medarbetarna känner större delaktighet och har större möjlighet att påverka sin lokala bank. De värderingar som finns inom bankerna kommuniceras ut till medarbetarna via bland annat Intranät och vid introduktionskurser i samband med anställning.

ÖKAT ENGAGEMANG

För att öka engagemanget är det viktigt att ta hand om personalen på ett bra sätt anser de tre ledarna. Det kan organisationerna göra på olika sätt. Två säger att det är vikigt att göra medarbetarna delaktiga, att ge dem återkoppling och utveckling som människor. På en av bankerna försöker de se allt mer till individens utvecklingsmöjligheter än till enbart utbildning kopplat till individens arbetsuppgifter. Med utvecklingsmöjligheter menas inte enbart att avancera enligt den traditionella karriärvägen utan det kan även innebära att börja arbeta inom någon av bankens specialistfunktioner, vilket också leder till utveckling. På en av bankerna har de nyligen infört resultatlön som baseras på hur bra kontoren har presterat. Medarbetarna får då del av det de har arbetat in åt banken. Ytterligare en bank har en form av bonussystem. De har en stiftelse som årligen delar ut bonus till personalen beroende på bankens prestation i förhållande till övriga banker. Ledaren på den banken tror att det bidrar till ökat engagemang samt att medarbetarna stannar kvar inom organisationen. Även kompetensutveckling, tror en av ledarna, kan öka engagemanget hos medarbetarna.

KOMPETENSUTVECKLING

Alla tre respondenter anser att kompetensutveckling är ett mycket brett begrepp som inbegriper flera olika faktorer, både ren utbildning samt praktisk erfarenhet. De anser att kompetensutveckling har blivit en allt viktigare del för organisationerna. En av de intervjuade säger att det under bankkrisen inte fanns några resurser för att skicka medarbetare på kurs, då sattes istället begreppet lärande organisation i fokus. Medarbetarna skulle lära av varandra och dela med sig av den kunskap som fanns inom organisationen. Den lärande organisationen är nu basen för bankens kompetensutveckling. Att det idag satsas mer på kompetensutveckling beror enligt en av ledarna på att:

> *”Kompetensutveckling är en nödvändighet för att företaget ska överleva. Kompetensutveckling är ett jättestarkt konkurrensmedel.”*

Anledningen till att kompetensutveckling har blivit viktigare är kundens ökade krav på banken och dess personal samt bankernas ändrade konkurrenssituation. En av dem säger att om banken inte satsade på kompetensutveckling skulle de för det första inte hänga med i den ökade förändringstakten och för det andra skulle de inte få några att börja arbeta hos dem.

> *”Dagens generation pratar mycket mer om individen och undrar vad arbetsgivaren kan erbjuda i framtiden.”*

Två av de intervjuade definierar kompetensutveckling som vidareutveckling av individerna till individer som tar egna initiativ och som tar mer ansvar. En av bankerna betonar vikten av att utveckla helheter och att utvecklas i organisationen, det kan vara att individerna lär sig praktiska saker samt att de utvecklar sin sociala kompetens. En ledare menar att avsikten med gemensamma satsningar avdelningsvis eller kontorsvis är att skapa bra relationer inom och mellan arbetsgrupperna. Kompetensutveckling är att kunna omvandla kunskaper till någonting individerna gör i vardagen. Utbildning kan även ses som en ren uppmuntran där det viktiga inte är utbildningen utan gesten.

Kompetensutvecklingen planeras på alla bankerna genom en dialog mellan ledning och medarbetare vid utvecklingssamtal. Bankernas verksamhetsmål och intentioner ligger till grund för kompetensutvecklingen men medarbetarna har på alla banker möjlighet att påverka och lämna önskemål om sin egen utveckling. Möjligheterna för individerna att delta i det de önskar beror på vilka och hur många andra som skall gå på kurs samt hur mycket resurser kontoret har lagt ned på kompetensutveckling under året. En av respondenterna anser att:

> *”Det är viktigt att kompetensutveckling leder till någonting när man kommer hem från kursen annars leder det bara till frustration.”*

Två respondenter poängterar att det är viktigt att inte slentrianmässigt utbilda folk utan att det måste finnas en tanke bakom, så att medarbetarna kan utnyttja sin nya kunskap när de kommer tillbaka till arbetsplatsen.

Detta kan vara en anledning till att medarbetarens behov och önskemål inte alltid kan tillgodoses. Två av respondenterna säger dessutom att det är bra att lära sig genom att varva praktik och teori. De menar vidare att det vardagliga lärandet generellt underskattas. Kompetensutveckling leder till att medarbetarna får bättre bild av sitt arbete samt organisationen som helhet. Det leder även till att medarbetarna klarar sina arbetsuppgifter bättre samt får ökat ansvar på grund av den bredare kompetensen. Respondenterna hoppas och tror även att det leder till att medarbetarna trivs bättre med deras arbeten, får ökad självkänsla och att det skapar en starkare samhörighet mellan kollegor. Däremot leder kompetensutveckling i sig inte till högre lön. Det ökade ansvaret och de nya arbetsuppgifterna medför dock i längden bättre betalt.

En av respondenterna poängterar att kompetensutveckling upplevs positivt av cirka 95 procent av alla medarbetare. Det finns även de som inte motiveras och stimuleras av att hela tiden lära sig mer. De är nöjda med sin tillvaro och vill inte utvecklas vidare. Dessa personer upplever, enligt respondenten, kompetensutveckling negativt om de tvingas att delta.

Respondenterna anser att det finns ett klart samband mellan satsningar på kompetensutveckling och engagemang. En anser att utveckling stärker medarbetarna och att:

> *”[Kompetensutveckling] skapar starkare band till organisationen då medarbetaren får insikt om varför vissa saker måste göras och andra inte kan göras.”*

En annan säger att engagemanget i sig medför att det blir trivsamt på arbetsplatsen och att det är viktigt att medarbetarna känner att någon bryr sig om dem.

6.2 MEDARBETARNAS UPPFATTNINGAR

6.2.1 DE INTERVJUADES BAKGRUND

Detta kapitel bygger på intervjuer med tolv medarbetare, vilka arbetar med ekonomisk rådgivning på någon av de tre bankerna i Linköping; Föreningssparbanken, Handelsbanken och Östgöta Enskilda Bank. Vi har intervjuat både kvinnor och män som har arbetat i banken olika länge. Anställningstiden varierar från knappt ett år till 33 år. De flesta arbetar som rådgivare, antingen mot privatpersoner eller mot företag och några arbetar med kundservice i kassan eller med personlig service i bankens

telefonbank. Medarbetarnas tidigare utbildning är varierande. Några har gymnasial utbildning i grunden, någon har kompletterat gymnasieutbildningen med bankskola medan andra har examen från högskolan och då främst civilekonomutbildning. Det är de som har varit anställda kortast tid och som också är yngst som har akademisk bakgrund. Beroende på anställningstiden inom banken och arbetsuppgifternas karaktär har medarbetarna kompletterat den kompetens de hade när de började på banken med olika mängd interna utbildningar och kurser.

På grund av den kontinuerliga kundkontakten upplevs arbetet mycket varierande oavsett vilka arbetsuppgifter medarbetarna har. Denna uppfattning delas av samtliga respondenter. Till viss del är arbetet standardiserat i och med att bankverksamheten är ganska reglerad. En medarbetare uttrycker sig så här beträffande arbetsuppgifternas standardisering:

> *”Det är svårt att säga i vilken grad arbetet är standardiserat och rutinartat eftersom ingen dag är den andra lik. Själva upplägget efter att man har kommit fram till ett affärsavslut är ganska standardiserat men vägen dit blir väldigt olika från kund till kund.”*

En medarbetare önskar ibland att arbetet vore lite mer standardiserat än vad det är. Hon trodde att arbetet skulle förenklas i och med den tekniska utvecklingen men hon menar att det egentligen har blivit tvärt om. De enklare uppgifterna sköter nu kunderna själva och därför ställer de högre krav på personalen när de väl besöker banken. Hon anser att kunderna blir mer och mer krävande och förväntar sig att bankpersonalen skall kunna väldigt mycket.

Arbetet som rådgivare innebär ganska stort utrymme för eget beslutsfattande, inom vissa fastställda ramar. De flesta medarbetare anser att det förekommer mycket samarbete mellan kollegor inom de olika kontoren eller avdelningarna. Samarbetet innebär att medarbetarna hjälper varandra, diskuterar och fungerar som bollplank. En medarbetare poängterar dock att de är ganska ensamma i kontakten med kunden och i de flesta beslutssituationer. En del medarbetare samarbetar regelbundet med andra avdelningar eller kontor inom banken, såsom specialistavdelningar eller centrala enheter.

6.2.2 KOMPETENS OCH KVALIFIKATION

Medarbetarna anser att den kompetens som krävs för att klara av arbetet med ekonomisk rådgivning i bank är av två slag. Det krävs kunskaper inom det område medarbetaren arbetar, vilket bland annat innebär kunskap om de tjänster som banken säljer. Dessa kunskaper kan ha införskaffats genom formell utbildning, internutbildning eller lång erfarenhet av bankarbete. Vissa medarbetare anser att det även är bra att ha kunskaper inom juridik och skatteområdet då dessa områden är nära kopplade till bankens tjänster. Det andra slaget av kompetens som krävs är kopplat till rollen som rådgivare och handlar mer om hur medarbetaren är som person. Vissa kallar det social kompetens, andra säger att som banktjänsteman måste medarbetaren vara serviceinriktad, utåtriktad och ha engagemang för människor. En medarbetare poängterar vikten av att vara säljinriktad. Hon säger att det är en viktig del i dagens arbete, vilket är en stor förändring från förr.

Inom alla tre banker är medarbetarna överens om att arbetsgivaren vid nyanställning oftast kräver akademiker eller personer med lång tidigare erfarenhet av bankarbete. Arbetsgivarens krav upplevs realistiska för de flesta arbetsuppgifterna med tanke på att arbetet har utvecklats till mer rådgivande karaktär. Många poängterar dock att akademisk utbildning inte krävs för alla arbetsuppgifter. För nyanställda är arbetet i kassan ett första steg och en lärorik inkörsport där det inte krävs akademisk bakgrund. En medarbetare uttrycker sig så här:

> *”I första skedet vid nyanställning ställer banken för höga krav på kompetens. […] Arbetsgivarens tanke med att anställa akademiker är inte att ha dem kvar i kassan utan att de ska gå vidare i banken och i framtiden kunna tillgodose organisationens behov av chefer.”*

De allra flesta medarbetarna anser att de ges möjlighet att utnyttja den kompetens de besitter. En nyanställd medarbetare anser att han ges möjlighet att utnyttja sin sociala kompetens men i hans nuvarande arbetsuppgifter tillvaratas inte hans teoretiska kunskaper. Han kommer snart byta arbetsuppgifter och tror då att de teoretiska kunskaperna blir mer användbara. Vidare säger en medarbetare att som nyanställd är det så mycket kunskap som kretsar kring banken och dess produkter och att det därför, till en början, är svårt att utnyttja de kunskaper som han har skaffat sig genom sin civilekonomutbildning. Det kritiska tänkandet som utvecklas under högskolestudier anser han dock vara en viktig del som alltid är

användbar. Detta anser även en annan medarbetare som menar att högskolestudier ger ett visst sätt att tänka, vilket behövs i arbetet.

TILLRÄCKLIGA KUNSKAPER

De medarbetare som har arbetat kortare tid inom respektive organisation har i större utsträckning svarat att deras kunskaper inte alltid räcker till för arbetet. Trots att de har akademisk utbildning säger de att det finns så mycket att lära sig när de väl börjar arbeta, kunskaper som inte går att läsa sig till, utan som endast kan erhållas genom egen erfarenhet. Även de medarbetare som arbetat längre tid inom samma organisation känner ibland att kunskaperna inte räcker till. Gemensamt för samtliga medarbetare är ändå att det alltid finns någon kollega att fråga eller ta hjälp av vid behov. Utöver att fråga kollegor svarar medarbetarna att de läser skriftlig information som har skickats ut, söker via Intranät eller andra tekniska hjälpmedel eller slussar kunden vidare till någon som kan ge bättre hjälp. En medarbetare säger att det finns en ambition att lära sig mer men att det tyvärr inte finns tid för det då de har så mycket att göra, varför lärandet blir lidande.

6.2.3 KOMPETENSUTVECKLING

BEGREPPET KOMPETENSUTVECKLING

Vad många av medarbetarna först relaterar till när de hör begreppet kompetensutveckling är utbildning. Många anser också att det innebär att lära sig nya saker. Vissa menar att kompetensutveckling inte bara behöver innebära att lära sig nya saker utan det kan också innebära att fördjupa kunskaperna inom områden där medarbetaren redan arbetar. Några medarbetare poängterar att kompetensutveckling inte bara är att utveckla kunskaper direkt kopplade till arbetsuppgifterna utan menar att kompetensutveckling också innebär att utveckla sin sociala kompetens och sina personliga egenskaper. Att utveckla sina personliga egenskaper kan innebära att utveckla kunskaper inom områden som inte är direkt kopplade till arbetsuppgifterna men som ändå kan vara användbara i arbetssituationen. Det är ofta utbildningar i säljträning, kundbemötande och presentationsteknik. Av de fyra personer som har inbegripit dessa delar i begreppet kompetensutveckling är tre akademiker. Två medarbetare betonar starkt vikten av medarbetarnas förmåga att kunna hantera relationer och kommunicera med andra människor.

Respondenterna menar, efter att vi definierat kompetensutveckling enligt teorin, att kompetensutveckling kan ske genom deltagande i kurser och

utbildningar, workshops, informationsmöten, team-arbete och egen erfarenhet. En medarbetare använder begreppet on-the-job-training för att inkludera det lärande som sker i det dagliga arbetet på arbetsplatsen. Flera medarbetare säger att de har lärt sig väldigt mycket på att följa med mer erfarna kollegor på kundbesök. Genom att se hur kollegor bemöter kunder och agerar i olika situationer anser de att de kan lära sig mycket som kan vara användbart i andra situationer. En medarbetare menar också att hon har lärt sig mycket genom att på kundbesök tillsammans med kollegor få ta en annan roll än normalt. Inom en av bankerna eftersträvas att vara en lärande organisation, vilket innebär att de försöker att lära, och lära av, varandra i det dagliga arbetet. Att ta hjälp av medarbetarna och lära varandra är något som förekommer inom alla tre banker men det är endast en bank som poängterar detta med lärande organisation. Även utvidgning av arbetsuppgifterna tas upp som ett sätt att utveckla kompetensen.

KOMPETENSUTVECKLING ÖVER TIDEN

De som har arbetat en längre tid i banken menar att satsningarna på kompetensutveckling har varierat över tiden. På 80-talet hade alla tre bankerna egna utbildningsavdelningar och det satsades väldigt mycket på intern utbildning. En medarbetare säger att:

> *”[Förr] kunde utbildning vara mer en form av belöning än att det behövdes för arbetet.”*

I början på 90-talet, under bankkrisen, satsades det inte så mycket på kompetensutveckling, främst på grund av att det inte fanns resurser. Vissa tror att de minskade satsningarna berodde på ledningsbyte och att ledningen inte prioriterade kompetensutveckling. Idag har det återigen vänt och en medarbetare anser att hennes bank satsar väldigt mycket på kompetensutveckling. På alla bankerna är utbildningarna idag relativt starkt kopplade till de arbetsuppgifter som medarbetarna utför. Många medarbetare anser att kurser och utbildningar ger mer än bara själva kursinnehållet. Det ger medarbetarna möjlighet till erfarenhetsutbyte och möjlighet att bygga nätverk. En medarbetare anser att dessa delar går förlorade om medarbetarna enbart skall lära, och lära av, varandra på kontoret. Han tycker att begreppet lärande organisation missbrukades lite grann under den perioden då de anställda enbart utvecklades genom att lära av kollegor i det dagliga arbetet. Det måste vara en balans mellan kurser och dagligt lärande, anser han. Utöver ökade resurser tror medarbetarna att de förändrade satsningarna på kompetensutveckling beror på att det idag ställs högre krav på bankpersonalen i och med att arbetsuppgifterna är av

mer rådgivande karaktär. Många tror också att kompetensutveckling kan vara ett sätt att få behålla sin personal.

6.2.4 EN BESKRIVNING AV KOMPETENSUTVECKLINGEN INOM DE TRE ORGANISATIONERNA

Alla intervjuade medarbetare har under det senaste året deltagit i kurser som anordnas av arbetsgivaren. Utbildningarna har varit av olika slag, olika längd och satsningarna har varit i olika omfattning för olika individer. Nyanställda medarbetare har bland annat deltagit i introduktionsprogram, vilket enligt en respondent är ett snabbt sätt att föra ut kunskap om organisationen och dess företagskultur. Medarbetarna har dessutom deltagit i kurser, vilka främst är kopplade till deras respektive arbetsuppgifter. Många utbildningar är uppdelade på flera tillfällen och består av både teori och praktik. Mellan kurstillfällena skall medarbetarna, med hjälp av det dagliga arbetet, göra vissa praktiska övningar. Dessutom ingår att läsa en del teori. Denna form av utbildning upplever respondenterna mycket positiv. Flera medarbetare tycker att dagens utbildningar är bra planerade och säger också att de behandlar rätt saker som krävs för att klara av arbetet. Inom en bank har kurserna varit upplagda på ett något annorlunda sätt. Där har kursdeltagarna efter kurstillfället fått en pärm med frågeställningar, vilka skall gås igenom med en handledare. En respondent anser att det aldrig fanns tid att gå igenom dessa pärmar trots att många frågeställningar var mycket intressanta och det sannolikt skulle varit bra lärtillfällen. Respondenten anser att hans behov av kompetensutveckling bäst skulle tillgodoses om han fick mer tid att i lugn och ro på kontoret gå igenom nya saker. Han tror att det kanske är lättare att få tid till det på ett större kontor som det han nu arbetar på jämfört med det lilla kontoret som han arbetade på tidigare.

Hälften av medarbetarna har under det senaste året, via kompetensutveckling, växlat mellan olika arbetsuppgifter och nästan alla medarbetare som vi har intervjuat har fått utvidgade arbetsuppgifter. Drygt hälften anser att de har fått ökat samarbete med andra avdelningar eller kontor. Det ökade samarbetet kan dels bero på att de i och med nya arbetsuppgifter i större utsträckning kommer i kontakt med specialistavdelningar men det kan också bero på att medarbetarna genom utbildningar och kurser har träffat medarbetare från andra kontor och därigenom skapat ett större kontaktnät. Nästan samtliga medarbetare har under det senaste året deltagit i projektarbete men i olika utsträckning. En medarbetare har själv inte deltagit i något projekt men kommer att starta ett projekt om IT för att förbättra medarbetarnas kunskap inom det området.

Flera medarbetare har under året arbetet i någon annan del av organisationen. Någon har tidigare arbetat på annat kontor och nu bytt kontor permanent medan andra har arbetat på andra kontor mer temporärt, till exempel vid sjukdom eller liknande. Det är dock ingen som har flyttat mellan olika banker. En medarbetare har önskemål om att under en period kunna få arbeta på någon av bankens centrala enheter. Han säger:

> *”Det behöver inte vara under någon längre period utan det skulle kunna vara någon form av utbytestjänst för att få en inblick i arbetets gång, vilket skulle kunna öka förståelsen enheterna emellan.”*

PLANERING AV KOMPETENSUTVECKLING

Det är endast medarbetarna från en bank som har beskrivit något om hur utbildning planeras på central nivå. Den banken har en egen kompetensutvecklingsavdelning som planerar utbildningar och det är även personalen på den avdelningen som leder en del av utbildningarna. Medarbetarna har möjlighet att utvärdera genomgångna utbildningar och en respondent anser även att de kan lämna önskemål om kurser som de anser skulle behövas.

På lokal nivå planeras kompetensutvecklingen, enligt alla respondenter, genom samtal mellan chef och medarbetare, oftast genom årliga utvecklingssamtal. Samtliga medarbetare anser att de har möjlighet att påverka och lämna önskemål om vilka satsningar de skulle vilja delta i. En respondent säger dock att som nyanställd kanske individen inte kan säga nej till att gå vissa baskurser i och med att det är någonting som alla genomgår. Efter att ha kommit upp på en viss nivå har medarbetarna ändå stora möjligheter att påverka hur de vill gå vidare. Utifrån medarbetarnas önskemål, chefens förslag och organisationens behov av utökade kunskaper inom vissa områden bestäms vilka insatser medarbetarna skall delta i. Några respondenter betonar att medarbetarna inte får gå kurser om det inte finns behov av just de kunskaperna vid det tillfället. Förr eller senare får de dock oftast delta i de kurser de önskar.

Satsningar på kompetensutveckling kan vara både individuella eller gemensamma för individerna på en avdelning, ett helt kontor eller för organisationen som helhet. De flesta kurser och utbildningar som anordnas är till stor del kopplade till bankens produkter och medarbetarens arbetsuppgifter. Utbildningarna är vanligtvis individuella vilket innebär att en eller ett par medarbetare från kontoret deltar. De individuella

satsningarna är mer anpassade efter individens arbetsuppgifter eller dennes specifika behov av utveckling. En respondent, vilken är relativt nyanställd, ser problem med att lägga gemensamma satsningar på lagom nivå i och med att medarbetarna på avdelningen har väldigt varierande förkunskaper. Några medarbetare berättar att de nyligen har genomfört en stresshanteringskurs där alla medarbetare på avdelningen har deltagit. En respondent säger så här om den:

> *”Innehållet i den kursen ligger helt utanför själva arbetsuppgifterna men uppfattas ändå positivt eftersom den ger utveckling för individen.”*

EFFEKTER AV KOMPETENSUTVECKLING

Hälften av respondenterna anser att kompetensutveckling har lett till att de har fått högre lön. Några av dem påpekar dock att den högre lönen inte är en direkt följd av kompetensutveckling. Kompetensutvecklingen har medfört att individen har fått andra arbetsuppgifter och ökat ansvar och det är de faktorerna som är anledningarna till att lönen har höjts. De flesta medarbetarna anser att de har fått en bättre helhetsbild av sitt arbete efter kompetensutveckling. Tre av medarbetarna anser att helhetsbilden av organisationen också har förbättrats. Av de respondenter som inte tycker sig ha fått bättre helhetsbild av arbetet säger två att de har haft det även tidigare i och med att de har arbetat så länge inom sina respektive banker.

Samtliga medarbetare har svarat att de klarar sina arbetsuppgifter bättre efter genomgången kompetensutveckling. En respondent poängterar att detta endast gäller sådan kompetensutveckling som innebär att lära i det vardagliga arbetet och av arbetskamrater. De kurser han hittills har deltagit i har inte medfört att han klarar sina arbetsuppgifter bättre. Det är den respondenten som anser att kurser planeras efter position och inte efter individens kunskapsnivå. Ungefär hälften av respondenterna tycker att kompetensutveckling har lett till nya arbetsuppgifter. Ett par säger att arbetsuppgifterna är ungefär desamma men att de har blivit på en mer kvalificerad nivå, vilket till exempel kan betyda ansvar för större företag. Två av de som inte anser att kompetensutveckling har lett till nya arbetsuppgifter säger att de inte heller skulle vilja ha det. Den ena på grund av att hon har haft så mycket att göra och den andre, som är relativt nyanställd, känner att han nu behöver växa in i sin roll och sina arbetsuppgifter innan det är dags att ta nästa steg.

Flertalet av medarbetarna trivs bättre med arbetet efter kompetensutveckling, vilket bland annat beror på ökat ansvar och inflytande samt att de lär sig nya saker. En av medarbetarna trivs bättre med arbetet på grund av att denne idag satsar mer på sitt arbete medan en annan menar att det beror på att han gör ett bättre jobb kvalitetsmässigt. En individ menar att när han lär sig någonting riktigt bra då känner han sig trygg i sin roll, vilket känns mycket bättre än när han måste fråga om mycket.

Många respondenter anser att kompetensutvecklingen har ökat vi-känslan och samhörigheten. Ett par av dem anser att det beror på ökade kunskaper. En av de nyanställda tycker att med större mängd kunskap kan han konversera med kollegorna på samma nivå på ett annat sätt än innan kompetensutvecklingen. Han säger:

> *”Ju mer man kan desto mer är det som man säger värt, man är inte bara en student.”*

Andra anser att den ökade samhörigheten främst gäller organisationen som helhet istället för det egna kontoret eller avdelningen. Genom utbildningar träffar de och lär känna kollegor från andra delar av organisationen. Detta skapar kontaktnät som är väldigt värdefulla när de behöver komma i kontakt med kollegor på andra avdelningar eller kontor.

Kontaktnät och erfarenhetsutbyte utanför den egna avdelningen skapas främst genom att medarbetaren deltar i utbildning. Kompetensutveckling sker även genom att lära i det dagliga arbetet. Medarbetarna anser att den formen av utveckling i större utsträckning skapar lärande som underlättar individens utförande av sitt arbete.

Samtliga respondenter är överens om att kompetensutveckling har lett till ökad självkänsla och ökat självförtroende. Flera anser att det beror på att de behärskar sina arbetsuppgifter bättre och därför känner större trygghet i sitt arbete.

De allra flesta anser att de har användning för det de har lärt sig av de genomförda kompetensutvecklingsinsatserna. Främsta anledningen till detta anser många är att satsningarna allt som oftast har direkt samband med medarbetarnas arbetsuppgifter. De finns dock några, de som är nyanställda akademiker, som anser att de inte har haft någon nytta av vissa utbildningars innehåll.

”Om man anställer akademiker kanske man inte behöver börja med grundbegreppen i familjejuridik eller skatterätt.”

MEDARBETARNAS UPPFATTNINGAR OM KOMPETENSUTVECKLING

Drygt hälften av medarbetarna deltar i kompetensutveckling för att det ger personlig utveckling och tillfredsställelse. Knappt hälften av alla respondenter säger att ett motiv också är för att i framtiden kunna utvecklas i organisationen genom att byta arbetsuppgifter. En respondent uttrycker sig såhär:

”Jag vill under en period på cirka två år lära mig så mycket som möjligt och sedan söka mig utomlands inom banken, så det finns massor av möjligheter.”

Några respondenter deltar i kompetensutveckling för att bli mer säkra och trygga i sitt arbete. Andra motiv är för att vara anställningsbar, det vill säga attraktiv på arbetsmarknaden eller för att visa ledningen att man är intresserad av att lära sig. En medarbetare deltar i kompetensutveckling för att:

”Dels för att det är roligt att lära sig nya saker men också av rädsla för att hamna efter i utvecklingen. Jag ser kompetensutveckling både som en morot och piska men jag tror att vissa individer upplever kompetensutveckling mest som ett tvång.”

Vidare säger han att han tror att det kan behövas två kategorier av människor på en arbetsplats. Att bara fylla en organisation med människor som ständigt vill utvecklas kanske inte heller är så bra. Det behövs också medarbetare som känner sig nöjda med sin situation och gärna utför enklare uppgifter och som helst inte vill lära sig nytt. I framtiden tror han dock att de personerna inte kommer att behövs i organisationen i samma utsträckning som idag.

Samtliga medarbetare vi har intervjuat säger att de är intresserade av att lära sig nya saker. Flera medarbetare uttrycker att de vill vara med där det händer och att det måste hända något nytt för att de inte skall tröttna. Att arbeta med samma arbetsuppgifter varje dag skulle enligt en medarbetare göra henne omotiverad. En medarbetare säger att hon är intresserad av att

lära sig nya saker om det berör sådant som hon är intresserad av. En annan medarbetare kan bland tycka att teknikutvecklingen går så fort att han önskade att den kunde stanna upp ett tag. Han poängterar ändå att det är A och O att följa med i utvecklingen.

Medarbetarna har svarat många olika saker på vad de anser att kompetensutveckling bör leda till. Högre lön, ökat ansvar, våga gå vidare i organisationen, nya arbetsuppgifter, ökat självförtroende samt ökad motivation, ökat engagemang och ökad affärsmässighet är faktorer som respondenterna har nämnt. En respondent tycker att kompetensutveckling även borde leda till att de anställda stannar kvar i organisationen, vilket det gör för henne. Ytterligare en respondent anser att kompetensutveckling inte alltid skall leda till högre lön. Om utvecklingen leder till att medarbetaren kan hantera sina arbetsuppgifter eller vårda kunden på ett bättre sätt är det befogat att höja lönen, men kompetensutveckling i sig utan att det kan användas i arbetet tycker han inte skall medföra högre lön. Ett par medarbetare tar upp att kompetensutveckling även bör leda till utveckling för organisationen. En av dem menar att för organisationen som helhet bör kompetensutveckling leda till att organisationen överlever och uppnår sina mål samt att man lyckas behålla sin personal och att medarbetarna känner att de utvecklas.

> *”Det gäller för organisationen att den efter att ha erbjudit de anställda kompetensutveckling också ger dem arbetsuppgifter så att de vill stanna kvar i organisationen.”*

Nästan samtliga respondenter upplever en positiv känsla när de blir erbjudna kompetensutveckling. Två stycken tycker att känslan beror lite på vilken form av kompetensutveckling som erbjuds. En av de medarbetare som anser att kurser främst planeras efter position och inte efter individens kunskaper tyckte att de första kurserna han gick var repetition, vilket inte kändes kul. Snart kommer han dock att få nya arbetsuppgifter och de kurser han kommer att gå då tror han blir mer nyttiga. Den andra medarbetaren är också relativt nyanställd, han berättar att kollegor till honom har fått gå chefsutbildning, vilket han anser är någonting som skulle motivera honom. Den positiva känsla som respondenterna upplever när de får kompetensutveckling beror främst på att de känner att organisationen satsar på dem som enskilda individer. De flesta är överens om att kompetensutveckling också stärker banden till organisationen. Dels genom känslan att organisationen satsar på just den enskilde individen och dels på grund av att medarbetarna skapar värdefulla kontaktnät med kollegor runt

om i organisationen. En medarbetare förväntar sig att få kompetensutveckling, hon säger:

> *”Jag förväntar mig att arbetsgivaren satsar på mig i och med att jag satsar hela min arbetstid i organisationen.”*

En annan medarbetare är förvånad över att organisationen satsar så mycket resurser på enskilda individers utveckling utan att binda upp individen för en viss tid. Han uttrycker sig på följande sätt:

> *”Visst blir man mer välvilligt inställd [efter att ha deltagit i kompetensutveckling] men för det behöver det ju inte innebära att jag skulle tacka nej om jag fick erbjudande om jobb någon annanstans. Jag skulle inte ha ett dugg skuldkänslor trots att företaget satsat så mycket resurser.”*

Näst intill alla respondenter tror att det förväntas av ledningen att medarbetarna deltar i kompetensutveckling. En är lite osäker men tror nog att medarbetarna kan tacka nej. Ett par respondenter påpekar att det är vissa kurser där det förväntas att medarbetarna deltar. En respondent menar att en viss kompetensutveckling krävs för det dagliga arbetet. Om medarbetarna inte deltar i de insatser som erbjuds så klarar de till slut inte av sitt arbete.

Några medarbetare upplever samma känsla oavsett om satsningarna på kompetensutveckling är individuellt anpassade eller gemensamma. En av dem är relativt nyanställd och känner därför att samtliga kurser är värdefulla för honom. Flera respondenter upplever dock olika känslor beroende på om kompetensutvecklingen är individuellt anpassad eller generell för hela kontoret eller avdelningen. Några av dem anser att individuella satsningar ger större tillfredsställelse eller nytta då de i större utsträckning är anpassade efter individens arbetsuppgifter och specifika behov. Någon menar att den upplevda känslan kan variera men inte på grund av om satsningen är individuell eller generell utan mer beroende på intresse, kursinnehåll och föreläsare. Vissa gemensamma kurser kan vara mindre intressanta men det behöver inte alltid vara så. En medarbetare upplever olika känslor beroende på om kompetensutvecklingen är individuell eller generell men är positiv till båda.

”Individuella satsningar ger individuell, personlig utveckling medan de gemensamma insatserna i större utsträckning skapar vi-känsla. Båda varianterna behövs.”

En av de nyanställda medarbetarna anser att de kurser han har deltagit i inte är speciellt anpassade efter hans behov. Han menar att kurserna främst styrs efter position och inte efter individens förkunskaper, vilket medför att han inte finner dem stimulerande. Ytterligare en medarbetare anser att utbudet av de kurser individen kan delta i bestäms av dennes position.

Anledningen till att organisationerna satsar på kompetensutveckling tror de allra flesta är att organisationerna vill ha kompetenta och duktiga medarbetare som kan ge kunderna den service de kräver. Några anser att personalen är bankernas enda konkurrensmedel i och med att bankernas produkter i sig är ganska lika. Till följd av ökad konkurrens och snabb förändringstakt måste även organisationen utvecklas menar en respondent. Vissa anser att om medarbetarna gör ett bra jobb så gör också banken ett bättre resultat. Detta är viktigt enligt en medarbetare som uttrycker sig så här:

”[Banken] skulle nog inte utveckla personalen om det inte vore för att det skulle leda till kronor och ören.”

Enligt några respondenter är kompetensutveckling också ett sätt att behålla kompetent personal inom banken. Det skapar en bas för medarbetare som vill gå vidare inom banken och är ett sätt att motivera personalen. Någon säger att det troligtvis också finns en social aspekt med, att medarbetarna skall träffa nya kollegor och utbyta erfarenheter.

UTFORMNING FÖR ATT PASSA BEHOV

Hur kompetensutvecklingen bör utformas för att tillgodose medarbetarnas behov är väldigt individuellt. Några anser att den bör utformas enligt en personlig plan i samförstånd mellan organisationen och medarbetaren. En medarbetare anser att den inte skall vara utformad som generella insatser utan individuellt anpassad. Det måste tas hänsyn till hur medarbetaren föredrar att lära sig saker och det bör även ligga i linje med den karriär som planeras för medarbetaren. En medarbetare säger att det är viktigt att kunna styra vad hon skall delta i.

> *”Jag har gått en del kurser den senaste tiden, bland annat en del säljkurser men jag är lite frågande vad de egentligen har gett mig”*

Några anser att kompetensutvecklingen bör utformas genom att varva teori och praktik. På det sättet får medarbetarna applicera varje avsnitt direkt. En av de yngre anser att kompetensutvecklingen bör handla om framtida arbete och om hans personliga egenskaper snarare än utbildning som är direkt kopplat till hans dagliga arbete.

6.2.5 ENGAGEMANG

TRIVSEL

Alla medarbetare som vi har intervjuat trivs på sitt arbete, de flesta mycket bra. Anledningen till det anger de främst vara kundkontakten, arbetsuppgifternas variation och kollegorna. Även faktorer som att deras bank är en bra arbetsgivare, att det finns stora utvecklingsmöjligheter och att arbetet innebär en viss självständighet nämns av flera medarbetare. En medarbetare som har bytt bransch trivs inom banken för att arbetet är brett och för att det är ett arbete som berör människor.

> *”Det är människors hälsa och deras ekonomi som folk bryr sig om, som man är otroligt mån om.”*

TILLHÖRIGHET

I princip alla medarbetare känner stark tillhörighet till sin bank men det varierar huruvida tillhörigheten gäller organisationen som helhet eller det enskilda kontoret eller avdelningen. På frågan om hur stark tillhörighet medarbetaren känner för organisationen svarar en respondent:

> *”Stark, man är ju **xxx**-bankare (vår markering).”*

En annan medarbetare säger att han känner mest samhörighet med den närmaste arbetsgruppen som han är mest beroende av. Det framgår från flera respondenter att känslan av tillhörighet följer med tiden medarbetarna har varit anställda i organisationerna. En medarbetare säger:

> *”Jag känner ganska stark tillhörighet till organisationen då jag har arbetat 20 år i banken.”*

En annan medarbetare som inte har arbetat lika länge anser:

*”Jag känner mig inte riktigt som en **xxx**-bankare (vår markering), jag har nog inte varit anställd tillräckligt länge.”*

Alla medarbetare anser att det finns gemensamma värderingar inom sina respektive organisationer. De känner till värderingarna och säger även att de delar dem till stor del. Ett par medarbetare känner dock inte att de delar alla företagets värderingar, ibland tycker de att banken fokuserar på fel saker. Värderingarna kommuniceras ut till medarbetarna på många olika sätt, genom gemensamma utbildningsresor och informationsmöten, introduktionsutbildningar, via Intranät, skrifter samt personaltidningar. Värderingarna sprids också genom kommunikation medarbetarna emellan och, på en av bankerna, även genom att ledningen åker runt till de olika kontoren. En medarbetare säger att värderingarna sitter i väggarna. En annan menar att nyanställda socialiseras in i verksamheten och att värderingarna med tiden sprids genom den dagliga kommunikationen med människor som beter sig på ett visst sätt.

Det är inte bara organisationernas värderingar som kommuniceras ut till medarbetarna, utan även målen är väl kända av samtliga. Alla medarbetare säger också att de strävar mot att uppfylla respektive organisations mål.

MEDARBETARNAS ENGAGEMANG FÖR ORGANISATIONEN

Samtliga medarbetare anser sig vara engagerade för organisationen. Ett par respondenter anser sig engagerade på grund av att de representerar banken även utanför arbetet.

”Arbetar man på bank så är man lite ambassadör, när man träffar folk privat.”

Andra anledningar till engagemang, som flera respondenter nämner, är att arbetet är kul och att medarbetarna har arbetsuppgifter som stämmer väl överens med det de vill arbeta med. En medarbetare säger:

”Engagemanget visar sig genom att jag tycker att arbetet är kul, jag jobbar gärna med det jag gör och är intresserad av att ta nästa steg och lära mig mer.”

En medarbetare anser sig engagerad eftersom han alltid försöker vara glad och trevlig och dessutom tar egna initiativ för att förbättra sånt som han inte tycker fungerar på bästa sätt. Medarbetaren kommer att starta upp ett

projekt inom ett område där han känner att det finns mycket att utveckla. Förberedelserna inför detta sitter han och arbetar med hemma på sin fritid för att han tycker det är roligt. En medarbetare säger också att han är engagerad därför att han jobbar övertid gratis. En medarbetare som anser sig vara ambassadör för banken säger ändå:

> *”Det är en balansgång mellan om man gör mer än vad som står i arbetsbeskrivningen eller inte, man gör inte mycket extra om man inte får utdelning för det, men visst, ibland gör man extra saker.”*

En annan uttrycker sig enligt följande:

> *”Om man vet att vi är en bättre bank än andra och har mer nöjda kunder än andra banker så är det inte svårt att göra lite extra på jobbet.”*

Nästan alla medarbetare säger att de deltar i samtliga eller en del av de sociala aktiviteter som anordnas. Medarbetarna säger att deltagandet varierar beroende på hur mycket tid de har och vilken fas i livet de befinner sig i. Det är egentligen bara en medarbetare som säger att hon inte deltar särskilt mycket. Hon säger:

> *”Jag är så mycket på jobbet ändå och arbetar ofta kvällstid så jag tycker det är skönt att komma hem och jag tycker inte att jag behöver så mycket aktivitet.”*

De flesta intervjuade deltar i de sociala kringarrangemangen för att de tycker det är viktigt att skapa en social relation till sina kollegor. Även aktiviteter tillsammans med kunder förekommer. Dessa aktiviteter är främst till för att skapa relationer. En medarbetare tror att kunderna märker om det är en bra stämning mellan de som arbetar.

VAD KAN ÖKA ENGAGEMANGET FÖR ORGANISATIONEN?

Vi kan utläsa främst två svar på frågan om vad som skulle kunna öka medarbetarnas engagemang. Respondenterna nämner att högre lön och mer utveckling skulle göra dem mer engagerade. Två stycken anser att organisationen inte kan göra något för att öka deras engagemang då det redan är stort från början.

Hälften av respondenterna anser att mer utbildning och kompetensutveckling skulle öka deras engagemang för organisationen. Det skulle ge medarbetarna möjlighet att utvecklas själva och ge dem utvidgade eller nya arbetsuppgifter. En medarbetare uttrycker sig enligt följande:

> *”Genom [kompetensutveckling] kan jag utveckla mig själv, jag kan få utvidgade arbetsuppgifter, får högre lön och blir också mer attraktiv på arbetsmarknaden, vilket kan vara en trygghet även om jag trivs på min nuvarande arbetsplats.”*

Två medarbetare anser att engagemanget skulle kunna öka genom att medarbetarna uppmärksammades i större utsträckning än idag. En av dem menar att medarbetarna måste bli uppmärksammade av chefen, få feed-back och känna att de blir sedda som individer.

> *”Det behöver inte vara att man får mer betalt för varje affär utan det kan vara en dunk i ryggen och att chefen säger att ’det där gjorde du skitbra’.”*

> *”Stämningen har inte alltid varit den bästa, vi har varit lite för anonyma och fått för lite uppmärksamhet.”*

Den andre medarbetaren anser att mer och bättre kommunikation med högre nivåer i organisationen skulle kunna öka hans engagemang. Han tycker att högre chefer, som finns i samma byggnad, någon gång ibland skulle kunna komma förbi personalen för att hälsa och höra hur det går.

Mer än hälften av respondenterna anser att högre lön skulle kunna öka deras engagemang för organisationen.

6.2.6 MEDARBETARNAS UPPFATTNINGAR OM SAMBAND MELLAN KOMPETENSUTVECKLING OCH ENGAGEMANG

Alla intervjuade anser att det finns ett samband mellan kompetensutveckling och engagemang. De anser att får de sitt behov av personlig utveckling tillgodosett av organisationen så känner de en större välvilja till den.

> *”[Kompetensutveckling] leder inte bara till en mer kompetent personal som klarar av sina arbetsuppgifter bättre utan det leder också till en mer motiverad personal som gör sitt yttersta och inte bara går till jobbet och utför de uppgifter de är absolut tvungna till.”*

> *”När man går på kurs så engagerar man sig mer. Om man inte kommer någonstans blir man inte lika motiverad av att lära sig nya saker och sitter mest på sin plats och gör det man måste.”*

Flera respondenter nämner känslan att bli utvald av ledningen som mycket positiv. En medarbetare menar att det finns samband åt två håll mellan kompetensutveckling och engagemang. Dels blir han mer engagerad om han känner att företaget satsar på honom och dels tror han att organisationen är villigare att satsa på en individ som visar större engagemang. Två andra respondenter menar:

> *”Om banken satsar på en så känner man det och då tror jag att man blir mer engagerad.”*

> *”Genom att bli utvald att gå på en kurs får man en kick.”*

Som sagt anser de flesta att engagemanget ökar med satsningar på kompetensutveckling, men flera medarbetare påpekar att det måste vara kvalitet i satsningarna och i utbildningarna. Några säger att det är bra om teori och praktik kan varvas och att det måste vara en balans mellan det vanliga arbetet och kompetensutvecklingen.

7 ANALYS

I detta kapitel analyserar vi vår insamlade empiri, vilken redovisades i kapitel sex. Utgångspunkten för analysarbetet är referensramen som presenterades i kapitel fyra och fem.

7.1 VILKEN BETYDELSE HAR KOMPETENSUTVECKLING FÖR MEDARBETARE?

Respondenterna sa att kompetensutveckling prioriteras mer idag än i början av 90-talet. Under bankkrisen fanns inga resurser att satsa på kompetensutveckling i form av utbildning. Det är även andra faktorer än ökade resurser som har påverkat de ökade satsningarna på kompetensutveckling. En anledning är att utvecklingen idag går fortare och förändringstakten i samhället har ökat. Dessutom satsar organisationerna resurser för att de skall kunna locka till sig kompetent personal och därmed klara sig bättre i konkurrensen.

Enligt ledarna i vår undersökning är det fler akademiker som kommer in i organisationerna idag och de ställer högre krav på utveckling i arbetslivet än de som inte har någon akademisk bakgrund eller inte tillhör den yngre generationen födda i slutet av 60-talet och på 70-talet. Bergman (1995) menar att självbilden påverkar individens utveckling och dennes vilja att lära nytt. Hon anser vidare att behovet av utveckling är större när individen känner sig trygg. Vi menar att detta kan ha påverkat det faktum att akademiker ställer högre krav på utveckling i arbetet. Genom den grundutbildning som akademikerna har skaffat sig är det troligt att de känner sig mer trygga i sig själva samt har en bättre självbild än individer med lägre utbildning.

Liksom vi antog i inledningen så framkom det under intervjun med en ledare att individer stannar allt kortare tid på varje arbetsplats. Respondenten menar att unga akademiker numera har för vana att byta arbetsplats efter ett par år, vilket innebär att dessa medarbetare inte är lika lojala mot organisationen längre. För att handskas med problemet med hög personalomsättning bland akademiker har en av bankerna bland annat startat ett projekt för att undersöka vad organisationen kan göra för att behålla viktig kompetens.

Kompetensutveckling har blivit viktigare både för individen och organisationen. Av intervjuerna framgick att personlig utveckling är mycket viktigt för medarbetarna och några av dem säger också att

kompetensutveckling skulle kunna få dem att stanna kvar i organisationen. Personalen måste ständigt utvecklas för att organisationen skall kunna anpassa sig till de förändringar som sker inom och utanför organisationen. Samtidigt som kompetensutveckling även ökar organisationens chanser att kunna behålla kompetent personal.

En ledare poängterar att kompetensutveckling inte är av värde för organisationen förrän medarbetarna ges möjlighet att i arbetet utnyttja sina nya kunskaper. Det är anledningen till varför organisationerna inte utbildar medarbetarna om det inte kan leda till förändringar i arbetsuppgifterna efter utbildningen. Lundmark (1992) anser att handlingsutrymmet är av avgörande betydelse för en individs kunskapsanvändning. Detta stödjer ledarnas uppfattning om att utbildning måste leda till förändringar i individens arbete för att lärandet skall få positiva effekter och den nyinhämtade kunskapen skall vara användbar. Konsekvensen av detta kan bli att medarbetaren känner behov av utveckling utan att arbetsgivaren kan tillfredsställa önskemålen. Medarbetarna upplever dock inte detta som något stort problem. De anser att önskemålen så småningom brukar kunna uppfyllas. En av ledarna anser dock att dagens unga nyutexaminerade akademiker måste lära sig att de inte kan lära sig nytt hela tiden. Ledaren menar att det även gäller att skaffa sig djup erfarenhet, vilket endast kommer efter ett par års arbete.

Några medarbetare anser att kompetensutveckling kan vara ett sätt att öka karriärmöjligheterna. Det är främst nyutexaminerade individer som diskuterar kompetensutveckling i dessa termer. Som framgick i diskussionen ovan är ledarna medvetna om att nyutexaminerade medarbetare vill utvecklas och komma vidare inom organisationen. Medarbetarna anser att de genom att lära sig så mycket som möjligt ökar chansen att få sina personliga mål uppfyllda i framtiden, antingen inom nuvarande bank eller inom en annan organisation. Ledarna menar dock att det inte räcker med enbart utbildning utan för att kunna komma vidare krävs också praktisk erfarenhet.

HUR STYRS KOMPETENSUTVECKLINGEN INOM ORGANISATIONEN?

Många medarbetare uppfattar bankernas kompetensutveckling som utformad efter behoven i organisationen snarare än efter individernas behov. Tanken är att insatserna skall generera framtida vinster åt organisationerna, vilket några medarbetare klart uttrycker. Inom framför allt en av bankerna framkom det tydligt att det inte utbildas om det inte

finns ett klart behov och arbetsuppgifter för det. Ovanstående tyder på att medarbetarna tror att det tekniskt-rationella perspektivet ligger till grund för kompetensutvecklingsinsatserna (Ellström, 1994; Ellström & Nilsson, 1997). Inom det tekniskt-rationella perspektivet styrs kompetensutvecklingen av glappet mellan medarbetarnas kompetens och de kvalifikationer som arbetsuppgifterna kräver (Ellström, 1994; Ellström & Nilsson, 1997), vilket överensstämmer med medarbetarnas uppfattning.

Även om vi anser att det tekniskt-rationella perspektivet dominerar medarbetarnas uppfattning ser vi dock inslag av det humanistiska perspektivet. Medarbetarna poängterar att det tas hänsyn till individernas önskemål vid planering av kompetensutveckling varför inte enbart organisationens behov fokuseras. Vid utvecklingssamtal diskuterar medarbetare och ledning vad individen vill och hur organisationen kan tillgodose dennes önskemål genom utveckling samt alternativa karriärvägar. Medarbetarnas delaktighet samt den tvåvägskommunikation som utvecklingssamtalen medför stödjer det humanistiska inslaget (Ellström, 1994; Ellström & Nilsson, 1997).

Vårt intryck är att ledningen däremot betonar faktorer som påvisar att det humanistiska perspektivet i hög grad styr satsningar på kompetensutveckling. Det humanistiska perspektivet betonar relationer och utveckling av individens allmänna färdigheter. (Ellström, 1994; Ellström & Nilsson, 1997) Ledarna poängterar att den sociala kompetensen har blivit viktigare då arbetet idag blir allt mer serviceinriktat och medarbetarnas roll blir mer rådgivande. Även delaktighet, återkoppling och bra utvecklingsmöjligheter är enligt dem viktiga inslag vid planering av kompetensutveckling. Dessutom består utbildningarna av många olika delar. Framför allt inom en bank betonas att faktakunskaper endast är en del av utbildningen. Övriga delar som behandlas är attityder, säljträning, arbetssätt, stresshantering, att lära känna sig själv samt att stå inför grupp och prata. Det humanistiska perspektivet betonar generella kvalifikationer såsom analys- och problemlösningsförmåga samt kvalifikationer som syftar till att skapa positiva attityder, motivation och ett bra klimat inom organisationen (Ellström, 1994; Ellström & Nilsson, 1997). Vi anser att de olika delar som utvecklas genom kompetensutveckling stämmer med det som det humanistiska perspektivet betonar. Detta då utbildningarna innehåller mer än enbart faktakunskaper.

I grund och botten anser vi att det tekniskt-rationella perspektivet fokuseras då det både från ledning och medarbetare framkom att det viktigaste för

organisationen är att överleva och att det är vad som styr kompetensutvecklingen i grund och botten. Det framkom i intervjuerna att det inte utbildas om det inte finns ett klart behov av utökad kompetens samt att utvecklingsinsatserna måste vara lönsamma för organisationen. Idag har dock den sociala kompetensen blivit viktigare och andra färdigheter än rena faktakunskaper efterfrågas. Dessutom har individen stort utrymme och inflytande i frågor som berör kompetensutveckling, varför vi ser inslag av det humanistiska perspektivet.

SAMMANFATTNING

Vi kan utläsa att kompetensutveckling har blivit viktigare för både individen och organisationen. Dessutom framkom att organisationerna satsar mer resurser på kompetensutveckling idag jämfört med i början av 90-talet. Kompetensutvecklingen styrs främst av organisationens mål och behov, dock tas individens behov i beaktning, varför kompetensutvecklingen även kan tillgodose medarbetarnas individuella önskemål om utveckling.

7.2 SKAPAR KOMPETENSUTVECKLING ENGAGEMANG HOS MEDARBETARNA?

IDENTIFIKATION

Alla medarbetare anser att de känner till och strävar efter att uppnå bankernas mål. De anser även att de accepterar bankens värderingar. Det framkom i empirin att organisationernas mål och värderingar förmedlas till de anställda på olika sätt, bland annat genom årliga utbildningsresor, informationsmöten, Intranät och personaltidningar. Introduktionskurser är ett annat sätt att kommunicera ut organisationens mål, värderingar och dess organisationskultur, vilket framkommer både hos ledning och medarbetare. Genom olika former av kompetensutveckling sprids således organisationens mål och värderingar ut till medarbetarna. Medarbetarna säger som tidigare nämnts att de accepterar målen och värderingarna samt i de flesta fall strävar efter att uppfylla dem. Vi ser därför kompetensutveckling som en möjlighet att öka medarbetarnas acceptans av målen.

En medarbetare önskar att banken skulle införa någon form av utbytestjänstgöring mellan olika avdelningar. Han skulle under en kortare period vilja arbeta i andra delar av organisationen för att få inblick i samt lära sig hur deras arbete fungerar. Han anser att denna form av kompetensutveckling skulle öka hans helhetsbild av organisationen, vilket således skulle kunna öka hans förståelse och acceptans av olika mål och arbetssätt inom organisationen. Medarbetarens acceptans av organisationens mål och värderingar innebär enligt O'Reilly & Chatman (1986) att denne identifierar sig med organisationen.

Det framkom i empirin att individens identifikation med organisationen bland annat är en fråga om hur lång tid medarbetaren har varit anställd. En respondent säger att ju längre tid en individ har varit anställd i banken desto mer har denne anammat kulturen och värderingarna. Respondentens uppfattning tyder på att värderingar till stor del överförs genom att medarbetare socialiseras in i verksamheten och de värderingar som organisationen står för. Efter en tid i organisationen kan medarbetarna alltså ha accepterat värderingarna. Detta tyder på att ju längre tid medarbetaren har varit anställd desto lättare har han för att identifiera sig med organisationen. Dessutom innebär längre anställningstid att medarbetaren har deltagit i fler interna utbildningsaktiviteter, vilket medför att medarbetaren vid fler tillfällen har tagit del av organisationens mål och värderingar. Kontinuerlig kompetensutveckling kan på detta sätt underlätta identifikationen med organisationen. Det faktum att de medarbetare som varit anställda relativt kort tid är de som har varit mest kritiska till olika saker inom organisationen kan påvisa att tid i organisationen samt kontinuerlig kompetensutveckling kan ha positiv inverkan på identifikationen. Medarbetarnas kritik innebär att de i vissa fall inte håller med om organisationens mål och värderingar, vilket medför att de inte i samma utsträckning identifierar sig med organisationen.

Ett annat sätt att påverka en individs organisationsengagemang är genom social identifikation. (Ashforth & Mael, 1989) En nyanställd medarbetare anser att han känner starkare samhörighet med sina kollegor när han kan föra en diskussion med dem på samma nivå och när medarbetarna litar på att han kan det han pratar om. Han anser att ju mer han kan om bankens verksamhet och sitt arbete desto mer kan han göra sin röst hörd bland kollegor. Kompetensutveckling medför således att han i större utsträckning kan identifiera sig med sina kollegor. Ju mer individen utvecklas desto större är sannolikheten att kollegorna skall inräkna honom som en i gruppen. Enligt Ashforth och Mael (1989) tyder detta på social

identifikation med kollegorna då han genom kompetensutvecklingen lättare accepteras av kollegorna samtidigt som han själv känner starkare tillhörighet till arbetsgruppen. Till följd av kompetensutveckling får medarbetarna även mer kvalificerade arbetsuppgifter, vilket i sin tur innebär ökat samarbete med specialistavdelningar inom organisationen. Detta kan således bli ytterligare en grupp som medarbetaren kan identifiera sig med.

Som nämndes ovan innebär social identifikation att individen kan klassificera sig själv och andra i olika grupper. (Ashforth & Mael, 1989) De flesta medarbetare är överens om att det erfarenhetsutbyte och det sociala kontaktnät som byggs upp under utbildning är värdefullt. Det medför att de känner samhörighet med en större del av organisationen än enbart det egna kontoret. Flera respondenter anser att de känner väldigt stark gemenskap med den grupp som har genomgått en längre utbildning tillsammans. Detta får till följd att medarbetarna kan identifiera sig med fler medarbetare, eller grupper av medarbetare, än vad de kunde innan de deltog i utbildningen.

Identifikation med grupper inom organisationen påverkar, enligt Ashforth och Mael (1989), organisationsengagemanget i positiv riktning. I och med att anställda genom kompetensutveckling, lättare kan identifiera sig med sina arbetskamrater bör detta således påverka individens engagemang för organisationen.

INTERNALISERING

Ett av organisationernas mål är att ta hand om sin personal och se till att den utvecklas. Anledningen är personalens ökade betydelse för att organisationen skall kunna konkurrera med andra banker. Vikten av personlig utveckling har klart och tydligt framkommit i intervjuerna med medarbetarna, varför en överensstämmelse mellan organisationernas och individernas mål kan urskiljas. Om organisationens grundläggande inställning till kompetensutveckling stämmer överens med individens behov av personlig utveckling kan det ses som en form av gemensam värdering. Tidigare har vi poängterat att organisationernas grundläggande mål är att klara sig i konkurrensen och överleva som organisation. Både ledarna och några medarbetare har dock poängterat att organisationen inte har så kraftiga konkurrensmedel utöver personalens kompetens och dess bemötande mot kunderna. Resonemanget att de endast kan överleva med hjälp av kompetenta medarbetare torde innebära att utveckling av medarbetarna är grundläggande för organisationen. Vi menar därför att en

viss värderingskongruens mellan individ och organisation föreligger. Det primära målet med kompetensutvecklingen skiljer sig dock åt mellan individen och organisationen. Vi ställer oss därför tveksamma till om individens och organisationens värdegrund verkligen är densamma.

SAMMANFATTNING

Kompetensutveckling leder till att individen lättare identifierar sig med organisationen som helhet. Även tid i organisationen påverkar individens identifikation. Dessutom ökar kompetensutveckling medarbetarens sociala identifikation med olika grupper inom organisationen. Vi ser dock inga tydliga tecken på att kompetensutveckling skulle påverka internaliseringen. Enligt ett par medarbetare leder kompetensutveckling till icke förväntat beteende.

ORGANISATIONSGYNNSAMT BETEENDE

Organisationsgynnsamt beteende är en följd av individens engagemang (Vik, 2000). I vår empiri framkommer olika tecken på organisationsgynnsamt beteende. Vissa medarbetare anser sig vara ambassadörer för banken vilket bland annat utvisar sig genom att de representerar banken även efter arbetstid. En annan medarbetare har antagit ett icke förväntat beteende genom att han tagit initiativ till att starta ett projekt för att säkerställa IT-kompetensen inom organisationen. Genom att driva detta projekt utvecklas individen. Projektet kommer även att ge övriga medarbetare möjlighet att utvecklas genom den utbildning som planeras inom ramen för detta. På grund av att medarbetaren tycker att projektet är spännande, intressant och lärorikt sker planeringen av det mestadels på medarbetarens fritid. Beteendet kan ses som icke förväntat från organisationens sida då individen arbetar med förberedelserna på sin fritid. Detta tyder på att han är engagerad för projektet. O'Reilly och Chatman, (1986) menar att icke förväntat beteende uppstår till följd av individens engagemang för organisationen. Den utveckling som projektet innebär för individen påverkar hans beteende i, en för organisationen, positiv riktning. Medarbetarens initiativ till projektet kan även tyda på motivation från hans sida då initiativkraft enligt Pinder (1984) är ett tecken på en individs motivation för sitt arbete.

Några medarbetare menar att kompetensutveckling leder till att de går till arbetet och gör mer än vad de är tvungna till. Genom detta anser de att kompetensutveckling medför ökat engagemang. Detta stämmer även med teorin då O'Reilly och Chatman (1986) menar att engagemang, via identifikation och internalisering, leder till icke förväntat beteende. Respondenterna menar vidare att får de ingen kompetensutveckling så gör de endast vad som förväntas av dem.

7.3 PÅVERKAS ENGAGEMANGET AV FORMEN PÅ KOMPETENSUTVECKLING?

Det framkom i intervjuerna att utbudet av kurser har varierat med tillgång på resurser och med tidsepoken. Däremot har kompetensutveckling i form av lärande i det dagliga arbetet, on-the-job-training, ständigt förekommit. Flera medarbetare uppfattar dock främst kurser som insatser av kompetensutveckling och säger då att kompetensutveckling under sämre tider inte har prioriterats. Medarbetarna tänker inte på lärandet i det vardagliga arbetet som kompetensutveckling, vilket kan ha påverkat deras uppfattningar om organisationens satsningar. De lär sig egentligen nya saker hela tiden varför de ständigt utvecklas. Några medarbetare har dock poängterat att de lär sig väldigt mycket och tycker det är stimulerande och positivt att till exempel vara med kollegor på kundbesök. En relativt nyanställd medarbetare anser att han lär sig någonting nytt varje dag och det lär han sig av kollegorna i sin normala arbetsmiljö.

Kombinationen av utbildning och on-the-job-training är viktig då de olika formerna av kompetensutveckling ger medarbetarna olika saker. Genom det dagliga arbetet och genom att följa med mer erfarna kollegor på kundbesök har några medarbetare uttryckt att de utvecklas mycket. De kan utföra sina arbetsuppgifter både bättre och effektivare, vilket leder till att arbetsprestation höjs. Detta är enligt Pinder (1984) tecken på motivation. On-the-job-training skulle således i dessa fall leda till högre motivation. Vi har tidigare diskuterat effekterna av de kontaktnät och det erfarenhetsutbyte som sker genom deltagande i kurser. Detta deltagande skapar enligt medarbetarna samhörighet med en större del av organisationen och påverkar således medarbetarnas engagemang i positiv riktning (Ashforth & Mael, 1989).

Det framkom i intervjuerna att kompetensutvecklingen bör utformas efter individernas behov för att upplevas mest positiv. Detta stämmer även med Schous (1991) uppfattning om hur motivation skapas. Även Bergman (1995) anser att ledningen kan påverka individernas utveckling genom att

ta hänsyn till enskilda individers behov och vad som motiverar var och en. Det har framkommit att både individuella och generella satsningar ger tillfredsställelse men på olika sätt. En del medarbetare anser att individuella satsningar är mer stimulerande än generella på grund av att organisationen satsar på just dem samt att individuella satsningarna bättre tillfredsställer deras kompetensbehov. Andra håller med om att upplevelsen mellan olika satsningar varierar men mer på grund av individernas egna intresse, kursinnehåll och föreläsare.

Några medarbetare anser att gemensamma insatserna av kompetensutveckling skapar mer vi-känsla och samhörighet med avdelningen eller organisationen än individuella. Individuella satsningar medför högre kompetens direkt kopplat till arbetsuppgifterna.

Det framkom i empirin att de kurser eller informationsmöten som är gemensamma för hela avdelningar eller kontor är bra, men inte enbart i syfte att medarbetarna skall lära sig nya faktakunskaper. Eftersom alla är på väldigt olika nivå på en avdelning eller ett kontor är det svårt att anpassa dessa kursen till samtliga. Det är då enligt både ledningen och medarbetarna främst samhörighet och relationer som är viktiga att bygga upp vid sådana tillfällen, vilket påverkar individernas sociala identifikation med avdelningen.

Samtliga respondenter anser att de individuella satsningarna kan leda till personlig tillfredsställelse, såsom till exempel ökat självförtroende, om de är anpassade till rätt nivå för den enskilda individen. De anser att de får sitt utvecklingsbehov tillgodosett genom organisationen. Självförtroendet påverkar motivationen enligt Schou (1991). Några medarbetare har dock inte uppfattat de individuella satsningarna stimulerande då de anser att nivån har varit för låg jämfört med deras kompetens. Effekterna av lärandet beror, enligt Lundmark (1992), på en mängd individuella faktorer som till exempel upplevt utbildningsbehov, motivation, tidigare erfarenheter och kunskap I och med att utbildningsbehovet upplevs lågt till följd av att individernas förkunskaper är stora kommer satsningarna på kompetensutveckling i dessa fall inte att leda till så stort lärande. Dessutom leder det snarare till frustration än ökad motivation.

SAMMANFATTNING

Samtliga former av kompetensutveckling är givande för individen men på lite olika sätt. Gemensamma satsningar för en avdelning, kontor eller organisation ökar samhörigheten och vi-känslan. Individuella satsningar, både i form av on-the-job-training och kurser, ger individen mer tillfredsställelse kopplat till dennes arbetsuppgifter. De individuella satsningarna ger även medarbetarna uppskattning och uppmärksamhet. De positiva känslor som är förknippade med kompetensutveckling påverkar i detta sammanhang både individens engagemang och motivation.

7.4 LEDER KOMPETENSUTVECKLING TILL MOTIVATION?

INSTRUMENTELLT UTBYTE

De flesta medarbetarna anser att kompetensutveckling bör leda till högre lön och flera medarbetare anser också att så är fallet. Den högre lön som medarbetarna får i utbyte mot att de deltar i kompetensutveckling anser vi öka det instrumentella utbytet (O'Reilly & Chatman, 1986). Högre lön är enligt både medarbetarna själva och ledningen, ett sätt att öka individernas engagemang för organisationen. Som framkommer i kapitel fyra anser vi dock att detta materiella utbyte snarare är ett tecken på motivation för att utföra sina arbetsuppgifter än en grund för engagemang.

Ledningen, och ett par medarbetare, anser dock att den högre lönen inte är en direkt följd av kompetensutveckling utan snarare en effekt av att medarbetarna får andra arbetsuppgifter och utökat ansvar. Kompetensutveckling ökar medarbetarens möjlighet att få nya arbetsuppgifter, mer ansvar eller en högre position inom organisationen, vilket i sin tur oftast medför materiell belöning i form av högre lön. Vi anser således att kompetensutveckling indirekt leder till instrumentellt utbyte.

KONGRUENSTEORIN

Som tidigare nämnts har dagens akademiker ett stort behov av att utvecklas i sitt arbete. I empirin framkommer att kompetensutveckling är ett sätt att stimulera dessa personer. En grund för motivation är enligt kongruensteorin överensstämmelse mellan individens krav och behov samt vad organisationen kan erbjuda denne (Glisson och Durick, 1988). Kompetensutvecklingen är, inom de tre organisationerna, till stor del individuellt anpassad till medarbetarens kompetens, position, arbetsuppgifter och behov av utveckling. Både medarbetare och ledare anser att individerna har ganska stora möjligheter att uppfylla sina behov av utveckling. Detta genom bland annat utvecklingssamtalen då de kan påverka sin egen utveckling inom organisationen. Om organisationen erbjuder medarbetaren den kompetensutveckling som denne efterfrågar leder det till högre motivation då individens behov blir tillgodosedda. Utöver utvecklingssamtalen tar medarbetarna egna initiativ till kompetensutveckling vilket ökar chansen att deras behov ytterligare tillgodoses. Initiativen kan till exempel bestå i att individen visar intresse för att delta i någon utannonserad kurs, följa med kollegor på kundbesök eller lämna synpunkter på utbudet av utbildningar och dess innehåll. Som tidigare nämnts är initiativkraft en följd av motivation (Pinder, 1984).

För att kompetensutveckling skall leda till motivation enligt kongruensteorin är det som sagt viktigt att organisationen tar hänsyn till individens behov (Holland, 1997). En medarbetare anser sig inte ha behov av kompetensutveckling i dagsläget varför ytterligare kompetensutveckling inte skulle leda till ökad motivation utan snarare få negativa effekter.

Ett exempel på en situation då organisationen inte har tagit hänsyn till individens behov framkommer av en nyanställd. Han anser att kompetensutvecklingen främst styrs utifrån position istället för individens kompetens, vilket han upplever frustrerande. Han har inte haft någon nytta av innehållet i vissa utbildningar då han i sin högskoleutbildning redan har inhämtat de faktakunskaper som behandlades. Eftersom utbildningarna varken har medfört att medarbetaren har fått nya arbetsuppgifter eller att han kan utföra sitt arbete bättre anser han inte att utbildningarna har givit ytterligare arbetstillfredsställelse. Då insatserna inte är anpassade efter individens behov leder kompetensutvecklingen snarare till frustration än motivation. Även en ledare påpekar att kompetensutvecklingen måste leda till förändringar i individens arbetssituation för att påverka individen positivt.

FÖRVÄNTNINGSTEORIN

Både medarbetare och ledning anser att dagens nyutexaminerade ställer höga krav på personlig utveckling. Kompetensutveckling är en förutsättning för att nyutexaminerade medarbetare skall trivas och stanna kvar i organisationen. Enligt Vrooms (1964) förväntningsteori uppstår motivation till följd av individens värdering av det framtida utfall som ett visst beteende genererar. I detta fall är det således värderingsprocessen som bidrar till motivationen och inte belöningen i sig. Bland annat en medarbetare anser att personlig utvecklingen är viktigt för henne och hon värderar därför kompetensutveckling högt. Hon säger att hon förväntar sig att hennes behov av personlig utveckling skall uppfyllas genom hennes anställning i och med att hon lägger ned mycket tid på sitt arbete. Hon uppfattar därför sannolikheten hög att organisationen skall satsa resurser i form av kompetensutveckling på henne. Detta tillsammans med hennes värdering av personlig utveckling gör henne, enligt Vrooms (1964) förväntningsteori, motiverad.

En ledare anser att nyutexaminerade medarbetare förväntar sig att organisationen ständigt och kontinuerligt skall tillgodose deras behov av personlig utveckling. Dessa individer värderar därmed kompetensutveckling högt och har höga förväntningar på att behovet skall uppfyllas. Sannolikheten för att detta skall inträffa är dock relativt låg då organisationen endast kompetensutvecklar om det finns ett givet behov samt om kompetensutvecklingen kan leda till förändringar i individens arbete. När individen inser att förväntningarna inte infrias i den takt som önskas kommer den uppfattade sannolikheten att minska. Den lägre sannolikheten att organisationen kommer att satsa på kompetensutveckling medför att individernas motivation blir lägre. Trots att organisationens satsningar på kompetensutveckling har ökat är ledarens uppfattning att nyutexaminerade medarbetare kräver mer än vad organisationen kan erbjuda. Dessa individers förväntningar är således svåra att infria.

Några medarbetare som varit anställda i organisationen under ett par år är medvetna om att deras önskemål om personlig utveckling inte alltid kan tillgodoses med en gång. De säger dock att önskemålen så småningom brukar uppfyllas. När organisationen satsar resurser på kompetensutveckling får det effekter för individen relativt snabbt då organisationen inte satsar om det inte finns behov. Att medarbetarna värderar personlig utveckling högt och dessutom är medvetna om att satsningar på kompetensutveckling leder till gynnsamma förändringar påverkar deras motivation i positiv riktning.

SAMMANFATTNING

Det har framkommit att kompetensutveckling indirekt leder till ökat instrumentellt utbyte. Med de nya arbetsuppgifter och det ökade ansvaret som utvecklingen ger följer oftast högre lön. Det är också viktigt att kompetensutvecklingen är anpassad efter individens behov och önskemål för att få positiva effekter på motivationen. Individens motivation påverkas även av dennes förväntningar på kompetensutveckling.

7.5 PÅVERKAR FAKTORER HOS INDIVIDEN OCH DESS ARBETSMILJÖ UPPLEVELSEN AV KOMPETENSUTVECKLING?

Samtliga respondenter anser att kompetensutveckling leder till att de blir säkrare i sitt arbete och kan utföra arbetsuppgifterna både snabbare och bättre. I takt med medarbetarnas utveckling ökar därmed deras självförtroende och självkänsla.

Medarbetarna anser att kompetensutveckling leder till att de trivs bättre med arbetet samt att det i vissa former även leder till ökad samhörighet mellan medarbetarna. Detta anser de påverkar arbetsklimatet positivt. Vi kan av samtliga respondenters svar utläsa att de känner arbetsglädje och dessutom är det några medarbetare som arbetar mycket.

Medarbetarna poängterar att det kontinuerligt måste hända något nytt i deras arbete för att de skall vara nöjda med sin arbetssituation. Många respondenter anser att deras arbetsuppgifter är varierande och att alla dagar ser olika ut beroende på kundernas olikheter. De ställs ständigt inför nya situationer vilket gör att de kontinuerligt utvecklas och lär sig nya saker. Kompetensutveckling medför ofta förändringar i individens arbetsinnehåll vilket ger medarbetaren ökad arbetstillfredsställelse. En medarbetare poängterar dock att tidsbrist kan leda till att utveckling bortprioriteras. Effekterna blir att individen inte får den utveckling som eftersträvas, varför arbetsglädjen kan minska.

Bättre självförtroende, ökad trivsel, ökad arbetsglädje samt ökad variation i arbetsuppgifterna är effekter av kompetensutveckling som medarbetarna

nämner. Dessa faktorer har enligt Schou (1991) positiva effekter på individens motivation.

ATT STANNA KVAR I ORGANISATIONEN

Vissa medarbetare säger att om organisationen kan uppfylla deras behov av utveckling påverkar det deras benägenheten att stannar kvar i organisationen. Mowday, Steers och Porter (1979) anser att engagemang kan utläsas i medarbetarens vilja att kvarstanna i organisationen. Medarbetare som i dagsläget har en kritisk inställning till vissa aspekter i organisationen säger ändå att de trivs med sitt arbete och väljer att stanna kvar i organisationen. Anledningen till att de stannar kvar är främst de stora utvecklingsmöjligheter som organisationen erbjuder idag och som även förväntas erbjudas i framtiden. Goda utvecklingsmöjligheter är också vad många respondenter anser kan öka deras engagemang för organisationen. Det bidrar till att medarbetarna stannar kvar inom organisationen.

När medarbetarna erbjuds kompetensutveckling känner de välvilja samt att organisationen är beredd att satsa på dem som individer, vilket också medför att de stannar kvar i organisationen. En individ håller med om att kompetensutveckling ökar välviljan för organisationen men säger samtidigt att han inte skulle tveka att byta arbete om möjligheten dök upp. För hans del skapar kompetensutveckling inte starkare bindning till organisationen men han blir mer tillfreds med sitt arbete och sin arbetssituation, varför motivationen torde öka.

INRE OCH YTTRE BELÖNINGAR

Vi anser att både inre och yttre belöningar är viktiga för medarbetarnas motivation och engagemang för organisationen. Många respondenter säger att kompetensutveckling leder till högre lön, vilket är en yttre belöning. En annan yttre belöning som kompetensutveckling kan ge är möjligheten till karriär (Maccoby, 1988). Två medarbetare är tydligt karriärsinriktade och diskuterar sina möjligheter att genom kompetensutveckling kunna nå sin planerade karriär samt tillgodose bankernas framtida behov av chefer. Att klättra på karriärstegen ser vi som en form av utmärkelse, en belöning som tilldelas individen av någon annan. Högre position medför ofta högre lön varför individens befordran även påverkar dennes instrumentella utbyte. Det finns dock aspekter av karriär som vi anser kan ses som inre belöningar. Karriären kan uppfylla individens personliga mål och ge en inre tillfredsställelse (Svensson & Wilhelmson, 1989).

En ledare anser att utbildning ibland är en form av belöning, ett utbyte för väl utfört arbete. Detta utbyte ser vi som en yttre belöning. Även några respondenter ser vissa former av kompetensutveckling mer som en belöning än direkt kopplat till individernas utvecklingsbehov. De flesta medarbetarna poängterar att individuella satsningar av kompetensutveckling även ger en känsla av uppskattning från ledningen, då de känner att ledningen satsar på just dem. Denna känsla uppger de vara mycket stimulerande och således en form av inre belöning.

Vi anser att kompetensutveckling kan ge individen både yttre och inre belöningar. Vi har tidigare diskuterat kompetensutvecklingens påverkan på individens engagemang genom identifikation med organisationen eller med grupper i organisationen (O'Reilly & Chatman, 1986; Ashforth & Mael, 1989). Den relation som identifikationen ger, skapar enligt medarbetarna en positiv känsla av tillhörighet. Tillhörigheten kan gälla både organisationen som helhet och vissa delar av den. Denna positiva känsla som individen upplever till följd av kompetensutveckling ser vi som en inre belöning.

Både medarbetare och ledning säger att det finns medarbetare som inte deltar i kompetensutveckling för att erhålla inre belöningar. Dessa individer deltar i utbildning för att de känner det som ett tvång att delta och styrs således av yttre faktorer. I dessa fall deltar de i utbildning för att undvika bestraffning. Som nämndes ovan upplevs kompetensutveckling av vissa individer som en piska eller ett tvång, vilket kan kopplas till instrumentellt utbyte. Det instrumentella utbytet uppstår endast då organisationen, eller arbetsgivaren, har uppsikt över medarbetaren (Kelman, 1958). Medarbetarna tror att det skulle kunna få negativa följder om de inte deltar i kompetensutveckling varför de medverkar för att undvika bestraffning.

SAMMANFATTNING

Bättre självförtroende, ökad trivsel, ökad arbetsglädje samt ökad variation i arbetsuppgifterna är effekter av kompetensutveckling. Dessa faktorer hos individen och organisationen är positiva för individens motivation. Kompetensutveckling påverkar även individens benägenhet att stanna kvar i organisationen. Kompetensutveckling kan även leda till olika former av belöningar, både yttre och inre.

Enligt Mowday, Steers och Porter (1979) anses engagemang vara mer stabilt över tiden än motivation varför engagemang leder till ett djupare och mer långsiktigt förhållande mellan individen och organisationen. En motiverad medarbetare stannar endast kvar i organisationen så länge dennes behov kan tillgodoses. Vi menar därför att en individ som under en längre tid upplever arbetet motiverande blir mer och mer välvilligt inställd även till organisationen. Detta skulle kunna bidra till att individen så småningom accepterar de värderingar och mål som organisationen står för, varför engagemang för organisationen skulle kunna uppstå.

8 SLUTSATSER

I detta avslutande kapitel presenterar vi slutsatserna och det kunskapsbidrag som denna studie har lett fram till. Dessutom presenterar vi våra tankar om framtida forskning inom detta område.

Kompetensutveckling har blivit viktigare för individen. Denne förväntar sig att behovet av utveckling skall uppfyllas genom arbetet och genom den organisation i vilken individen är verksam. Kompetensutveckling har också fått en ökad betydelse för organisationen. Främst på grund av den snabba förändringstakt som råder i dagens samhälle men också för att organisationen skall kunna locka till sig kompetent personal.

Kompetensutveckling påverkar individens engagemang och motivation positivt!

Det finns tydliga samband mellan kompetensutveckling och engagemang. Det visar sig genom de positiva effekter som kompetensutvecklingen har på individens benägenhet att identifiera sig med organisationen. Genom olika insatser av kompetensutveckling sprids organisationens mål och värderingar ut till medarbetarna och deras acceptans av dem ökar. Kompetensutveckling leder således till att individen lättare kan identifiera sig med organisationen.

Kompetensutveckling ökar även individens sociala identifikation med olika grupper i organisationen. Genom kompetensutveckling ökar individens välvilja till organisationen som helhet och till grupper samt individer inom den. Även individens lojalitet och engagemang för organisationen ökar med kompetensutveckling. Identifikation är en grund för engagemang och då kompetensutveckling har en stor inverkan på individens identifikation finns ett indirekt samband mellan kompetensutveckling och organisationsengagemang.

Internalisering är den andra grunden för engagemang. Kompetensutvecklingens inverkan på individens internalisering är inte lika tydlig. Vi har i vår studie inte funnit några samband mellan kompetensutveckling och internalisering.

Kompetensutveckling leder till beteenden hos individen som tyder på engagemang. Satsningar på kompetensutveckling leder dels till att

individen antar organisationsgynnsamt och icke förväntat beteende. Dels är kompetensutveckling en bidragande orsak till att individen önskar att stanna kvar i organisationen. Ovanstående är tecken på engagemang varför kompetensutveckling kan sägas öka individens engagemang för organisationen.

Förutom engagemang för organisationen har kompetensutveckling effekter på medarbetarens motivation. En förutsättning är dock att kompetensutvecklingen anpassas till individens specifika behov och önskemål. Kompetensutveckling medför förändringar i individens arbetssituation, antingen ny position eller mer avancerade arbetsuppgifter, detta medför ofta högre lön. Detta instrumentella utbyte som kompetensutvecklingen indirekt medför ökar individens motivation. Även individens självförtroende och självkänsla påverkas positivt av kompetensutveckling i och med att de lär sig nya saker. Kompetensutveckling får även positiva effekter på vissa faktorer i organisationen såsom arbetsklimat och arbetsinnehåll, det leder även till att individerna känner arbetsglädje. Positiva effekter av dessa individ- och situationsfaktorer har positiv inverkan på individens motivation. Det finns således samband även mellan kompetensutveckling och ökad motivation.

Beroende på individens upplevda behov, intresse och önskemål varierar upplevelsen av kompetensutvecklingen. Samtliga former av kompetensutveckling är dock givande för individen, men på lite olika sätt. Gemensamma satsningar för en avdelning, kontor eller organisation ökar individens sociala identifikation och skapar således engagemang. De gemensamma satsningarna skapar snarare samhörighet och vi-känsla mellan medarbetarna än rena faktakunskaper kopplade till individens arbetsuppgifter. Individuella satsningar, både i form av on-the-job-training och kurser, ger individen tillfredsställelse främst kopplat till dennes arbetsuppgifter. Både on-the-job-training och individuellt anpassade kurser är mer kopplad till individens behov och resultaten av satsningarna kan lättare kopplas till dennes arbetsuppgifter. Individuella satsningar leder således till att individens motivation ökar, men de kan även i vissa fall påverka individens sociala identifikation. Individen skapar bland annat kontaktnät och utbyter erfarenheter med deltagarna på kurserna vilket ökar individens identifikation. De positiva känslor som är förknippade med kompetensutveckling påverkar i detta sammanhang både individens engagemang och motivation.

Kompetensutveckling kan både ses som inre och yttre belöning och ökar således individens motivation. Kompetensutveckling ses som en yttre belöning i form av den högre lön som kan följa med den förändring i individens arbetsuppgifter som kompetensutvecklingen medför. Det kan även ses som en yttre belöning i och med möjligheten till karriär. Den inre belöning som kompetensutvecklingen ger är kopplad till den känsla medarbetaren upplever vid ökad kompetens, nya arbetsuppgifter och känslan av samhörighet med andra individer.

Individens anställningstid i organisationen är en faktor som har ett indirekt samband med individens engagemang, då tid i organisationen påverkar individens identifikation. Individer som varit anställda länge i en organisation har utsatts för större påverkan i form av kommunicering av organisationens mål och värderingar. Detta bidrar till att de i större utsträckning än nyanställda medarbetare har tagit till sig organisationens mål och värderingar. Trots att medarbetarna redan identifierar sig med organisationen kan vidare kompetensutveckling dock öka deras engagemang. Detta kan ske genom social identifikation med nya grupper i organisationen. Genom kompetensutveckling möter individen nya människor som denne kan identifiera sig med och således stärka sitt engagemang.

Om det är tid i organisationen som är främsta orsaken till individens identifikation och således dess engagemang, är frågan vad som får individen att stanna i organisationen tillräckligt länge för att engagemang skall skapas. Om kompetensutveckling medför att individen får sina behov tillfredställda genom till exempel tillfredsställande arbetsuppgifter, tillfredsställande materiellt utbyte och utvecklingsmöjligheter medför det att individen blir motiverad. Individen stannar då kvar i organisationen så länge denne känner att behoven blir tillfredsställda, vilket med andra ord kan innebära så länge organisationen satsar på kompetensutveckling. Om organisationen kontinuerligt tillfredsställer individens behov har individen till slut varit så länge i organisationen att engagemang kan uppstå.

Kompetensutveckling är ett bra sätt att skapa engagemang för organisationen. Den främsta anledningen för att organisationen skall satsa på kompetensutveckling är dock inte för att skapa engagemang utan snarare för att tillgodose dennes behov av anpassning till förändringar. Kompetensutveckling som medel för att skapa engagerade medarbetare kan dock bli viktigare i framtiden med tanke på den debatt om bristen på kompetent arbetskraft som är aktuell idag.

8.1 FRAMTIDA FORSKNING

Genom denna studie har vissa tankar väckts om hur forskningen inom detta område skulle kunna fortsätta. I studien har framkommit att kompetensutveckling har en positiv inverkan på individens vilja och benägenhet att stanna kvar i organisationen. Detta bygger dock enbart på respondenternas uppfattningar om framtiden. Vi ser därför att det skulle vara intressant att göra en undersökning över tiden för att få detta påstående bekräftat eller förkastat.

Dessutom skulle en undersökning om vad som styr kompetensutvecklingen vara intressant. Vi kan konstatera att det teknisk-rationella perspektivet styr satsningarna idag och har så gjort även historiskt. Vi ser dock inslag av det humanistiska perspektivet där större hänsyn tas till individen och dess behov. Med tanke på individens ökade betydelse för organisationernas överlevnad vore det intressant att undersöka om denna utveckling fortsätter. Kommer individen att får allt mer att säga till om i framtiden?

Det framkom även i vår undersökning att nyanställda akademiker ställer högre krav på personlig utveckling och att de inte är lika lojala mot organisationen som den äldre generationen. Vi anser att det vore intressant att undersöka om det är svårare att få dagens unga engagerade för en organisation, och i så fall varför.

8.2 SLUTORD

Vi vill avsluta denna uppsats med några reflektioner kring vårt arbete. Vi har ingående studerat teorier kring engagemang och motivation. Tilläggas kan att vi fortfarande finner dem intressanta och de uppbringar fortfarande ingående diskussioner. Vår reflektion är att dessa begrepp är svårdefinierade och distinktionen dem emellan är inte alltid helt enkel att reda ut.

Detta arbete har varit ett stort bidrag i vår egen kompetensutveckling. Vad utvecklingen har medfört kan diskuteras, men utbytet har i alla fall inte varit instrumentellt. Belöningen har snarare varit av inre karaktär. Vi ser även att kompetensutvecklingen har lett till ökad social identifikation med en viss grupp uppsatsskrivare, vilka har delat vår tid i datasalen under de senaste 20 veckorna.

9 KÄLLFÖRTECKNING

LITTERATUR

Allee, V., 1997, **The Knowledge Evolution – Expanding Organizational Intelligence**, Butterworth-Heinemann, Boston

Andersen, H. (red.), 1994, **Vetenskapsteori och metodlära**, Studentlitteratur, Lund

Arbnor, I. & Bjerke, B., 1994, **Företagsekonomiska metodlära**, Studentlitteratur, Lund

Bergman, S., 1995, **Lärande Ledarskap**, Kylén Förlag AB, Bromma

Dalin, Å., 1997, **Den lärande organisationen**, Studentlitteratur, Lund

Dilschmann, A. & Berg, H., 1996, **Lärande – har vi tid att lära? Har vi råd att låta bli?**, Arbetslivsinstitutet & Författarna, Solna

Docherty, P., 1996, **Läroriket,** Arbetslivsinstitutet, Solna

Drucker, P.F., 1998, **Peter Drucker on the profession of management,** Harvard Business School, Boston Mass.

Ellström, P-E., 1996, **Arbete och lärande – förutsättningar och hinder för lärande i dagligt arbete**, Arbetslivsinstitutet & Författaren, Solna

Ellström, P-E., 1994, **Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet**, Publica, Stockholm

Ellström, P-E. & Kock, H., 1993, **Kompetensutveckling i offentlig verksamhet,** Civildepartementet Ds 1993:65

Ellström, P-E. & Nilsson, B., 1997, **Kompetensutveckling i små- och medelstora företag**, Institutionen för pedagogik och psykologi, Linköpings Universitet, Linköping

Eriksson, L.T. & Wiedersheim-Paul, F., 1997, **Att utreda forska och rapportera**, Liber Ekonomi, Malmö

Frankelius, P., 1997, **”Kirurgisk” marknadsföring**, Liber Ekonomi, Malmö

Holland, J.F., 1997, **Making vocational choices,** Psychological Assesment Resources, Odessa, Fla.

Johansson Lindfors, M-J., 1993, **Att utveckla kunskap**, Studentlitteratur, Lund

Lindgren, M., 1996, **Möjligheter till kompetensutveckling – ett individperspektiv på relationen människa-organisation,** Samhällsvetenskapliga fakulteten, Umeå Universitet

Lekvall, P. & Wahlbin, C., 1993, **Information för marknadsföringsbeslut**, IHM Förlag AB, Göteborg

Lundmark, A., 1992, **Utvärdering av personalutbildning,** Institutet för personal och företagsutveckling (IPF), Uppsala

Maccoby, M., 1988, **Arbeta varför det?,** Svenska dagbladet förlag, Borås

Merriam, S., 1994, **Fallstudien som forskningsmetod**, Studentlitteratur, Lund

Meyer, J. & Allen, N., 1997, **Commitment in the Workplace**, SAGE Publications, Inc., London

Nationalencyklopedin, 1996

Patel, R. & Davidsson, B., 1991, **Forskningsmetodikens grunder**, Studentlitteratur, Lund

Patel, R. & Tebelius, U. (red.), 1987, **Grundbok i forskningsmetodik**, Studentlitteratur, Lund

Pinder, C., 1984, **Work Motivation,** Scott Foresman, Glenview, I11

Sandberg, Å, 1989, **Ledning för alla? Om perspektivbrytningar i företagsledning**., Arbetslivscentrum, Stockholm

Schou, P., 1991, **Arbetsmotivation – en studie av ingenjörer**, IMIT – Institute for Management of Innovation and Technology, Stockholm

Steers, R.M. & Porter, L.W., 1991, 5th eds., **Motivation and work behavior**, McGraw-Hill Inc., New York

Stevrin, P., 1986, **Kompetensutveckling**, Studentlitteratur, Lund

Svensson, P-G. & Starrin, B. (red.), 1996, **Kvalitativa studier i teori och praktik**, Studentlitteratur, Lund

Svensson, A.. & Wilhelmson, L., 1988, **Belöningssystem**, 2:a upplagan, SIPU Förlag, Solna

Tengström, E., 1987, **Myten om informationssamhället**, Rabén & Sjögren, Kristianstad

Vik, M., 2000, kommande avhandling vid Linköpings Universitet

Vroom, V., 1964, **Work and motivation**, John Wiley & Sons Inc., New York

Weber, A.L., 1992, **Social Psychology**, HarperCollins Publichers Inc., New York

ARTIKLAR

Alsrup, L., 2000, Modiga personalspecialister med integritet efterlyses, **Personal och Ledarskap**, Nr 1

Ashforth, B.E. & Mael, F., 1989, Social Identity Theory and the Organization, **Academy of Management Reveiw**, Vol.14, No.1, s. 20-39

Axelsson, G., 1999-09-24, Förmånspaket avgör val av arbetsgivare, **SAF-tidningen**,

Berlin, E., 1999-09-13, Lättare att lära nytt om jobbet är roligt, **Du & Jobbet**

Blank, A., 2000, Jakt på intellektuella kapitalet, **Freedoo,** Nr 1, s. 54-59

Buchanan, B., 1974, Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations, **Administrative Science Quarterly**, No.19, s. 533-546

Eccles, R.G. & Nohria, N., 1992, Identity: The Quest For The Particular, ur Beyond the Hype, **Harvard Business Press**

Edling, L., 1999-11-29, Special: Varumärken/ Corporate Branding /Oj, vi glömde personalen, **Veckans Affärer**

Glisson, C. & Durick, M., 1988, Predictors of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Human Service Organizations, **Administrative Quarterly,** No. 33, s. 61-81

Helmertz, 1995-03-09, Motiverade medarbetare – hur skaffar man sig det?, **Resumé**

Hillelson, F., 2000, Sprid inte kompetenssvärmar med hagelgevär, **Personal och Ledarskap,** Nr 1

Holbeche, L., 1999, HR in theory and practice, **Personnel Today**, november

Höij, M., 2000-02-04, Nyttig kunskap om kompetens, **Computer Sweden**

Kelman, H.C, 1958, Compliance, identification, and internalization: three processes of attitude change, **Journal of Conflict Resolution**, No. 2, s. 51-60

Löfgren Bjerner, L., 1998-06-11, Medarbetarsamtalet – eftertanken som ökar kompetensen, **Personal & Ledarskap**

Mattsson, E., 1999, Populär mötesplats jubilerar, **PM Kompetens,** Nr. 3

Mowday, R.T., Steers, R.M. & Porter, L.W., 1979, The Measurement of Organizational Commitment, **Journal of Vocational Behavior,** No.14, s. 224-247

O'Reilly, C. & Chatman, J., 1986, Organizational Commitment and Psychological Attachment: The effects of Compliance, Identification, and

Internalization on Prosocial Behavior, **Journal of Applied Psychology**, Vol. 17, No. 3, s. 492-499

Ottosson, M., 1999, Utmaning viktigare än lön vid val av IT-jobb, **Computer Sweden,** Nr 37

Palmblad, U., 1999, Rätt rekrytering ger framgång, **PM Kompetens**, Nr. 3

Spokane, A.R., 1985, A Review of Research on Person – Environment Congruence in Holland´s Theory of Careers**, Journal of Vocational Behavior**, No. 26, s. 306-343

Vennström, L., 1999-12-15, Så lyckas du med projektet, **Computer Sweden**

MUNTLIGA KÄLLOR

FÖRENINGSSPARBANKEN

Berg, H.,	2000-03-21
Björnewik, M.,	2000-04-04
Persson, R.,	2000-04-10
Pettersson, S.,	2000-03-21
Rapp, G.,	2000-03-21
Wallqvist, M.,	2000-03-21

HANDELSBANKEN

Bremer, E.,	2000-04-06
Höglind, J.,	2000-04-17
Myrgårdh, G.,	2000-04-11
Trädgårdh, C.,	2000-04-06

ÖSTGÖTABANKEN

Adolfsson, Å.,	2000-03-21
Bondesson, A.,	2000-03-27
Ghassens, C.,	2000-04-28
Hedborg, E.,	2000-03-20
Remnerud, J.,	2000-03-29