

Kompetensutveckling i agil organisationskontext

Om vikten i ett självdrivet förhållningsätt

Linda Sjöholm
Avhandling pro gradu i pedagogik
Fakulteten för pedagogik och välfärdsstudier
Allmän pedagogik
Åbo Akademi
Vasa 2020
Handledare: Janne Elo

Abstrakt

Författare	Årtal
Sjöholm, Linda	2020
Arbetets titel	
<p>Kompetensutveckling i agil organisationskontext Om vikten i ett självdrivet förhållningssätt</p>	
Opublicerad pro-gradu avhandling i pedagogik för pedagogie magisterexamen	
Vasa: Åbo Akademi. Pedagogiska fakulteten. Allmän pedagogik.	Sidantal (100)
Referat	
<p>Avhandlingens syfte är att beskriva kompetensutveckling i agil organisationskontext utgående från Engeströms aktivitetsteori och samtidigt belysa de spänningar som framkommer i aktiviteten. Forskningsfrågorna lyder således:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Hur kan kompetensutveckling i en agil organisation beskrivas genom komponenterna i ett verksamhetssystem? 2. Vilka motsägelser framkommer i verksamhetssystemet? <p>I studien används Engeströms aktivitetsteori som teoretisk referensram och analysverktyg. Data insamlades via semistrukturerade intervjuer med sex anställda vid ett helagilt företag i Helsingfors.</p> <p>Resultatet visar att kompetensutveckling i agil organisationskontext bygger på ett självdrivet förhållningssätt. Företaget erbjuder olika plattformar för kompetensutveckling och allokerar såväl tid som resurser för detta. Ansvar för planering, utformning och utförande av kompetensutveckling ligger på den enskilda individen. Kompetensutvecklingen har en starkt social dimension och bygger på såväl interaktion som kommunikation. Verksamhetens innehåll följer ingen strategisk planering och beslutsfattande är varje individs eget ansvar.</p> <p>Kompetensutveckling i agil organisationskontext kräver ett självdrivet förhållningssätt. Samtidigt framkommer de största bristerna i verksamheten inom detta. Det uttalas ett behov av ledarskap, planering och tydligare information och kommunikation. Ett självdrivet förhållningssätt och förmåga att självständigt planera, verkställa och slutföra kompetensutveckling är av yttersta vikt.</p>	
Sökord / indexord enl. Tesaurus	
<p><i>Kompetensutveckling, kompetenser, metakompetens, agila organisationer, agilitet, självdrivenhet, volition, interaktion, kommunikation.</i></p>	

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Syfte och forskningsfrågor.....	3
1.2 Avhandlingens disposition.....	4
2. Agila organisationer	5
2.1 Organisatorisk förändring och flexibilitet	5
2.2 Det Agila Manifestet	6
2.3 Definition och allmängiltighet	8
2.4 Kännetecken för en agil organisation	9
2.5 Modern agilitet	11
3. Kompetensutveckling i arbetslivet.....	14
3.1 Kompetens	17
3.1.1 Kompetensmodeller	18
3.2 Kompetensutveckling	21
3.3 Agil HR.....	24
3.3.1 Det Agila HR Manifestet	25
3.3.2 Agil kompetensutveckling	26
4. Metod och genomförande	29
4.1 Engeströms aktivitetsteori.....	29
4.2 Aktivitetsteorin som metod.....	32
4.3 Databaseringsmetod	34
4.4 Val av respondenter	35
4.5 Genomförande.....	36
4.6 Analys	37
4.7 Tillförlitlighet, trovärdighet och forskningsetiska aspekter.....	38
5. Resultatredovisning	40
5.1 Subjekt	40
5.2 Objekt	41
5.2.1 Uppfattning av kompetensutveckling	42
5.2.2 Drivkraft till kompetensutveckling.....	42
5.2.3 Kompetenser.....	44
5.3 Gemenskap.....	45
5.4 Instrument	46

5.4.1	Kompetensutvecklingsatsningar	48
5.4.2	Lära i arbetet.....	50
5.4.3	Delande av kunskap	52
5.4.4	Verktyg för planering av kompetensutveckling	54
5.4.5	Stöd för kompetensutveckling.....	54
5.5	Regler.....	56
5.5.1	Allmänna principer	56
5.5.2	Regler gällande kompetensutveckling	57
5.5.3	Styrdokument och dokumentering av kompetensutveckling	60
5.6	Arbetsfördelning	61
5.6.1	Beslutsfattande	61
5.6.2	Praktisk arbetsfördelning	62
5.7	Motsägelser	67
5.7.1	Primära motsägelser.....	68
5.7.2	Sekundära motsägelser	69
5.7.3	Tertiära motsägelser.....	70
5.7.4	Kvartära motsägelser	71
5.8	Sammanfattning	72
6.	Resultatdiskussion	74
6.1	Kompetensutveckling i en agil organisation.....	74
6.2	Hinder för kompetensutveckling.....	78
7.	Avslutande diskussion	82
7.1	Sammanfattande diskussion.....	82
7.2	Kritisk metoddiskussion	84
7.3	Förslag på fortsatt forskning	86
7.4	Avslutande ord	86
	Litteraturförteckning	87
	Bilaga – Intervjuguide.....	93

1. Inledning

Organisationer står i dag inför många utmaningar i och med globalisering, teknologi, marknadens rörlighet, ekonomi och demografi. Ändå ligger den största utmaningen i insikten om att personalen är organisationens största framgångsfaktor när det kommer till konkurrens. Det har aldrig varit lika viktigt att främja och nyttja människors strategiska potential. (Ruona & Gibson, 2004, s. 49.) I en tid då efterfrågan på kompetens är hög måste organisationer tillåta och till och med uppmuntra människor att säga, delta och påverka. Att skapa en miljö där människors intressen, ambitioner och innovationer får forma företagets strategi och framtid lockar kompetens. (Denning, 2018, s. 4.) Det är nödvändigt att skapa en meningsfull arbetsplats där människan kan ta till vara på och utveckla sig själv och sitt kunnande (Claus, 2019, s. 209).

Claus (2019, s. 210) talar om fyra industriella revolutioner som präglat utvecklingen av arbetslivet. Den första revolutionen innebar möjliggörande och skapande av förutsättningar för personal att jobba. Under den andra industriella revolutionen skiftade fokus mot produktivitet och skapande av förutsättningar för personal att jobba bättre och snabbare. Bägge drev organisationens intresse, medan människan sågs som en resurs bland övriga. Under den tredje revolutionen skedde ett skifte i fokus från resurs till människa och engagemang och faktorer som bidrar till att människan kan engagera sig i arbetet och känna sig lyckligare betonades. Den fjärde industriella revolutionen lyfte upp vikten av personalupplevelse. En organisation där människor vill och kan leva upp och bidra är målet för dagens organisationer. Thoren (2017, s. 28) bekräftar detta och menar att arbetslivet har skiftat från industri, via kunskap till en tid av deltagande, där utmaningen ligger i att frigöra och uppmuntra den mänskliga kreativiteten.

Ordet agil kommer från engelskan och betyder snabb, flexibel, lättroilig och vig (Björkholm & Brattberg, 2018, s. 9). Begreppet agilitet är inte nytt utan organisationers effektivitet har genom tiderna bedömts via flexibilitet och förmågan att anpassa sig – två synonymer till agilitet (Worley, Lawler, O'Toole, Williams & Williams 2014, s. 8). Men det var egentligen först i samband med att Det Agila Manifestet skapades år 2001 som den agila rörelsen ordentligt tog fart. Det Agila Manifestet är en samling värderingar och principer som sammanställts inom IT-världen år 2001, i syfte att hitta en modell för enklare och tydligare systemutveckling och effektivare sätt att arbeta med förändring. (Thoren, 2017, s. 32; Björkholm & Brattberg, 2018, s. 8.) Det Agila Manifestet fokuserar

på individer och aktioner, fungerande programvara, kundsamarbete och anpassning till förändring (Det Agila Manifestet, 2001).

Agilitet handlar inte enbart om teknologi utan tankesättet har hittat sin väg från produktutveckling till produktion, marknadsföring och HR-funktioner (Cappeli & Tavis, 2018, s. 47). Agila organisationer strävar efter ständig förbättring och kännetecknas av lägre hierarkier, decentraliserat beslutsfattande, självorganiserade team och en personal som har möjlighet och rätt att påverka och fatta beslut (Annosi, Martini, Brunetta & Marchegiani, 2018, s. 2). Thoren (2017, s. 36-37) betonar att den agila filosofin lägger ett stort fokus på en nöjd personal. Människan skall ges friheten att skapa och experimentera. Annosi et al. (2018, s. 2) menar att agila organisationsformer är ett svar på omvärldens ökade komplexitet.

Ellström (1992, s. 106) menar att kompetensutveckling innebär åtgärder, vars syfte är att öka individens potentiella handlingsförmåga i relation till en specifik uppgift, situation eller kontext. Kompetensutveckling är en del av organisationens HRD – arbete. Human Resource Development, HRD, innebär utveckling av organisationer och medarbetare, med fokus på att främja individens och gruppernas lärande och kompetensutveckling i arbetet. (Ellström, 1992, s. 106). HRD definieras som systematiska och planerade organisatoriska aktiviteter med avsikt att erbjuda personalen utbildning som motsvarar nuvarande och framtida behov (DeSimone & Werner, 2012, s. 4). Granberg och Ohlsson (2016, s. 154) menar att lärande är en process som leder till kompetens och Nilsson et al. (2011, s. 93-94) betonar att kompetensutveckling förutsätter lärande. Kompetensutveckling kan således ses som en tvåsidig process, bestående av individen och dennes lärande och organisationen och dess försök att påverka lärande genom olika former av kompetensutvecklingsåtgärder (Nilsson et al., 2011, s. 93-94).

I denna studie kommer kompetensutveckling, som ofta beskrivs som ett långsiktigt, systematiskt och planerat arbete, att undersökas i en agil organisationskontext, där snabb och effektiv förändring är ledordet. Den frågeställning som ligger som grund för denna avhandling är i vilken utsträckning en traditionellt organiserad, på långsiktighet och planmässighet baserad, kompetensutveckling är förenlig med en organisationskontext som präglas av snabbhet, flexibilitet och agilitet? Det finns skäl att anta att kompetensutveckling i en agil organisation till sin karaktär avviker från hur kompetensutveckling i organisationer traditionellt beskrivs. Denna avhandling avser därför problematisera karaktären på kompetensutveckling i en agil organisation.

Engeströms aktivitetsteori används som teoretisk referensram och analysverktyg. Aktivitetsteorin är allmänt använd för att undersöka fenomen i arbetslivet och den erbjuder en möjlighet att undersöka en aktivitet, i det här fallet kompetensutveckling, inom ett kollektivt sammanhang (Engeström, 2002, s. 11). Det verksamhetssystem där aktiviteten förekommer är i det här fallet en agil organisation. Aktiviteten undersöks utgående från de komponenter – subjekt, objekt, gemenskap, instrument, regler och arbetsfördelning – som är i ständig växelverkan med den. (Granberg & Ohlsson, 2016, s. 12; Engeström, 2002, s. 41-48). Komponenterna i aktivitetssystemet är dynamiska och i kontinuerlig interaktion med varandra. Det uppstår spänningar mellan dessa, vilka Engeström (2001, s. 136-137) kallar motsägelser. Aktivitetsteorin ser motsägelser som källor till lärande och utveckling, varför det är viktigt att identifiera dessa (Abdullah, 2014, s. 73). Engeström och Sannino (2019, s. 7) talar om fyra nivåer av motsägelser: primära motsägelser som sker inom en av aktivitetssystemets komponenter, sekundära motsägelser som sker mellan två eller flera komponenter, tertiära motsägelser som sker mellan ett nyetablerat aktivitetssystem och dess föregångare samt kvartära motsägelser som sker mellan ett aktivitetssystem och externa närliggande system. Målet i denna studie är att genom en analys av Engeströms aktivitetsteori skapa en uppfattning om kompetensutveckling i agil organisationskontext samt identifiera eventuella spänningar i systemet.

Agila organisationer är något som fascinerat mig en längre tid redan. Jag har själv arbetat många år med HR-frågor inom social- och hälsovården, i en värld där såväl hårt styrd ekonomi som personalbrist är realitet. Därför upplever jag att en organisationskultur som både stöder effektivitet i kostnader och processer och samtidigt har ett människonära och deltagande personalperspektiv, är värt att undersöka närmare. Agiliteten har sina rötter inom teknik och produktion, varför det även är intressant att undersöka fenomenet ur ett pedagogiskt perspektiv. I dagsläget finns relativt lite forskning kring kompetensutveckling i agil organisationskontext, vilket även motiverar till val av fokus för denna avhandling.

1.1 Syfte och forskningsfrågor

Syftet med denna studie är att utforska kompetensutveckling i agil organisationskontext utgående från Engeströms aktivitetsteori. Analysen baserar sig på personalens uppfattning om kompetensutveckling. Målet är att skapa en uppfattning om kompetensutveckling i agil

organisationskontext utgående från komponenterna i ett aktivitetssystem, men också att definiera eventuella spänningar i systemet.

Avhandlingen avser att svara på följande forskningsfrågor:

1. Hur kan kompetensutveckling i en agil organisation beskrivas genom komponenterna i ett verksamhetssystem?
2. Vilka motsägelser framkommer i verksamhetssystemet?

1.2 Avhandlingens disposition

Avhandlingen består av sju kapitel. Det inledande kapitlet beskriver val av ämne för forskningen, syfte, forskningsfrågor samt avhandlingens upplägg. Kapitel två och tre innehåller en teoretisk analys av agila organisationer och kompetensutveckling i arbetslivet, för att tydliggöra bakgrunden till avhandlingen och för att läsaren skall få en förståelse för fenomenet som forskas. Agiliteten beskrivs utgående från Det Agila Manifestet och diskuteras sedan på ett mera allmängiltigt plan. Kompetensutveckling diskuteras inledningsvis ur ett traditionellt perspektiv, för att sedan tillämpas i agil kontext. På det viset knyts avhandlingens ämnen ihop teoretiskt och bildar en bas för avhandlingens empiriska undersökning.

Därefter presenteras metod och genomförande. Forskningen utgår ifrån Engeströms aktivitetsteori, som beskrivs mera ingående i kapitel fyra. Undersökningens metod, urval av informanter, genomförande och analys klargörs och en etisk diskussion förs. Resultatet sammanställs och analyseras i kapitel fem, utgående från Engeströms aktivitetsteori, med fokus på de olika komponenterna inom ett verksamhetssystem och eventuella spänningar som framkommer i systemet. I sjätte kapitlet diskuteras centrala resultat i relation till teorin. Den avslutande diskussionen sker i kapitel sju där avhandlingen sammanfattas, analyseras och diskuteras kritiskt. Forskningsresultaten knyts samman och förslag till fortsatt forskning presenteras.

2. Agila organisationer

I det här kapitlet presenteras bakgrund, principer, allmängiltighet och kännetecken för en agil organisation. Inledningsvis diskuteras organisatorisk förändring och flexibilitet. Sedan presenteras Det Agila Manifestet, ur vilket agila principer och värden vuxit fram. Manifestet har sin grund i IT-världen, varför det också är på sin plats att diskutera principernas allmängiltighet. Worley et al. (2015, s. 5) definierar agilitet som förmågan att göra kontinuerlig, effektiv och oavbruten förändring när omgivningen det kräver, men vad annat kännetecknar en agil organisation? Detta kommer att diskuteras närmare. Slutligen knyts kapitlet ihop med en diskussion kring modern agilitet.



Figur 1. Kapitlets disposition.

2.1 Organisatorisk förändring och flexibilitet

Begreppet agilitet är inte nytt. I tiderna har organisationers effektivitet bedömts via flexibilitet och förmåga att anpassa sig – två synonymer till agilitet, även om fokus under senare år legat på ekonomiska, operativa och marknadstekniska mätare. Den senaste världsutvecklingen med en ökad globalisering, digitalisering och arbetskraftskonkurrens styr igen intresse mot agilitet, anpassningsförmåga och flexibilitet. Intresset att förstå samband mellan organisatorisk förändring och effektivitet har ökat. För att förklara detta samband presenterar Worley, Zardet, Bonnet, Savall och Pasquier (2015, s. 9-15) tre utvecklingsperspektiv som knyts samman med agilitet.

Enligt det ekologiska perspektivet följer organisationsutveckling ett biologiskt kretslopp där små organisationer växer större och tar över marknad av stora organisationer, som till följd av det avvecklas. Organisationsvärlden beskrivs som ett naturens kretslopp. Ju längre ett företag verkat dess

mera inrotade vanor och beteenden etableras. Organisationen klarar inte av att reagera på omvärldens krav på förändring tillräckligt snabbt, vilket är en förutsättning för överlevnad. Yngre organisationer tar till följd över. Det andra perspektivet som Worley et al. (2015, s. 9-15) lyfte upp är det transformativa perspektivet. Det beskriver en omvälvande förändring som påverkar organisationer som under längre perioder verkat stabilt och effektivt utan förändringar. När omgivningen kräver förändring reagerar dessa oförberedda organisationer med stor arsenal, revolutionerande, ofta med utomstående konsult hjälp, och ändrar hela organisationen inkluderat strategi, struktur, ledarskapsprocesser och HR-praktik. Under övergångsperioden är effektiviteten och produktionen låg. Enligt det dynamiska eller inlärningsorganisatoriska perspektivet är organisationsförändringen konstant, precis som omgivningen. Dyliga organisationer har förmågan att ändra processer och resurser kontinuerligt och har strategier och rutiner som tillåter dem att reagera och svara på omvärldsförändring. Dessa organisationer utvecklar och avvecklar funktioner enligt behov och utför och presterar konstant över medeltalet. Det dynamiska eller inlärningsorganisatoriska perspektivet har starka drag av agilitet. (Worley et al., 2015, s. 9-15.)

2.2 Det Agila Manifestet

Det Agila Manifestet är grunden ur vilken agila principer och värden vuxit fram (Thoren, 2017, s. 36). Det är nu på sin plats att titta närmare på det.

Det Agila Manifestet består av fyra gemensamma värderingar och tolv principer (se *figur 2*). De fyra värderingarna handlar om att värdesätta individer och interaktioner framför processer och verktyg, fungerande programvara framför omfattande dokumentation, kundsamarbete framför kontraktsförhandling och anpassning till förändring framför att följa en plan. Principerna bakom Det Agila Manifestet handlar om att lägga första prioritet på att tillfredsställa kunden, välkomna förändrade krav genomgående genom utvecklingen, kontinuerligt leverera fungerande programvara, bygga projekt baserat på tillit kring motiverade individer, verka för uthållighet, uppmärksamma förstklassig teknik och design som stärker anpassningsförmåga och klara av att hålla processen enkel. Fungerande programvara är det främsta måttet på framsteg. Verksamhetskunniga och utvecklare skall samarbeta genomgående under hela projektet och fokus ligger på självorganiserade team och reflektion. (Det Agila Manifestet, 2001.)

Vi finner bättre sätt att utveckla programvara genom att utveckla själva och hjälpa andra att utveckla. Genom detta arbete har vi kommit att värdesätta:

1. Individer och interaktioner framför processer och verktyg

2. Fungerade programvara framför omfattande dokumentation

3. Kundsamarbete framför kontraktsförhandling

4. Anpassning för förändring framför att följa en plan

Det vill säga, medan det finns värde i punkterna till höger, värdesätter vi punkterna till vänster mer.

Tolv principer bakom "The Agile Manifesto":

1. Den högsta prioriteten i verksamheten är att tillfredsställa kunden genom tidig och kontinuerlig leverans av värdefull programvara.
2. Välkomna förändrade krav, även sent under utvecklingen. Agila metoder utnyttjar förändring till kundens konkurrensfördel.
3. Leverera fungerande programvara ofta, med ett par veckors till ett par månaders mellanrum, ju oftare desto bättre.
4. Verksamhetskunniga och utvecklare måste arbeta tillsammans dagligen under hela projektet.
5. Bygg projekt kring motiverade individer. Ge dem den miljö och det stöd de behöver, och lita på att de får jobbet gjort.
6. Kommunikation ansikte mot ansikte är det bästa och effektivaste sättet att förmedla information, både till och inom utvecklingsteamet.
7. Fungerande programvara är främsta måttet på framsteg.
8. Agila metoder verkar för uthållighet. Sponsorer, utvecklare och användare skall kunna hålla jämn utvecklingstakt under obegränsad tid.
9. Kontinuerlig uppmärksamhet på förstklassig teknik och bra design stärker anpassningsförmågan.
10. Enkelhet – konsten att maximera mängden arbete som inte görs – är grundläggande.
11. Bäst arkitektur, krav och design växer fram med självorganiserande team.
12. Med jämna mellanrum reflekterar teamet över hur det kan bli mer effektivt och justerar sitt beteende därefter.

Figur 2. Det Agila Manifestet (2001).

Det Agila Manifestet slöts år 2001 inom IT-världen. Systemutvecklingen stod inför ett dilemma. De IT-produkter som skapades och levererades hade avgörande betydelse för verksamheten, samtidigt som utvecklingsprocessen ofta var tungrodd, långsam, fylld av misstag och utan insikt i kundens

behov. Utveckling och leverans tog tid och slutprodukten motsvarade sällan behov. Systemutveckling sågs ligga som hinder för lyckat organisatoriskt utförande. (Welbourne, 2011, s. 296.) Som svar på detta träffades en grupp personer på inbjudan av Robert C. Martin till ett möte i USA år 2001. Samtliga sjutton deltagare var förespråkare och ledare för lättare programmeringsprocesser och delade en frustration över de traditionella systemutvecklingsmodellernas funktion. Syftet med träffen var att hitta principer för enklare och tydligare systemutveckling och bättre sätt att arbeta med förändring. Trots deltagarnas olika bakgrund enades de om de värderingar och principer som skulle bli Det Agila Manifestet. (Björkholm & Brattberg, 2018, s. 8; Thoren, 2017, s. 33.)

Den grundläggande tanken bakom Det Agila Manifestet var att hitta principer för enklare och tydligare systemutveckling. Men kan då samma principer ses gällande även inom andra sektorer och branscher? Handlar agilitet endast om IT eller kan samma värderingar tillämpas oberoende av kontext? Detta kommer att diskuteras närmare i nästa kapitel.

2.3 Definition och allmängiltighet

Det är utmanande att hitta en entydig definition som beskriver agilitet. Browaeys och Fisser (2012, s. 212) menar att tolkningen varierar beroende på forskningsområde samt forskarens syn och akademiska eller praktiska erfarenhet. En definition menar att agilitet är en affärsomfattande organisatorisk förmåga att reagera på efterfrågan både i fråga om volym och variation. En annan definition tar fasta på agiliteten som en förmåga som omfattar organisationsstrukturer, informationssystem, logistik och i synnerhet tankesätt. Worley et al. (2015, s. 5) definierar agilitet som förmågan att göra kontinuerlig, effektiv och oavbruten förändring när omgivningen det kräver.

I IT-kontext är agiliteten definierad i Det Agila Manifestet och bottnar starkt i mjukvaruutveckling och projektledning. Agilitet ses ofta förknippat med produktion (Browaeys & Fisser, 2012, s. 212). Sedan manifestet slöts år 2001 har de agila principerna utvecklats och precisats på ett allmängiltigt sätt, så att de även kan tillämpas inom andra fält än systemutvecklingen. Tolf, Nyström, Tishleman, Brommels och Hansson (2015, s. 472) har undersökt potential för agila principer inom hälsovården och menar att förutsättningar finns. Salza, Ferrucci och Musmarra (2019, s. 42) menar att det även inom utbildningen finns ett ökat intresse för agilitet, vilket möjliggör samarbete mellan studerande

på ett energiskt, målinriktat och effektivt sätt. Både Tolf et al. (2015, s. 472) och Salza et al. (2019, s. 42) bekräftar att litteraturen påvisar att agiliteten redan är vida spridd inom andra sektorer.

Det Agila Manifestet betonar återkommande vikten av en god kundrelation. En kundrelation riktar lätt fokus mot affärsverksamhet och kan då väcka frågan om agiliteten endast begränsas till verksamheter som har kunder. Salza et al. (2019, s. 31, 33) diskuterar agilitet i utbildningssammanhang och omformar kundfokuserade värderingar och principer från Det Agila Manifestet så att de motsvarar utbildningskontext. Kundsamarbete beskrivs som samarbete mellan studerande och handledare. Hög prioritering på att tillfredsställa kunden är omskrivet som hög prioritet på att förbereda den studerande på att bli självstyrd och att återkommande leverera studieprestationer som reflekterar kompetens. När det talas om att välkomna förändrade krav och nyttja förändring till kundens konkurrensfördel motsvarar det handledares och studerandes anpassning till förändring för att facilitera lärande och sträva till bättre personlig utveckling. Enligt Thoren (2017, s. 36, 324) är agilitet inte en metod eller modell, eller ett verktyg eller ramverk i sig själv utan en attityd som grundar sig på Det Agila Manifestet. Dess principer kan tillämpas fullt ut eller delvis, beroende på organisationens struktur, processer, kultur, tradition och ledarskap, och innebär ett potential för organisatorisk förändring genomgående oberoende verksamhet eller organisation.

Björkholm och Brattberg (2018, s. 29) menar ändå att det kan förekomma tillfällen då agila principer inte bör användas och detta gäller främst tillfällen då attityden i organisationen inte stöder förändring och samarbete, om nyckelpersoner i en grupp föredrar att jobba individuellt i stället för tillsammans eller om uppgiftens art eller dess genomförande inte ger utrymme för lärande och omformning.

2.4 Kännetecknen för en agil organisation

I det här kapitlet presenteras avhandlingens kontext, agila organisationer och kännetecknen för dessa. Det finns väldigt lite forskningbaserad teori kring ämnet, så kapitlet baserar sig i huvudsak på populärvetenskaplig litteratur. Presentationen fungerar som en grund för vidare kritiska diskussioner.

En agil organisation kännetecknas av medvetenhet om omvärlden. Den kan uppfatta de kort- och långsiktiga krav som omgivningen ställer och klarar av att svara på dessa. Personalen jobbar nära

målgruppen de tjänar. Agila organisationer gör effektiva förändringar för att dess medlemmar förstår och delar engagemanget till strategin. Denna delade förståelse och engagemanget hjälper personalen att veta vilka förändringar som är viktigast och avgörande. Genom att ha en klar och delad strategi och samtidigt vilja och förmåga att experimentera och införa förändringar skapar agila organisationen förutsättning för effektiva förändringar. Förändringar sker oavbrutet utan institutionalisering. Verksamhetssätt och processer får verka så länge de fungerar och är nyttiga, men nya sätt implementeras när behov uppstår. (Worley et al., 2015, s. 5-7.) Björkholm och Brattberg (2018, s. 9) bekräftar detta och menar att organisationer skall sträva efter ständig förbättring. Förändring skall uppmuntras och välkomnas.

Agiliteten kan således sägas vara en dynamisk förmåga som möjliggör återkommande, snabb och effektiv reaktion på förändringar i omvärlden. Det handlar om att omfördela och skapa nya resurser, samtidigt som obehövligen tillgångar och aktiviteter som inte längre tillför värde kullkastas. Agiliteten gör att organisationen återkommande kan förändras och anpassas för att garantera hög prestation under längre perioder. (Worley et al., s. 18.) Samtidigt betonar Tolf et al. (2015, s. 475) att agila organisationer har både reaktiva och proaktiva handlingsstrategier för att hantera omvärldens förändringar. Anpassning och reaktion står för de reaktiva strategierna medan de proaktiva strategierna står för utnyttjande, behärskande, utforskande och användande av omvärlden.

Worley et al. (2015, s. 20-21) menar att ett gott ledarskap är avgörande i en agil verksamhet. Traditionella organisationer styrs av årliga budgeter, utvärderingar och belöningsystem och definieras av ett hierarkiskt ledarskap. Dylära system inte enbart begränsar effektiviteten i agila rutiner, de gör även dagliga förändringar mera utmanande. Innovationer, experiment och svar på marknadsmöjligheter begränsas av årliga tidtabeller, centraliserade beslut och budgeter. Agila organisationer karaktäriseras av ledarskapssystem som fungerar i snabbare cykler och har förmågan till snabba förändringar utan att det påverkar effektiviteten negativt. Agila organisationer definierar ledarskapet som en organisatorisk förmåga och alla medlemmar i organisationen är kapabla att influera till förändring. Annosi et al. (2018, s. 2) betonar att ledarskapet är delat mellan organisationens medlemmar. Ledarskapet flyttar från en eller några individer till självständiga agenter i det agila sammanhanget. (Annosi et al., 2018, s. 2.) Beslutsfattandet är decentraliserat genom krossfunktionella och självorganiserade team enligt tanken att de människor som jobbar närmast ärendet och har mest kunskap om det skall fatta besluten. De har största insyn och kompetens i frågan, därför skall beslutsrätten ges till dem. Thoren menar att personer med hög autonomi är mer motiverade. (Thoren, s. 80-81.) Tolf et al. (2015, s. 481) lyfter upp vikten i att ledningen stöder

självorganiserade team. Personalen driver verksamheten och ledningen fungerar som ett administrativt stöd.

Tolf et al. (2015, s. 25) betonar att agilitet handlar om teamarbete som sker i cykler med syfte att minska onödig användning av resurser, utvecklingstid och insats. Agilitet fokuserar på människor, kompetens och förmågor hos individer. Det bygger på kommunikations- och interaktionsfärdigheter och får människor att jobba tillsammans. (Tolf et al., 2015, s. 25.) Maximalt många skall inkluderas i problemlösning och få en bred förståelse för utmaningar för företaget och branschen. Detta skapar ansvarskänsla. Björkholm och Brattberg (2018, s. 30-31) kallar detta att mobilisera hjärnkraft, alltså att använda och se fördelar i det kunnande och de idéer och förmågor som finns inom teamet.

Det agila tankesättet förespråkar att bygga system inkrementellt, vilket innebär att system byggs upp funktion för funktion, i små bitar. Det baserar sig på ett iterativt arbetssätt, som baserar sig på cykler av upprepning och respons. Återkommande respons minskar risken att lägga ner tid på arbete som senare visar sig vara av lågt värde. Samarbete minskar missförstånd och säkerställer mål. Tankesättet är kollaborativt och tillåter respons och korrigerande av misstag innan nästa steg i processen påbörjas. (Björkholm & Brattberg, 2018, s. 9, 37; Thoren, 2017, s. 17.) I stället för fixerade och detaljerade planer sker inlärning via erfarenhet (Tolf et al., 2015, s. 26). Verksamheten skall bygga på transparens för att synliggöra problem och bygga förtroende. Genom transparens tydliggörs det som sker inom organisationen och det kan användas för att belysa problem. (Björkholm & Brattberg, 2018, s. 37.)

I nästa kapitel diskuteras agiliteten i dag.

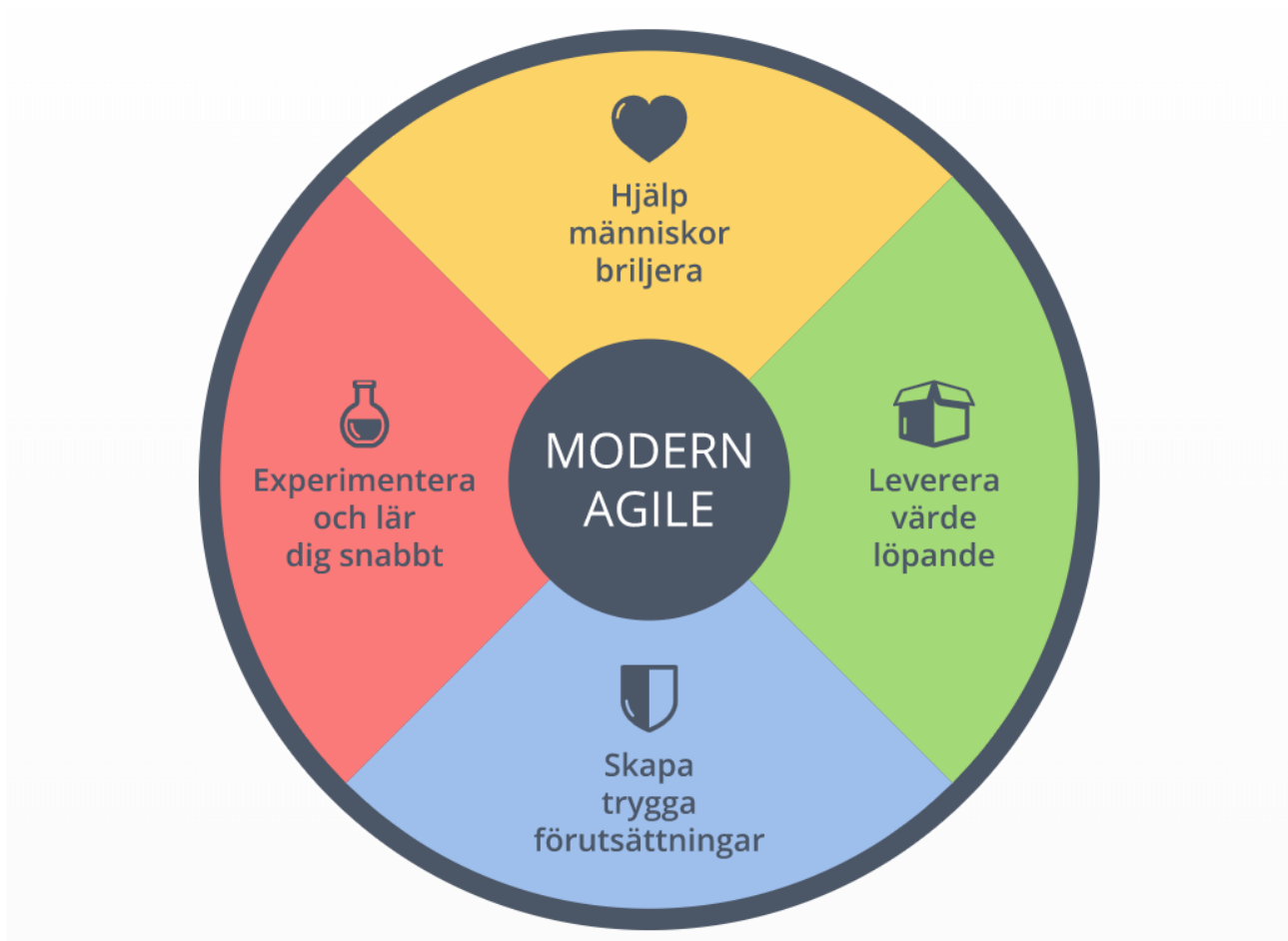
2.5 Modern agilitet

Det Agila manifestet från år 2001 skapades ursprungligen som en systemutvecklingsmodell för IT-världen. I dag har tänket implementerats inom andra sektorer och agilitet är något som kan anpassas inom vilken sektor som helst, förutsatt att vilja och rätt attityd finns. Det Agila manifestet blev en sammanfattning, som visat sig bli en gemensam knutpunkt för agil verksamhet. Men med tanke på att agilitet står för ständig anpassning och förändring för att svara på rådande krav från omvärlden så kan det i fråga sättas i fall ett manifest skapat för närmare 20 år sedan fortfarande kan ses giltigt och tidsenligt. Det förekommer diskussion i media om ett behov av förnyelse i det agila tankesättet (Cardoza, 2016). Även Thoren (2017, s. 71-72) diskuterar kring ett behov att uppdatera Det Agila

Manifestet för att dess tillämpningsområde i dag är bredare än ursprungligen. Manifestet borde ta i beaktande organisationer som helheter. Huvudsakliga målet för varje organisation borde vara att leverera genomgående kvalitet, inte enbart gällande mjukvara.

Finns det en risk i att agiliteten förminskar människan i organisationen? Både Björkholm och Brattberg (2018, s. 30) och Worley et al. (2015, s. 17) tar fasta på effektivitetsaspekten och talar om förändring ur ett organisationsperspektiv. Det talas om att mobilisera hjärnkraft för maximal effektivitet (Björkholm & Brattberg, 2018, s. 30). Mänskliga aktioner som att uppfatta, testa och implementera ses om rutiner som representerar en agil organisation (Worley et al., 2015, s. 18-19). Kuchinke (2013, s. 371-371) menar att det finns en risk när frågor som direkt berör person, endast ses som verktyg för att förbättra en organisations utförande. Det krävs en förståelse för människan som helhet inom samarbete, ledning, innovation, engagemang och andra processer i arbetssammanhang. Människan agerar, fattar beslut och svarar på krav och möjligheter inom ramen för alla aspekter inom sitt liv, även inkluderat sitt privata jag.

Som ett svar på samhällets och arbetslivets förändring och krav har det Agila Manifestet omformats och moderniserats. Människan i organisationen får ett större fokus. Joshua Kerievsky, verkställande direktör för det agila konsultföretaget Industrial Logic, har definierat fyra nya principer (se *figur 3*) som motsvarar dagens utmaningar och bättre lämpar sig för organisationer som helheter, vilka allmänt refereras till i dylika diskussioner. Att hjälpa människor att briljera innebär att skapa en miljö där samtliga människor i verksamheten, såväl kunder som personal, investerare, ägare och partners, har möjlighet att utveckla sin fulla potential. Att skapa trygga förutsättningar innebär att skapa en kultur där det är tryggt att vara kreativ och prestera. Målet är att skapa en miljö där människor känner att de fritt kan ge förslag, uttrycka åsikter och experimentera utan rädsla för att bli dömda. Experimentering och lärande i snabbt tempo uppmuntrar människor att ta risker och lära från misstag. Misstag kan leda till upptäckter och innovationer. Att lära och omforma kunnande är en kritisk faktor för överlevnad i dagens snabba organisationsvärld. För att kunna leverera kontinuerligt värde måste arbetet uppdelas i mindre bitar, vilket också leder till snabbare leverans och möjlighet att skapa ett tidigare värde för kunden. (Thoren, 2017, s. 71-75.)



Figur 3. Modern agilitet (www.modernagile.org).

Sammanfattande kan konstateras att agila organisationer kännetecknas av kontinuerlig, effektiv och oavbruten förändring och strävar efter ständig förbättring genom reaktion och proaktion (Worley et al., 2015, s. 5; Tolf et al., 2015, s. 475). De kännetecknas av lägre hierarkier, decentraliserat beslutsfattande, självorganiserade team och en personal som har möjlighet och rätt att påverka och fatta beslut. (Annosi, 2018, s. 2). Arbetet sker i korta cykler baserat på återkommande respons och samarbete (Thoren, 2017, s. 80) och bygger på transparens (Björkholm & Brattberg, 2018, s. 37). Thoren (2017, s. 36) framhåller att den agila filosofin lägger ett stort fokus på en nöjd personal. En viktig organisatorisk uppgift är att främja en hälsosam arbetsplats och en levande arbetsmiljö. I inledningen uttrycktes frågan hur kompetensutveckling, som traditionellt beskrivs som en systematisk och planmässig verksamhet är förenlig med en agil kultur som präglas av snabba beslut och återkommande förändring. Detta kapitel har gett en bättre insikt i den agila världen. I nästa kapitel diskuteras kompetensutveckling i arbetslivet, både ur ett traditionellt och agilt perspektiv, för att ytterligare bredda förståelsen för ämnet.

3. Kompetensutveckling i arbetslivet

I detta kapitel diskuteras kompetensutveckling i arbetslivet. I inledningen uttalades ett antagande att kompetensutveckling i agil organisationskontext skiljer sig från hur kompetensutveckling traditionellt beskrivs. Först kommer kompetensutveckling i traditionell kontext att presenteras för att sedan vidare diskuteras ur ett agilt perspektiv för att bättre förstå denna spänning.

Inledningsvis definieras begreppen kompetens, lärande och kompetensutveckling och deras inbördes relation kort. Begreppen diskuteras mera ingående senare i kapitlet. I denna avhandling kommer uttrycket lärande att användas i stället för inläring. Ellström (1992, s. 67-68) menar att inläring främst förknippas med formella utbildningssituationer, vilket inte är huvudfokus i denna avhandling. Ellström (1992, s. 67) definierar lärande som en relativt varaktig förändring hos en individ som ett resultat av individens samspel med sin omgivning. Granberg och Ohlsson (2016, s. 154) menar att lärandet är en process som resulterar i kompetens samtidigt som Nilsson et al. (2011, s. 93-94) menar att kompetensutveckling förutsätter lärande. Kompetensutveckling och lärande kan således ses som en tvåsidig process, bestående av individen och dennes lärande och organisationen och dess försök att påverka lärande genom olika former av kompetensutvecklingsåtgärder. Lärandet är alltså både en förutsättning och ett resultat av kompetensutveckling. (Nilsson et al., 2011, s. 93-94).

En definition av begreppen Human Resources – HR, Human Resource Management – HRM, Human Resource Development – HRD och organisatorisk utveckling görs även inledningsvis. Begreppen går in i varandra och överlappar delvis varandra (Alagaraja, 2013, s. 118), varför det är nödvändigt att klargöra deras inbördes förhållande. Definition av de olika begreppen avser även klargöra kompetensutvecklingens position inom HR-fältet. I avhandlingen används de engelska begreppen HR, HRM och HRD för att de är vedertagna uttryck inom området. Framöver tillämpas begreppens förkortningar.



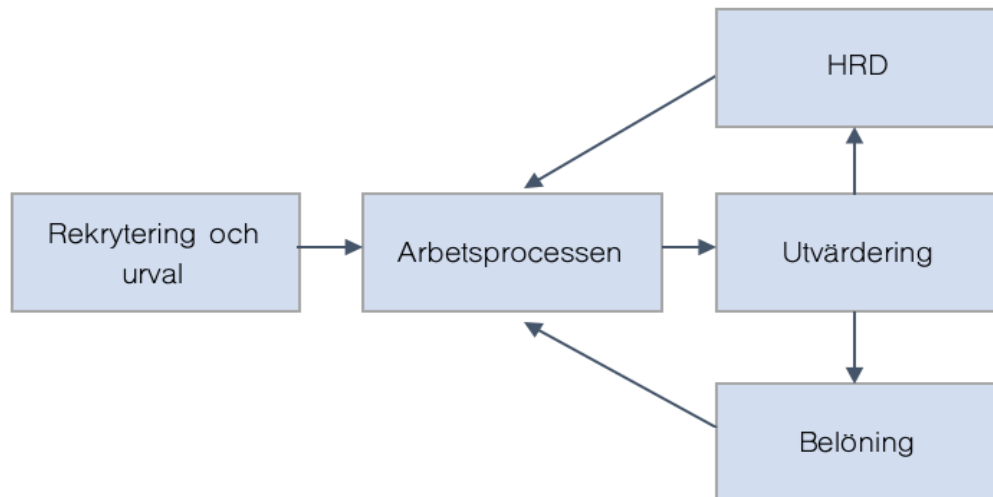
Figur 4. Kapitlets disposition.

HR är en organisationsfunktion som ansvarar för policyn, processer och praxis som berör hantering av personal (Alagaraja, 2013, s. 119). HR kan sägas vara ett övergripande begrepp som innefattar HRM, HRD och organisatorisk utveckling. Dessa tre underliggande fält växte fram skilt från varandra, men bildar i dag tillsammans helheten HR, vars syfte är att skapa värde för organisationen. (Ruona & Gibson, 2004, s. 49.) HRM är ett tvärvetenskapligt ämne med inslag av både beteendevetenskaper och företagsekonomi. HRM handlar om personalfrågor, om organisationens sätt att hantera sina mänskliga resurser och om ledning och förvaltning och är en del av organisationens strategi. (Nilsson, Wallo, Rönnqvist & Davidson, 2011, s. 37.) HRM utformar och leder organisationens HR-system för att maximera organisatorisk integration, personalens engagemang och flexibilitet samt arbetets kvalitet (Alagaraja, 2013, s. 119). HRD i sin tur fokuserar på utveckling inför framtiden. HRM etablerades innan HRD och HRD kan tolkas vara en del av HRM. Det finns ändå inga självklara linjer mellan dessa två och tolkningarna varierar. (Nilsson et al., 2011, s. 37.) Organisatorisk utveckling handlar om personalutveckling och förändringsarbete på organisatorisk nivå. Det förekommer diskussioner huruvida organisatorisk utveckling kan ses som ett eget fält inom HR, när såväl personalutveckling som förändringsarbete även är starka komponenter inom HRM och HRD. Verksamheterna överlappar varandra och gränserna mellan dessa är diffusa. (Ruona & Gibson, 2004, s. 50, 52.)

HRD – begreppet är importerat från Storbritannien och USA och är ett samlingsbegrepp för aktiviteter och processer som syftar till att utveckla mänskliga resurser i arbetslivet. HRD – begreppet är tvärvetenskapligt med inslag av pedagogik, psykologi, sociologi och företagsekonomi. (Nilsson et al., 2011, s. 27-28.) Ellström (1992, s. 106) menar att HRD är de åtgärder inom HRM som handlar om att främja individers och grupperns lärande och kompetensutveckling. Innebörden ligger nära termen personalutveckling och har en tydlig pedagogisk inriktning.

Devannas HR-cykel (se *figur 5*) visualiserar HRD:s position i relation till HR. Enligt Fombrun, Tichy och Devanna (2004, s. 41) består HR av rekrytering och urval, arbetsprocess, utvärdering, belöning och HRD. Den delen i HR-cykeln som specifikt arbetar med utveckling av de mänskliga resurserna är HRD. De grundläggande uppgifterna för HRD är att inventera, lagra och utveckla information, kunskap och erfarenhet som finns tillgänglig i organisationen. Ett bra HRD – arbete signalerar att medarbetaren är viktig, skapar engagemang som ger kvalitet och kundservice, skapar förståelse för organisationens verksamhet, mål och strategier, förbättrar kommunikationen i organisationen,

tillfredsställer behov att utvecklas och förbättras, skapar arbetsmönster och förbereder organisationen på förändringar. (Lindmark & Önnevik, 2011, s. 173, 176.)



Figur 5. HR – cykel (Fombrun et al., 1984, s. 41).

DeSimone och Werner (2012, s. 4) definierar HRD som systematiska och planerade organisatoriska aktiviteter med avsikt att erbjuda personalen utbildning som motsvarar nuvarande och framtida behov. Syftet är att erbjuda personalen kunskap, expertis, produktivitet och tillfredsställelse, på individuell, team- och organisatorisk nivå. HRD:s insatser börjar vid rekrytering och fortgår genom hela arbetskarriären, oberoende av position inom organisationen. Samtidigt betonas vikten av att anpassa insatserna enligt förändringar och att integrera organisationens planer och strategier i verksamheten för att försäkra sig om effektivt nyttjande av resurser. (DeSimone & Werner, 2012, s. 4.)

Ruona och Gibson (2004, s. 53-58) menar att HRD ursprungligen definierades som en serie organiserade aktiviteter genomförda inom en viss tid i syfte att skapa förändring. Utbildning baserade sig huvudsakligen på uppfattade och kortsiktiga organisatoriska behov och var direkt anknutna till en specifikt arbetsuppgift. Under 1980-talet utvecklades nya metoder för att förbättra individuellt utförande och utbildning ordnades kompetensbaserat och med alternativa metoder utgående från behov. Från 1990-talet fram till i dag har fokus legat på utveckling av systematiska modeller och metoder för att förbättra helhetsutförande, mångprofessionalism, gruppdynamik, mellanmänniska relationer och systemtänk. HRD innebär kompetens- och organisationsutveckling för att förbättra individuellt och organisatoriskt utförande. HRD skall tillföra organisationen kunnig, agil och reflektiv

arbetskraft, utveckling samt kunskapsledning för att ta till vara på, spara och dela kunskap. (Ruona & Gibson, 2004, s. 53-58.)

HRD är en process som utvecklar och frigör kompetens i syfte att förbättra individers och arbetsgruppers prestationer samt arbetsprocessers och organisationssystemens funktioner. Alagaraja (2013, s. 118) menar att det förekommer en insikt i att personalen är organisationens viktigaste tillgång, men att få ledare ändå uppfattar kompetensutvecklingens roll inom HR. HR förväntas bidra med rekrytering, löneadministration, förmåner samt frågor relaterade till arbetsförhållande och lag, medan den strategiska rollen i att utveckla kompetens uppfattas mindre betydelsefull. Detta skapar en konflikt mellan insikt och utförande. (Alagaraja, 2013, s. 118-119.)

HRD definieras ha en starkt utvecklande roll. Genomgående i litteraturen betonas utveckling av personal och kompetens. Men vad är egentligen kompetens? Följande stycken behandlar begreppen kompetens och kompetensutveckling.

3.1 Kompetens

Begreppet kompetens är inte entydigt. Det används aktivt i olika sammanhang samtidigt som det råder en oenighet om exakt hur det borde definieras (Schaffar, 2019, s. 112). Det finns flera olika definitioner på kompetens och olika kompetensmodeller har tagits fram genom åren för att definiera begreppet. I detta kapitel diskuteras kompetens. Även förhållandet mellan kompetens och lärande klargörs för att förtydliga vidare resonemang. Några kompetensmodeller presenteras och diskuteras.

Ellström (1992, s. 21) definierar kompetens som en individs potentiella handlingsförmåga i relation till en viss uppgift, situation eller kontext. Det innebär förmågan att framgångsrikt utföra ett arbete, ha förmågan att identifiera, utnyttja och, i mån av möjlighet, tolka, handla och värdera det utrymme som arbetet erbjuder. Guthrie (2009, s. 18.) menar att kompetens är ett bredare begrepp än förmågan att utföra en arbetsrelaterad uppgift. Arbetsutförande, som kan observeras, mätas och bedömas, underbyggs av personliga egenskaper, kunskaper och förmågor, utan vilka utförandet inte skulle vara möjligt. En människans kompetens innefattar kunskap, personliga attribut och attityder. Helheten är större än summan av delarna. Kompetensen har en informell sida, enligt Their (2000, s. 87). Personlig utveckling, ansträngning, social kompetens och affektiv kompetens är attribut som både påverkar det

värde, som ges det egna arbetet och känslan med vilken arbetet utförs. Nilsson et al. (2011, s. 76) bekräftar detta och menar att kompetensen är en kombination av kunskap, erfarenhet, vilja och motivation. Kompetenser kan vara generella eller specifika. Generella eller generiska kompetenser är att tala, skriva, läsa, tänka, lyssna, samarbetar, passa tider, ha respekt, ha uthållighet trots motgångar, vara nyfiken och öppen för att lära sig nytt, medan specifika kompetenser är unika för ett visst yrke, arbetsplats eller organisation. (Nilsson et al., 2018, s. 95.)

Även om det finns många tolkningar av begreppet kompetens menar Schaffar (2019, s. 112) ändå att begreppet inte är otydligt, utan enbart att det inte finns en entydig definition som är oberoende av konkret kontext. Att söka efter en entydig definition kan leda till att mångtydigheten avfärdas som brist. Det är upp till användaren att avgöra vilken aspekt av begreppet som bäst tillämpas i rådande kontext. (Schaffar, 2019, s. 112, 121). Lindmark och Örnevik (2011, s. 190) säger att kompetens är ett nyckelbegrepp för konkurrenskraft och handlar om att rekrytera rätt, utforma verksamheten optimalt och utveckla personalen.

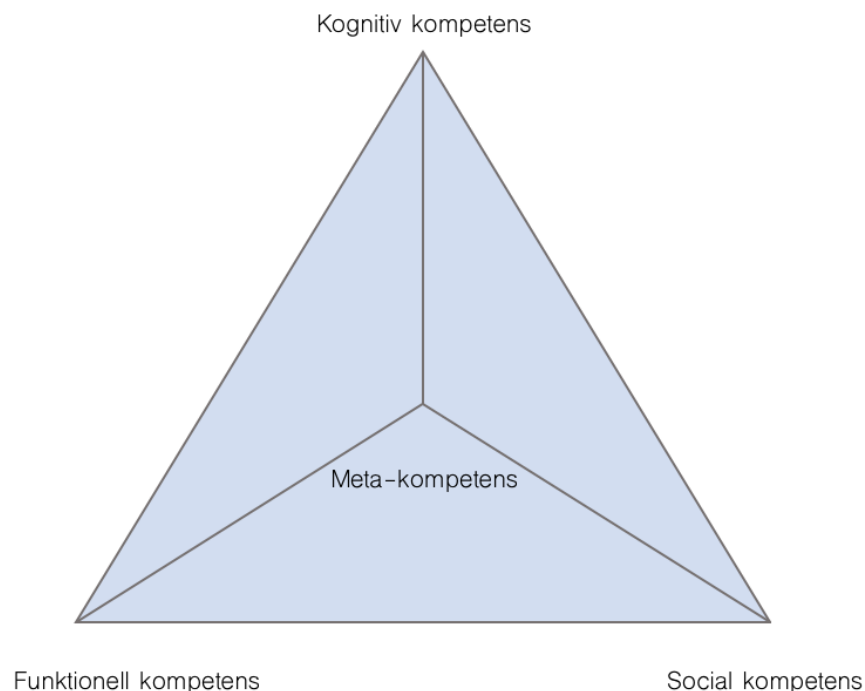
I nästa stycke presenteras olika kompetensmodeller för att påvisa olika synvinklar av begreppet kompetens och därefter följer ett kapitel som tar fasta vid kompetensutveckling.

3.1.1 Kompetensmodeller

Kulturell kontext påverkar förståelsen av kompetens. Le Deist och Winterton (2005, s. 31-38) har undersökt regionala skillnader mellan definition och användning av kompetens. I USA har kompetens traditionellt definierats ur ett behavioristiskt perspektiv och kompetens beskrivs som mjuka värderingar och egenskaper. Kompetens är mera än bara kognitiva färdigheter och innefattar också självkänedom, självreglering och sociala förmågor. Kompetens lever i beteenden och kan, till skillnad från personlighet och intelligens, läras genom träning och utveckling. I Storbritannien råder ett funktionellt synsätt och kompetens innebär förmågan att utföra uppgifter inom ramarna för arbetets kontext. I Frankrike, Tyskland och Österrike gäller ett multidimensionellt och holistiskt synsätt på kompetens. I Frankrike talar man om kompetensens tre dimensioner: kunskap, erfarenhet och beteende. I Tyskland innebär kompetens handlingskompetens, faktakompetens, personlig kompetens, social kompetens, självkänedom och metodkompetens. Österrikes synsätt indelar kompetenser i kognitiva, sociala och personliga kompetenser. Frankrike, Tyskland och Österrike utgår ifrån en holistiskt kompetensdefinition och ser på kompetens som en mänsklig helhet. Denna

modell är den mest adapterade av andra länder. Le Deist och Winterton (2005, s. 38) menar att den holistiska modellen är användbar när man avser förstå vikten av kompetens ur ett personligt och yrkesmässigt perspektiv.

Le Deist och Winterton har utvecklat en holistisk kompetensmodell (se figur 5) som sammanfattar de regionala kompetensmodeller som presenterades i föregående stycke. Den visualiserar på ett enkelt och tydligt sätt kompetens som helhet. Modellen fastar på fyra kompetenser: funktionell kompetens, kognitiv kompetens, social kompetens och meta-kompetens. Den funktionella kompetensen innefattar färdigheter och förmågor och den kognitiva kompetensen kunskap och förståelse. Bägge har direkt inverkan på ett specifikt arbete. Social kompetens är oberoende kontext och innefattar beteenden och attityder. Meta-kompetensen skiljer sig från de tre övriga kompetenserna. Den är en övergripande kompetens som kopplar ihop de övriga kompetenserna. Metakompetensen sammanfattar förmågan att hantera det osäkra, att reflektera och lära sig och kan sägas vara en kompetens som faciliterar övriga kompetenser, varför den även i den triangelformade modellen placeras i mitten av de övriga kompetenserna. (Le Deist & Winterton, 2005, s. 35, 39.)



Figur 5. Holistisk kompetensmodell (Le Deist & Winterton, 2005, s. 40)

Cheetham och Chivers holistiska kompetensramverk delar in kompetensen i *kognitiv kompetens*, innefattande teorier, koncept och informell tyst kunskap, *funktionell kompetens*, innefattande de kompetenser en människa behöver för att klara av och kunna utföra en viss uppgift, *personlig kompetens*, också kallat behavioristisk kompetens, innefattande beteenden, *etisk kompetens*, vilket innebär personliga och professionella värderingar och förmågan att göra bedömningar baserat på dessa, samt *metakompetenser*, som innebär inläring och reflektion samt förmågan att hantera det osäkra. (Guthrie, 2009, s. 19-20.)

Daniel Goleman, doktor i psykologi, presenterar ytterligare ett sätt att se på kompetens och delar upp kompetenser i tröskel- och stjärnkompetenser. Tröskelkompetens är den grundläggande kompetens som krävs för att utföra ett arbete. Stjärnkompetenser är de kompetenser individen besitter utöver tröskelkompetenserna och får individer att särskilja sig från varandra. Stjärnkompetens innebär i huvudsak någon form av emotionell eller social kompetens. Emotionell kompetens handlar om självinsikt, självstyrning, motivation, empati och social förmåga. Kunskap kan läras in, men emotionell kompetens är inte något som alla har förmågan att utveckla. Den utvecklas genom uppväxt och socialisering i samhället. Social kompetens består av förmåga att förstå och utveckla andra, förmåga att hantera olikheter, serviceorientering, kommunikation, ledarskap, påverkan, samarbete och teamwork. (Lindmark & Önnevik, 2011, s. 200-201.)

Vid jämförelse av dessa modeller framkommer att flera av begreppen och kompetenserna går in i varandra. Le Deist och Winterton (2005, s. 29) poängterar att kompetenser kan tolkas på olika sätt, vilket också framkommer i att modellerna överlappar varandra. Gemensamt för samtliga modeller är en uppdelning i arbetsrelaterade och personliga kompetenser. Le Deist och Wintertons modell lyfter upp kognitiva och funktionella kompetenser som yrkesrelaterade kompetenser. Cheetham och Chivers menar att funktionell kompetens innefattar de kompetenser som behövs för att utföra en viss uppgift. Goleman talar om tröskelkompetenser som grundläggande kompetenser som behövs för att utföra ett yrke. Begreppet kompetens i yrkessammanhang är ändå inte ett statiskt begrepp. Att kompetensen är kontextbunden innebär att den kompetens som förväntas i arbetet inte är enhetlig, utan varierar beroende på uppgift, poängterar Guthrie (2009, s. 24). En människa kan vara kompetent inom en viss kontext, men inte inom en annan. (Guthrie, 2009, s. 24.)

Utöver de grundläggande kompetenserna menar Goleman att individen besitter stjärnkompetenser. Dessa emotionella eller sociala kompetenser, som motivation, kommunikation, samarbete och påverkan, är alla egenskaper som såväl Annosi et al. (2018, s. 2) och Thoren (2017, s. 80) lyfte upp

som kännetecknande för agila organisationer. Trots att kompetenserna inte enligt kompetensmodellerna klassas som yrkesmässiga har de ändå en stark påverkan på arbetsutförande. Le Deist och Winterton talar om social kompetens och Cheetham och Chivers om personlig och etisk kompetens. Lika som stjärnkompetenserna kännetecknar dessa personliga attribut.

Såväl Le Deist och Winterton som Cheetham och Chivers lyfter upp metakompetens som en övergripande kompetens, medan detta inte tas fasta på i Golemans definition. Cheetham och Chivers menar att metakompetensen innebär förmågan att hantera det osäkra, vilket är en av grundtankarna i agila organisationer där ständig utveckling och förändring sker (Björkholm & Brattberg, 2018, s. 9).

Människan är en helhet som besitter såväl personliga som professionella kompetenser. Varje kompetensmodell borde beakta detta i sin syn på vad kompetens är och hur kompetens utvecklas, förändras, växer och mognar under en individs karriär och liv. Guthrie (2009, s. 24) menar att det kan finnas ett behov att balansera arbetslivets och arbetsgivarens behov och individens egen agenda och intressen. Hur effektivt en individs totala kompetens beaktas i arbetssammanhang varierar. Vissa arbetsplatser och yrkesroller använder sig av ett större utbud av mänsklig kompetens än andra.

3.2 Kompetensutveckling

Kompetensutveckling är en strategiskt och operativt viktig fråga för organisationer i dagens arbetsliv. Medarbetarnas kompetens ger organisationen konkurrensfördel. (Nilsson et al., 2011, s. 75.) Kompetensutveckling är enligt Ellström (1992, s. 106) åtgärder vars syfte är att öka individers potentiella handlingsförmåga i relation till en specifik uppgift, situation eller kontext. Kompetensutveckling är medvetet planerade aktiviteter som en organisation utför med avsikt att utveckla medarbetares kompetens i förhållande till nuvarande eller framtida arbetsuppgifter.

Lindmark och Önnevik (2011, s. 207-208) menar att kompetensutvecklingens tre uppgifter är att leda kompetensutveckling, att inhämta, skapa, behålla, överföra och avveckla kompetens samt att beskriva, mäta och analysera befintlig och önskad kompetens. Kompetensutveckling handlar om de aktiviteter som utförs av organisationen och den anställda för att upprätthålla eller förbättra den anställdas kompetenser. Kompetensutveckling är en strategisk aktivitet som involverar både organisationen och den anställda. (De Vos, A., De Hauw, S. & Van Der Heijden, B., 2011, s. 439.).

HRD-funktionen är en avgörande bidragare till kompetensutveckling (Nilsson et al., 2011, s. 93-94). Ändå menar Alagaraja (2013, s. 118) att det förekommer utmaningar i insikten i att personalen är organisationens värdefullaste tillgång. HRD:s strategiska roll i att leverera kompetens, som är en källa till konkurrensfördel, förblir ett mål för många organisationer. Det förekommer brister i ledares insikt i betydelsen av kompetensutveckling. (Alagaraja, 2013, s. 118.)

Nilsson et al. (2011, s. 93-94) menar att kompetensutveckling innebär är en tvåsidig process bestående av individen och dennes lärande och organisationen och dess försök att påverka lärande genom olika former av kompetensutvecklingsåtgärder. Kompetensutveckling handlar således såväl av de utvecklingsmöjligheter organisationen erbjuder och individens motivation och engagemang. (Nilsson et al., 2011, s. 93-94.) Kompetens är en integration av allt som lärs, såväl formellt som informellt, av vidd, djup och kvalitet på erfarenheter som fås både privat och i arbete och innefattar även tyst kunskap. Personliga egenskaper och värderingar, så som de upprätthålls och används påverkar. (Granberg och Ohlsson, 2016, s. 154). En person kan vara kompetent inom en viss kontext, men inte inom en annan (Guthrie, 2009, s. 24).

Lärande på arbetsplatsen kan ske formellt eller informellt. Formellt lärande sker via någon form av arrangerad utbildning som styrs av en läroplan eller motsvarande, medan informellt lärande kan vara avsiktlig, men inte lika strukturerat eller styrt. Informell lärande kan ske som en följd av dagliga aktiviteter i arbetet. (Park & Choi, 2016, s. 279-280.) Exempel på olika former av lärande i arbetet är utbildning, mentorering, coachning, handledning, självstyrda grupper, möten, diskussioner, projekt och jobbrotation. (Illeris, 2004b, s. 91-93, 97-98, 102, 121, 124, 130.) Svensson, Ellström och Åberg (2004, s. 480) menar att en kombination av såväl formellt som informellt lärande skapar goda förutsättningar för reflektivt lärande. Att en individ agerar kunnigt, effektivt, strategiskt och reflekterande i en situation innebär en förening av praktisk och teoretisk kunskap. Formell utbildning förbättrar oftast förmågan att integrera informellt lärande i arbetet, men det förekommer även en motsatt relation. Formell utbildning behöver uppbäckas av informellt lärande för att vara effektivt. (Svensson et al., 2004, s. 480.)

Lärande beskrivs ofta som en individuell process genom vilken en person förvärvar ny kompetens, nya förmågor, åsikter och attityder. Samtidigt kan lärandet vara en social process som sker mellan två eller flera personer. (Illeris, 2004a, s. 434.) Kompetens är beroende av det sammanhang där handlingen utförs. Kompetens måste därför diskuteras i relation till den sociala och kulturella miljö där kompetensen tar sig uttryck. Lärmiljön utgör endast en ramverk för lärande. Det är i interaktionen

mellan den anställda och omgivningen som lärandet sker. Därför menar Illeris (2004a, s. 432) att det är viktigt att analysera den anställdas bakgrund, erfarenhet och framtidssyn för att förstå den dynamik som sker mellan inlärningsmiljö och inlärningsprocess. I organisationskontext är kompetensutveckling inte enbart förmågan att själv kunna lösa en uppgift utan det handlar om förmågan att aktivera andras kunnande och erfarenheter, att förstå andras agerande och vara medveten om andras förutsättningar. Kompetens kan betraktas som något som finns i interaktionen mellan människor på en arbetsplats. Kunnande finns tillgängligt, uppstår och lever kvar i de mellanmänniska relationerna i arbetet. Relationer och kunskap om den andras kompetens är av betydelse för hur uppgifterna blir lösta. (Granberg & Ohlsson, 2016, s. 16, 154-155.)

Hewett, Becker och Bish (2018, s. 2) menar att personalens lärande, engagemang och tillfredsställelse blir högre när det finns någon form av social interaktion med i läroprocessen. Gemensamma aktiviteter, som interaktion, kommunikation och reflektion, är viktiga förutsättningar för att lärande skall ske på kollektiv nivå (Granberg & Ohlsson, 2016, s. 16). För att kollektivt lärande skall kunna äga rum behöver organisationen understöda, arrangera eller möjliggöra inläring. Organisationen blir då en inlärningsenhet (Örtenblad, 2018, s. 151-152). Tkachenko och Ardichivili (2017, s. 145) betonar vikten av kollaboration i inläringssammanhang. Organisationen samlar på sig värdefull kompetens samtidigt som forskning visar att mänsklig interaktion har en positiv effekt på individuell inlärningsprestation.

Sammanfattningsvis kan konstateras att kompetensutveckling är ett samspel mellan organisationens strategiska agenda och individens eget engagemang, vilket både Nilsson et al. (2018, s. 93) och De Vos et al. (2011, s. 439) lyfte upp. Samtidigt har omvärldsförändringar stor inverkan på arbete och personal. Claus (2019, s. 207-208) menar att kompetensutveckling inte längre möter omvärldens behov och måste omformas. Den stora efterfrågan av kompetens innebär i dag att organisationer måste se till att anställda trivs genom att erbjuda dem övertygande upplevelser i arbetet. Utgående från det kan tolkas att kompetensutvecklingen står inför utmaningen att garantera organisations kompetensbehov och samtidigt erbjuda individen möjlighet till utveckling som motiverar och engagerar. Detta väcker frågan i vilket utsträckning en individ kan och vill motiveras av andra. Diskussion om självbestämmande och ansvar gällande kompetensutveckling fortsätter i kapitel 3.3.2.

3.3 Agil HR

Affärsvärlden karakteriseras i dag av ett högt tempo. Snabba förändringar och nya teknologier möjliggör och förutsätter nya sätt att jobba. Men hur är det med HR-funktionerna? Är de snabba? Är HR agilt?

Forskning visar att HR-enheter uppfattas ineffektiva. Traditionellt har HR fokuserat på att implementera standards, policyn och kontroller (Thoren, 2017, s. 81). DeSimone och Werner (2012, s. 4) och Ruona och Gibson (2004, s. 56) definierar HRD som systematiska och planerade organisatoriska aktiviteter där fokus ligger på att utveckla systematiska modeller och metoder. Thoren (2017, s. 78) menar att vissa HR-funktioner, som exempelvis löneadministration, är klart administrativa och kräver en rigid process. Men funktioner som involverar kreativitet, som exempelvis lärande och kompetensutveckling, måste förändras i takt med att omvärlden förändras. Utmaningen för HR är att anamma system och principer som tillåter ökad flexibilitet och självstyrning. (Thoren, 2017, s. 78.)

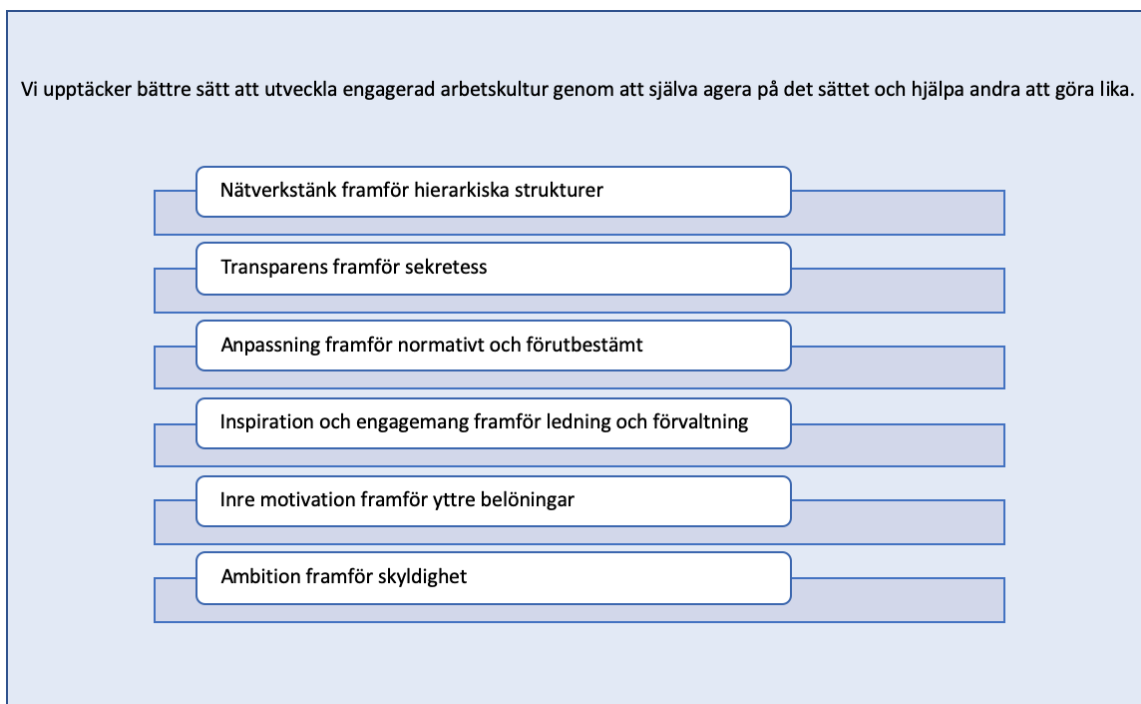
Förut handlade agilitet i huvudsak om IT och teknologi, men berör i dag även HR. Agilitet är ett sätt att utveckla och skapa värde. Det är en mentalitet som tillåter människor och grupper att möta utmaningar, lära sig snabbt och svara på förändring. (Thoren, 2017, s. 16.) Welbourne (2011, s. 296) menar att en avgörande del inom den agila programmeringen utgår ifrån människan, varför det samma tänket är välkommet inom HR. För att motivera till förändring krävs först förståelse att förändring är nödvändigt, alltså ett HR-initiativ. Agil HR kan ses vara en intern bidragare till strategiskt värde. Fokus riktas mot snabbhet och interna kundrelationer och drivs av respons från dess deltagare (Cappelli & Tavis, 2018, s. 47). HR skall främja flexibilitet, anpassning och innovation för att stöda ledning och anställda. Målet är att hjälpa människor att bli mera kompetenta i sina roller, att nå bättre samarbete och snabbare beslut. (Thoren, 2017, s. 81.)

Tidigare forskning visar att en snabb och flexibel HR-funktion har positiv effekt på resultat i organisationer som jobbar i snabbt tempo och med återkommande förändring. För att stöda verksamheten krävs snabba processer och en känslighet för de behov som behöver tillfredsställas. Samma undersökning visar även ett motsatt resultat när organisationens tillväxt minskar. HR har då mera tid att bygga tungrodda processer, detaljerade arbetsbeskrivningar och andra verktyg som leder till trögare och långsammare HR-funktioner. Studien menar att om HR vill fortsätta hjälpa

organisationen även i en tid av mindre tillväxt måste en flexibel takt inom funktionen upprätthållas. (Welbourne, 2011, s. 292-293.)

3.3.1 Det Agila HR Manifestet

Det Agila Manifestet skapades som ett resultat av en social rörelse där grundarna samlades för att tala om hur skapa förändring inom systemutvecklingen från långsamt och massivt till snabbt och flexibelt. Det Agila HR Manifestet (se *figur 6*) har antagits från Det Agila Manifestet och handlar om att upptäcka bättre sätt att utveckla en engagerad arbetskultur genom att själv agera som exempel och stöda andra till det. Manifestet betonar nätverkstänk framför hierarkiska strukturer, transparens framför sekretess, anpassning framför normativt och förutbestämt, inspiration och engagemang framför ledning och förvaltning, inre motivation framför yttre belöningar och ambition framför skyldighet. (Thoren, 2017, s. 82-83; Agile HR Manifesto, u.å.)



Figur 6. Det Agila HR Manifestet (Thoren, 2017, s. 82-83).

Det Agila HR Manifestet talar om nätverkstänk, transparens, anpassning, inspiration och engagemang, inre motivation och ambition och har följaktligen ett starkt fokus på människan och dennes roll i organisationen. Thoren (2017, s. 78) lyfte upp HR:s utmaning att anamma system och

principer som tillåter ökad flexibilitet och självstyrning. HR skall stöda personalen i att bli mera kompetenta i sina roller genom att främja flexibilitet, anpassning och innovationer. Traditionellt sätt beskrivs HR som en organisationsfunktion som ansvarar för policyn, processer och praxis som berör hantering av personal och en av de grundläggande uppgifterna för HRD uppges vara att inventera, lagra och utveckla information, kunskap och erfarenhet som finns tillgänglig i organisationen (Alagaraja, 2013, s. 119; Lindmark & Önnevik, 2011, s. 173, 176). Detta påtalar en tydlig spänning mellan traditionell och agil HR.

3.3.2 Agil kompetensutveckling

Kompetensutveckling i traditionell bemärkelse handlar om medvetet planerade aktiviteter som en organisation utför med avsikt att utveckla medarbetares kompetens i förhållande till nuvarande eller framtida arbetsuppgifter (Ellström, 1992, s. 106). Fortier och Marie-Noëlle (2015, s. 1, 3) riktar en kritisk synvinkel mot att människan i detta avseende tenderas behandlas som en resurs. Ur ett etiskt perspektiv kan det i fråga sättas om människan verkligen kan ses som en resurs bland alla andra. På grund av sin natur måste människan behandlas med respekt och bemötas annorlunda än andra resurser. Kuchinke (2013, s. 373) fortsätter på samma tema och i fråga sätter hur mänskliga handlingar kan styras mot mål samtidigt som individen skall ges möjlighet att fatta självständiga beslut, engageras i situationer med kreativitet och innovation och använda sig av inre talanger och resurser.

I agil kontext ges personalen mandat att själva fatta beslut. Thoren (2017, s. 171) menar att människor skall ha friheten att utveckla sig i den riktning de själva finner intressant, utmanande och belönande, så länge det gynnar hela organisationen. Autonomi och ansvar går hand i hand. Självförtroende och självutveckling är grunden. Intresse och ansvar för lärande ligger hos den enskilda individen. (Thoren, 2017, s. 172-173.) Denning (2018, s. 4) betonar att i en tid då efterfrågan på kompetens är hög måste organisationen tillåta och till och med uppmuntra människor att delta och påverka. Självbestämmande kan fungera både som rekryteringsnisch och vid bibehållande av personal. Kunskap och kompetens skapar värde. Ojala (2018, s. 18-19) håller med och menar att möjligheten att utvecklas i arbetet upplevs värdefullt. Örtenblad (2009, s. 37) framhåller dock att möjligheten att själv påverka lärande kan kännas positivt, samtidigt som friheten också kan ge negativa känslor i fall vilja att lära sig inte finns.

Agilitet handlar om att skapa en miljö där människor kan frodas, växa och skapa värde och resultat till sig själv, andra, organisationen och samhället. Bästa sättet att uppnå detta mål är genom återkommande kompetensutveckling. Thoren (2017, s. 171) menar att det agila lärandet skall vara lätt. Agilitet bygger på förståelsen att människan lär effektivast i små mängder. Anställda processar snabbt små mängder ny information och kan genast använda det till nytta, i stället för att fokusera på stora massiva helheter som tar tid att lära. (Thoren, 2017, s. 169, 171, 175-176.) Ojala (2018, s. 19-20) menar att arbetsplatser är relevanta inlärningsmiljöer. För att effektivt lärande skall ske behövs arbets- och handlingsätt som möjliggör lärande. En företagskultur som understöder lärande, samt ledarskap som uppmuntrar till att ta reda på ny information och inspirerar till att växa och lära är relevant. Thoren (2017, s. 176) förespråkar psykologisk säkerhet och en kultur som är trygg, där man vågar fråga, föreslå och experimentera, som förutsättning för lärande. Ojala (2018, s. 26) menar att agilitet förutsätter att lärande sker mellan de iterativa cyklerna. Agilt lärande handlar om att personalen är medveten om kommande utmaningar och krav och förstår vad dessa betyder för det egna arbetet och den egna organisationen. Lärandet sker ofta utan tydligt mål och riktningen kan ändra. (Ojala, 2018, s. 26.)

Lärandet i dag är en aldrig upphörande process. De flesta organisationer erbjuder basutbildning och företagsspecifik information, men utöver det måste den anställda ta ansvar för sitt eget lärande och sin egen kompetensutveckling. Traditionella lärmeter håller på att föråldras och enstaka utbildningsinsatser blir allt ovanligare. Kurser ersätts med lärupplevelser genom krossfunktionellt, tvärvetenskapligt, kontinuerligt och självstyrt formellt och informellt lärande. (Thoren, 2017, s. 163.) Ojala (2018, s. 19) menar att lärande i arbetet oftast är effektivare än att gå en kurs och sedan implementera kunskanden i praktiken. Thoren (2017, s. 165-168, 171-172) betonar vikten av socialt lärande där individer lär sig av och med varandra i form av exempelvis peer-to-peer-lärande, online lärande, spelifiering, luncha och lär-koncept och parlärande där människor jobbar i par och lär av varandra. Mentorering ses också som en viktig metod att utveckla nya färdigheter (Goebel, 2009, s. 105). Även Cappelli och Tavis (2018, s. 50) betonar vikten av teamfokuserade kunskapssystem. En människa kan lära sig agilt ensam, men Ojala (2018, s. 30) menar att möjligheten att lära sig mångfaldigas i interaktion med andra. HR har traditionellt sätt fokuserat på individer och deras utförande, mål och behov. Men i och med att organisationer enligt agila principer börjat organisera arbetet per projekt, krävs system som uppmuntrar till lärande i team. (Cappelli & Tavis, 2018, s. 50.) Metoder för lärande som vuxit sig centrala är kreativa metoder att föra fram idéer, testa, analysera och dra slutsatser baserat på analysen, alltså att lära sig via försök och misstag (Ojala, 2018, s. 23.)

Respons är heller inte längre något som ges från ledning till anställd, utan teammedlemmar ger öppen och ärlig respons åt varandra. Respons ger möjlighet till lärande. (Cappeli & Tavis, 2018, s. 50.)

Otala (2018, s. 23, 69-70, 90) lyfter upp kompetenser som betonas i agila sammanhang och menar att interaktion och kommunikation är avgörande förmågor. Övriga viktiga kompetenser är förmågan att leda sig själv innefattande självstyrning, inre motivation och fokusering, inlärningsförmåga, problemlösningsförmåga, samarbetsförmåga, kreativitet och mod. Att kunna sitt fält och vara specialist inom sitt verksamhetsområde betonas också. (Otala, 2018, s. 23, 69-70, 90.) Utgående från de kompetensmodeller som presenterades i kapitel 3.1.1 kan konstateras att de agila kompetenserna har ett starkt fokus på det som DeLeist och Winterton kallar kognitiva och sociala kompetenser, Cheetham och Chivers personliga kompetenser och Golemans stjärnkompetenser. Metakompetensen, att lära sig att lära, lyftes även upp. Endast en funktionell eller tröskelkompetens lyftes upp i funktionen att vara specialist och besitta teoretisk kompetens inom eget verksamhetsfält.

Otala (2018, s. 20) lyfte upp ledarskapets roll i uppmuntrandet till lärande. Samtidigt kan det i fråga sättas i fall det är ledningens ansvar att upprätthålla motivation när motivationen egentligen förutsätts komma från den anställda. Thoren (2017, s. 171) poängterade att den anställda skall ha mandat att själva fatta beslut och utveckla sig i den riktningen de finner intressant och nödvändigt. Den anställda skall ha intresse och ansvar för lärande, vilket bygger på en egen drivkraft.

Sammanfattningsvis kan konstateras att det utgående från teorin framkommer tydliga skillnader mellan traditionell och agil beskrivning av HRD och kompetensutveckling. HRD definieras traditionellt som systematiska och planerade aktiviteter med avsikt att erbjuda personalen utbildning som motsvarar nuvarande och framtida behov (DeSimone & Werner, 2012, s. 4) och kompetensutveckling som medvetet planerade aktiviteter som en organisation utför med avsikt att utveckla medarbetares kompetens i förhållande till nuvarande och kommande arbetsuppgifter (Ellström, 1992, s. 106). I agil kontext utgår kompetensutveckling från individens agenda och bygger på eget initiativ och ansvar för lärande (Thoren, 2017, 172-173) och lärandet sker ofta utan tydligt mål (Otala, 2018, s. 26). I inledningen uttrycktes frågan hur kompetensutveckling, som traditionellt beskrivs som en systematisk och planmässig verksamhet är förenlig med en agil kultur som präglas av snabba beslut och återkommande förändring. Här kan konstateras att kompetensutvecklingen i agil kontext antagit en annan form än den som beskrivs traditionellt. I nästa kapitel skall kompetensutveckling i agil organisationskontext studeras empiriskt för att ge en bild av hur kompetensutveckling i praktiken utformas i en agil organisation.

4. Metod och genomförande

Syftet med denna avhandling är att utforska kompetensutveckling i agil organisationskontext. Avhandlingen avser att svara på forskningsfrågorna:

1. Hur kan kompetensutveckling i en agil organisation beskrivas genom komponenterna i ett verksamhetssystem?
2. Vilka motsägelser framkommer i verksamhetssystemet?

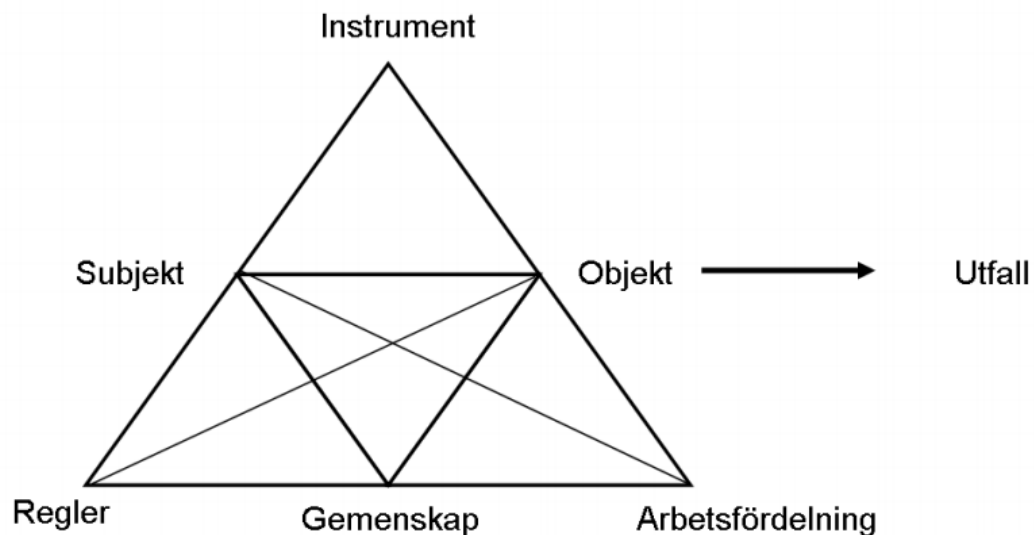
Yrjö Engeströms aktivitetsteori används som teoretisk referensram och analysverktyg. Som metod för insamling av data görs individuella semistrukturerade intervjuer. I följande stycken kommer aktivitetsteorin att presenteras ur ett teoretiskt och praktiskt perspektiv. Tidigare forskning och användning av aktivitetsteorin kommer att lyftas fram. Utgående från dessa motiveras och beskrivs denna avhandlings metod och analys.

4.1 Engeströms aktivitetsteori

Aktivitetsteorin har sin grund i Vygotskis, Leontjevis och Lurias kulturhistoriska aktivitetsteori. Inom beteende- och samhällsvetenskaperna undersöks oftast individen och samhället som två skilda fenomen, vars aktioner inte påverkar varandra. Aktivitetsteorin går emot den uppfattningen och menar att individens aktioner och egenskaper skapas inom ett kollektivt sammanhang, exempelvis ett arbete, och påverkas av kulturen. (Engeström, 2002, s. 11.)

Yrjö Engeström, finsk vuxenpedagog och professor, är en av de främsta företrädarna för den verksamhetsteoretiska inriktningen. Han har vidareutvecklat den kulturhistoriska aktivitetsteorin till en modell för undersökning och utveckling av arbete och organisation. Modellen utforskar lärande som en social aktivitet inom ramen av ett verksamhetssystem. (Granberg & Ohlsson, 2016, s. 12.) Engeströms aktivitetsteori presenteras i form av en triangel (se *figur 7*) där subjektet eller aktören kan vara vilken enskild individ eller grupp på arbetsplatsen som helst. Analysen sker ur subjektets synvinkel och perspektiv. Gemenskapen innebär alla deltagare i aktivitetssystemet som delar samma objekt. Objektet är råmaterialet eller problemområdet mot vilket aktiviteten styrs. Arbetsfördelningen innebär den fördelning av uppgifter, beslutsfattande och förmåner som sker mellan de olika deltagarna. Instrument eller artefakter, styr och formar människor i aktivitetssystemet, samtidigt som de skapar bestående information och kunskap till gemensam användning, även kallat kultur. De är

kulturellt utvecklade redskap och symboler, däribland språket, som människan använder för att samarbeta och förstå världen. Instrument kan även vara mänskliga (Barab, Barnett, Yamagata-Lynch, Squire & Keating, 2002, s. 84). Regler står för de regler, direktiv och stadgar som styr aktivitetssystemet och kan vara formella, informella och tekniska. (Engeström, 2002, s. 41-48; Engeström & Sannino, 2010, s. 6; Barab et al., 2002, s. 78.)



Figur 7. Engeströms aktivitetsteori (Engeström, 2002, s. 47).

Aktivitetsteoretiska studier lägger stort fokus på objektet, alltså på vad som görs och lärs i interorganisatoriska nätverk, i stället för att enbart studera samband och samarbete. Utan objekt finns ingen aktivitet. Objektet förkroppsligar aktivitetssystemets mening, motiv och syfte. Objektet kan inte reduceras till kortsiktiga mål utan det är hållbart och återkommer i varje del av handlingar som är avgörande för aktiviteten. Objektet kan ses som ett råmaterial, en avskalad och ren funktion, som ges till de subjekt som är involverade i aktiviteten, som sedan tolkar, konstruerar och utvecklar det via sina aktioner. Objektet är mångfacetterat och öppet för olika tolkningar som baserar sig på de involverades perspektiv, på instrument och arbetsfördelning. (Engeström & Kerosuo, 2007, 336-338.) Relationen mellan subjektet och objektet är indirekt och påverkas av faktorer som artefakter, regler, gemenskap och arbetsfördelning (Barab et al., 2002, s. 78). Objektet i denna avhandling är kompetensutveckling i agil organisationskontext och subjektet är de anställda.

Vissa forskare menar att aktivitetens subjekt – individen och dennes agenda – förloras inom aktivitetsteorin och endast system och strukturer kvarstår. Ändå menar Engeström och Kerosuo (2007, s. 340) att skeendet är det motsatta. Att tolka en organisation som ett system räcker inte när

man vill förstå och facilitera kvalitativa förändringar. Förändring måste initieras och näras av riktiga människor, med känslor, moraliska antaganden, viljor och agendor. Utmaningen ligger i att hålla kvar fokus på människan. (Engeström & Kerosuo, 2007, 2. 340.)

De olika komponenterna i aktivitetssystemet är dynamiska och i kontinuerlig interaktion med varandra. Mellan dessa delar pågår olika former av produktion, uppdelning, utbyte och slitage. Ett aktivitetssystem är en helhet av flera syner, traditioner och intressen. Detta innebär att det finns många olika perspektiv på såväl målet som skall uppnås som på hur man når dit. Det uppstår spänningar. Engeström (2001, s. 136-137) talar om motsättningar. Det är genom motsättningar och i frågasättande av dagliga aktiviteter som utvecklingsmöjligheter uppstår. Genom dessa processer organiserar, omformar och förnyar organisationen kontinuerligt sig själv. (Engeström, 2002, s. 46-48, Engeström, 2001, s. 136-137, Barab et al., 2002, s. 78.) Aktivitetsteorin ser motsägelser som källor till lärande och utveckling. Därför är det viktigt att identifiera motsägelser (Abdullah, 2014, s. 73). Inre spänningar kan observeras av forskare vid undersökning av aktivitet (Yamagata-Lynch & Hauenschild, 2009, s. 509). Genom dialog med eller mellan deltagare i ett aktivitetssystem kan motsägelser identifieras (Tkachenko & Ardichivili, 2017, s. 141).

Motsägelser skall inte tolkas som dysfunktioner utan som funktioner som växer och utvecklas i ett system. Betydelsen av motsägelser för aktivitetsteorin är att de fungerar som indikatorer av störande element eller hinder, men samtidigt som potentiella möjligheter till intervention och förbättring. (Barab, Evans & Baek, 2003, s. 208.) Genom spänningar i systemet skapas rörelse som leder till förändring och utveckling (Barab et al., 2002, s. 80). Tkachenko och Ardichivili (2017, s. 145) bekräftar detta och menar att aktivitetsteorin kan erbjuda HRD redskap att facilitera lärande på arbetsplatser och stöda individer, grupper och organisationer med nya former av nätverks- och interorganisatoriskt lärande till följd av förändring i arbetet och produktion. Identifiering av motsägelser erbjuder insikter i förändring och möjlighet till utveckling av aktiviteter, enligt Karanasios, Riisla och Boyka (2019, s. 2). När motsägelser enligt någon kan uppfattas som nackdelar eller brister, så tolkar aktionsteoretiker dessa som tecken på rikedom, rörlighet och förmågan till utveckling hos en aktivitet.

Engeström och Sannino (2010, s. 7) talar om fyra nivåer av motsägelser: primära motsägelser som sker inom en av aktivitetssystemets komponenter, sekundära motsägelser som sker mellan två eller flera komponenter, tertiära motsägelser som sker mellan ett nyetablerat aktivitetssystem och dess föregångare samt kvartära motsägelser som sker mellan ett aktivitetssystem och externa närliggande system. Yamagata-Lynch och Haudenschild (2009, s. 510) menar att primära motsägelser inträffar

när deltagare i ett aktivitetssystem möter mera än ett värdesystem kopplat till en komponent, vilket skapar en konflikt inom komponenten. Karanasios et al. (2019, s. 3) refererar till den ”dubbla naturen” av komponenten. Sekundära motsägelser handlar om att deltagarna i ett aktivitetssystem möter ett nytt element av en aktivitet och detta leder till konflikt i aktiviteten. Att möta motstridiga situationer av vad som kan antas vara en ny metod att uppnå målet i jämförelse med den gamla metoden, kan ses som en tertiär motsägelse medan en kvartär motsägelse uppstår när aktivitetssystemet möter förändringar till en aktivitet som leder till spänningar med angränsande aktiviteter. (Yamagata-Lynch & Haudenschild, 2009, s. 510). Komplexa aktiviteter inbegripna i interorganisatoriska relationer kan leda till ytterligare motsägelser i andra aktiviteter. Karanasios et al. (2019, s. 3) talar om en snöbollseffekt.

4.2 Aktivitetsteorin som metod

Engeström och Kerosuo (2007, s. 336) menar att aktivitetsteorin är ett värdefullt analytiskt verktyg för studier om lärande i arbetskontext. Aktivitetsteorin kan dock uppfattas vara ett komplext och komplicerat verktyg för analys och design. En av den mest kraftfulla och tillämpade användningen av aktivitetsteorin är som lins eller analysverktyg i komplexa situationer i anknytning till sociokulturellt lärande och presterande. (Barab et al., 2003, s. 207). Med tanke på denna avhandlings omfattning och syfte – att undersöka kompetensutveckling i agil organisationskontext – lämpar sig användningen av aktivitetsteorin som teoretisk referensram och analysverktyg väl.

Aktivitetsteorin erbjuder ett ramverk för att beskriva aktivitet. Barab et al. (2002, s. 76) har använt aktivitetsteorin som referensram och analysverktyg för att undersöka studerandes och instruktörers deltagande i en utbildning. Klassrummet undersöktes som ett aktivitetssystem för att identifiera och utvärdera motsägelser inom och mellan komponenter i systemet. Även Yamagata-Lynch och Haudenschild (2009, s. 507, 510) har använt aktivitetsteorin som analysverktyg i sin forskning gällande lärares uppfattning om faktorer som påverkar professionell utveckling. Aktivitetsteorin användes som modell att organisera resultaten och samtidigt kartlägga källor till spänningar mellan dessa komponenter. Aktivitetssystemet användes som ett beskrivande verktyg.

Kollias, Mamalougos, Vamvakoussi, Lakkala och Vosniadou (2005, s. 295, 300) har använt aktivitetsteorin som analysverktyg i en studie där lärare från fyra europeiska länder intervjuades om

tankar gällande kollaborativa lärmiljöer. Resultaten indelades i kategorier utgående från aktivitetssystemets komponenter och analyserades utgående från dessa. Barab et al. (2003, s. 208) presenterar ett liknande tillvägagångs sätt där komponenterna i ett aktivitetssystem använts för att kontextualisera ett inläringssystem. Före analysen definierades varje komponent utgående från empirisk data för att på det viset redovisa resultat och säkerställa en grundlig analys.

I aktivitetsteorin är objektet av stor vikt och Barab et al. (2003, s. 207) menar att första steget i forskningen är att definiera objektet. Utan objekt finns ingen aktivitet. Objektet i forskningen i denna avhandling är kompetensutveckling i en agil organisation som aktivitetssystem. Subjektet innebär den individ eller grupp, ur vilkens synvinkel och perspektiv analysen sker (Engeström & Sannino, 2010, s. 6). I det här fallet är subjektet en grupp anställda i organisationen där undersökningen sker. Analysen kommer att basera sig på semistrukturerade intervjuer gjorda med anställda i en organisation som arbetar enligt agila principer. Målgruppen verkar inte i förmansposition.

Aktivitetsteorin har använts som modell för att organisera empiriskt material. Barab et al. (2003, s. 208) definierade varje komponent utgående från empirin för redovisning av resultat och säkerställande av en grundlig analys. Så gjorde även Kollias et al. (2005, s. 300). Ett liknande tillvägagångs sätt kommer att tillämpas i denna forskning.

Om man utgår ifrån att ett aktivitetssystem karakteriseras av sina inre spänningar och det skall användas som analysverktyg så är det relevant att tydliggöra de spänningar som förekommer, enligt Barab et al. (2002, s. 102). Genom att agera mot objektet skapas både stabilitet och rörelse. Genom att öppna upp och analysera objektet kan motsägelser framkomma. (Engeström & Kerosuo, 2007, s. 337-338.) Tidigare forskning har använt aktivitetsteorin till att identifiera och utvärdera motsägelser (Barab et al., 2002, s. 76) samt kartlägga källor till dessa (Yamagata-Lynch & Hauenschild, 2009, s. 510). Samma tillvägagångs sätt kommer att tillämpas i denna forskning.

Barab et al. (2002, s. 103) har använt Engeströms aktivitetstriangel för att sammanfatta datamaterial i en empirisk studie men poängterar att modellen inte tar i beaktande den dynamiska och utvecklande natur ett aktivitetssystem har. På grund av sin dynamiska natur kan en komponent byta funktion under processen, vilket kan vara bra att ta i beaktande i analysen.

4.3 Datainsamlingsmetod

Valet av forskningsmetod avgörs av forskningsfrågan (Forsberg & Wengström, 2015, s. 117). I denna studie används kvalitativ analys av individuella semistrukturerade intervjuer som datainsamlingsmetod. Engeström (2002, s. 41-48) menar att analysen skall ske från subjektets synvinkel och perspektiv och Tkachenko och Ardichivili (2017, s. 141) poängterar att motsägelser identifieras genom dialog med eller mellan deltagare i ett aktivitetssystem, vilket motiverar till val av denna datainsamlingsmetod.

Kvalitativa metoder strävar efter att beskriva egenskaperna hos ett specifikt fenomen, genom att försöka finna kategorier, beskrivningar eller modeller. Tillvägagångs sättet lyfter fram hur ett fenomen eller sammanhang karakteriseras eller gestaltas. Ansatsen fokuserar på att tolka och skapa mening och förståelse av människans subjektiva upplevelse av omvärlden. Kvalitativa metoder är inte lämpliga när det gäller beskrivning av mängd, storlek eller kvantitet. (Larsson, 2011, s. 7; Forsberg & Wengström, 2015, s. 44 .)

Kvalitativa datainsamlingsmetoder innebär insamling och systematisering av kunskap och information i syfte att nå en större insikt och förståelse i det problem som studeras, med andra ord, forskningsfrågan. Genom datainsamling påvisas sammanhang och mönster. Datainsamlingsmetoder i kvalitativ forskning kan vara intervjuer, observationer och skrivna texter eller berättelser. (Forsberg & Wengström, 2015, s. 119.)

Vid en intervju möts forskare och undersökningsperson ansikte mot ansikte. Syftet är att forskaren genom ett lett samtal skall förstå vilken mening en person lägger i en händelse. Undersökningspersoner delger upplevelser med egna ord. Intervjuer kan vara antingen ostrukturerade, semistrukturerade eller strukturerade. En semistrukturerad intervju innebär att intervjun avgränsas till en viss mängd frågor. Intervjuaren följer en intervjuguide med på förhand definierade teman och huvudfrågor, som ändå lämnar utrymme för eventuella avvikelser. Ordningen är definierad och sättet på vilket frågorna ställs, men i övrigt är strukturen friare. (Forsberg & Wengström, 2015, s. 119-120; Fejes & Thornberg, 2015, s. 151, 166.)

I den kvalitativa intervjun är det viktigt att intervjuaren uppmuntrar respondenten att uttrycka sina upplevelser, uppfattningar, värderingar och attityder. Intervjun bör genomföras i ostörd miljö.

Frågorna bör vara formulerade så att missförstånd undviks. Intervjun ljudupptas och transkriberas till text. Tal, hummanden och pauser dokumenteras för att sedan bearbetas och analyseras. (Forsberg & Wengström, 2015, s. 120, 122.) En fördel med intervjustudier är dess flexibilitet. En intervju ger möjlighet till följdfrågor baserat på tidigare svar och tolkning av motiv, känslor, tonläge och pauser. En nackdel kan uppfattas vara att intervjuer är tidsdryga. (Bell & Waters, 2016, s. 189-190.)

4.4 Val av respondenter

Urvalet av respondenter styrs av forskningsfrågorna. De urvalsmetoder en forskare använder vid kvalitativa ansatser syftar till att beskriva, förklara och skapa förståelse för det studerade problemområdet. Målet med urvalsstrategi i kvalitativ forskning är inte att välja ett stickprov ur en population utan urvalet kan innebära att välja enheter som består av människor, miljöer och tidpunkter som kan ha en överförbarhet till andra liknande situationer. Urvalet kan vara avgörande för studiens resultat och skall vara ändamålsenligt. (Forsberg & Wengström, 2015, s. 127-128.)

Strategiskt urval innebär att identifiera speciella urvalskriterier av teoretisk betydelse för studien (Forsberg & Wengström, 2015, s. 128). Antalet intervjupersoner i en vanlig intervjustudie kan skifta beroende på den tid och de resurser som finns tillgängliga (Kvale & Brinkmann, 2014, s. 156). Trost (2005, s. 122-123) menar att det lönar sig att begränsa sig till ett ganska litet antal intervjuer. Med många intervjuer blir materialet ohanterligt och det ligger en risk i att viktiga detaljer som förenar eller skiljer blir obemärkta.

I denna studie undersöks kompetensutveckling i agil organisationskontext, varför det strategiska urvalet begränsas till personer som jobbar i organisationer där agila metoder används. Antalet personer som intervjuas är sex. Samtliga informanter arbetar på en digital ingenjörbyrå i Helsingfors. Företaget har verkat i tretton år och har fungerat genomgående agilt ända från början, vilket innebär att samtliga funktioner fungerar enligt agila principer. Företagets VD är organisationens enda chef. För tillfället har företaget cirka 170 anställda, vilket är en ökning på 70 procent på dryga tre år. Företagets verksamhet är indelat i delområden och samtliga informanter arbetar inom organisationsdelen för mjukvaruutveckling. Informanterna arbetar som mjukvaruprogrammerare (2), mjukvaruarkitekter (3) samt mjukvarutestare (1). En informant har arbetat elva år för företaget och en endast sex månader. De övriga hade mellan tre och åtta års erfarenhet. En noggrannare redogörelse

av informanterna görs inte av konfidentiella skäl. I resultatredovisningen presenteras informanternas egen beskrivning av sig själva under komponenten ”*subjekt*” utgående från Engeströms aktivitetsteori.

4.5 Genomförande

Information om undersökningens syfte och efterfrågan av informanter spreds via professionella sociala medier genom en så kallad snöbollsmetod. Företag som arbetar enligt agila principer föreslogs och dessa kontaktades per e-post. Flera företag avlog genast föreslaget om samarbete med motiveringen att de redan har deltagit eller deltar i pro gradu undersökningar och inte har kapacitet till ytterligare samarbete. Vissa företag meddelade att de redan deltar i forskning som delvis motsvarar denna. En digital ingenjörbyrå visade intresse för forskningens syfte och efter ett telefonmöte och ett fysiskt möte med företagets People Operations-enhet beslöts från företagets sida att möjlighet för forskningen ges. Enligt agila principer baserar sig deltagande på frivillighet, vilket innebar att personalen på företaget erbjöds möjlighet att delta i intervjuerna. Information om studien sändes ut via företagets People Operations-enhet och bokningarna skedde via Moodle. Sex anställda anmälde sitt intresse att delta i undersökningen, vilket säkerställde forskningens genomförande.

En intervjuguide sammanställdes baserat på forskningens syfte och forskningsfrågor. Intervjuguiden kategoriserades utgående från komponenterna i Engeströms aktivitetsmodell och bestod av flera valbara underfrågor för varje kategori. Frågorna avsåg att svara på forskningsfrågorna och samtidigt svara på samarbetsföretagets önskan om att få kartlagt sin kompetensutvecklingssituation, med eventuella utvecklingsförslag. Enligt Barab et al. (2003, s. 208.) skall motsägelser i en aktivitetsmodell inte tolkas som disfunktioner utan som funktioner växer och utvecklas i ett system, varför metoden och analysen bra kan tillämpas att svara på samarbetsföretagets önskemål. Ett forskningsresultat som kan tillföra nytta till samarbetsorganisationen ger ett direkt mervärde för forskningen för samtliga deltagande parter. En pilotintervju gjordes innan de verkliga intervjuerna och intervjuguiden justerades baserat på den feedback som uppkom. Intervjuguiden sammanställdes på svenska och finska.

Intervjuerna gick av stapeln under tre tillfällen i november 2019 på samarbetsföretagets kontor i Helsingfors och baserades sig på frivillighet och konfidentialitet. En intervju gjordes på svenska och

fem på finska. Intervjuerna ljudupptogs via mobiltelefon. Frågorna utgick ifrån intervjuguidens teman och ordningsföljden på frågorna varierade mellan intervjuerna. Intervjuerna tog mellan 48 och 103 minuter och resulterade i sammanlagt 400 minuter material. Responsen av intervjuerna var god och informanterna berättade att de själva hade ett intresse för forskningens ämne. Attityden mot gradu-forskningar var positiv och någon av informanterna önskade ta del av avhandlingen när den är färdig. Kvale och Brinkmann (2014, s. 220-221) menar att det är bra att transkribera intervjumaterialet när intervjun ännu är i färskt minne. Transkriptionen påbörjades genast när intervjuerna var färdiga.

4.6 Analys

Dataanalys i kvalitativ forskning innebär den process under vilken forskaren systematiskt undersöker och strukturerar sitt datamaterial. Forskaren arbetar aktivt med sitt data, organiserar det, bryter ner det till hanterbara enheter, kodar dem och söker efter mönster. (Fejes & Thornberg, 2015, s. 34-35.) Kvale och Brinkmann (2014, s. 241) menar att den vanligaste formen av dataanalys är att koda eller kategorisera intervjuuttalande. När forskaren kodar ett material läser denne först igenom utskrifterna och kodar relevanta avsnitt, för att sedan förnya sin granskning, koda om eller kombinera olika koder. (Kvale & Brinkmann, 2014, s. 241.) Genom att analysera likheter och skillnader reduceras och struktureras data till ett antal kategorier (Fejes & Thornberg, 2015, s. 37).

Dahlgren och Johansson (2015, s. 167) presenterar en analysmodell i sju steg. I första steget transkriberas intervjuerna och materialet läses igenom flera gånger samtidigt som anteckningar görs. I andra steget påbörjas själva analysen. De mest signifikanta och betydelsefulla delarna i intervjun identifieras. Det tredje steget innebär jämförelse där likheter och skillnader i materialet analyseras, följt av det fjärde steget som innebär gruppering av de fenomen som identifierats. I det femte skedet skall de identifierade grupperna artikuleras, vilket innebär att ta fram likheter i dessa. Utgående från likheter kan eventuella nya kategorier skapas. I det sjätte steget namnges kategorierna. Det sista steget innebär en granskning och jämförelse av grupperna för att identifiera eventuella behov av ytterligare justeringar och förflyttningar. Efter detta skall grupperingarna vara fullständiga. För att tydligt illustrera kategorierna kan citat tilläggas. (Dahlgren & Johansson, 2015, s. 167-171.)

Dahlgrens och Johanssons (2015, s. 167) analysmodell erbjuder ett stöd i analysen i denna avhandling, även om samtliga steg inte exakt fullföljs. Analysen sker utgående från Engeströms aktivitetsteoris sex komponenter och fyra nivåer av motsägelser, vilket erbjuder en grundläggande kategoriseringsmodell. Materialet indelas enligt tema utgående från de sex komponenterna: subjekt, objekt, instrument, regler, arbetsfördelning och gemenskap. Utöver detta markeras och definieras motsägelser inom och mellan komponenter och system. Eventuella underkategorier kartläggs. Analysen strävar efter att gestalta de olika dimensionerna och beskriva dem. Resultatredovisningen följer samma struktur.

4.7 Tillförlitlighet, trovärdighet och forskningsetiska aspekter

Forskning förväntas vara genomförd och framställd på ett sätt som ger uttryck för god kompetens och hög kvalitet. (s. 256) Ett begrepp som används för att beskriva kvalitet i forskning är validitet. Validitet innebär i vilket utsträckning forskningen eller de metoder som används verkligen undersöker det som avses att undersökas. (s. 258). Motsvarande begrepp är trovärdighet och tillförlitlighet och handlar om hur noggrann och systematisk forskaren varit under forskningsprocessen och hur trovärdiga och tillförlitliga resultaten är till följd av tillvägagångssätt för datainsamling och analys. (Fejes & Thornberg, 2015, s. 259.)

Reliabilitet handlar om forskningsresultatens konsistens och tillförlitlighet (Kvale & Brinkmann, 2014, s. 295). Det är ett mått på i vilket utsträckning ett tillvägagångssätt ger samma resultat vid olika tillfällen under i övrigt lika omständigheter. Om en fråga inte är reliabel, saknar den också validitet. Däremot kan en fråga ha hög reliabilitet, men ändå inte valid. (Bell, 2016, s. 133-134.)

Forskaren skall leva upp till en god forskningsetik och inte förvränga eller fabricera data (informerat samtycke, konfidentialitet, resultatet inte felutnyttjas) (Kvale & Brinkmann, 2014, s. 268). De som intervjuas har rätt till integritet och värdighet (Trost, 2005, s. 193). Informerat samtycke innebär att man informerar undersökningspersonerna om det allmännas syftet med undersökningen, hur den är upplagd och vilka risker och fördelar som är förenade med deltagande. Det bygger på principen om individuell autonomi och principen att göra gott. Det betyder också att undersökningspersonerna deltar frivilligt och har rätten att dra sig ur när som helst. Privat data som identifierar forskningsobjekten kommer inte att rapporteras. (Kvale & Brinkmann, 2014, s. 107, 400.)

Konfidentialitet innebär ett löfte om att informanten inte skall kunna identifieras (Bell, 2016, s. 64-65). Informanterna i denna avhandling fick ta del av och underteckna ett informerat samtycke innan intervjun påbörjades. Samtliga intervjuer baserade sig på frivillighet. Informanterna benämns som Informant 1, Informant 2 och så vidare i resultatredovisningen och -diskussionen, för att garantera konfidentialitet.

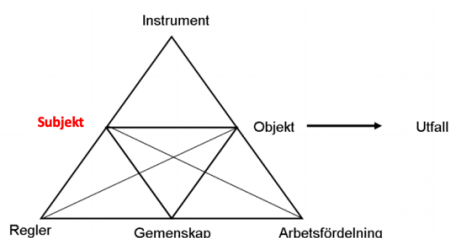
5. Resultatredovisning

Resultatet av studien presenteras härnäst både i löpande text och med hjälp av figurer för att förtydliga innehållet. Resultatets trovärdighet förtydligas med citat ur intervjuvaren. Resultatet har analyserats utgående från informanternas svar. Resultatet har analyserats skilt för de två forskningsfrågorna som löd: ” Hur kan kompetensutveckling i en agil organisation beskrivas genom komponenterna i ett verksamhetssystem?” och ”Vilka motsägelser framkommer i verksamhetssystemet?”.

Resultat har indelats i sju underkategorier, varav sex utgår från komponenterna i Engeströms aktivitetssystem – subjekt, objekt, gemenskap, instrument, regler och arbetsfördelning - och en sjunde kategori tar fasta vid de motsägelser som identifierats. Ett sista stycke presenterar en sammanfattning.

Samtliga citat har översatts till svenska. Undantagsvis lämnas hänvisning till informant bort i några citat och stycken av konfidentiella skäl.

5.1 Subjekt



Subjektet i denna studie består av en grupp informanter som arbetar på en digital ingenjörbyrå i Helsingfors. Så här definierar en informant en person som jobbar inom i fråga varande företag:

”Vi är kanske som personer väldigt pliktrogna, kan man säga.” (Informant 3)

Informanterna beskrev viktiga egenskaper för en person som jobbar i ett agilt företag och lyfte fram ett självdrivet arbetssätt:

”En självstyrd person, som inte nödvändigtvis behöver så mycket stöd av andra för att vidta åtgärder, känner själv igen behov och börjar jobba emot dessa.” (Informant 2)

Att utveckla sig själv och ha en positiv inställning till lärande upplevdes viktigt:

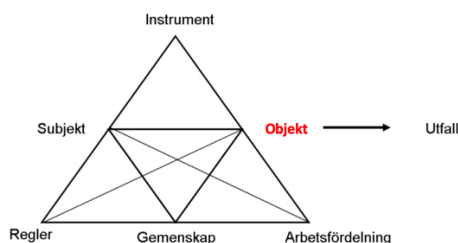
”Enligt mig kan du inte vara väldigt bra inom den här branschen, du kan inte fylla våra kriterier, i fall du inte har utvecklat dig själv.” (Informant 3)

”Här betyder formell behörighet ingenting och kunnande påvisat på något tillförlitligt sätt betyder allt.” (Informant 5)

Personalen är delaktig i olika teamsammansättningar, som beskrivs som avancerade. Samtliga informanter arbetar i olika projekt, där arbetet går av stapeln hos kunden. Arbetssättet är starkt teambetonat och ett team kan bestå av personer från flera olika företag. Det eftersträvas ändå att teamet alltid består av minst en annan person från eget företag. Det är vanligt att man arbetar i flera olika kundprojekt samtidigt. Vissa kundförhållanden har varat sedan tiden när företaget grundades. Fyra av informanterna uppgav dessutom att de är delaktiga i interna kunskapsteam som jobbar kring något specifikt tema.

Sammanfattande kan konstateras att samtliga informanter har ett personligt intresse för kompetensutveckling, när deltagandet i studien baserade sig på eget intresse och frivillighet. Flera av informanterna uppgav sig bära ett större ansvar för kompetensutveckling inom företaget på ett mera övergripande plan.

5.2 Objekt



Objektet i denna studie är kompetensutveckling i agil organisationskontext. I denna kategori definieras kompetensutveckling och drivkraft till kompetensutveckling samt kompetenser som uppfattas viktiga.

5.2.1 Uppfattning av kompetensutveckling

Kompetensutveckling uppfattas både som en nödvändighet och någonting som sker konstant. Branschen kännetecknas av snabb utveckling och återkommande kompetensutveckling är ett måste. Det som redan existerar går att kopiera så systemutveckling innebär alltid skapandet av något nytt. Så här säger två informanter:

”Det är en nödvändighet inom denna bransch.” (Informant 5)

”Kompetensutveckling inom denna bransch innebär att det konstant kommer nya saker och om man vill hållas med så måste dessa saker behärskas.” (Informant 2)

Arbetet kan därav definieras som en konstant utvecklingsprocess. Att hållas uppdaterad inom det senaste inom branschen och tekniken uppfattas som en nödvändighet och påverkar även hur kunden uppfattar en. En informant summerar kompetensutvecklingen så här:

”Det är att hålla sig relevant.” (Informant 6)

Att vara kompetent har stark anknytning till kontext. Att vara kompetent uppfattas också vara något som kan påvisas. Så här sade en informant om att vara kompetent:

”Jag känner att jag är kompetent inom något om jag har erfarenhet av det, känner terminologin eller vet hur det fungerar, utan att behöva exempelvis Googla det.” (Informant 2)

5.2.2 Drivkraft till kompetensutveckling

Drivkraft till kompetensutveckling uppges vara kunden, företagets konkurrenskraft, försäljning, partnerskap, egen utveckling och belöning. Företaget upplevs ha ett intresse att vara en föregångare i utvecklingen. Så här säger en informant:

”Och förstås, en god sida här är att man är mycket mera i spetsen inom tekniken och har också drivkraften att vara i spetsen av utvecklingen.” (Informant 5)

Kunden utgår ifrån att bli erbjuden nytt kunnande och det bästa marknaden har att erbjuda, varför kunden uppfattas vara en stark drivkraft till kompetensutveckling. Företaget svarar gärna på kundens önskemål och utvecklar efterfrågade kompetenser. Så här säger en informant:

”För oss handlar det mycket bara om att kunderna vill ha det bästa och vi vill förstås erbjuda det bästa.” (Informant 6)

Företagets försäljning är kompetensbaserad, varför försäljning och konkurrenskraft uppfattas som viktiga drivkrafter för kompetensutveckling. Branschen förändras med snabbt tempo och utveckling måste ske för att hålla konkurrenskraft. Att utvecklingen ibland är modifixerad lyftes upp. De senaste teknikerna och termerna uppges intressera kunden, varför utvecklingen påverkas av dessa.

”Propagandarumba i försäljningsmaskineriet upprätthåller kompetensutvecklingen.” (Informant 2)

Inom tekniken finns möjlighet att sluta partnerskap med vissa produkttjänster. När organisationen avlagt en viss mängd certifikat inom i fråga varande teknik sluts ett partnerskapsförhållande, som gynnar försäljning. Dessa partnerskap uppges vara en drivkraft för kompetensutveckling.

Att själv utvecklas och skapa karriär, uppfattas som en viktig drivkraft. Så här svarar en informant på frågan om varför kompetens utvecklas:

”Det kan tänkas från många perspektiv, men förstås från egen personlig karriär.” (Informant 5)

I vissa fall upplevs även belöning fungera som drivkraft för kompetensutveckling. För avläggande av certifikat, utbetalas en personlig penningbelöning. Det finns även en intern penningbelöning en person kan erhålla för bland annat vissa kompetensutvecklingsinsatser. Denna belöning delas ut baserat på förslag av någon i personalen.

5.2.3 Kompetenser

De kompetenser som lyftes upp som viktiga för företaget är teknisk kompetens, kommunikation, självdrivenhet, social kompetens, empati, samarbete, påverkan, problemlösningsförmåga, anpassningsförmåga och metakompetens.

Teknisk kompetens var den kompetens som flest informanter (5) lyfte upp. Att teknisk kompetens uppfattades viktig faller sig naturligt när samtliga informanter arbetar med mjukvaruutveckling. Företaget säljer teknisk kompetens, men så kallade mjuka färdigheter, alltså kommunikation, samarbete, påverkan och sociala färdigheter, bidrar till försäljning och genomförande, när arbetssättet bygger på samarbetet. Kommunikation och förmågan att tala, lyssna och diskutera betonades. Samtidigt nämndes även kommunikation som en utmaning, där det finns möjligheter till utveckling. Företaget har inplanerade utbildningssatsningar för att förstärka kommunikation och empati, vilka kommer att gå av stapeln inom en när framtid. Dyliga utbildning är sällsynta, medan teknisk utbildning sker återkommande.

Förmågan att anpassa sig lyftes upp. Kundernas verksamhet kan ske inom vilken bransch som helst, varför det är viktigt att klara av att anamma kundens verksamhetsmiljö för att kunna hjälpa kunden att lösa sina problem. Även problemlösningsförmåga upplevs viktig.

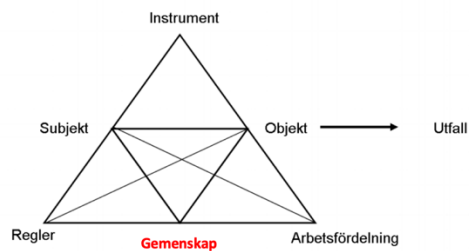
Företaget arbetar agilt varför även självdrivenhet nämndes. Människor är proaktiva och lyfter självmant fram ärenden och utvecklingsförslag och förverkligar dessa:

”Människor väntar inte på att någon annan gör beslutet eller att någon chef ger direktiv, utan är proaktiva, lyfter upp saker, skapar grupper och tar tag i bollen och gör.” (Informant 5)

Två av respondenterna lyfte upp färdigheten att lära sig som viktig. Att kunna påvisa att vilja och förmåga att lära finns uppfattas väsentlig. Så här säger en informant om detta:

”Den viktigaste kompetensen är kanske metakompetens, alltså färdigheten att lära sig.” (Informant 5)

5.3 Gemenskap



Gemenskapen avser att identifiera alla de parter som delar samma objekt, alltså kompetensutveckling. Sju kategorier identifierades (se figur 8).



Figur 8. Visualisering av deltagare i kompetensutvecklingen.

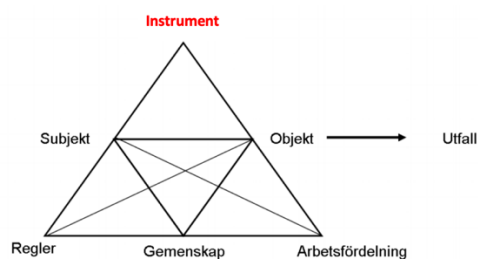
Personalen, alltså den enskilda individen i företaget, och företagets ägare identifierades som avgörande intressenter i kompetensutvecklingen. Kunden utgår ifrån att företaget är i spetsen av utvecklingen och har därav ett intresse i kompetensutvecklingen. Branschen och konkurrenterna är delaktiga. Utveckling sker konstant och hela branschen lever med denna. Alla delar samma intresse i att upprätthålla tidsenlig kompetens:

”Och förstås, vi är inte i en bubbla utan kunderna och [...] hela samhället runt omkring oss [...] lever i den här samma världen, teknologi som utvecklas, [...] och när de lär sig och förstår vill de

sannolikt även ha kunnande inom det området, vilket skapar [...] ett slags tryck på oss att också kunna det.” (Informant 1)

I vissa fall ställer myndigheter krav på verksamheten. Detta gäller exempelvis tillgänglighetsdirektivet, som berör alla officiella webbtjänster. Tillgänglighetsdirektivet ställer krav på programmering och utformning av tjänster och påverkar kunnande och kompetensutveckling. Möjlighet att knyta partnerskap med programtjänster är en drivkraft till kompetensutveckling, vilket gör dessa partners delaktiga i objektet.

5.4 Instrument



Instrumentet avser att svara på hur företaget jobbar med kompetensutveckling. Resultatet har sammanställts i fem kategorier: kompetensutvecklingsåtgärder, lära i arbetet, dela kunskap, verktyg för planering av kompetensutveckling samt stöd för kompetensutveckling (se figur 9). Inledningsvis sammanfattas uppfattningar om företagets kultur, som utgående från Engeströms aktivitetsteori kännetecknar instrumentet.

Flera av de instrument som identifierades bär av företaget skapade namn. Dessa namn presenteras inte i sin ursprungliga form, utan ges ett alterantivt namn, av hänsyn till företagets konfidentialitet.



Figur 9. Instrument för kompetensutveckling.

Agiliteten och företagets kultur lägger starkt sin prägel över kompetensutvecklingen. En rådande uppfattning bland informanterna är att företagskulturen bra stöder kompetensutvecklingen. Organisationen är låghierarkisk och kompetensutvecklingen sker självdrivet. Kulturen uppmuntrar människor att inspirera och inspireras och för detta har skapats plattformar för delande av kunskap och information. Öppenhet och transparens upplevs viktigt. Personalen erbjuds tid att utveckla sin kompetens och uppmuntras till kompetensutveckling. En informant jämför med sin tidigare arbetsgivare och menar att kompetensutvecklingen där, i likhet med nu, skett på eget initiativ, men utan de stödmekanismer som erbjuds här. Så här säger han:

”På tidigare arbetsplatser var jag varit så har kompetensutvecklingen i sig varit på eget ansvar, men inte på samma sätt understött som här utan det har varit mera så där när man har haft extra tid.”
(Informant 6)

Man litar på den enskilda individen och hjälper varandra. Om det uppstår problem är människor beredda att hjälpa. Så här lyfter en informant upp detta:

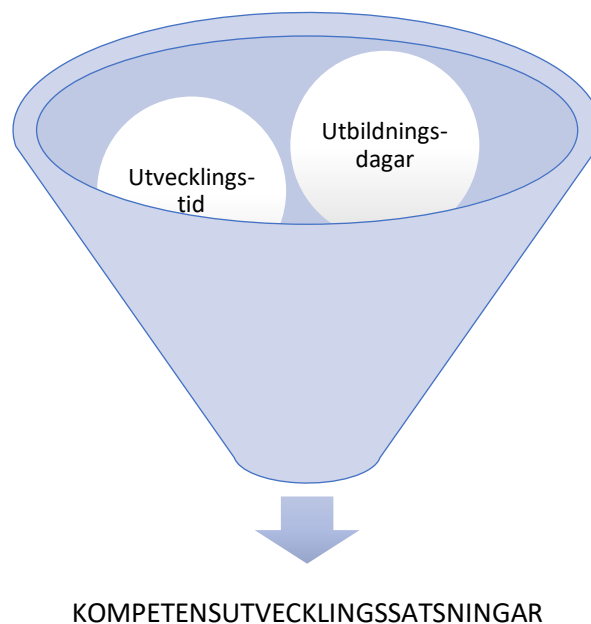
”Det är en viktig del av kulturen och viktig just för att organisation har låg hierarki.” (Informant 5)

Kompetensutvecklingen beskrivs både som en individuell och social process. De metoder och modeller som tillämpas för kompetensutveckling ger individen möjlighet till lärande och betonar samtidigt det sociala i form av samarbete och delning av kunskap. Den egna motivationen och ansvaret anses väsentligt för kompetensutveckling. Så här resonerar en informant:

”Och en annan viktig del av kulturen är att människor proaktivt går in för att starta projekt som sker på Utvecklingstid [presenteras närmare i kapitel 5.3.1, författarens kommentar], för att utveckla redskap och saker som hjälper internt. Och när det kommer till studier så hör det till kulturen att det finns människor som har entusiasmen att lära nytt.” (Informant 5)

5.4.1 Kompetensutvecklingsåtgärder

Kompetensutvecklingsåtgärder beskriver de mekanismer som företaget erbjuder som stöd för kompetensutveckling. Under kompetensutvecklingsåtgärder framkom utbildningsdagar, certifikat och tio procent av arbetstiden som fredats för kompetensutveckling, framöver kallat *'Utvecklingstid'* (se figur 10).



Figur 10. Kompetensutvecklingsåtgärder

Samtliga i personalen har rätt till fem utbildningsdagar per år. Dessa dagar får användas till utbildning, kurser, webbkurser, konferenser, föreläsningar, meetups [externa grupper som träffas kring något specifikt ämne, författarens kommentar], bokläsning, självstudier eller annat valfritt studiesätt

utgående från behov man själv identifierat. Dessa dagar bokförs i företagets timbokföring som utbildning och syftar till personlig utveckling.

”Vi har ett budgeterat antal utbildningsdagar som man får använda och i praktiken betyder det att man själv får välja vilken kurs som är relevant och sättet man använder dessa.” (Informant 2)

Företaget stöder avläggande av certifikat. Att avlägga ett certifikat innebär att ta en examen inom en specifik teknik. Dessa certifikat krävs för att sluta partnerskap med vissa produkttjänster. Företaget belönar personer som avlagt certifikat med en penningssumma på mellan 1000 och 2000 euro.

Utvecklingstid är en annan av företaget uttalad kompetensutvecklingssatsning. Utvecklingstid syftar till den tio procent av arbetstiden, som personalen utöver utbildningsdagarna, har rätt att använda till kompetensutveckling. Denna satsning är avsedd att användas till utveckling av sig själv och företaget och är tid som inte faktureras kunden. Användning av tiden är självdriven och utgår från egna intressen och initiativ.

”Det innebär ett lov att göra mera fritt utan att i förväg behöva motivera varför.” (Informant 4)

Utvecklingstid har en stark social prägel, när definitionen utöver egen utveckling betonar den gemensamma nyttan. Under Utvecklingstid kan personalen spendera tid tillsammans och arbeta med gemensamma projekt, workshops, studiecirkel eller annat relevant. Några informanter hade nyligen tagit del av ett Code-camp, alltså ett programmeringsläger, där intresserade träffades i en stuga under en helg och arbetade med programmering av egna och gemensamma projekt. Under Utvecklingstid finns möjlighet att testa nya saker och även misslyckade test uppfattas som viktiga läroprocesser. Kulturen är understödande och informanterna menade att ingen ännu, enligt deras uppfattning, låtit bli att testa av oro att misslyckas.

”Vi erbjuder Utvecklingstid då vi kan göra projekt, som handlar om något speciellt område och samlar människor som intresserar sig för detta. På det viset försöker vi förbättra vårt kunnande inom det området.” (Informant 1)

Denna kompetensutvecklingsform bokförs som Utvecklingstid i företagets timbokningssystem. Alla ansvarar själva för bokföringen och ingen kontrollerar det som bokförts. En informant lyfte även upp vikten i att få tillämpa kunskap som lärts via någon form av utbildning i praktiken. Att själv få påverka innehållet i utbildningen gör att detta samband mera troligt förstärks, då det är möjligt att välja utbildningsområde utgående från de behov som identifierats i arbetet.

5.4.2 Lära i arbetet

”Kompetensutveckling delar sig kanske i faktiskt studerande där man går kurser och läser material och fredsar en längre tid för det. Men minst lika anmärkningsvärt, om inte viktigare, kanske 70-80 %, är det att du gör ditt jobb. Det uppkommer ett problem, du letar fram ett svar och nästa gång du står inför samma situation vet du redan svaret.” (Informant 5)

Att lära i arbetet uppfattades som en viktig aspekt av kompetensutveckling, vilket framkom av det inledande citatet. Agila metoder och konsultarbete definierades som faktorer som främjar detta. Att lära i arbetet kan ske individuellt, i par, i team eller tillsammans med kunden (se *figur 11*).



Figur 11. Lära i arbetet.

Agila metoder ansågs påverka lärandet i arbetet. Arbetet hos kunden uppdelas i mindre bitar och prioriteras på en uppgiftstavla, varifrån teamets medlemmar åtar sig uppgifter, utför dessa och kommunicerar med andra gällande framskridande. Eventuella problem diskuteras och löses tillsammans. Metoden möjliggör lärande och erbjuder även tillfälle att testa införvärvade kunskaper.

En informant (Informant 5) berättade att han via kolleger och genom projekt, som sker på Utvecklingstid, lärt sig nya metoder som han sedan i praktiken kunnat testa via lättare uppdrag genom denna metod. Personalen får ett brett kunnande inom fältet. En informant visualiserar detta som en T-modell för inläring. Kunnandet framställs som bokstaven T, där taket beskriver ett brett allmänt kunnande och foten står för en expertis inom ett snävare fält. Flera informanter lyfte upp att det är lätt att få hjälp av andra i problemsituationer, när kunnandet är delat. Det upplevs finnas mycket kunnande inom företaget.

Företagets tjänster säljs som konsulttjänster, vilket innebär att arbetet sker hos kunden, på kundens villkor och enligt de metoder och verktyg som kunden önskar. När en stor del av inläringen sker i arbetet påverkar de premisser som gäller hos kunden lärandet. Så här säger en informant:

”Om lärande kan ske i kundprojektet skulle det vara väldigt betydelsefullt.” (Informant 3)

En informant (Informant 3) menar att företagets flesta kundprojekt i dag går ut på arbete med de senaste teknikerna, vilket innebär god möjlighet att lära sig och följa utvecklingen. Samtidigt förekommer skillnader, vilket för någon kan innebära sämre möjlighet till kompetensutveckling. Samma informant arbetade tidigare i ett kundprojekt där det inte fanns samma utvecklingsmöjligheter. En annan informant berättat att han inte i nuläget lär sig så mycket i arbetet hos kunden. Detta skapar ojämlikhet. Så här resoneras det kring detta:

”Jag skulle förstås vilja att alla åtminstone har samma möjligheter.” (Informant 3)

”Det skulle vara strålande om jag kunde använda det jag lärt mig i mitt jobb, men i mitt nuvarande kundprojekt är det inte möjligt. Det kan man inget åt.” (Informant 1)

En fördel som konsultarbete medför är kompetensutveckling genom arbetsrotation. Oftast sker de största framstegen i karriären vid byte av jobb. Inom företaget finns möjlighet till samma kompetensutveckling genom att byta projekt, antingen hos rådande kund eller till ny kund. Det innebär ny miljö, nya kolleger, nya tekniker och nya inlärningsmöjligheter. Mjukvaruutveckling finns inom alla branscher, vilket möjliggör arbete inom alla branscher. Det finns även möjlighet att rotera arbetsuppgift inom företaget. Om man inte längre vill jobba som mjukvaruarkitekt kan det finnas möjlighet att byta arbetsuppgift och exempelvis börja jobba som agil coach, eller tvärt om.

Att lära i arbetet kan ske individuellt eller i team. Det har också förekommit att någon gjort programmeringsarbete i par, även om det inte är vanligt. Arbetet hos kunden sker i team, där man intensivt arbetar, diskuterar, testar och löser problem tillsammans. Att testa som metod framkommer både i diskussioner om individuellt lärande och lärande i team. På frågan hur mycket man lär sig av sitt team svarade en informant:

”Väldigt mycket, det är säkert där man lär sig mest [...]” (Informant 6)

Samtliga informanter är utöver arbetsteamet delaktiga i åtminstone ett annat team. Dessa team jobbar kring ett specifikt tema och samlar personer som arbetar hos olika kunder till en kunskapsgemenskap där man delar information och lär sig tillsammans och av varandra. I jämförelse med fysiska arbetsteam fungerar dessa även virtuellt. Den allmänna uppfattningen var att det är värdefullt att vara med i ett dylikt team. En informant lyfte upp lärande tillsammans med kunden:

”Ibland kommer sådana lägen där även kunden märker att någon sak är ny och dessa är de bästa lägena för då går vi in för att lära oss tillsammans med kunden.” (Informant 2)

5.4.3 Delande av kunskap

Som framgått i föregående komponenter har kompetensutvecklingen en stark social dimension. Utvecklingstiden definieras som något som görs för egen och företagets utveckling, det är önskvärt att det som lärts på utbildningsdagar delas med andra och lärande i arbetet bygger långt på samarbete i olika former. För delande av kunskap används traditionella kanaler som e-post, intranät, bloggar och chattkanaler. Information delas även spontant i arbetet eller över en lunch. Utöver det har det byggts olika plattformar som stöder delandet av kunskap: utvecklingsdagar, presentationer och månadsmöten.

Via e-post sprids mycket information. Information finns även dokumenterat på företagets intranät, även om det kan upplevas svårt att hitta relevant information där. Chattkanaler används aktivt inom företaget. Flera av kanalerna är koncentrerade kring något specifikt ämne. Samtliga kanaler är öppna för alla och deltagandet är frivillig. I dessa kanaler delas kunskap och där kan man fråga råd av andra. Att dela kunskap och information via blogginlägg är också ett tillämpat sätt.

Utvecklingsdagar ordnas en dag varannan vecka på företagets kontor. Under dessa dagar uppmuntras personalen att träffas för att göra projekt på Utvecklingstid, lyssna på presentationer eller delta i workshops. När arbetet långt sker hos kunden, finns risken för isolering och utvecklingsdagar erbjuder personal som inte spontant träffas i arbetet en möjlighet att mötas.

Som en del av utvecklingsdagarna ordnas presentationer, där någon från företaget under maximalt femton minuter håller ett föredrag. Innehållet är fritt, men kan exempelvis gälla något nytt som testats, demonstration av en ny teknik, delande av lyckanden och misslyckanden, information om ett specifikt projekt eller presentation av en utbildning eller konferens man deltagit i. En presentation kan även fungera som belysande av ett problem i syfte att få hjälp av andra. Tanken är att inspirera och väcka diskussion. Tröskeln för att hålla en presentation skall vara låg. Vem som helst kan hålla en presentation och det skall inte kräva stor förberedelse. Deltagandet är frivilligt och hittills har det funnits talare vid varje tillfälle. Så här resonerar en informant:

”Jag upplever dem värdefulla. Men det kräver förstås proaktivitet, för ingen kommer nödvändigtvis [...] och frågar vad du kan berätta utan det krävs att människorna själva lyfter fram saker.”
(Informant 5)

Det har uttalas en önskan om en bättre delning av presentationerna via streaming. I fall presentationerna skulle upptas och delas digitalt kunde flera ta del av dessa och deltagandet skulle inte begränsas till de personer som fysiskt kan närvara vid tillfället. Samtidigt finns det en risk i att detta höjer ribban för att våga hålla en presentation. Några informanter berättar att det redan i dag finns de som inte håller presentationer av rädsla att uppträda. Det förekommer oro att man inte har tillräckligt att komma med, inte har tillräckligt fin presentation, att någon redan kan och vet mera om ämnet eller att någon redan presenterat något liknande. Det finns de som inte tror på sig själv och tänker att andra inte är intresserade av det som de har att berätta. Så här säger en informant om att uppta och dela presentationerna digitalt:

”Det är en utvecklingsidé som igen lyfter ribban för vem som vågar komma och tala och då blir det igen ett frågetecken om det lönar sig.” (Informant 2)

Månadsmötet hålls i samband med en utvecklingsdag och innebär informativa presentationer, middag och umgänge. Därtill ordnas två gånger per år ett tillfälle, där syftet är att lyfta upp projekt som gjorts under Utvecklingstiden, för att på det viset öka insikt och dela kunskap om den utveckling som pågår.

5.4.4 Verktyg för planering av kompetensutveckling

Två verktyg för planering av kompetensutveckling identifierades: Kristallbollssessioner och CV:n. Kristallbollssessionen hålls en till två gånger per år i samband med en utvecklingsdag och avser att ge riktlinjer för kommande utveckling. Under kristallbollssessionen definierar personalen tillsammans utvecklingsbehov, som sedan kan fungera som plan för kompetensutveckling. Så här säger en informant:

”Vi har en tradition som vi haft i säkert fem år redan, kristallbollssessioner, där vi åtminstone en gång per år tittar vad de stora företagen i världen säger att är populärt nu, vad våra kunder möjligen sagt, vad våra konkurrenter möjligen gör och vad vi själva skulle vilja.” (Informant 3)

Kristallbollssessionen har en starkt strategisk funktion och presenteras vidare i kapitel 5.5.3.

Företaget säljer kompetenser utgående från personalens CV:n. Varje anställd har en egen intern CV som utgör den närmaste form av kompetensprofil som förekommer inom företaget. Dessa uppdateras självständigt eller tillsammans med den person eller det team som ansvarar för försäljning och förhandling av ett visst projekt. CV:na finns dokumenterade på företagets intranät. En informant (Informant 3) berättat att det tidigare gjorts kompetensprofiler, men att dessa inte tillfört ett mervärde. Företaget var mindre då och hälften av personalen gjorde en kartläggning av nuläget samt planerad och önskad utveckling. Dessa visade sig inte tillföra någon nytta, varför idén rann ut i sanden. Samma informant nämner samtidigt att det förekommit diskussioner om att i stället för personliga kompetensprofiler införa yrkesgruppsspecifika kompetensprofiler, där nödvändiga och nyttiga kompetenser för en specifik yrkesgrupp kunde definieras. Dessa kunde fungera som stöd för kompetensutveckling. En informant uttalade en önskan om mera strukturerade kompetensutvecklingsmodeller, vilket dessa kompetensprofiler kunde svara på.

5.4.5 Stöd för kompetensutveckling

Kompetensutveckling är, precis som annat i en agil organisation, självdrivet. Detta lägger ett stort ansvar på den enskilda individen. För att stöda kompetensutvecklingen har organisationen utvecklat olika stödfunktioner och följande identifierades: medarbetarcoaching, diskussion med VD,

diskussion med ansvarig för kundförhållande, stöd från kunskapsteam och fråga andra kunniga inom företaget.

Medarbetarcoaching är en form av coachning där man i en timmes tid, två till sex gånger per år, för en diskussion med en kollega. Den som coachas väljer själv sin coach av de kolleger som uppgett intresse att fungera som coach. Diskussionen går på den coachades villkor utgående från en av företaget utarbetad modell. Så här säger en informant:

”Funnits i några år och det strävar på sätt och vis efter att kompensera det fakta att det inte finns den styrning och reflektion som den formella hierarkin för med sig.” (Informant 5)

Diskussionen utgår ifrån ett antal definierade områden där den som coachas bedömer sig själv på en skala från ett till sex och handlar om såväl arbete och privatliv. Kompetensutveckling är inte specificerat som ett diskussionsämne, men de flesta informanter upplevde ändå systemet stöder kompetensutveckling. En informant menar ändå så här:

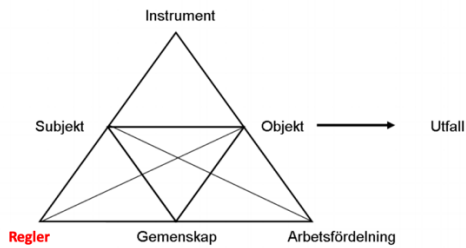
”Medarbetarcoaching är... tanken är inte att det är kompetensutveckling, det är inte mentorering, utan det är mental coaching [...]. Det handlar inte så mycket om kompetensutveckling de här själv sessionerna.” (Informant 6)

En informant (Informant 1) menade att det kunde vara bra att lyfta upp kompetensutvecklingen som en skild del i systemet, för att garantera stödet, eller alternativt införa en ny modell med ett specifikt kompetensutvecklingsfokus. Modellen för medarbetarcoaching har kommit till som resultat av ett projekt som gjorts på Utvecklingstid.

En annan uttalad stödform är årliga diskussioner med VD och ansvarsperson för kundförhållandet. Diskussionen med VD är tänkt att ske en gång per år och diskussionen med ansvarspersonen för kundförhållandet två gånger. Dessa kunde närmast jämföras med traditionella utvecklingssamtal, även om det traditionella förmanskapet saknas i konstellationen. Diskussionerna ger en möjlighet till reflektion. En informant menade ändå att diskussionerna inte alltid fullföljs i praktiken. Den övriga personalen uppges vara ett viktigt stöd i kompetensutveckling och såväl grupper som enskilda personer kan tillfrågas vid behov. Ett starkt fokus ligger på eget ansvar och initiativ. Så här säger två informanter:

”Nog är det så att jag säkert får hjälp av alla, eller kunniga personer inom företaget, om jag frågar. Det tvekar jag inte alls.” (Informant 1)

5.5 Regler



Detta kapitel avser att förtydliggöra de regler och principer som gäller kompetensutveckling i företaget. Inledningsvis förs en allmän diskussion för att belysa de uppfattningar som råder gällande regler i agil organisationskontext och senare presenteras specifika regler gällande kompetensutveckling. De styrdokument som identifierades presenteras.

5.5.1 Allmänna principer

Företaget där informanterna arbetar fungerar enligt agila principer. Det innebär, som framkommit tidigare, en avsaknad av ett uttalat ledarskap. Det finns ingen chef som ger order utan allting sker på eget initiativ och baserat på eget intresse. Samma tankegång gäller regler. Så här säger en informant:

”Agiliteten syns bäst i företaget genom att det har gjorts klart att det är okej att själv utveckla exempelvis organisationen och fatta beslut. Det är lättare att bli förlåten än att få lov. Om något går på tok så okej, då rättar vi till det, det här helt okej och så det meningen att det skall vara.” (Informant 2)

Det förekom diskussion kring definitionen av regler jämfört med direktiv och det framkom att gränsen mellan dessa uppfattas diffus. Det förekommer heller ingen övervakning, utan man litar på den enskilda individen. Så här resonerar en informant:

”I en självstyrd organisation kan skillnaden mellan regel och direktiv vara flyktig.” (Informant 5)

”Vad är ett direktiv och vad är en rekommendation? I sista hand så litar man och spelrummet finns hos individen själv.” (Informant 5)

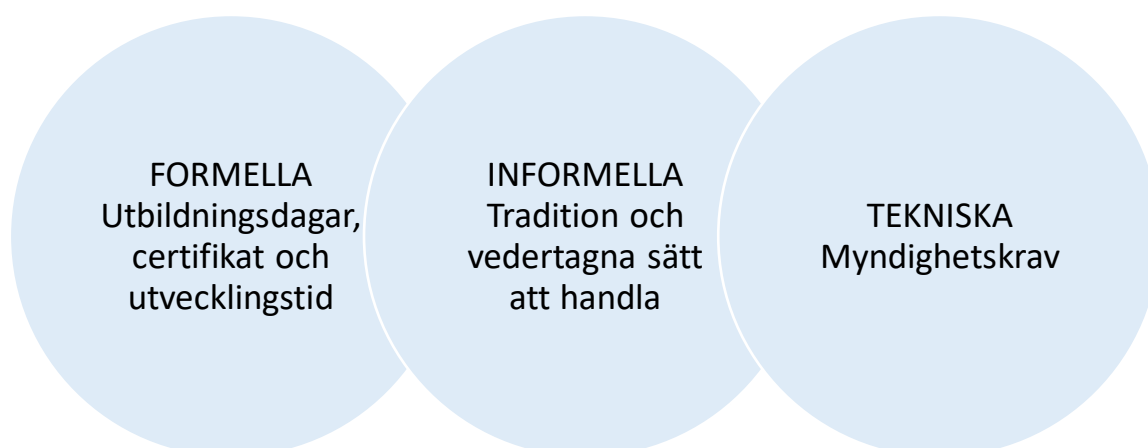
En utmaning som tangerar tillit nämndes. En informant (Informant 3) talade om individers olika utgångsläge när det kommer till förväntningar, värderingar och tolkningar av ett direktiv och vad som anses rimligt. De regler och direktiv som finns upplevs rättvisa, men tolkningen och förverkligandet av dessa kan variera. Någon använder sina utbildningsdagar till att åka till USA och delta i en större konferens, någon anmäler sig till en dyr kommersiell utbildning som leder till examen, medan andra inte använder sina dagar alls. Det som av någon uppfattas rimligt kan kännas överdrivet för någon annan. Flera informanter lyfte upp användning av eget vett och förnuft, men samtidigt säger två informanter så här:

”Vi vill inte ha så mycket regler, men människor har olika utgångsläge.” (Informant 2)

”Vi har samma förmåner och principer för alla, men ändå just det att vågar du eller täcks du använda dessa, det skiljer sig från person till person.” (Informant 3)

5.5.2 Regler gällande kompetensutveckling

De regler som identifierades var både formella, informella och tekniska (se *figur 12*). De formella reglerna gäller av ledningen fastställda definitioner gällande kompetensutvecklingssatsningar. Informella regler handlar om tradition och etablerade, om ej dokumenterade, sätt att handla, emedan tekniska regler i huvudsak handlar om begränsningar och direktiv från myndigheter.



Figur 12. Formella, informella och tekniska regler gällande kompetensutveckling.

De **formella regler** som identifierats gällande kompetensutveckling gäller i huvudsak kompetensutvecklingssatsningarna, alltså definition av dessa, antal utbildningsdagar och tid som allokeras varje enskild anställd per år, samt eventuell ekonomisk ersättning. För utbildning finns fastställt fem dagar per person per år och arbetsgivaren bekostar såväl utbildning som eventuella kostnader för resor och logi. Varje anställd väljer själv hur och till vad dessa utbildningsdagar används, förutsatt att syftet är arbetsrelaterat.

”Det måste naturligtvis vara arbetsrelaterat. Jag kan välja precis vad jag vill, men jag vill välja sådant som är arbetsrelaterat.” (Informant 5)

Det har förekommit vissa utmaningar gällande självdriven användning av utbildningsdagar, vilket resulterat i ett behov att definiera begränsningar. Dessa begränsningar gäller främst kostnadsmässiga principer för utbildning. Som exempel nämndes återkommande utbildningar utomlands och dyrare kommersiella utbildningar. Som ett resultat av missbruk krävs i dag VD:s godkännande för utbildning. Så här säger en informant om detta:

”Vi vill handla så fritt och rättvist som möjligt, men sedan kan det komma något dylikt..” (Informant 3)

Utvecklingstid innebär tio procent av arbetstiden som får användas till sådant som nyttjar en själv och företaget. Utvecklingstiden har således ett krav på en gemensam nytta. Om man studerar något som endast gynnar en själv räknas det som utbildningsdagar och om man gör något som även gynnar företaget räknas det som Utvecklingstid. För avlagt certifikat erläggs en penningbelöning.

Informanterna uttalade vissa oklarheter i reglerna kring utbildningsdagar, certifikat och Utvecklingstid. Dessa oklarheter gällde främst antalet utbildningsdagar och möjlighet att avvika från allokerad tid och mängd. Någon menade att det är möjligt att låna dagar från nästa års saldo, medan andra var tveksamma gällande detta. Det fanns uppenbara skillnader i uppfattning och förverkligande. Även överskridande av Utvecklingstid diskuterades och olika syner presenterades i likhet med de som uppkom i samband med utbildningsdagar. Så här säger en informant:

”Vi har försökt kommunicera att det inte gör något om man exempelvis tillfälligt överskrider den allokerade Utvecklingstiden. Att det är viktigare att göra det som känns viktigt.” (Informant 3)

Det förekom även diskussion om huruvida dagar som används till certifikatstudier räknas som utbildningsdagar eller inte. En annan fråga som diskuterades var om utbildning, varefter man delar med sig av det lärda, kan räknas som Utvecklingstid, då definitionen för Utvecklingstid lägger fokus på den gemensamma nytta. Gränsen mellan och tolkningen av dessa är diffus.

”Det är trevligt om du delar med dig när du deltagit i en utbildning, men gällande Utvecklingstid är det på sätt och vis ett krav att du gör det.” (Informant 3)

De **informella regler** som definierades är de traditioner och vedertagna sätt att handla som förekommer inom företaget. Vid diskussion om de regler och den strategi som styr företaget säger en informant så här:

”Starkt bottnar nog detta i traditioner.” (Informant 3)

Utmaningen i detta är att människor kommer ihåg, tolkar och upplever traditioner olika, vilket gör att utfallet kan variera stort:

”När det kommer till utveckling, så finns det ingen som övervakar och det förverkligas väldigt olika. Tradition är en orsak till att det förverkligas på olika sätt för vi är olika människor.” (Informant 3)

En informant (Informant 5) talar om kutymen att fråga om råd. Du förväntas fråga råd av andra, det är till och med din skyldighet att fråga råd, om det är något du tvekar gällande kompetensutveckling. Du är också skyldig att lyssna till de råd du får, även om du ändå har rätten att fatta egna beslut. Ingen kan beordra någon annan, men du skall allvarligt överväga de råd du mottar.

Det förblev oklart vilka alla direktiv som verkligen finns dokumenterade som formella regler och vilka som bygger på tradition och kutym. Som exempel menade en informant (Informant 5) att det är självklart att alla vet att utbildningsdagarnas innehåll skall vara arbetsrelaterat och att han inte visste om det fanns dokumenterat någonstans, men att det i vilket fall som helst är onödigt att definiera något sådant självklart. Samtidigt förekommer det, som konstaterat, oklarheter på många plan i tolkning och förverkligande av kompetensutveckling, varför det kunde uppfattas att tydligare dokumentation behövs.

Tekniska regler som styr kompetensutvecklingen gäller främst myndighetsdirektiv, som exempelvis kan gälla skattetekniska frågor gällande beskattningsbar förmån. Det kan också förekomma vissa myndighetskrav som gäller kundens verksamhet, som påverkar kompetensutvecklingen.

Tillgänglighetsdirektivet, som gäller officiella webbtjänster, ställer krav på programmering och utformning av tjänster, vilket i sin tur påverkar det kunnande som krävs av personalen.

5.5.3 Styrdokument och dokumentering av kompetensutveckling

Vid frågan om det finns något styrdokument, en verksamhetsplan, vision eller strategi, som styr kompetensutvecklingen var den rådande uppfattningen långt nej. Det finns ingen uttalad strategi eller plan, men Kristallbollssessionen uppgavs närmast motsvara. Den enda dokumentering som finns i frågan är det material som finns tillgängligt på företagets intranät och den dokumentation som gjorts i samband med deltagande i tävlingen *Great Place to Work*, den så kallade *Culture Audit*:en.

”Företaget har ingen strategi och jag tycker att det är bra att det inte finns en strategi.” (Informant 5)

En informant (Informant 2) menade att det nog finns försök till att ha någon form av strategi eller plan och att slogan och dylika definitioner kunde konkretiseras till en strategi, men att det än i denna dag är diffust. En informant (Informant 2) uppgav att företaget fått en del kritik för att det inte finns en tydligt strategi, men betonade samtidigt att en strategi även kan fungera begränsande och leda till att verksamheten anpassas mot uppställda mål i stället för att sådant som intresserar personalen.

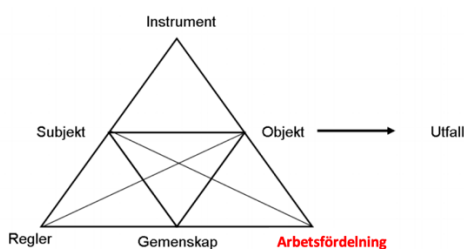
Under Kristallbollssessionerna samlas personalen för att tillsammans visionera vad framtiden kan tänkas föra med sig. Utgående från det som uppkommer fastställs några handlingspunkter (action points), som kan fungera som en riktlinje för kompetensutveckling. Att ta tag i och arbeta vidare med de idéer som uppkommer är frivilligt. Resultatet dokumenteras på intranätet.

”Kristallbollsarbetet är det som närmast kunde jämföras med strategireflektion. Vart är världen på väg, vilka teknologier och trender är stigande, finns det sätt som vi kunde förbereda oss på dessa så att världen inte går förbi oss, utan vi är föregångare?” (Informant 5)

Culture Auditen och intranätet uppgavs vara de ställen där dokumentation kring kompetensutveckling finns. Culture Auditen är ett dokument som skrivs i samband med deltagande i tävlingen *Great Place to Work* och beskriver företagets verksamhet i sin helhet. Såväl kompetens som utveckling är viktiga delar, vilka beskrivs utförligt. Nackdelen som lyftes upp i samband med Culture Auditen är tävlingsformatet och bedömningskriterierna, vilka kan påverka innehållet. På intranätet finns

företagets handbok, som är en femtio sidor lång materialhelhet där praktisk information finns dokumenterat. Den fungerar som regelbok. Till skillnad från Culture Auditen, finns praktiska direktiv och begränsningar samt kontaktpersoner nämnda i handboken. På intranätet finns även andra beslut och direktiv dokumenterade, även om de uppfattas vara svåra att hitta, otydligt dokumenterade eller föråldrade.

5.6 Arbetsfördelning



Arbetsfördelningen avser att svara på hur ansvar och arbete gällande kompetensutveckling är fördelat i företaget. Resultat har sammanställts i två kategorier: beslutsfattande och praktisk arbetsfördelning.

5.6.1 Beslutsfattande

När det kommer till beslutsfattande gällande kompetensutveckling är ansvaret fördelat mellan företagets samtliga medlemmar. Ledningen, som storägare av företaget, har beslutsrätten när det kommer till större beslut som innefattar omfattande ekonomiska konsekvenser, men i övrigt har alla som jobbar i företaget möjlighet att påverka. Vem som helst kan ändra en regel eller definition, men oftast sker förändringar baserat på gemensamma diskussioner och beslut. Företaget har endast en chef, som omöjligt kan övervaka allas kompetensutveckling. Det har ändå, som framkom i föregående kapitel, förekommit vissa oklarheter gällande tillämpning av utbildningsdagar, vilket har lett till att vissa utbildningar kräver VD:s godkännande.

5.6.2 Praktisk arbetsfördelning

Det praktiska ansvaret för kompetensutveckling ligger hos den enskilda anställda. Det är vars och ens eget ansvar att ta reda på, fråga, följa med vad andra föreslår, delta aktivt i det som ordnas och vara med i projekt, utgående från eget intresse:

”Vi gör saker som känns fiffiga och i den utsträckning vi hinner utöver det faktureringsbara arbetet.”
(Informant 2)

Vem som helst kan boka en utbildning eller gå med i en grupp som redan existerar eller alternativt starta en ny grupp kring något nytt ämne utgående från behov som identifierats. Det är upp till var och en att ta fasta vid nya idéer och föra dessa vidare. Det är också vars och ens ansvar att hålla presentationer och workshops och dela med sig av kunnande. En informant (Informant 3) berättade att han just fattat intresse för ett verktyg, som diskuterats på en Kristallbollsession, och kommer nu att facilitera en diskussion för att inspirera andra. Så här resoneras det kring arbetsfördelningen, det individuella och gemensamma ansvaret:

”Min uppgift är att ta ansvar för egen utveckling samt att hålla presentationer och vara med i projekt som stöder hela organisationens, alla andras utveckling. Och alla andra har precis samma ansvar.”
(Informant 5)

”Ansvaret delas horisontalt på det viset att när någon har ett problem och ber om hjälp så finns det människor som svarar och hjälper.” (Informant 5)

Det förekommer utmaningar i att självstyrkt ansvara för kompetensutveckling. Så här säger en informant:

”Alla använder inte självstyrkt dessa dagar så det kan i fråga sättas hur den delen av gänget lär sig.”
(Informant 2)

Dessa utmaningar kan bero på brister i vetskap vad det lönar sig att utveckla och hur detta skall ske. Så här säger en informant:

”Det som stör mig när det kommer till mera strukturerat lärande är att jag i bland har svårt att få tag i något, alltså hur jag skall bygga ett djupare kunnande inom vissa områden och det kan vara en

orsak till att jag lätt byter till något annat intresse när jag inte nödvändigtvis vet hur, när jag inte ser en tydlig väg hur jag kommer framåt.” (Informant 1)

Detta väcker diskussion om behov av ett ledarskap:

”Det kanske saknas ett slags ledarskap så att vi även kunde ansvara för att de som inte nödvändigtvis kan fråga får möjlighet till möjligt bra utveckling. Där kunde vi säkert förbättra oss, tycker jag.” (Informant 4)

”Ingen här hos oss kan egentligen säga att hej, du måste använda dessa [syftar på utbildningsdagar och Utvecklingstid, författarens anmärkning] och det medför vissa av dessa problem.” (Informant 3)

Samtidigt säger en informant så här om ledningens roll:

”Ledningen har nog inte sådan trovärdighet att de skulle kunna komma och säga hur saker skall göras, utan det skall vara så att människorna själva styrs att göra de saker som görs.” (Informant 3)

En informant berättat att han inte haft möjligheten att lära sig i arbetet, när kundens situationen inte gav förutsättningar för det, men att han själv tagit ansvar för sitt lärande och utvecklats ändå:

”Jag utvecklades för att jag är jag.” (Informant 3)

En annan informant lyfte upp vikten i att själv utveckla sin kompetens även om arbetet inte nödvändigtvis möjliggör utveckling. Han talar om hobbyprojekt som på ett talade vis beskriver det egna ansvarets roll:

”Jag har alltid haft en sådan aspekt som också hör ihop med lärande att jag har haft hobbyprojekt, hobbyprogrammeringsprojekt, som jag gjort vid sidan om jobbet. På det viset har jag lärt mig sådana områden och nya teknologier som jag inte nödvändigtvis lärt mig via arbetet.” (Informant 5)

En informant lyfte upp att det kan kännas utmanande att gå med i en team, som redan verkat ett tag. Även om alla team är öppna för samtliga, kan tröskeln att gå men ändå vara hög:

”Att gå med i ett team kan kännas svårt. Om vi fast har ett team som börjat jobba med något ämne för två år sedan och hunnit öva sitt kunnande i två år och så börjar det någon ny på företaget, då kan det vara svårare för den personen att gå med i det teamet.” (Informant 1)

Att som novis gå med i ett team, där medlemmarna redan arbetat upp en viss kunskapsnivå, kan kännas svårt. En annan informant säger att tröskeln skall vara låg att gå med i dylika team, men talar samtidigt om smidigheten att röra sig i diskussion och handlingar när alla redan har en viss kunskapsnivå, vilket bekräftar föregående informants oro. Det uppfattas även lättare att gå med i en grupp om man känner deltagarna sedan innan. Företaget har haft en markant personalökning de senaste åren, vilket innebär att man inte känner varandra lika bra mera.

Att starta en ny grupp kan också vara en tröskel för någon:

”Det kan vara att någon inom företaget redan vet om detta, men sen kan det också vara att man själv måste börja ordna. Och det kan bli en tröskel för att det inte sedan heller blir av.” (Informant 3)

Att ansvaret ligger på individen själv har både positiva och negativa sidor, uppger en informant. Det goda är att individen själv får välja vad denne vill göra. Kulturen försöker vara möjliggörande och ge varje individ möjlighet att utvecklas, samtidigt skiljer sig verksamhetssättet stort från det i en traditionell organisation. Att det allokeras tid för kompetensutveckling i form av Utvecklingstid uppges vara unikt. Vanligen skall kompetensutveckling ske på tid som faktureras av kunden. Företagets kompetensutveckling kan ändå uppfattas utmanande. Det kan kännas svårt att veta hur kompetens skall utvecklas, var man kan få tips och exempel hur man skall göra. Några informanter lyfter upp att organisationen i negativ bemärkelse beskrivits som en amöba, som diffust flyter i olika riktningar utan större plan för kompetensutveckling. Det finns inget skyddsnät som garanterar att alla får en god kompetensutveckling och ingen garanti för att utvecklingen fungerar. Det finns risk att någon faller igenom. Kompetensutvecklingen är heller inte systematisk eller regelbunden, så att den kunde utvärderas. Så här säger några informanter:

”Den realistiska eller råa beskrivningen är att kompetensutveckling är allas eget ansvar.” (Informant 3)

”Allt är i teorin möjligt, men hur sedan varje person i praktiken gör så...” (Informant 3)

”Företaget har en väldigt platt organisation så det finns ingen förman som ”håller kopi på” [tar ansvar för, författares kommentar] att du utvecklar din kompetens. Vilket har både för- och nackdelar.” (Informant 6)

Att hitta motivation är egentligen den viktigaste faktorn för självdrivet lärande, menar en informant. Han tror också starkt på att genom eget exempel, genom att själv aktivt både ordna och delta i

evenemang, inspirera andra till det. Människor behöver uppmuntran till att delta i kompetensutvecklingsinsatser. Så här uttrycker en informant:

”Människor måste uppmuntras att använda sina utbildningsdagar. Att använda dem ens på något sätt.” (Informant 4)

Mätningar visar att endast fem procent av Utvecklingstiden används:

”Det är lite tokigt när arbetsgivaren säger att du får använda i praktiken en dag varannan vecka till vad som helst som intresserar dig, varför använder inte folk den möjligheten?” (Informant 3)

Det här tänkte en informant att det kunde bero på:

”Det kan vara så att man inte täcks för att kunden behöver dig hela tiden och så prioriterar man det.” (Informant 3)

En orsak kan också vara ovetskap och där kunde någon form av plan eller modell fungera som stöd:

”Läget är bra i det avseendet att man själv får välja det man vill studera, men det kunde vara bra med en luntlista [...] som styr.” (Informant 2)

En informant (Informant 2) betonar ett proaktivt sätt att upprätthålla sin kompetens. Det kan finnas de som väljer att låta bli att använda sina utbildningsdagar och sin Utvecklingstid och spenderar hela sin arbetstid hos kunden och fakturerar hundra procent. Risken är att man sedan om något år märker att man borde ha gjort något åt sin kompetensutveckling när ett markerat behov att lära sig uppstår. Då kan det vara svårt att komma i kapp.

För att människor skall veta vilka möjligheter det finns krävs information. Ansvar för gällande information är tudelat och ligger såväl hos den som informerar som hos den som mottar informationen. En informant (Informant 6) berättar att det är meningen att man inför en utvecklingsdag informerar övriga i personalen vad man tänkt jobba med så att andra har möjlighet att delta. Ändå förekommer brister i detta. Så här berättar en informant:

”Vissa gör det väldigt duktigt och vissa gör det inte så duktigt, det här att fylla i den, men oftast nog ser man sedan i kommentarerna vad människor har jobbat med efteråt.” (Informant 6)

Den bristande informationen blir ett hinder för kompetensutveckling. Samtidigt är även mottagaren ansvarig när det gäller information, det belyser en informant:

”Vi försöker sprida information via våra kanaler om möjligheter som finns, men alla tar inte nödvändigtvis del av det som informeras. Så informationsflödet är kanske den delen som hindrar människor att veta vilka möjligheter som finns.” (Informant 4)

Att företaget växt har både positiva och negativa följder, menar en informant. Med personalökning ökar den kunskap och de intresseområden som finns inom företaget. Samtidigt kan det vara svårare att veta vad som pågår och hitta gemensamma intressen att utveckla. När personalmängden var mindre kände man varandra bättre, vilket förenklade samarbete. Personalökningen ställer således ett krav på god kommunikation och information.

En av informanterna (hänvisning uteblir av hänsyn till konfidentiella skäl) berättade att han ansvarar för introduktion av kompetensutveckling för nyanställda. Introduktionen bygger på en personlig diskussion och är individuell. Det förekommer diskussioner om dylika informativa tillfällen även borde ordnas åt rådande personal.

Utmaningen i en agil organisation är att ansvaret för kompetensutveckling inte ligger på någon enskild persons bord. Det finns ingen utsedd person som har helhetsansvar för kompetensutveckling, men samtidigt är flera personer ändå på ett allmänt plan involverade och känner ansvar för företagets kompetensutveckling. Grundarna uppfattas ansvariga, enligt någon informant, för att de äger största delen av företaget. Några personer uppfattas ha ett större ansvar för Utbildningstids-konceptet, inkluderat Kristallbollssessionerna och presentationerna. Dessa personer är inte uttalade ansvarspersoner, men handhar ändå ett större ansvar för arrangemangen kring Utvecklingstid.

”Om man tidigare varit aktiv så nog förväntas det lite det av dig” (Informant 3)

En av informanterna (hänvisning uteblir av hänsyn till konfidentiella skäl) uppgav att han själv delvis ansvarar för detta, inte officiellt, även om någon kan uppfatta det officiellt. Han har varit aktivt med från början och har överenskommit att han får använda ytterligare tio procent av sin arbetstid för att arbeta med dessa frågor.

En person inom företagets personalavdelning uppgavs ha ett visst ansvar gällande kompetensutveckling. Denna person stöder och jobbar med att aktivera människor i rätt riktning. Hon har utvecklat ett system för sparring inom kompetensutveckling och ordnar workshops för att ge stöd

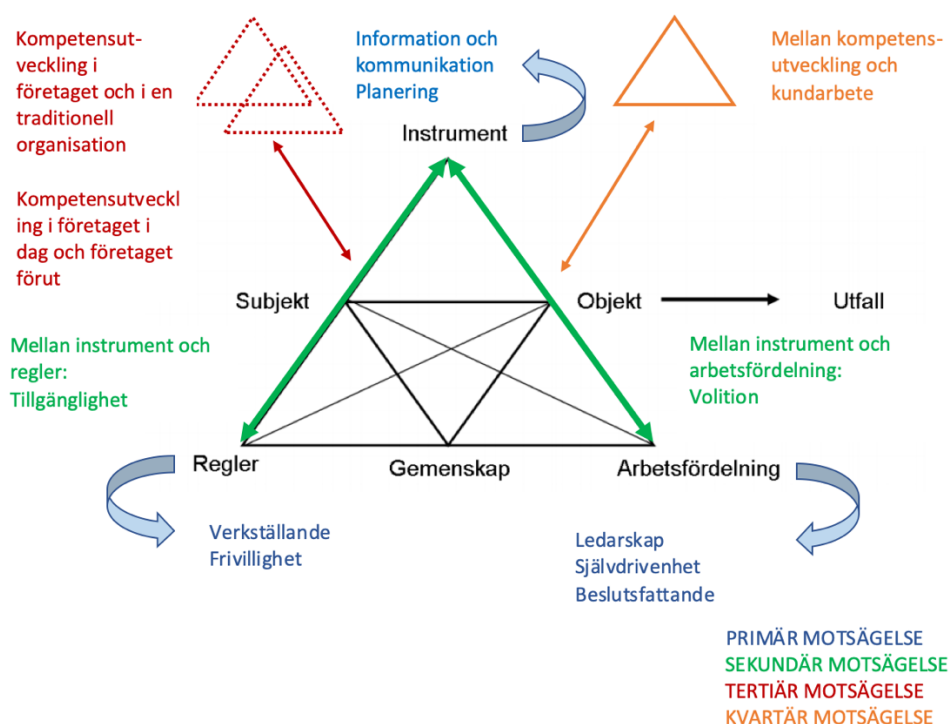
och riktlinjer i kompetensutveckling, vilket upplevs bra. En annan person från ett av företags andra delföretag uppges också vara delaktig inom detta arbete. Det uttalas en önskan om att denna insats ökas. Dylika stödåtgärder och insatser uppfattas värdefulla och skulle även, baserat på de utmaningar som lyfts upp, fylla en behövlig funktion.

Så här långt har resultatet av den första forskningsfrågan presenterats. Nästa kapitel presenterar resultatet som svarar på den andra forskningsfrågan.

5.7 Motsägelser

I detta kapitel definieras de motsägelser som identifierats i aktivitetssystemet. Resultatet presenteras utgående från de fyra nivåerna av motsägelser som Engeström definierade: primära, sekundära, tertiära och kvartära, och har sammanställts i *figur 13*. Motsägelser på varje nivå identifierades, men flest motsägelser uttalades på primär nivå. Samtliga motsägelser namnges, beskrivs och motiveras till näst. I texten hänvisas till det kapitel där motsägelsen framkommit.

Slutligen presenteras en sammanfattande modell över motsägelsena.



Figur 13. De motsägelser som identifierades.

5.7.1 Primära motsägelser

Primära motsägelser identifierades inom komponenterna Instrument, Regler och Arbetsfördelning.

Instrument

Människan och interaktionen och dialogen människor emellan är ett av de viktigaste instrumenten som förekommer inom företaget. Utvecklingstid, utbildningsdagar, delande av kunskap och stöd för kompetensutveckling innehåller samtliga en stark social dimension. Kommunikation lyftes upp som en av kompetenserna som uppfattas viktiga inom företaget. Samtidigt uttalas det återkommande brister inom just **information och kommunikation**, såväl mänskliga som tekniska i form av informativa kanaler som uppfattas bristfälliga. Det förekommer alltså en spänning inom komponenten Instrument. Denna motsägelse berör också Arbetsfördelning när ansvaret för information och kommunikation ligger på varje enskild anställd, men presentationen sker initialt ur denna Instrument-synvinkel.

Några informanter uttalar ett behov av tydligare strukturer och modeller för lärande. Som det framkom i kapitel 5.5.3 (Styrdokument och dokumentering av kompetensutveckling) finns det egentligen ingen uttalad strategi eller plan, men samtidigt uttalas ett behov av **planering**. Det finns några instrument för planering av kompetensutveckling, men det uttalas ett behov av bättre stöd. Det förekommer en spänning, som berör instrumentet, mellan principer för det agila verksamhets sättet och realiteten.

Regler

Det finns vissa regler gällande kompetensutvecklings satsningar. Utbildningsdagarna är definierade till fem i året och Utvecklingstiden till tio procent av arbetstiden, som framkom i kapitel 5.5.2 (Regler gällande kompetensutveckling). Samtidigt visar mätningar att endast fem procent av Utvecklingstiden utnyttjas. Det förekommer också stora skillnader hur utbildningsdagarna används, där vissa använder alla dagar och mer därtill, medan andra kanske inte använder sina dagar alls. Människor har väldigt olika utgångsläge. Det förekommer en spänning mellan hur regler definierats och hur de fullföljs, alltså **verkställande** av regler.

Regeln för Utvecklingstid är att man skall göra något sådant som nyttjar en själv och företaget, vilket ställer krav på att dela med sig av kunskap. Detta framkom i kapitel 5.5.2 (Regler gällande

kompetensutveckling). Samtidigt baserar sig den agila kulturen på **frivillighet**, som framkom i kapitel 5.5.1 (Allmänna principer), vilket leder till en spänning mellan två regler.

Arbetsfördelning

Självbestämmande är ett av ledorden i agil verksamhet. Personalen får fritt välja vilka utbildningar de deltar i och principen bygger på tillit, vilket presenterades i kapitel 5.5.2 (Regler gällande kompetensutveckling). Samtidigt har det skett missbruk och tolkning av de definitioner som finns varierar, vilket har lett till att utbildningar i dag godkänns av VD. Arbetsfördelningen bygger på självbestämmande, men ändå krävs ledningens godkännande. Spänningen ligger i **beslutsfattande**.

Ledarskapet diskuterades i kapitel 5.6.2 (Praktisk arbetsfördelning). Enligt agila principer baserar sig företagets verksamhet på självdrivenhet. Ändå uttalades ett behov av någon form av ledarskap. Alla utnyttjar inte självdrivet de kompetensutvecklingsåtgärder som erbjuds, varför det blir oklart hur den delen av personalen utvecklas. Samtidigt menar en informant att ledningen inte har trovärdighet att styra utvecklingen, så det förekommer tydligen en viss spänning inom detta.

I kapitel 5.1 (Subjektet) definierade en informant en person som jobbar i ett agilt företag som självdriven. Att själv klara av att känna igen behov och jobba emot dessa utan så mycket stöd av andra ansågs viktigt. **Självdrivenheten** betonas genomgående både i kultur, kompetensutvecklingsåtgärder och arbetsfördelning. Ändå framkommer det tydligt på många plan i kapitel 5.6.2 (Praktisk arbetsfördelning) att det förekommer brister i just detta. Det har byggts flera stödformer för kompetensutveckling som framkom i kapitel 5.4.5 (Stöd för kompetensutveckling) men ändå förekommer utmaningar i både användning av kompetensutvecklingsåtgärder som i utformning av dessa.

5.7.2 Sekundära motsägelser

Sekundära motsägelser identifierades mellan komponenterna Instrument och Arbetsfördelning och Instrument och Regel.

Instrument och Arbetsfördelning

Samtliga instrument är byggda så att individen självdrivet kan utveckla sin kompetens, men om individen inte kan eller vet hur det görs blir det en konflikt mellan instrument och arbetsfördelning. Det saknas alltså någon form av **volition**, alltså en medveten förmåga att självdrivet definiera, förverkliga och slutföra kompetensutveckling. Detta kunde beskrivas som en följande nivå av självdrivenhet. Som det framkommer i kapitel 5.6.2 (Praktisk arbetsfördelning) är det egna ansvaret avgörande. Att själv ta ansvar för sin egen kompetensutveckling betonas och förmågan att veta vad som lönar sig att utveckla och hur detta skall ske är avgörande.

Instrument och Regel

Det förekommer flera olika teamsammansättningar inom företaget och arbete i team uppfattas som ett värdefullt sätt att lära sig i arbetet, vilket framkom i kapitel 5.4.2 (Lära i arbetet). Företaget har olika kunskapsteam och projekt som jobbar kring något specifikt tema. Dessa team är öppna för alla och alla som vill kan självdrivet gå med. Samtidigt uppgavs det finnas utmaningar i att gå med i dylika team, vilket lyftes upp i kapitel 5.6.2 (Praktisk arbetsfördelning). Att som novis gå med i ett kunskapsteam som redan arbetat upp en viss kunskapsnivå uppgavs utmanande, vilket innebär att **tillgängligheten** i praktiken inte uppfattas vara den samma för alla. Att företagets personalmängd ökat har lett till att man inte känner varandra lika väl mera, vilket också uppfattades påverka. Det förekommer alltså en regel som säger att dessa team är öppna för alla, men samtidigt fungerar det inte i praktiken. Det förekommer alltså en spänning mellan instrumentets utformning och en regel.

5.7.3 Tertiära motsägelser

Tertiära motsägelser identifierades mellan kompetensutveckling i en agil och en traditionell organisation samt mellan kompetensutveckling i organisationen i dag och organisationen förut.

Personal som arbetat i en traditionell organisation innan

Verksamhetssättet gällande kompetensutveckling i företaget skiljer sig från verksamhetssättet i en traditionell organisation, vilket framgår i kapitel 5.6.2 (Praktisk arbetsfördelning). All kompetensutveckling sker självdrivet, vilket även kan vara fallet i en traditionell organisation, men den markanta skillnaden ligger i att det i det här företaget har allokerats tid för kompetensutveckling. I en traditionell organisation sker kompetensutveckling, enligt informanterna, huvudsakligen på tid som faktureras kunden. Kompetensutvecklingen ges större utrymme, men realiteten visar att denna

möjlighet inte utnyttjas fullt ut. Flera i personalen har en arbetsbakgrund i en traditionell organisation och en orsak till problematiken kan således tolkas ligga i spänningen mellan gamla arbetssätt och rådande.

Företaget i dag och företaget förut

Företaget har på några år vuxit i personalmängd, vilket skapat utmaningar, som framkom i kapitel 5.6.2 (Praktisk arbetsfördelning). Förut kände man varandra bättre och det var lättare att hitta gemensamma intressen att lära kring. Det uppfattades också lättare att gå med i grupper när man kände varandra sedan tidigare. En personalökning har lett till att personalen inte känner varandra lika väl mera. Samtidigt har en personalökning bidragit till ett ökat kunskapsarsenal inom företaget. Det finns flera kunniga och flera kunskapsområden att samlas kring. Utmaningen ligger i att hitta system som upprätthåller den mindre organisationens fördelar och samtidigt kan utnyttja de fördelar en större omfattning för med sig.

5.7.4 Kvartära motsägelser

En kvartär motsägelse identifierades. Det uppkom flera gånger under intervjuerna att det största yttre hotet mot kompetensutvecklingen är kundarbete och försäljning. En tydlig spänning mellan kompetensutveckling och kundarbete identifierades.

Kunden uppges vara en viktig drivkraft för kompetensutveckling, vilket framkommer i kapitel 5.2.2 (Drivkraft till kompetensutveckling). Personalen uppges även vara plikttrogna och måna om att göra ett bra arbete hos kunden, vilket framkom i kapitel 5.1 (Subjektet). Ändå uppfattas det bli en konflikt mellan kundarbete och kompetensutveckling. Brådska i kundarbetet kan leda till att man väljer bort kompetensutveckling:

”Det kan vara brått i kundarbetet, vilket gör att man inte prioriterar tid för lärande.” (Informant 2)

”Det kan vara så att man inte täcks [utveckla sitt kunnande, författares kommentar] för att kunden behöver en hela tiden och så prioriterar man det.” (Informant 3)

Att skapa ett gott kundförhållande uppgavs även vara en orsak att välja bort kompetensutveckling:

”För att jag är ny här, och fast det uppmuntras och sägs att det är ok, så upplever jag att jag har en inre moralisk skyldighet att först sköta min kundkontakt i skick. Göra det som hämtar in pengar till företaget.” (Hänvisning till informant lämnas bort av konfidentiella skäl.)

5.8 Sammanfattning

Resultatet visar att företaget har ett omfattande kompetensutvecklingssystem som bygger på agila principer om självdrivenhet. Flera metoder är utvecklade specifikt för företaget och är alltså inte vida tillämpade modeller. Kompetensutvecklingen anses viktig och företaget allokerar såväl tid som resurser för detta. Även informanterna uttalar ett intresse för kompetensutveckling.

För kompetensutveckling har skapats olika unika lösningar. Personalen erbjuds kompetensutvecklingsåtgärder i form av utbildningsdagar, certifikat och Utvecklingstid och kring dessa har byggts plattformar för delande av kunskap. Lärande i arbetet lyfts upp som en avgörande form av kompetensutveckling och företagets kultur, konsultverksamhet samt agila metoder anses stöda detta. Verksamheten skall vara möjliggörande och tanken är att metoderna skall erbjuda låg tröskel för deltagande. Det skall vara lätt att delta. Den allmänna uppfattningen är att informanterna upplever att företaget erbjuder ett bra stödramverk för kompetensutveckling. Att företaget har låg hierarki ställer ett krav på ett gemensamt ansvar och även flera kompetensutvecklingsåtgärder är uppbyggda kring gemenskap och delande. Informanterna lyfter upp att arbeta i team, att dela med sig av kunskaper och att stöda och hjälpa varandra. Den sociala aspekten kan således konstateras viktig.

Den allmänna uppfattningen är att det förekommer sparsamt med regler och styrning när det gäller kompetensutveckling, men ändå identifierades såväl formella, informella som tekniska regler och även vissa uttalade begränsningar som går emot fri självstyrning. Det förekommer oklarheter i definition och tolkning av regler, vilket lyfter upp ett behov av tydligare information och kommunikation kring dessa. Det finns ingen egentlig plan för kompetensutveckling, men ändå uttalas ett behov av planering.

I arbetsfördelningen diskuterades ansvar. Ansvaret för kompetensutvecklingen ligger på den enskilda individen och verksamheten är uttalat självdrivet. Det finns inget uttalat ledarskap, varför ansvaret delas horisontellt. Även om ansvaret för kompetensutveckling är individuellt uttalades ändå några personer, som informellt fått eller tagit ett större ansvar i frågan. De kompetensutvecklingsåtgärder

som erbjuds används inte i full utsträckning, vilket uppgavs vara en utmaning. Okunskap om vad och hur kompetens utvecklas lyftes upp, vilket upprepat belyser vikten av tydlig information och kommunikation. Samtidigt kan denna okunskap signalera om ett behov av planering och ledarskap. Enligt den agila kulturen har individen spelrum att självdrivet identifiera, planera och fullfölja kompetensutveckling. Ett alternativ till att kompetensutvecklingsåtgärder inte används fullt ut kan vara att individen är nöjd med sitt läge och upplever att kompetensen utvecklas på annat sätt, vilket är godtagbart. Utmaningen ligger följaktligen i de personer som inte vet hur eller vad, eller kanske rent av inte vågar, utveckla sin kompetens. Även brister i förverkligande uttalades. Egen motivation upplevs viktigt.

Med de förutsättningar som erbjuds upplever största delen av informanterna att kompetensutvecklingen fungerar för egen del. Det uttalas ändå oro för kompetensutvecklingen som helhet då tydliga skillnader i förverkligande påtalas. En informant är av den åsikten att kompetensutvecklingen inte fungerar för egen del just nu, men menar samtidigt att många anställda utvecklas väl. Detta bekräftar väl den skillnad i upplevelse som påtalats.

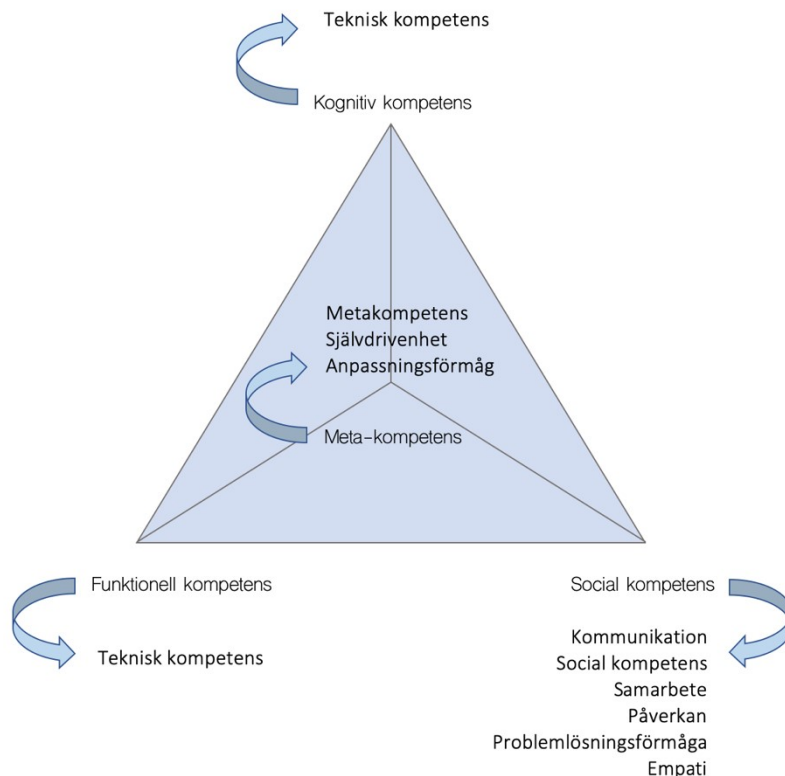
6. Resultatdiskussion

I resultatdiskussionen speglas det empiriska resultatet för de två forskningsfrågorna mot den teori som presenterats. Forskningsfrågorna diskuteras var för sig.

6.1 Kompetensutveckling i en agil organisation

I detta kapitel diskuteras resultatet av den första forskningsfrågan som löd: Hur kan kompetensutveckling i en agil organisation beskrivas genom komponenterna i ett verksamhetssystem?

För att få en uppfattning om kompetensutveckling i en agil organisation ombads informanterna beskriva kompetenser de uppfattar viktiga för företaget de arbetar för. De kompetenser som lyftes upp i empirin var teknisk kompetens, kommunikation, självdrivenhet, social kompetens, empati, samarbete, påverkan, problemlösningsförmåga, anpassningsförmåga och metakompetens, varav teknisk kompetens och kommunikation var de kompetenser som betonades mest. Om dessa kompetenser definieras utgående från Le Deists och Wintertons (2005, s. 39) kompetensmodell (se *figur 16*) framgår att de sociala kompetenserna och metakomptens främst representerades. Funktionell och kognitiv kompetens inverkar enligt Le Deist och Winterton direkt på ett specifikt arbete, medan social kompetens är oberoende kontext. Den tekniska kompetensen är en nödvändighet för att utföra det arbetet informanterna gör. Den tekniska kompetensen klassas som en funktionell kompetens, men samtidigt kunde förståelse av specifika tekniska redskap även kunna klassas som en kognitiv kompetens.



Figur 16. Kompetenser som framkom i forskningsresultatet utgående från Le Deist och Wintertons (2005, s. 40) kompetensmodell.

Otala (2018, s. 23, 69-70, 90) lyfter upp kompetenser som betonas i agila sammanhang och menar att interaktion och kommunikation är avgörande förmågor. Interaktion var inte en kompetens som informanterna specifikt nämnde, även om interaktionen och kompetensutvecklingens sociala dimension genomgående i diskussionen lyftes upp som viktig medan kommunikationen enligt de flesta definierades viktig. Vidare menar Otala att andra avgörande kompetenser är självstyrning, problemlösningsförmåga, inlärningsförmåga och samarbetsförmåga. Att kunna sitt fält och vara specialist inom sitt verksamhetsområde betonas också. Detta bekräftas i empirin. Det tekniska kunnandet var något som de flesta informanter lyfte upp, alltså ett specialistkunnande inom eget verksamhetsfält. Utöver det nämner Otala inre motivation, fokusering, kreativitet och mod, vilka inte uttalades som viktiga kompetenser i empirin. Dessa faktorer kom däremot fram som brister gällande kompetensutveckling. Förmågan att lära sig, alltså en del av metakompetensen, betonades i empirin och uttalades som ett krav för att kunna vara bra inom i fråga varande verksamhetsfält. Även självstyrning och anpassningsförmåga är avgörande metakompetenser i detta sammanhang, där förmågan att styra sig själv och kunna anpassa sig enligt behov betonades såväl av informanterna som i teorin. (Thoren, 2017, s. 82-83; Otala, 2018, s. 23, 69-70, 90.)

Kompetensutveckling i agil organisationskontext beskrivs vidare utgående från empirin som en fortgående, nödvändig läroprocess för att upprätthålla konkurrenskraft och relevans inom branschen. För kompetensutveckling har skapats modeller och plattformar för lärande och delande av kunskap, men innehållet, alltså det som lärs, definieras och verkställs självdrivet av den enskilda anställda. I teorin beskrivs kompetensutveckling som systematiska och planerade organisatoriska aktiviteter med avsikt att erbjuda personalen utbildning som motsvarar nuvarande och framtida behov (DeSimone & Werner, 2012, s. 4). Hur denna traditionella beskrivning är förenlig med verkligheten i en agil organisation i fråga sattes initialt redan i inledningen och det kan konstateras att den inte är entydig. Kompetensutvecklingen kan beskrivas som en systematisk och planerad aktivitet i det avseendet att det från företagets del skapats modeller och plattformar, och allokerats tid och resurser för kompetensutveckling, men innehållsmässigt gäller varken planmässighet eller systematik. Kompetensutvecklingen är självdriven, vilket innebär att såväl inlärningsinnehåll som verkställande är beroende av den enskilda individen, som själv kan påverka om och hur dessa möjligheter utnyttjas. Behovet definieras av individen själv, inte organisationen. Utformningen likaså. Nilsson et al. (2001, s. 75) menar att kompetensutveckling är en strategiskt och operativt viktig fråga för organisationer. Det empiriska resultatet visar att kompetensutvecklingen från företagets del upplevs viktig, när de möjligheter som erbjuds är påkostade och uttänkta. Samtidigt kan det konstateras att det som i teorin lyfts upp som organisationens roll i kompetensutvecklingen i verkligheten mera är en möjliggörande funktion, där ansvaret i sista hand ligger hos den enskilda individen i organisationen. Den avgörande skillnaden kan följaktligen konstateras gälla en förskjutning i ansvar för kompetensutveckling från organisation till individ.

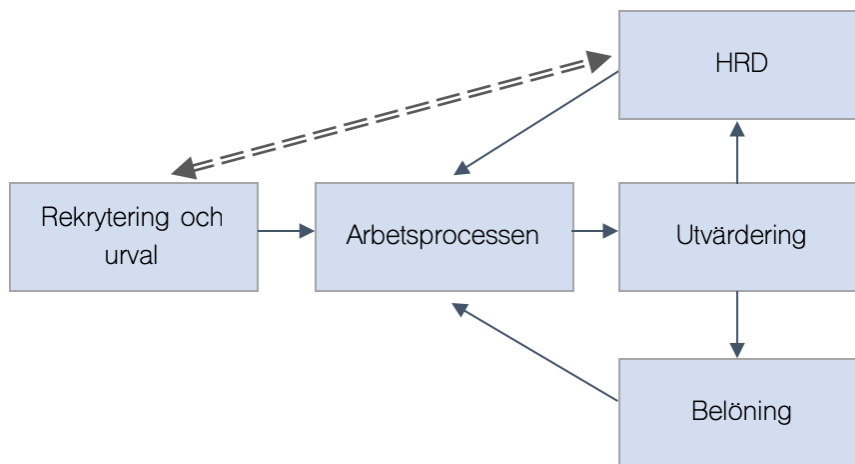
Agil kompetensutveckling betonar individens eget ansvar. Thoren (2017, s. 78) menar att personalen i agil kontext skall ges mandat att själva fatta beslut och friheten att utveckla sig själva i den riktningen de själva finner intressant, så länge det gynnar hela organisationen. Intresse och ansvar för lärande ligger hos den enskilda individen (Thoren, 2017, s. 78, 172-173). Empirin bekräftar detta. Företaget stöder kompetensutveckling genom olika kompetensutvecklingsåtgärder och modeller för delande av kunskap, men utöver detta sker kompetensutveckling självdrivet. Personalen får själva avgöra hur utbildningsdagar och Utvecklingstid används utgående från behov de själva identifierat. Det är vars och ens eget ansvar att ta reda på, fråga, följa med det som pågår och aktivt delta i det som ordnas och vara med i projekt, utgående från eget intresse.

Otala (2018, s. 19-20) menar att arbetsplatser är relevanta lärmiljöer. För att effektiv inläring skall ske behövs arbets- och handlingsätt som möjliggör lärande. Lärande i arbetet uppfattas ha en betydelsefull roll i kompetensutvecklingen, utgående från empirin. Agila metoder och konsultarbete uppgavs som faktorer som främjar lärandet i arbetet, vilket bekräftar Otalas tankar. Informanterna uppger också att kulturen är avgörande. Kulturen uppges vara låghierarkisk och såväl beslutsfattande och verkställande av kompetensutveckling sker självdrivet. Kulturen uppmuntrar människor att inspirera och inspireras.

Empirin betonar kompetensutvecklingens sociala dimension. De flesta kompetensutvecklingsåtgärder och lärandet i arbetet bygger på gemenskap och delande. För delande av kunskap har skapats specifika plattformar och modeller och verksamhetsättet bygger på att stöda och hjälpa varandra. Interaktion nämndes av Otala (2018, s. 23, 69-70, 90) som en viktig agil kompetens. Men trots att den sociala aspekten genomgående poängteras i empirin betonas, anmärkningsvärt nog, inte interaktionen som kompetens. Det Agila Manifestet (2001) lyfter upp individen och interaktionen som den första av fyra värderingar. Även Hewitt et al. (2018, s. 2) menar att personalens lärande, engagemang och tillfredsställelse blir högre om det finns någon form av social interaktion med i läroprocessen. Granberg och Ohlsson (2016, s. 16) lyfter upp gemensamma aktiviteter, som interaktion, kommunikation och reflektion, som viktiga förutsättningar för att lärande skall ske. Även Tolf et al. (2015, s. 25) menar att agilitet bygger på kommunikations- och interaktionsfärdigheter. Detta belyser människans avgörande roll som instrument i agil kompetensutveckling.

Björkholm och Brattberg (2018, s. 29) lyfte upp tillfällena då agila principer inte bör användas och menar att avsaknad av en attityd som stöder förändring och samarbete är exempel på dylikt. Detta för diskussionen vidare till rekrytering. Som framkommit handlar de flesta hinder eller utmaningar för kompetensutveckling som framkommit om självdrivenhet. Detta betonar vikten i att den person som jobbar i en agil organisation skall stå bakom agila principer och anta dessa som egna. Thoren (2017, s. 36, 324) menar att agiliteten är en attityd, varför det är av betydelse att samla personer med rätt inställning att arbeta i ett agilt företag. Utgående från detta kan en koppling göras mellan rekrytering och HRD i Devannas (Fombum et al., s. 41) HR- cykel (se *figur 17*) där rekryteringsrollen för en lyckad kompetensutveckling i agil organisationskontext betonas. Denna koppling är ändå inte ny i diskussioner kring denna modell. Att genom rekrytering tillföra organisationen nytt kunnande är en naturlig form av organisatorisk kompetensutveckling. Men betoningen i det här fallet ligger inte på tillförande av ny kunskap utan fokus ligger på att rekrytera en viss attityd som säkerställer kommande

kompetensutveckling. Således kan denna koppling ses relevant för att säkerställa att kompetensutveckling i en agil organisation fungerar utgående från de modeller som teorin och empirin lyft fram. Agilitet och självbestämmande kan också ses som en rekryteringsnisch, enligt Denning (2018, s. 4), vilket innebär en koppling i två riktningar.



Figur 17. Vikten av en uttänkt rekrytering för lyckad kompetensutveckling i agil organisationskontext.

6.2 Hinder för kompetensutveckling

I detta kapitel diskuteras resultatet av den andra forskningsfrågan som löd: Vilka motsägelser framkommer i verksamhetssystemet?

Självdrivenhet och eget ansvar sammanfattas vara avgörande faktorer i kompetensutveckling i agil organisationskontext. Intressant nog identifieras samtidigt de största bristerna och utmaningarna för kompetensutveckling gällande just detta. Företaget fungerar låghierarkiskt utan ett uttalat ledarskap, men ett behov av ledarskap uttalas. Annosi et al. (2018, s. 2) betonar att ledarskapet i en agil organisation är delat mellan organisationens medlemmar och Ojala (2018, s. 20) betonar ledarskapets roll och menar att det skall fungera uppmuntrande till lärande. Företaget har skapat olika stödfunktioner som avser ersätta avsaknad av ett traditionellt ledarskap, men ändå uppfattas dessa inte räcka. Det kan diskuteras huruvida orsaken ligger i stödfunktionernas utformning eller i ovetskap om vilka funktioner som finns tillhanda. Beslutsfattande är delat mellan företagets medlemmar. Ändå begränsas självdrivna val av kompetensutvecklingsåtgärder av beslutsfattande från VD. Thoren

(2017, s. 80-81) lyfter upp den decentraliserade beslutsfattandet i en agil organisation och menar att personer med hög autonomi är mera motiverade. Olika projekt och kunskapsteam är öppna och tillgängliga för alla, samtidigt som verkligen visar att så inte är läget. Samtliga instrument för kompetensutveckling är byggda så att individen självdrivet utvecklar sin kompetens, men ändå uttalas en utmaning i definition av behov, förverkligande och slutförande, alltså volition. Ojala (2018, s. 23, 69-70, 90) lyfter upp kompetenserna motivation, fokusering, kreativitet och mod som viktiga i en agil organisation. Det uttalade behovet av bättre volition bekräftar dessa.

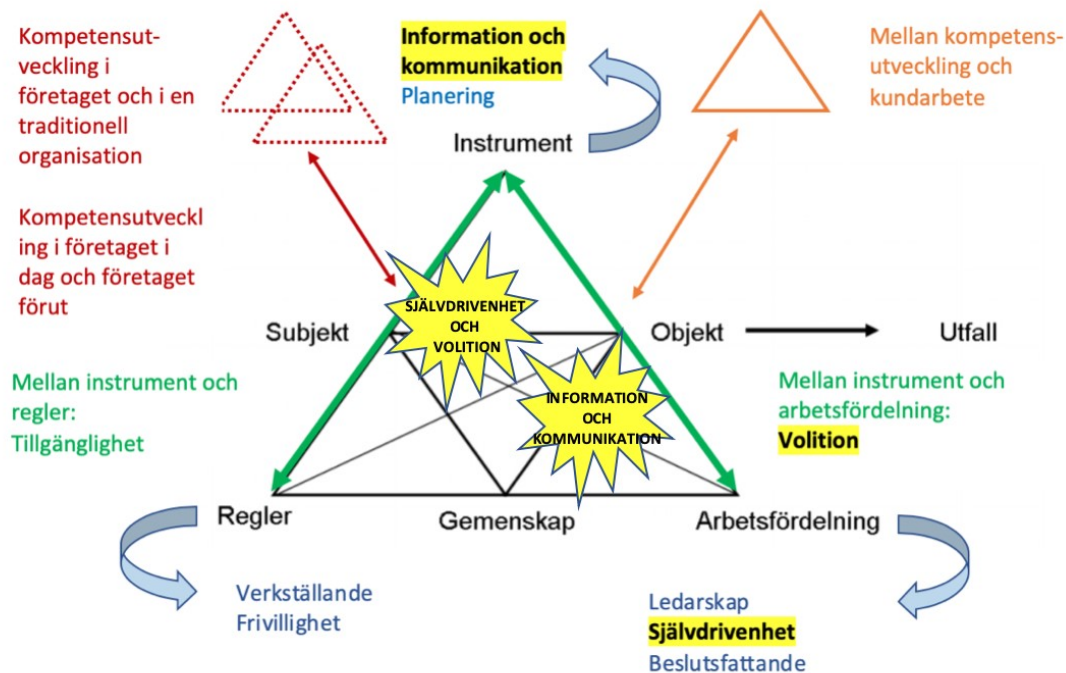
Att agil kompetensutveckling lägger ett stort ansvar på den enskilda individen är inte odelat smärtfritt. Mätningar påvisar skillnader i användning av de kompetensutvecklingsåtgärder som erbjuds. Örtensblad (2009, s. 37) lyfter upp att möjligheten att själv påverka lärande kan medföra negativa känslor i fall vilja att lära sig inte finns. I det här fallet signalerades inte dylika negativa upplevelser av självdriven kompetensutveckling utgående från ovilja utan snarare okunskap. Personalen vet inte vad de skall utveckla, ej heller hur. Ett behov av tydligare plan eller bättre stöd för självdriven kompetensutveckling uttalades.

Det empiriska resultatet visar att det inte finns någon uttalad strategi eller plan för kompetensutveckling. En strategi eller plan uppfattas kunna fungera begränsande och leda till att verksamhet anpassas mot uppställda mål i stället för sådant som intresserar personalen. Ojala (2018, s. 19-20) menar att avsaknad av plan och strategi är kännetecknande för en agil organisation där lärandet ofta sker utan tydligt mål. Ändå framkommer det ett behov av tydligare plan. Detta väcker diskussionen om hur en planmässighet kunde utformas att motsvara agilt verksamhets sätt. Samtidigt kan behovet av plan ses botten i bristande information och kommunikation.

Kommunikationens och interaktionens roll betonas genomgående i såväl teori som empirin. Här identifieras en intressant konflikt mellan teori, uttalat behov och verklighet. Kommunikation lyfts upp som en av de viktigaste kompetenserna inom företaget. Samtidigt definieras utmaningar i information och kommunikation som genomgående hinder för kompetensutveckling. Flera processer brister för att informationen och kommunikationen är bristfällig, även om vikten av just detta påtalas såväl inom empirin som teorin. Kommunikation är ett huvudelement av interaktion.

Baserat på den diskussion som förts och analys av resultat som presenterats kunde tre av motsägelserna lyftas upp som centrala: *självdrivenhet*, *volition* samt *information och kommunikation* och dessa kommer framöver att representera två övergripande kategorier: *självdrivenhet och volition*

samt *information och kommunikation* (se figur 14). Dessa spänningar kan tolkas vara en form av övergripande spänningar som genomgående påverkar hela aktivitetssystemet.



Figur 14. De sammanfattande motsägelserna

Volition, alltså en medveten förmåga att självdrivet definiera, förverkliga och slutföra kompetensutveckling, tillsammans med självdrivenhet, sammanfattar motsägelserna frivillighet, planering, verkställande, tillgänglighet, beslutsfattande och ledarskap, som samtliga handlar om bristande agila processer. Agiliteten kan således tolkas vara en utmaning på metanivå i aktivitetssystemet, där företaget uttalat verkar enligt agila principer, men de flesta motsägelser identifierats inom just detta fält.

Motsägelserna 'kompetensutveckling i företaget i dag och företaget förut', 'kompetensutveckling i företaget och i en traditionell organisation' och 'mellan kompetensutveckling och kundarbete', kan samtliga tänkas böttna i bristande information och kommunikation. Att tydligt uttala och delge de principer som gäller i företaget kan minska de utmaningar som dessa spänningar medför. Brister i information och kommunikation påverkar även motsägelserna som förknippas till volition (se figur 15). Där som agiliteten genom den sammanfattande kategorin 'självdrevenhet och volition' kan ses som en spänning på metanivå, kan 'information och kommunikation' tolkas som en brist i en övergripande funktion. Detta betonar vikten av information och kommunikation i en agil organisation.

Sammantaget kan det tolkas finnas en utmaning på metanivå när flera spänningar som uttalats tangerar företagets agila verksamhetsprinciper. Den andra knytpunkten som betonas är vikten av tydlig och lättillgänglig information och kommunikation.

7. Avslutande diskussion

I det avslutande kapitlet presenteras en sammanfattande diskussion, en metoddiskussion och förslag till fortsatt forskning.

7.1 Sammanfattande diskussion

Avhandlingens syfte är att undersöka kompetensutveckling i agil organisationskontext och identifiera eventuella spänningar som förekommer i aktiviteten. Inledningsvis uttalades ett antagande att kompetensutveckling i en agil organisation till sin karaktär avviker från hur kompetensutveckling traditionellt beskrivs och det kan konstateras att antaget stämmer. En av mest påtagliga avvikelserna som identifierades är justeringen av ansvar för kompetensutveckling från organisation till individ, vilket ställer krav på självdrivenhet och volition.

Den första forskningsfrågan avsåg att svara på hur kompetensutveckling i agil organisationskontext beskrivs genom komponenterna i ett verksamhetssystem. Kompetensutveckling i en agil organisation beskrivs som en nödvändig och fortgående process. Sociala aspekter betonas i större utsträckning än inom kompetensutveckling traditionellt. Kompetensutveckling bygger på interaktion och lärandet sker ofta i team eller med inslag av annan social dimension. Att lära i arbetet uppfattades som en av de viktigaste metoderna för kompetensutveckling och bygger på såväl agila metoder, konsultarbete som en företagskultur som stöder utveckling. Vissa brister i information och kommunikation uttalades. Det förekommer oklarheter gällande definition och tolkning av kompetensutveckling, vilket kunde förebyggas eller förbättras av tydligare information och kommunikation. Det förekommer även bristande vetskap om definition, verkställande och slutförande av kompetensutveckling, vilket kunde underbyggas informativt. En agil organisation följer i huvudsak ingen plan eller strategi, men empirin visar ändå att en verksamhetsform som denna kräver någon form av struktur för att fungera. Om en strategi eller verksamhetsplan kan uppfattas begränsande borde alternativa system diskuteras. Flera informanter lyfte upp förslag till bättre stöd för kompetensutveckling, vilka är värda att diskutera och utveckla vidare. När avgörande ingredienser för god kompetensutveckling finns, men det ändå uttalas brister, kunde en tydligare utformning och informering stöda personalen i självdriven kompetensutveckling.

Traditionellt sätt uppfattas funktionella och kognitiva kompetenser vara arbetsrelaterade kompetenser (De Leist & Winterton, 2005, s. 39). Intressant nog visar empirin att kompetenser som är avgörande när man jobbar i ett agilt företag inte begränsas till enbart dessa två. Sociala kompetenser innefattande kommunikation, interaktion och samarbete är avgörande för agil kompetensutveckling. Men när kompetensutvecklingen är självdriven och bygger på eget initiativ och ansvar för lärandet, kan metakompetensen lyftas upp som central. Utan kunskap i hur lära sig självdrivet faller grunden i agil kompetensutveckling. En insikt i vikten av detta är relevant. Viktiga kompetenser för agil kompetensutveckling kunde också i större utsträckning lyftas upp och diskuteras för att väcka insikt och diskussion.

Svaret på den andra forskningsfrågan om vilka motsägelser som framkommer i verksamhetssystemet kan sammanfattningsvis konstateras vara självdrivenhet och volition samt interaktion och kommunikation. Kompetensutvecklingen är byggd på ett självdrivet verksamhets sätt, samtidigt som de flesta motsägelser som uttalades i någon form tangerade just detta. Det kan följaktligen konstateras att en grundförutsättning för lyckad kompetensutveckling i agil organisationskontext är en personal som besitter en agil attityd. Ett fokus kan således riktas mot rekrytering. Att redan i rekryteringsprocessen beakta denna insikt skapar bättre förutsättning för kompetensutveckling.

Där som agiliteten genom självdrivenhet och volition kan ses som en spänning på metanivå, kan information och kommunikation tolkas som en brist i en övergripande funktion. Vikten av god information och kommunikation upplevs väsentlig inom en agil organisation, även om det uppfattades finnas brister inom just detta. Att betona kommunikationens roll är således avgörande. En annan viktig faktor inom agil kompetensutveckling är interaktion. Vikten av det mänskliga samspelet har ett alldeles speciellt fokus inom agil verksamhet, där största delen av kompetensutvecklingen i någon form har en social dimension. Sammanfattande kan konstateras att kommunikation och interaktion är viktiga grundstenar i agil kompetensutveckling.

Avhandlingens resultat bygger på information från sex informanter, varför det inte är generaliserbart. Ämnet kan ändå tolkas vara oberoende av bransch och således tillämpas i alla organisationer där agila metoder används. Även om kompetensutvecklingens utformning i företaget där forskningen gjordes i sig är unik, är principerna inte beroende av teknisk bransch. Självdrivenhet, volition, interaktion och kommunikation kan förekomma i alla branscher och är faktorer som bör beaktas när kompetensutveckling planeras och utformas. Ett större fokus på dessa underbygger och möjliggör gott utförande av kompetensutveckling. Således kan avhandlingen ses bidra med insikt i vilka faktorer

som bidrar till och underlättar utformning och verkställande av kompetensutveckling i agil organisationskontext.

7.2 Kritisk metoddiskussion

När syftet med avhandlingen är att beskriva och förstå kompetensutveckling i agil organisationskontext valdes Engeströms aktivitetsteori som analysverktyg. Kompetensutveckling uppfattas som en aktivitet i ett verksamhetssystem och undersöktes utgående från de komponenter som står i relation till aktiviteten. Utöver det erbjöd modellen möjligheten att definiera eventuella spänningar i kompetensutvecklingen. Metoden beskrev kompetensutvecklingen bra och gav en djup och omfattande analys av kompetensutveckling som aktivitet. Motsägelser identifierades också och dessa ger god grund för fortsatt utveckling. Ändå kan kritik ritas mot metodens komplexitet.

Barab et al. (2003, s. 207) menade att aktivitetsteorin kan uppfattas vara ett komplicerat analysverktyg, vilket underskrivs.

För att klargöra samtliga komponenter och motsägelser blev forskningsmaterialet omfattande och det var utmanande att redovisa resultatet i ett överskådligt och beskrivande format. Att begränsa insamlingen av material kunde underlätta problematiken, men det rekommenderas ändå noggrann övervägning när resultatet då lätt blir ytligt.

Analysen utgående från Engeströms aktivitetsteori är uppfattningsvis mera tidskrävande än motsvarande vid användning av andra ansatser för beskrivning av uppfattning, när fenomenet beskrivs utgående från de sex komponenterna i aktivitetssystemet samt motsägelser (Engeström, 2002, s. 41-48; Engeström, 2001, s. 136-137). Samtliga komponenter i aktivitetssystemet är i konstant växelverksam med varandra, vilket stundvis gör analysen utmanande. För att påvisa denna komplexitet presenteras en motsägelser som exempel, kravet att dela med sig versus frivillighet baserat på agila principer. Kompetensutvecklingssatsningen Utvecklingstid är ett instrument för kompetensutveckling. Regeln för Utvecklingstid är att man skall göra något som gynnar en själv och organisationen, alltså en regel som direkt påverkar arbetsfördelning. Samtidigt är regeln för en agil organisation att allting är självdrivet och baserar sig på frivillighet, även det en regel som påverkar arbetsfördelningen. Samtliga dessa har en direkt inverkan på objektet, alltså kompetensutvecklingen. Exemplet tangerar fyra olika komponenter och definitionen är tolkningsbar. I det här fallet valdes

definitionen att gälla en primär motsägelse inom komponenten Regler. Regeln för instrumentet Utvecklingstid är i konflikt med regeln för en agil organisation. Det är meningen att man skall dela med sig, men ändå skall det vara frivilligt. Samtidigt kan även tolkningen luta mot en sekundär motsägelse där en utformning av ett instrument är i konflikt med en regel för en arbetsfördelning. Som framgår ställer detta krav på forskaren att kunna precisera och motivera sina ställningstaganden för en konsekvent analys.

Det framfördes en önskan till företaget i undersökningen om att få ta del av skriftligt material gällande kompetensutveckling, men denna önskan svarades inte. Att spegla empirin mot rådande dokumentation kunde ha tillfört ett ytterligare djup till resultatet. Det förblev bland annat oklart vilka regler och direktiv som verkligen finns dokumenterade som formella regler och vilka som är informella och bygger på tradition.

Att intervjuerna enligt agila principer var frivilliga innebar att deltagarna var genuint intresserade av ämnet i fråga och flera av informanterna var kunniga och insatta i ämnet. Forskningsmaterialet uppfattas således kvalitativt. Det finns en risk att personer med eget intresse i ämnet förskönar eller romantiserar verkligheten, men uppfattningen är att svaren var realistiska och genuint belyste problem och utmaningar. I motsats till dokumentation av kompetensutveckling i form av ett tävlingsformat, vilket nämnes i empirin, möjliggör detta format en ärligare gestaltning av kompetensutveckling. Informanterna hade olika lång arbetserfarenhet inom företaget, vilket ger en bredd i svaret. Gruppen var homogen i det avseendet att samtliga informanter jobbar inom organisationsdelen för mjukvaruutveckling. En kritisk synvinkel kan lyftas upp i risken att informanterna representerar ett snävt sampel då de har ett eget intresse i kompetensutveckling, varför det även ur utvecklingssynvinkel kunde vara intressant att intervjua personer som inte är insatta eller intresserade av kompetensutveckling.

Syftet med Engeströms aktivitetsteori är att lyfta fram motsägelser som möjlighet till utveckling och förbättring (Barab et al., 2003, s. 208) och detta fungerade som ett gemensamt intresse för studien och företaget som deltog. En orsak till att möjlighet till utförande av denna studie gavs inom ramarna för företaget, var intresset och behovet att kartlägga det rådande läget inom kompetensutvecklingen. Syftet och ansatsen kan således tolkas lämpliga.

Även om Engeströms aktivitetsmodell uppfattades vara en komplicerad modell för analys av kompetensutveckling svarade den ändå väl på syfte och forskningsfrågor i denna avhandling. Modellen har inte vida använts i pro gradu-avhandlingar inom ramarna för Fakulteten för pedagogik

och välfärdsstudier vid Åbo Akademi, varför det även låg ett intresse i att tillföra den erfarenheten till universitetet.

7.3 Förslag på fortsatt forskning

Engeströms aktivitetsteori används oftare i sina mera förädlade former: expansivt lärande och utvecklande arbetsforskning. Ett förslag till fortsatt forskning är att ta fasta vid de motsägelser som identifierats i denna studie och genom utvecklande arbetsforskning följa utvecklingsprocessen i syfte att förbättra de brister som framkommit. Det kunde vara intressant att följa med hur en dylik process skulle ske inom ramarna för en agil verksamhet.

Ett annat förslag till fortsatt forskning är att undersöka hur kompetensutvecklingen bättre kunde stödas enligt agila principer. Denna forskning påtalade brister som förekommer. Att ta fasta vid hur dessa brister kunde motverkas och hur pedagogiken bättre kunde stöda verksamheten kunde vara intressant att undersöka.

7.4 Avslutande ord

Jag vill rikta mitt ödmjukaste tack till företaget, som gav mig chansen att utföra studien inom ramarna för sin verksamhet. Det var fantastisk att få ta del av de innovativa lösningar som skapats och mitt intresse för kompetensutveckling och agila organisationer har ytterligare förstärkts. Slutligen en sammanfattande kommentar som en informant uttryckte gällande kompetensutveckling. Det beskriver kompetensutvecklingssituationen och påtalar, enligt mig, den attityd som råder. Samtidigt sammanfattar kommentaren min egen mentalitet, varför jag gärna avslutar med denna. Företaget är på många plan genom sina metoder och modeller en föregångare gällande agil kompetensutveckling och har alla förutsättningar till ytterligare utveckling. Jag hoppas avhandlingen kan fungera som en vägledare i fortsatt arbete.

”Det finns mycket möjligheter.” (Informant 6)

Litteraturförteckning

Abdullah, Z. (2014). Activity Theory as Analytical Tool: A Case Study of Developing Student Teachers' Creativity in Design. *Procedia – Social and Behavioral Science*, 131, 70-84. Doi: 10.1016/j.sbspro.2014.04.082.

Agile HR Manifesto. URL: <http://www.agilehrmanifesto.org/> (hämtad 15.10.2019).

Alagaraja, M. (2013). HRD and HRM Perspectives on Organizational Performance: A Review of Literature. *Human Resource Development Review*, 12 (2), 117-143. Doi: 10.1177/1534484312450868.

Annosi, M.C., Martini, A., Brunetta, F. & Marchegiani, L. (2018). Learning in an agile setting: An multilevel research study on the evolution of organizational routines. *Journal of Business Research*, 1, 1-13. Doi: 10.1016/j.jbusres.2018.05.011.

Barab, S., Barnett, M., Yamagata-Lynch, L., Squire, K. & Keating, T. (2002). Using Activity Theory to Understand the Systematic Tensions Characterizing a Technology-Rich Introductory Astronomy Course. *Mind, Culture, and Activity*, 9 (2), 76-107. Doi: 10.1207/S15327884MCA0902_02.

Barab, S. A., Evans, M. A., & Baek, E. (2003). Activity theory as a lens for characterizing the participatory unit. I Jonnasen, D. (Red.), *Handbook of research for educational communication and technology* (2. utgåvan) (199-214). New York: Simon and Schuster.

Bell, J. & Waters, S. (2016). *Introduktion till forskningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur.

Björkholm, T. & Brattberg, H. (2018). *Prioritera, fokusera, leverera: din snabbguide till Lean, Agile, Scrum och XP* (version 1.5). Stockholm: Vulkan.

Browaeys, M-J. & Fisser, S. (2012). Lean and agile: an epistemological reflection. *The Learning Organization*, 19 (3), 207-218. Doi: 10.1108/09696471211219903.

Cappelli, P. & Tavis, A. (2018). HR goes agile. *Harvard Business Review*, 96 (2), 46-53. URL: <http://search.ebscohost.com.ezproxy.vasa.abo.fi/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=128120359&site=ehost-live> (hämtad 3.9.2019).

Cardoza, C. (2016). Agile is old, we need to make it modern. *Software Development Times*, 27.7.2016. URL: <https://sdtimes.com/agile/agile-2016-agile-old-need-make-modern/> (hämtad 15.10.2019).

Claus L. (2019). HR disruption – Time already to reinvent talent management. *Business Research Quarterly*, 22 (3), 207-215. Doi: 10.1016/j.brq.2019.04.002.

Dahlgren, L.O. & Johansson, K. (2015). Fenomenografi. I Fejes, A. & Thornberg, R. (Red.), *Handbok i kvalitativ analys*. Stockholm: Liber.

De Leist, F. D. & Winterton, J. (2005). What is Competence? *Human Resource Development International*, 8 (1), 27 – 46. DOI: 10.1080/1367886042000338227.

Denning, S. (2018). The emergence of Agile people management. *Strategy & Leadership*, 46 (4), 3 – 10. Doi: 10.1108/SL-04-2018-0042.

DeSimone, R. L. & Werner, J. M. (2012). *Human resource development* (6. utgåvan). Ohio: Cengage Learning.

De Vos, A., De Hauw, S. & Van Der Heijden, B. (2011). Competency Development and career success: The mediation role of employability. *Journal of Vocational Behaviour*, 79 (2), 438-447. Doi: 10.1016/j.jvb.2011.05.010.

Ellström, P-E. (1992). *Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet*. Stockholm: Publica.

Engeström, Y. (2001). Expansive Learning at Work: Toward an activity theoretical reconceptualization. *Journal of Education and Work*, 14 (1), 133-156. Doi: 10.1080/13639080020028747.

Engeström, Y. (2002). *Kehittävä työntutkimus*. Helsinki: Edita Prisma.

Engeström, Y. & Kerosuo, H. (2007). From workplace learning to inter-organizational learning and back: the contribution of activity theory. *Journal of Workplace Learning*, 19(6), 336-342. Doi: 10.1108/13665620710777084.

Engeström, Y. & Sannino, A. (2010). Studies of expansive learning: Foundations, findings and future challenges. *Educational Research Review*, 5 (1), 1-24. Doi: 10.1016/j.edurev.2009.12.002.

Fejes, A. & Thornberg, R. (2015). *Handbok i kvalitativ analys*. Stockholm: Liber.

Fombrun, C.J., Tichy, N.M. & Devanna, M.A. (2004). *Strategic human resource management*. New York: Wiley.

Forsberg, C. & Wengström, Y. (2015). *Att göra systematiska litteraturstudier* (4. utgåvan). Stockholm: Natur & Kultur.

Fortier, M. & Marie-Noëlle, A. (2015). From Resource to Human Being: Towards Persons Management. *SAGE open*, 5 (3), 1-13. Doi: 10.1177/2158244015604347.

Goebel, C. (2009). How Being Agile Changed Our Human Resource Policies. *Agile*, 101-106. Artikeln presenterad på Agile Conference 2009, konferenspublikation. Doi: 10.1109/AGILE.2009.49 (hämtad 9.9.2019).

Granberg, O. & Ohlsson, J. (2016). *Kollektivt lärande – i arbetslivet*. Lund: Studentlitteratur.

Guthrie, H. (2009). *Competence and competency-based training: What the literature says*. Adelaide: NCVET.

Hewett, S., Becker, K. & Bish, A. (2018). Blended workplace learning: the value of human interaction. *Education and training*, 61 (1), 2 – 16. Doi: 10.1108/ET-01-2017-0004.

Illeris, K. (2004a). A model for learning in working life. *Journal of Workplace Learning*, 16 (8), 431 – 441. Doi: 10.1108/13665620410566405.

Illeris, K. (2004b). *Learning in working life*. Roskilde: University Press.

Karanasios, S., Riisla, K. & Boyka, S. (2019). Exploring the Use of Contradictions in Activity Theory Studies: An Interdisciplinary Review. Artikeln presenterad på 33. *EGOS Colloquium: The Good Organization*, Köpenhamn 6-8.7.2017, konferenspublikation. URL: https://www.egosnet.org/2017_copenhagen/general_theme (hämtad 19.12.2019).

Kollias, V., Mamalougos, N., Vamvakoussi, X., Lakkala, M. & Vosniadou, S. (2005). Teachers' attitudes to and beliefs about web-based Collaborative Learning Environments in the context of an international implementation. *Computers and Education*, 45 (3), 295-315. Doi: 10.1016/j.compedu.2005.04.012.

Kuchinke, K.P. (2013). Human Agency and HRD: Returning Meaning, Spirituality, and Purpose to HRD Theory and Practice. *Advances in Developing Human Resources*, 15 (4), 370-381. Doi: 10.1177/1523422313498563.

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.

Larsson, S. (2011). *Kvalitativ analys: Exemplet fenomenografi*. Lund: Studentlitteratur.

Lindmark, A. & Örnevik, T. (2011). *Human resource management - Organisationens hjärta* (Andra upplagan). Lund: Studentlitteratur.

Modern Agile. URL: www.modernagile.org (hämtad 13.11.2019).

Nilsson, P., Wallo, A., Rönnqvist, D. & Davidson, B. (2011). *Human Resource Development – att utveckla medarbetare och organisationer*. Lund: Studentlitteratur.

Nilsson, P., Wallo, A., Rönnqvist, D. & Davidson, B. (2018). *Human Resource Development – att utveckla individer, grupper och organisationer*. Lund: Studentlitteratur.

Park, Y. & Choi, W. (2016). The effects of formal learning and informal learning on job performance: The mediating role of the value of learning at work. *Asia Pacific Education Review*, 17 (2), 279–287. Doi: 10.1007/s12564-016-9429-6.

Ruona, W.E.A. & Gibson, S.K. (2004). The Making of the twenty-first-century HR: An analysis of the convergence of HRM, HRD and OD. *Human Resource Management*, 43 (1), 49-66. Doi: 10.1002/hrm.20002.

Salza, P., Ferrucci, F. & Musmarra, P. (2019). Agile Methodologies in Education: A Review: Bringing Methodologies from Industry to the Classroom. I Parsons, D. & MacCallum, K. (Red.). *Agile and Lean Concepts for Teaching and Learning* (25-45). Singapore: Springer.

Schaffar, B. (2019). Svårigheter i att definiera begreppet kompetens [Difficulties in defining the notion of competence]. *Nordic Journal of Vocational Education and Training*, 9 (1), 111-128. Doi: 10.3384/njvet.2242-458X.1991111.

Svensson, L., Ellström, P-E. & Åberg, C. (2004). Integrating formal and informal learning at work. *Journal of Workplace Learning*, 16 (8), 479-491. Doi: 10.1108/13665620410566441.

The Agile Manifesto. (2001). URL: <https://agilemanifesto.org/iso/sv/manifesto.html> (hämtad 15.8.2019).

Their, S. 2000. *Att leda lärande och förändring*. Helsingfors: Pro Futura.

Thoren, P-M. (2017). *Agile People*. Lioncrest publishing.

Tkachenko, O. & Ardichvili, A. (2017). Cultural-Historical Activity Theory's Relevance to HRD: A Review and Application. *Human Resource Development Review*, 16 (2), 135 – 157. Doi: 10.1177/1534484317696717.

Tolf, S., Nyström, M., Tishelman, C., Brommels, M. & Hansson, J. (2015). Agile, a guiding principle for health care improvement? *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 28 (5), 468-493. Doi: 10.1108/IJHCQA-04-2014-0044.

Trost, J. (2005). *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur.

Welbourne, T. (2011). Fast HR – Enhancing service excellence. *Organizational Dynamics*, 40 (4), 292-301. Doi: 10.1016/j.orgdyn.2011.07.006.

Worley, C., Lawler, E., O'Toole, J., Williams, T. & Williams, T.D. (2014). *The Agility Factor: Building Adaptable Organizations for Superior Performance*. New Jersey: Wiley.

Worley, C. G., Zardet, V., Bonnet, M., Savall, A. & Pasquier, P. (2015). *Becoming Agile: How the SEAM Approach to Management Builds Adaptability*. New Jersey: Wiley.

Yamagata-Lynch, L. & Haudenschild, M. (2009). Using activity systems analysis to identify inner contradictions in teacher professional development. *Teaching and Teacher Education*, 25 (3), 507-517. Doi: 10.1016/j.tate.2008.09.014.

Örtenblad, A. (2009). *Lärande organisationer: vad och för vem?* Stockholm: Liber.

Örtenblad, A. (2018). What does "learning organization" mean?. *The Learning Organization*, 25 (3), 150-158. Doi: 10.1108/TLO-02-2018-0016.

Bilaga – Intervjuguide

Presentation samt skriftligt samtycke - etiska principer, konfidentialitet, inspelning.

Subjekt – Tekijä

Avser definiera den grupp ur vilkens synvinkel analysen sker.

1. Vilken är din arbetsbefattning och hur länge har du jobbat för företaget? Berätta gärna vad din arbetsuppgift innefattar? Vilka befattningar har dina närmaste kolleger? Jobbar du i olika team?

Mikä on työtehtäväsi ja miten kauan olet toiminut yrityksessä? Mitä työtehtäväsi sisältää? Ketkä ovat lähimmät työkaverisi? Työskenteletkö eri tiimeissä?

Objekt – Kohde

Avser definiera vad fenomenet kompetens innebär. Vilka dimensioner av begreppet är relevanta, vilken är drivkraften och motivationen, varför utvecklar man kompetens?

2. Vad är kompetensutveckling enligt dig?
Mitä osaamisen kehittäminen sinun mielestäsi on?
3. Varför är det viktigt att utveckla kompetens?
Miksi osaamisen kehittäminen on tärkeää?
4. Vad innebär det att vara kompetent?
Mitä tarkoittaa olla pätevä?
5. Vilka kompetenser är viktiga/av värde för företaget? Varför?
Mitkä taidot/mitä osaamista koetaan tärkeinä yrityksessä? Minkä takia?
6. Vilka kompetenser är viktiga för dig?
Mitkä taidot/mitä osaamista koet tärkeinä sinulle?

Instrument – Välineet

Avser att svara på hur man jobbar med kompetensutveckling inom företaget, såväl konkreta som abstrakta former (utbildningar, peer-learning, mentorer, coacher, mellan erfarna och noviser, digitala lösningar, kompetensprofiler, exceltabeller, utomstående konsulter, tyst kunskap)

7. Hur utvecklar ni kompetens?
Miten osaamista kehitetään?
8. Vilka former av kompetensutveckling förekommer det på din arbetsplats? Vilka kompetensutvecklingsåtgärder erbjuder din arbetsplats?
Mitä oppimisen kehittämisen muotoja käytetään työpaikallasi? Millä eri tavoin yrityksessänne panostetaan oppimisen kehittämiseen?
9. Vilka olika former av kompetensutveckling har du tagit del av de senaste åren?

Millaisiin osaamisen kehittämiseen muotoihin olet osallistunut viime vuosina?

Vet du vilka möjligheter organisationen erbjuder? Kan du berätta vilka de är?

Tiedätkö mitä mahdollisuuksia organisaatio tarjoaa? Voitko kertoa mitkä nämä ovat? Mitä mieltä olet näistä?

Hur har du utnyttjat de möjligheter som organisationen erbjuder? Miten olet hyödyntänyt organisaation tarjoamia mahdollisuuksia?

Hur delar ni med er av ny kunskap? Finns det uttalade system för detta? Vilka är de i så fall? Vilken uppfattningar har du av dessa? Miten teillä jaetaan osaaista? Löytyykö malleja tällaiselle? Miten tämä toimii sinun mielestäsi?

Har du förslag till nya/annorlunda/modifierade kompetensutvecklingsformer?

Onko sinulla ehdotuksia uusista tavoista kehittää oppimista?

Vad kunde enligt dig göras bättre?

Mikä voisi sinun mielestäsi toimia paremmin?

Vilka lösningar föreslår du själv till detta problem?

Mitkä ratkaisut ehdotat itse tälle ongelmalle?

10. Gör ni kompetenskartläggningar/kompetensprofiler?(finns det någon systematik och planering i kompetensutveckling?)

Teettekö osaamiskartoituksia/osaamisprofiiilejä?

Hur vet ni vilken kompetens det finns inom organisationen?

Miten tiedätte mitä osaamista organisaatiosta löytyy?

Hur kan ni ta till vara på den kompetens som finns?

Miten osaatte hyödyntää sitä osaamista mitä on?

Regler – Säännöt

Avser att utreda vilka regler, såväl formella, som tysta, som styr kompetensutveckling. Regler, traditioner och kultur.

11. Vilka regler/direktiv styr kompetensutveckling?

Mitkä säännökset ohjaavat osaamisen kehittämistä?

Verksamhetsplan, vision, strategi eller motsvarande?

Toimintasuunnitelma, visio, strategia, joku muu?

Vilka värderingar och traditioner?

Mitkä arvot ja perinteet vaikuttavat?

Hur brukar ni göra?

Miten teillä on tapana tehdä?

12. Hur stöder din arbetsplats/kulturen kompetensutveckling? Vad kunde göras för att stöda det ännu bättre?
Miten työpaikkasi/kulttuuri tukee oppimisen kehittämistä?
13. Vad bidrar enligt dig till din kompetensutveckling? Vilka saker stöder? Vad behöver du för förutsättningar för att utvecklas?
Mitä tekijät mielestäsi edistävät osaamisen kehittämistäsi?
14. Vilka förutsättningar finns det för kompetensutveckling på din arbetsplats?
Mitä edellytykset osaamisen kehittämiseen löytyvät työpaikaltasi?
15. Vilka begränsningar eller hinder finns det för kompetensutveckling?
Mitä esteitä oppimisen kehittämislle ilmenee? Löytyykö jotain sellaista mitä hidastaa/vaikeuttaa oppimista?
16. Vad kunde fungera bättre gällande kompetensutveckling?
Mikä tai mitkä asiat koskien osaamisen kehittämistä voisi toimia paremmin?

Arbetsfördelning – Työnjako

Avser att svara på vem som ansvarar för kompetensutvecklingen i organisationen. Initiativ, beslutsfattande och utförande. Hur agil är kompetensutvecklingen?

17. Vem eller vilka är ansvariga för kompetensutveckling på din arbetsplats? Finns det någon centraliserad enheten som jobbar med detta?
Kenen tai keiden vastuulla oppimisen kehittäminen on? Miksi? Hoidetaanko tätä keskitetysti?
18. Vem eller vilka bidrar till kompetensutveckling? Varför?
Kuka tai ketkä osallistuvat osaamisen kehittämiseen/edistävät osaamisen kehittämistä? Miksi?
19. Vilken är din uppgift/ditt ansvar gällande din kompetensutveckling?
Mikä on sinun vastuusi omassa osaamisen kehittämisessä?
20. Vilken är din roll gällande organisationens kompetensutveckling?
Mikä on sinun tehtäväsi organisaation osaamisen kehittämisessä?

Varifrån kommer initiativ? Finns det externa intressenter som kommer med initiativ?

Mistä aloitteet tulevat? Ulkoisien sidosryhmien toiveet?

Vem tar tag i initiativen?

Kuka toteuttaa ideat?

Hur planeras kompetensutveckling och av vem?

Miten osaamisen kehittämistä suunnitellaan?

Finns det någon gemensam riktlinje för kompetensutveckling?
Löytyykö osaamisen kehittämislle yhteinen linjaus?

Gemenskap – Yhteisö

Avser utreda vem som är delaktig i kompetensutveckling. Vilka alla är involverade i företagets kompetensutveckling, både internt och externt?

21. Vem eller vilka är delaktiga i kompetensutveckling?
Kuka tai ketkä ovat osallisia osaamisen kehittämiseen?

Vem ställer krav på er kompetensutveckling?
Kuka asettaa vaatimuksia osaamisen kehittämislle?

22. På vilket sätt påverkar yttre faktorer, som exempelvis kunder, er kompetensutveckling?
Millä tavoin ulkoiset tekijät, kuten esimerkiksi asiakkaat, vaikuttavat teidän osaamisen kehittämiseen?