

Institutionen för Informatik
vid Göteborgs universitet

IT som stöd för utvärdering av kompetens

Erik Finnman

Magisteruppsats 20 poäng

Vårterminen 1998

Abstrakt

Syftet med uppsatsen var att undersöka hur utvärderingen av de anställdas kompetens på ett konsultföretag gick till och på vilket sätt IT kunde stödja befintlig eller förändrad utvärderingsprocess. I uppsatsen behandlades begreppen kunskap och kompetens, som trots att de flitigt förekommer i dagens debatt om kompetens och kompetensutveckling, saknar klara definitioner. Utvärderingens roll i den lärande processen diskuterades för att visa hur utvärderingen styr på vilket sätt individer inhämtar kunskap. En studie genomfördes på ett konsultföretag, vars ledning saknar överblick av konsulternas kompetenser. Eftersom tyngdpunkten i uppsatsen låg på att förstå utvärderingen, användes metoden action case. Företagets utvärderingsprocess undersöktes och jämfördes med teorierna om utvärdering. Stora skillnader fanns mellan utvärdering på företaget och i utbildning. Två förslag till IT-stöd gavs som på ett bättre sätt lyfter fram vilka kompetenser som finns inom företaget.

Innehåll

INLEDNING	5
SYFTE	7
DISPOSITION	8
KUNSKAP, KOMPETENS OCH UTVÄRDERING	9
KUNSKAP & KOMPETENS	9
<i>Kunskap är kommunikation mellan människor</i>	9
<i>Formen på utvärderingen bestämmer vad som anses vara kunskap</i>	9
<i>Kunskap kan mätas och jämföras</i>	10
<i>Kunskap är differentierbar</i>	10
<i>Kunskap går att dela upp i fragment</i>	10
UTVÄRDERING	12
<i>Sätt att utvärdera</i>	12
METOD	15
AKTIONSFORSKNING (ACTION RESEARCH).....	16
VAL	16
KRITIK MOT AKTIONSFORSKNING	16
SKAPA FÖRSTÅELSE	17
<i>Etnografiska tekniker</i>	17
PROCEDUR.....	18
<i>Val av personer</i>	18
<i>Intervjuområden</i>	19
RESULTAT	21
FÖRETAGETS ORGANISATION	21
UPPLEVT PROBLEM	22
INNEBÖRD AV BEGREPP.....	22
<i>Social kompetens</i>	23
<i>Kompetens</i>	23
KUNSKAPSINVENTERING	24
<i>P/U-samtal</i>	24
<i>Informell kontakt</i>	25
<i>Meritförteckning</i>	26
FAKTORER SOM PÅVERKAR KUNSKAPSINVENTERINGEN	27
IT-STÖD	27
<i>Vad bör ingå?</i>	28
<i>Uppdatering</i>	29
INTERVJU MED CHEFEN FÖR AFFÄRSOMRÅDE SYD.....	29
DISKUSSION	31
FÖRETAGETS ORGANISATION	31
UPPLEVT PROBLEM	31
INNEBÖRD AV BEGREPP.....	32
<i>Social kompetens</i>	33
KUNSKAPSINVENTERING	34
<i>Tid</i>	34
<i>Syfte</i>	35
<i>Tekniker</i>	35

FAKTORER SOM PÅVERKAR KUNSKAPSINVENTERINGEN	36
IT-STÖD	37
<i>Gapanalys</i>	38
<i>Förslag</i>	39
AVSLUTNING.....	41
LÄRDOMAR.....	41
REFERENSER	43
BILAGA 1 - MALL FÖR P/U-SAMTAL.....	47
NUVARANDE ARBETSUPPGIFTER.....	47
RELATIONER OCH SAMARBETE INOM AVDELNINGEN.....	47
ARBETSMILJÖ.....	47
FÖRETAGSKULTUR	47
FÖRVÄNTNINGAR	48
ALLMÄNT.....	48
BILAGA 2 - MALL FÖR MERITFÖRTECKNING.....	49
MERITFÖRTECKNING	49
PRESENTATION.....	49
UTBILDNING.....	49
ANSTÄLLNINGAR.....	49
TEKNISK KOMPETENS.....	50
<i>Goda kunskaper</i>	50
BILAGA 3 - KOMPETENS & SOCIAL KOMPETENS.....	51

Inledning

På senare tid har debatten om organisationers konkurrenskraft till allt större del fokuserats på kunskap och kompetens (Davenport et al, 1998; Davis och Botkin, 1994; Drucker, 1993; Quinn et al, 1996; Ulrich, 1998). Oavsett om man verkar inom industrin, offentlig verksamhet eller servicesektorn konkurrerar organisationer i allt större grad genom den kompetens som de anställda besitter. Inom industrin sköts den allt mer avancerade produktionen genom en hög grad av automatisering, vilket medför att de anställda arbetar med andra uppgifter. Allt färre sysselsätts i den direkta varuproduktionen som en direkt följd av automatiseringen (Dahlbom, 1996). Arbetet går inte längre ut på att producera en vara, utan i stället skapa mervärde för kunden.

Det är dessa människor som är företagets allt viktigare resurser. Vad gör exempelvis ett konsultföretag attraktivt? Knappast inte användningen av en viss produkt, som en speciell databas eller ett visst utvecklingsverktyg. Konsultföretaget är intressant när man vet att de enskilda konsulterna är skickliga i sitt arbete.

Att de anställda utvecklas är ett måste om konsult- eller industriföretaget ska överleva. Blir inte konsulterna allt bättre förlorar företaget sin prestige och kunderna väljer en konkurrent. Konsultföretag är lite av ett specialfall, eftersom så gott som det enda konsultföretag lever på är att sälja duktiga och skickliga medarbetare. I de fall man säljer en produkt är denna ofta hårt knuten till ett antal människor som behärskar produkten. Skulle de människor som är insatta i produkten eller är skickliga i utövandet av en viss tjänst sluta, kan det vara mycket svårt att på kort tid åter skapa den färdighet som gått förlorad. Ett industriföretag har kvar sina maskiner även om människorna försvinner, men på ett konsultföretag saknas denna typ av fysiska tillgångar.

För att ett konsultföretag ska överleva räcker det dock inte med enbart skickliga medarbetare. De anställda måste också utvecklas i takt med den allt snabbare tekniska utvecklingen. Kompetensutveckling är ett konkurrensmedel. Utan utveckling av de anställda förlorar man snabbt sitt försprång, eftersom teknik som är modern idag är omodern i morgon. Att vissa företag öppet redovisar hur stor del av den totala omsättningen som satsas på att utveckla de anställda visar på ett tydligt sätt hur viktigt området har blivit (konsultföretaget Arthur Andersen avsätter exempelvis sex procent av sin omsättning på utbildning, Ernst & Young satsar sex procent av intäkterna på knowledge management)

Kompetens och kompetensutveckling är dock problematiska begrepp. Klara och entydiga definitioner saknas, vilket är ett stort problem när man diskuterar begreppen. Att enbart ge en definition av begreppen är en alltför grov förenkling vilket belyses i uppsatsens teoriavsnitt.

När kompetensutveckling diskuteras saknas ofta debatt om vilken form av utvärdering som ska användas. Det som debatteras är i stället hur själva *utvecklingen* ska bedrivas. Det är formen på utvärderingen som först måste bestämmas, efter-

Inledning

som den påverkar hela inlärningsprocessen (Bengtsson, 1997; Marton, 1967). Begreppet utvärdering och varför det anses vara så viktigt kommer även det närmare förklaras och diskuteras i teoriavsnittet.

Diskuterar man överhuvudtaget alternativa utvärderingsformer rör det sig främst inom en begränsad tidsperiod, exempelvis en kurs på universitetet. Utvärderingen måste vara lika kontinuerlig som kompetensutvecklingen. Saknas en kontinuerlig utvärderingsprocess är det svårt att genomföra en kontinuerlig kompetensutveckling, eftersom återkopplingen då bara sker till vissa moment.

Om informationsteknologi (IT) ska kunna användas för att stödja kompetensutveckling måste teknikens roll kopplas samman med utvärderingsprocessen. I den mån IT förs in i diskussionen om kompetensutveckling, brukar det enbart vara som ett sätt att med teknik stödja själva utvecklingen och inte utvärderingen.

Syfte

Undersökningar om utvärdering behandlar nästan uteslutande utvärdering och evaluering inom utbildningsväsendet (Bengtsson, 1997; Ekman, 1981; Kvale, 1996; Kvale, 1975; Marton, 1967). Verksamheter utanför utbildningsväsendet berörs inte alls, trots att problematiken är lika relevant där. Trots allt utgör den formella utbildningen en relativt liten del av en persons yrkesverksamma liv. I inledningen nämndes de stora summor som ledande företag investerar i de anställdas kompetens och relaterade områden. Att studera utvärderingsprocessen i en organisation utanför utbildningsväsendet är därför i högsta grad relevant.

Inledningsvis knöts kontakt med ett konsultföretag i Göteborg. I ett förberedande möte med en person från ledningsgruppen diskuterades utvärdering och kompetensutveckling. Fram trädde då en bild av hur ledningen saknar god överblick över vilka kompetenser som finns inom de olika delarna av företaget. Man saknar också tydlig information om hur stor kompetens som finns inom ett enskilt område. Ledningens önskemål var att utvärderingen av konsulternas kompetenser skulle ske på ett sätt som gjorde det lättare att få en bild över företagets samlade kompetens. Man ville dessutom veta hur hög kompetensen var inom varje enskilt kompetensområde.

Syftet med uppsatsen är därför att undersöka hur utvärdering av de anställda går till i verksamheten idag hos ett konsultföretag. Forskning inom detta område är mycket begränsad. Det är därför ett i högsta grad intressant och relevant område. När bilden av hur utvärderingen fungerar är klar är det naturligt att därefter undersöka om utvärderingsprocessen behöver förbättras. IT är ofta en stark förändringsfaktor och det är därför naturligt att även se om IT kan stödja en förändrad process.

Att skapa en förståelse för hur utvärdering fungerar i nuläget är en förutsättning för en eventuell förändring, eftersom begreppen är tätt sammankopplade. Studie av enbart kompetensutveckling är inte meningsfullt, eftersom lärandet i kompetensutveckling är helt beroende av formen på utvärderingen (Bengtsson, 1997). Höjer en person sin kompetens genom utveckling måste den utvärdering som tillämpas visa det. Tar inte utvärderingsprocessen hänsyn till den ökade kompetensen förlorar personen en stor del av motivationen att utveckla sig vidare.

För att sammanfatta är syftet med uppsatsen:

Att studera hur utvärderingsprocessen fungerar hos konsultföretaget.

Att undersöka om utvärderingsprocessen behöver förändras och hur IT kan stödja befintlig eller förändrad utvärdering.

Disposition

Disposition

Resten av uppsatsen har följande struktur: först följer en genomgång av begreppen kunskap, kompetens, kompetensutveckling och utvärdering. En redogörelse för metodvalet följer sedan, där det praktiska genomförandet på företaget beskrivs. Resultatet redovisas därefter, följt av en diskussion. Avslutningsvis följer en sammanfattning av uppsatsen och lärdomar från arbetet.

Kunskap, kompetens och utvärdering

Strukturen på avsnittet är följande. Först diskuteras begreppen kunskap och kompetens. Därefter diskuteras hur forskning om utvärdering till stor del enbart figurerat inom utbildning och de olika synsätt som finns kring begreppet utvärdering.

Kunskap & kompetens

Kompetens och utvärdering är starkt relaterade till varandra, men också mycket problematiska begrepp. Trots att orden används flitigt i dagens debatt finns inga klara definitioner av dem och betydelsen av begreppet kompetens varierar från författare till författare (Davenport et al, 1998; Gale & Pol, 1975). Vanligt är också att begreppet inte definieras alls (Bäcklund, 1985; Johannison, 1989; Marking, 1992; SOU, 1996:69; SOU, 1992:7) Varför då helt enkelt inte bara välja en definition som verkar genomarbetad och riktig? Eftersom kompetens till viss del bygger på kunskap måste ytterligare en fråga besvaras innan en definition av kompetens kan ges: Vad är kunskap?

Betydelsen av begreppet kunskap beror helt på vilka grundläggande värderingar som ligger bakom begreppet (Kvale, 1996). Det är därför alltför enkelt att enbart välja *en* definition av begreppet kunskap (som sedan kommer att ligga till grund för synen på begreppet kompetens) utan att diskutera vilka värderingar som begreppet grundar sig på. Nedan redogörs för ett antal olika sätt att betrakta kunskap för att visa hur synsättet varierar beroende på de underliggande värderingarna. De olika synsätten är, där inget annat anges, hämtade från (Kvale, 1996).

Kunskap är kommunikation mellan människor

Länge var den dominerande synen på kunskap byggd på att det existerade en objektiv verklighet som studerades. Denna verklighet var stabil och universell. Synen förändrades drastiskt när romantiken tog sin form under slutet av sjuttonhundratalet till att i stället bygga på grundtanken att kunskap är en social konstruktion. Kunskap kom istället att handla om kommunikation mellan människor där "sanningen" uppstår genom dialog. I dialogen ställs olika tolkningar mot varandra och diskuteras, tills en gemensam uppfattning uppstår.

"Knowledge is not a matter of fixed entities transmitted from one subject to another, but rather it is linguistically and socially constructed through interaction."

Formen på utvärderingen bestämmer vad som anses vara kunskap

Kunskap inom ett ämne lärs inte enbart ut för att sedan kontrolleras, utan utvärderingen bestämmer till lika stor grad vad som anses vara giltig kunskap inom ämnet. På exempelvis ett universitet definierar examinationen också vilken kunskap som är nödvändig att lära sig och bemästra för att klara examinationen. För vidare diskussion om utvärderingens betydelse, se avsnittet Utvärdering nedan.

Kunskap, kompetens och utvärdering

Kunskap kan mätas och jämföras

Någon form av gradering av kunskapen används, vilket innebär att kunskap kan mätas och kvantifieras. Allt går att jämföra med allt annat, kunskap har blivit en vara.

"Evaluation comes to mean ascertaining the market price of the knowledge delivered by the students. The primary value of the knowledge acquired is not what it can be used for, but what it can be exchanged for, and what privileges certain grades give access to."

Ett nutida exempel på denna syn är diskussionen om begreppet Intellectual Capital (Edvinsson & Malone, 1997). Begreppet innebär att man ska kunna bestämma ett värde på den kunskap och kompetens som finns i en organisation. Gapanalys är en metod som kan användas för att mäta kunskap och kompetens. Metodens grundsyn bygger på att kunskap är något som kan mätas. Analysen fastställer först nuvarande situation och jämför den med en önskad, för att då få fram ett "kunskapsgap" (McManus, 1995).

Kunskap är differentierbar

Om det vid en utvärdering enbart ska visas om en viss handling eller kunskap är godkänd eller ej, behöver inte kunskapen vara särskilt exakt definierad.

"If the task is, however, to arrive at a consensus about the position of an essay on a finely differentiated scale of quality, this require a precise and intersubjective concept of valid knowledge."

Görs bedömningen mot en skala från exempelvis ett till tio, måste den nödvändiga kunskap som krävs för att nå steg tio vara definierad. På samma sätt måste kunskapen kunna preciseras så att det är möjligt att se vad som skiljer exempelvis steg sju från steg åtta.

Kunskap går att dela upp i fragment

Kunskap anses här bestå av ett antal fakta och regler för att kombinera fakta. Det är inom denna kunskapssyn då naturligt att använda sig av en evaluering som har fått utstå mycket kritik, flervalsfrågor.

"The alternative responses are either true or false, and the subtleties and ambiguities of complex forms of knowledge are thus screened out. A contextual understanding of knowledge is excluded, and what matters are the fragmented statements about specific items of information that are to be marked as unequivocally true or false."

Kritiken mot kunskapssynen handlar främst om att den inte tar hänsyn till kunskap i ett sammanhang, tvetydig kunskap och den bakgrundkunskap som krävs för förståelse av fakta och regler.

Beroende på vilken av de ovanstående grundsynerna man väljer är synen på vad kompetens innebär mycket annorlunda. Om man ser kompetens som exempelvis tillämpning av kunskap i ett sammanhang, kommer kompetens (i enlighet med punkterna ovan) vara allt i från något mätbart som kan jämföras, till något ogripbart som absolut inte kan värderas eller kvantifieras.

Kunskap är dock enbart en del av begreppet kompetens. Ett antal författare ger en likartad definition av kompetens (Bocken, 1990; Gale & Pol, 1975; Keen, 1989; Masterpasqua, 1989; Sandberg, 1989; Sundberg et al, 1978). Keens definition sammanfattar på ett bra och lättförståeligt vilka element begreppet kompetens består av:

- Färdigheter - t ex kunna hantera verktyg
- Kunskaper - fakta och metoder
- Erfarenheter - lära av misstag
- Värderingar - vilja göra, anser riktig, ta ansvar
- Kontakter - social förmåga och kontaktnät

Keen liknar de fem elementen vid fingrarna på en hand som måste samordnas för att kunna skapa något, vilket kräver både fysisk och psykisk energi. Dessutom behöver handen styrning och näring för att fungera, vilket motsvaras av ledarskap och handledning.

Keens syn på kunskap (fakta och metoder) tyder dock på att kunskap är något objektivt, eftersom fakta är något som är givet. Ovan visades dock att det är *ett* sätt att betrakta vad begreppet kunskap innebär. Vad som anses vara kunskap bestäms av vad man utvärderar eller examinerar vid en given tidpunkt (Kvale, 1996). T ex ansågs länge Freuds teorier inte vara psykologisk vetenskap och om en student hänvisade till dem i en uppsats fick studenten "fel", eftersom det inte ansågs som giltig kunskap. Numera anses dock Freuds teorier vara en fullt godtagbar psykologisk teori, vilket visar att synen på vad som anses som giltig kunskap har förändrats över tiden. Keens modell med de "fem fingrarna" är dock bra för att förstå att kompetens består av *flera* delar som måste samverka, där kunskap är *en* viktig del. Kompetensutveckling handlar om att utveckla samtliga fem element.

Keens vägledningsmodell för kompetens kommer användas i uppsatsen, men ovanstående genomgång visar hur komplext begreppet är. För att svara på frågan som ställdes i början på teoriavsnittet (varför inte bara välja en definition av begreppet kompetens), så är det är alldeles för enkelt eftersom begreppet kompetens är komplext och beroende av vilken grundsyn man har på kunskap.

Utvärdering

Kompetens är dock inte vad uppsatsen handlar om i första hand, även om begreppet självklart är mycket viktigt. I inledningen beskrevs hur viktigt det är med en utvärdering som tar hänsyn till hur kompetensutvecklingen bedrivs om man vill uppnå önskat resultat. Utvärdering har dock hittills till mycket stor del enbart diskuterats inom utbildningsområdet (Bengtsson, 1997; Ekman, 1981; Kvale, 1996; Kvale, 1975; Marton, 1967), vilket är mycket märkligt med tanke på de stora summor som organisationer investerar i kompetensutveckling. Att forskningen till mycket stor del enbart varit inriktad på utbildningsområdet gör att de teorier som redogörs för enbart är hämtade från forskning om utvärdering inom universitet och andra skolor. Utvärdering kan definieras som jämförelse av ett observerat värde mot ett förväntat (Ekman, 1981). Hur det observerade värdet och det förväntade bestäms och jämförs finns det inget självklart svar på.

Diskussionen om begreppet utvärdering nedan görs av två skäl. Först och främst för att visa varför formen på utvärderingen spelar så stor roll för kunskapsinhämtningen, men också för att visa ett antal vanliga former av utvärdering som finns.

I diskussionen om kompetens ovan fördes fram olika sätt att utvärdera beroende på vilken kunskapssyn som är den dominerande. Vad som framförallt är viktigt är ståndpunkten att den eller de som utvärderar till stor del bestämmer och sätter gränserna för vad som är giltig kunskap (Kvale, 1996). Detta synsätt är centralt för uppsatsen. Historiskt sett har omkring 90% av forskningen om utvärdering rört sig kring hur de tester man använt sig av ska bli så tillförlitliga som möjligt (Kvale, 1996). Väldigt lite av diskussionen har handlat om att de som utvärderar sätter gränserna för vilken kunskap som tillhör ett visst område.

Hittills har diskussion i uppsatsen mest förts kring hur utvärderingen påverkar vad som anses vara giltig kunskap. Utvärderingen påverkar även till stor del hur inlärningen sker. En utvärdering som fokuserar på fakta vilka lärs utantill och sedan kontrolleras får stora konsekvenser för inlärningen. Följden är grundinlärning, d v s enbart de faktakunskaper som behövs för att klara utvärderingen lärs in (Marton, 1967). Fakta som lärs utantill glöms dessutom fort (Gustav, 1969).

Motsatsen inträffar om utvärderingen i stället inriktar sig på grundläggande principer. Inlärningen kommer då att bli mycket djupare, eftersom utvärderingen inte kontrollerar fakta som kan läras utantill (Bengtsson, 1997). Det sätt som utvärdering sker på är med andra ord oerhört centralt för hur inlärningen sker. Studenter som själv får ta ansvar för sin utvärdering är också mer medvetna om själva lärandet (Bengtsson, 1997).

Sätt att utvärdera

Av de otaliga sätt att utvärdera som förekommer inom universitetsutbildningen (exempelvis muntlig tentamen, gruppexamination, självständiga arbeten, skriftliga

prov) är muntlig tentamen ”...den form där de största möjligheterna föreligger att förena inlärnings-, undervisnings- och provtillfälle.” (Ekman, 1981, s 16).

Resultatet av utvärdering är, åtminstone inom universitets- och skolvärlden, ofta någon form av betyg. Ett alltför starkt fokus på betyg kan dock få till följd att resultatet av utvärderingen (betyget) är viktigare än kunskapsinhämtningen (Kvale, 1996). Dessutom är betyg inte tillförlitliga i att förutsäga hur duktig en person senare är på att tillämpa sina kunskaper (Kvale, 1996; Kvale, 1975). Användandet av betyg visar underförstått att viktiga genomföranden kan mätas (Kvale, 1975). En övertro på ”objektiva” mätinstrument kan i förlängningen leda till att upprätthålla tron på objektiv kunskap, ”*what counts is what can be counted*” (Kvale, 1996).

Ordet kunskapsinventering används inom företaget som ett samlingsbegrepp för hur avdelningschefen håller sig uppdaterad om konsulternas kompetens och får därför motsvara begreppet utvärdering i uppsatsen. Att undersöka hur kunskapsinventeringen går till är centralt för uppsatsen.

Metod

En viktig del av syftet med uppsatsen är att förstå hur utvärderingen fungerar hos konsultföretaget. Den andra delen av syftet är att undersöka om utvärderingsprocessen går att påverka och hur IT kan användas för detta. Arbetet kan därför sägas bestå av två delar: först skapa en förståelse och därefter påverka processen i en gynnsam riktning. Det är därför viktigt att finna en metod som dels underlättar förståelsen, dels kan ge praktiskt vägledning för att förändra situationen.

Det finns det grovt sett fem typer av forskning: *pure basic*, *basic objective*, *evaluation*, *applied* och *action* enligt Clark (1972). Det går det att förstå olikheterna mellan dem utifrån tre olika dimensioner: typ av problem, hur resultatet ska spridas och vem som är målgruppen (Clark, 1972, s 10), se Tabell 1: Forskningstyper.

Tabell 1: Forskningstyper

<i>Research type</i>	<i>Researcher's problem orientation</i>	<i>Dominant diffusion channel</i>	<i>Single or mixed audiences</i>
Pure basic	Theoretical problem arising in basic discipline	Learned journals	Scientists (single)
Basic objective	General practical problem arising in many contexts	Learned and professional journals	Scientists (and practitioners)
Evaluation	Practical problem (e g success of training schemes)	Mainly sponsoring enterprise	Sponsor (and practitioners) (mixed)
Applied	Practical problem (e g job enrichment)	Only sponsoring enterprise	Sponsor (single)
Action	Practical problem with theoretical relevance	(1) Reports to sponsors (2) Learned and professional journals	Sponsors Scientists, practitioners (mixed)

Aktionsforskning (action research)

Den ideala aktionsforskningen är då både uppdragsgivaren och andra forskare har fått en bättre förståelse för ett problem. Uppdragsgivaren är oftast intresserad av att få "valuta för pengarna" och inte särskilt intresserad av teoretiska frågor. Eftersom aktionsforskning vänder sig både till forskare och uppdragsgivare kan det vara ett sätt att få tillgång till områden som normalt inte är tillgängliga.

Val

Aktionsforskning verkar vid en första anblick vara den typ av de fem ovan som bäst passar med uppsatsens syfte. Uppsatsen är teoretisk intressant (forskningen om utvärdering är mycket begränsad utanför utbildningsvärlden). Resultatet sprids till både forskare och uppdragsgivare. Målgruppen är andra forskare, men också personer som arbetar professionellt med kompetensutveckling. Sättet att gå tillväga (först skapa förståelse, därefter förändra) är aktionsforskning ensam om att ha.

Braa och Vidgen (1997) menar att aktionsforskning lägger stor tyngdpunkt vid att åstadkomma förändring. Mycket tid krävs ofta för att åstadkomma en genomgripande förändring, vilket gör att ren aktionsforskning kan vara svår att tillämpa i praktiken. Braa och Vidgen föreslår därför en alternativ form av aktionsforskning som de benämner *action case*. Metoden bygger till stor del på aktionsforskning, men *action case* lägger större vikt vid att skapa en förståelse för den aktuella situationen än att förändra.

Med tanke på den begränsade tidsram som uppsatsen rör sig inom (fyra månader) verkar *action case* vara en lämpligare metod än aktionsforskning. Tiden som står till förfogande kommer till största del gå åt till att förstå hur utvärderingen fungerar på konsultföretaget och det är därför svårt att genomföra några större förändringar. Förslag till eventuella genomgripande förändringar kan självklart ges, men att även genomföra dem under den tillgängliga tiden kan bli mycket svårt.

Kritik mot aktionsforskning

Kritik mot aktionsforskning handlar ofta om att metoden inte är "vetenskaplig". För att kunna bemöta kritiken är det nödvändigt att först fundera kring vad begreppet "vetenskaplig" står för. Ofta menas med begreppet "vetenskaplig metod" att det slutgiltiga syftet är att hitta lagar som förklarar verkligheten. Kunskapen ska vara *objektiv, valid* och gå att *generalisera*. Aktionsforskningen rör sig dock inom en socialt konstruerad verklighet där det inte existerar några absoluta sanningar. Att då ha det traditionella vetenskapliga synsättet fungerar helt enkelt inte (Gustavsen, 1986; Stringer, 1996).

Det traditionella vetenskapliga angreppssättet med försöksgrupp och kontrollgrupper kräver dessutom stor investering i tid och pengar (Zmud et al, 1989) som ligger utanför uppsatsens ram. *Action case* ska i stället ses som ett försök att lösa problemet med att hitta en balans mellan förståelse och påverkan i forskningen (Braa & Vid-

gen, 1997). Action case är den övergripande metod som kommer användas i uppsatsen, eftersom syftet är både att förstå och förändra. Ett traditionellt vetenskapligt angreppssätt skulle troligen inte fungera, av de skäl som angivits ovan.

Skapa förståelse

Hur bör man gå tillväga för att förstå situationen på företaget? Eftersom action case är ett relativt nytt begrepp saknas uttryckliga rekommendationer av metodval. Det är därför naturligt att undersöka vad aktionsforskningen, som action case till stor del bygger på, rekommenderar. Etnografi, som i sig är ett helt forskningsområde, är ett kraftfullt verktyg för att förstå en situation, även i aktionsforskning (Stringer, 1996, s 74). Tiden som står till förfogande gör att en fullständig etnografisk studie inte är möjlig att genomföra. Så kallad quick & dirty etnografi kommer att användas, eftersom även en kort etnografisk studie kan ge värdefull kunskap (Hughes et al, 1994).

Det finns ett flertal olika tekniker som vanligtvis används inom etnografin (Blomberg et al, 1993). Nedan följer en kort redogörelse för de vanligaste, samt skäl till varför en teknik bör eller inte bör användas.

Etnografiska tekniker

Intervju är en teknik som nästan kan sägas vara självskriven när man gör en kvalitativ studie, och är troligen den metod som de flesta människor anser "vara" kvalitativ metod. Intervjuer kan genomföras på flera sätt, t ex strukturerat eller ostrukturerat. Att använda sig av en helt ostrukturerad intervju är svårt om man inte har stor erfarenhet av att intervjua, och därför kommer semi-strukturerad intervju användas, åtminstone vid de inledande intervjuerna.

Till skillnad från en renodlad etnografisk studie (Garsten, 1994) görs intervjuerna inte enbart för att skapa förståelse om något, utan också för att slutligen kunna föreslå en lösning eller diskutera eventuella problem. Under arbetets gång kommer med största sannolikhet olika problem att tas upp och diskuteras i intervjuerna. Efterhand som en förståelse av situationen fås kommer antagligen nya frågor tillkomma och gamla falla ifrån. Ambitionen är dock att de inledande intervjuerna ska göras utefter samma frågeområden.

Observation är en av hörnstenarna i etnografin och då framför allt deltagarobservation (Blomberg et al, 1993). Ett antal praktiska problem finns som gör att deltagarobservation är svårt att genomföra på ett konsultföretag. För att kunna delta och utföra samma arbete som de anställda krävs att man antingen behärskar arbetet sedan tidigare, eller kan lära sig det. Komplexiteten i det arbete som utförs gör det i princip omöjligt att lära sig arbetet på den korta tid som står till förfogande. Ren observation är då betydligt enklare att genomföra. Observationer är ett bra komplement till intervjuer eftersom människors faktiska beteende undersöks. I intervjuer framkommer vad människor tror sig göra, men det kan vara svårt att veta om det stämmer med verkligheten. Att observera en konsult ute hos kund kan vara svårt att genomföra, eftersom man måste ha tillstånd från både konsult och kund,

Metod

I takt med att teknologin utvecklas har etnografin på senare år fått ett nytt verktyg: *videokameran*. Denna kan ge oerhört mycket information, vilket paradoxalt nog är dess största nackdel. Det är mycket stora mängder material som måste gås igenom och tolkas, vilket kan vara ett stort problem när man rör sig inom en begränsad tidsram. Förutom de rent tekniska svårigheterna finns det även etiska problem. Att hela tiden vara utsatt för den granskande blicken av ett kameraöga kan upplevas som kränkande. Ett stort praktiskt problem är att de anställda på konsultföretaget till stor del sitter ute hos kund. Det skulle krävas stora arbetsinsatser för att filma ett antal personer. Dessa svårigheter gör att videokamera ej kommer användas för att dokumentera.

Procedur

Den absolut största delen av det undersökande arbetet genomfördes med intervjuer. Längden på intervjuerna varierade mellan 40 minuter till en och en halv timme. Totalt utfördes 15 intervjuer. Av dessa var 12 intervjuer med avdelningschefer. Övriga intervjuer gjordes med:

- Projektanställd som arbetar med övergripande personalfrågor.
- Ansvarige för kompetensutvecklingsprogrammet på företaget.
- Chefen för affärsområde syd som arbetar med hur kunskapsinventeringen ska genomföras, samt vilka karriärvägar som ska finnas i organisationen.

Förutom ovanstående intervjuer genomfördes också ett antal möten med kvalitets & miljöchefen, som har fungerar som kontaktperson.

Av de intervjuade var totalt tre kvinnor. En av de tre arbetar som avdelningschef.

Val av personer

Eftersom det upplevda problemet på företaget var svårigheten att veta vilka kompetenser som finns inom verksamheten, har intervjuerna till stor del inriktat sig på avdelningscheferna. Skälen till detta var flera. Organisationen i företaget är starkt decentraliserad och avdelningarna fungerar i praktiken som "företag i företaget". Avdelningschefen har både personal-, sälj- och resultatansvar och borde därför veta bäst vilka kompetenser som finns på den egna avdelningen. De är också ansvariga för att genomföra kunskapsinventering hos konsulterna (utvärdering) för att hålla sig á jour med vilken kompetens som finns inom avdelningen och hur den bör utvecklas. Avdelningscheferna är troligen de personer som är mest lämpade att intervjua om den nuvarande situationen ska förstås, vilket är centralt i action case (Braa & Vidgen, 1997).

Övriga personer (förutom chefen för affärsområde syd) rekommenderades av kontaktpersonen på företaget, eftersom deras arbeten till stor del berör antingen kompetensutveckling eller kunskapsinventering.

Intervjuområden

Eftersom den semi-strukturerade intervjun användes genomgående, går det inte att redogöra för exakt vilka frågor som ställdes. Ett antal punkter användes dock som frågeområden för att diskutera kring under intervjun. Frågeområdena såg ut på följande sätt:

- Innebörden av begreppet kompetens
- Innebörden av begreppet kompetensutveckling
- Kunskapsinventering
- IT-stöd

I teoriavsnittet diskuterades att begreppet kompetens är problematiskt och saknar en enkel och tydlig definition. Det blev därför naturligt att fråga de intervjuade vad begreppen kompetens och kompetensutveckling innebär.

Det var också viktigt att undersöka attityderna hos de intervjuade till ett eventuellt IT-stöd. Arbetet på företaget kretsar till mycket stor del runt den enskilde avdelningschefen och det är därför av största vikt att få reda på hur inställningen är till ett IT-stöd.

Till chefen för affärsområde syd ställdes följande frågor:

- Vad innebär kompetens?
- Hur viktig är kunskapsinventeringen?
 - Hur bör den bedrivas?
- Varför gap?
 - Vad kan gap bedöma?
 - Varför sifferbedömning?
 - Vem ska göra bedömningen?
 - Vem har ansvar för uppdateringen?

Metod

- Vem har ansvar för att informationen är korrekt?

Eftersom personen till stor del har utformat material om kunskapsinventering blev det naturligt att fokusera intervjun på det.

Frågan om gap berör ett område som ofta diskuterats i möten med kvalitets & miljöchefen. Med gap avsågs begreppet gapanalys, som han menade kunde vara ett bra sätt för att visa skillnaden mellan en konsults kompetens och den önskvärda kompetensen. Bedömningen skulle göras efter en skala med siffror. Kompetensgapet skulle då kunna visas som ett tal. Det var därför viktigt att få veta hur den person som utformade idéerna om gapanalys hade resonerat, vilket var anledning till att frågorna ställdes till chefen för affärsområde syd. Frågan om vem som ska göra bedömningen ställdes eftersom det hittills har varit avdelningschefens ansvar att göra en bedömning av konsulternas kompetenser, exempelvis inför ett uppdrag. Avdelningschefens bedömning har inte gjorts med siffror.

Om gapanalysen skulle genomföras fullt ut på avdelningarna kommer det förr eller senare uppstå en fråga om vem som ska ha ansvaret för att uppdatera bedömningen. Ansvaret för att informationen är korrekt är också viktigt och frågan ställdes för att se om man hade funderat kring detta. Till sist ställdes frågan om chefen för affärsområde syd hade några tankar om hur kompetensutveckling och kunskapsinventering skulle fungera i framtiden.

Resultat

Avsnittet börjar med en redogörelse för hur företaget är organiserat. Därefter följer en beskrivning av det upplevda problemet på företaget och de intervjuades syn på olika begrepp. En beskrivning av hur kunskapsinventeringen (utvärderingen) fungerar idag görs och vilka faktorer som påverkar kunskapsinventeringen. Resultatet av de intervjuades åsikter om IT-stöd följer sedan. Avsnittet avslutas med en intervju med chefen för affärsområde syd.

Företagets organisation

Verksamheten är starkt decentraliserad och till stor del uppbyggd kring självständiga avdelningar. Tidigare har nämnts att avdelningschefen har personal-, sälj- och resultatansvar, något som förstärker den lokala avdelningens självständighet. Inom ramen för den verksamhet som avdelningen befinner sig (t ex IT) kan avdelningschefen till stor del själv bestämma vilka områden som ska prioriteras. Självklart styr kundernas efterfrågan vilka områden det i praktiken är, men det verkar inte finnas några centrala direktiv vad en specifik avdelningen ska inrikta sig på. Detta beror enligt avdelningscheferna mycket på den snabba förändringstakt som företaget och omvärlden befinner sig i. Mellan 1996 och 1997 växte företaget med 259 personer (av totalt 863). Omsättningen ökade med 27% till cirka en halv miljard kronor. Tack vare den lokala organisationen går det lättare att upptäcka trender och nya områden. Chefen för affärsområde syd gav ett exempel på hur snabbt en kund i Lund växte och hur detta påverkade avdelningarna där:

”Plötsligt har det företaget fått en oerhört stor genomslagskraft, när det gäller all konsultverksamhet i Lund. Tidigare var [ett företag] den stora konsultköparen, nu är det plötsligt [ett annat företag]. Fast en helt annan grej, nu pratar vi IT.”

Han tycker att företaget ska ha lokala avdelningschefer som verkar lokalt, självständigt och utgår från de ramar som företagsledningen ger dem.

Även om avdelningarna är självständiga samarbetar man ganska ofta. IT är ett område som ökar kraftigt och de andra avdelningarna använder sig till viss del av konsulter från IT-avdelningarna. Vilken ort avdelningen finns på styr också till stor del vilken inriktning avdelningen har. Stockholm och Göteborg har exempelvis helt olika huvudinriktningar. Detta beror på att kunderna efterfrågar olika kompetenser på olika orter.

Arbetsättet skiljer sig mycket mellan avdelningarna. Vissa konsulter arbetar med flera uppdrag samtidigt. Konsulterna på andra avdelningar kan sitta på ett uppdrag i flera år hos samma kund. En del avdelningars konsulter tillbringar större delen av tiden på kontoret, medan andra konsulter kanske träffar sin chef en gång i månaden. Företaget har idag ett bonussystem för avdelningschefen, vilket är baserat på en procentsats av avdelningens täckningsbidrag. I bonusen ingår också en dyr märkesjacka.

Resultat

Upplevt problem

I uppsatsen syfte beskrevs företagets önskemål med att utvärderingen skulle ske på ett sätt som gjorde det lättare att få en bild över företagets samlade kompetens. Att IT på något sätt skulle möjliggöra detta stod klart. En avdelningschef beskrev nuvarande situation på följande sätt:

”Man vet vad han gör nu men inte vad han kan.”

Vid den första intervjun med en avdelningschef gjordes följande observation:

Det knackar på dörren strax efter att intervjun har startat. En man sticker in huvudet och frågar om han kort får störa. Han frågar avdelningschefen som intervjuas om han har två lediga konsulter som kan CATIA [ett stort CAD-system]. Avdelningschefen lovar att undersöka detta när intervjun är klar.

Flera avdelningschefer upplevde de osökbara meritförteckningarna som ett problem. I arbetets slutskede introducerades ett IT-stöd på företaget som gör det möjligt att söka i meritförteckningarna via det interna nätverket. Detta IT-stöd har varit under arbete en längre tid på företaget.

Innebörd av begrepp

För att visa hur olika syn de intervjuade har på begreppet kompetens visas de två mest olika definitionerna av kompetens och social kompetens. Under respektive rubrik ställs en definition av begreppet mot en annan.

Social kompetens

”Det är väldigt svårt att vara originell här, det är något som alla säger.” Vet inte riktigt vad social kompetens innebär. ”Oftast innebär social kompetens att man är lik den som anställer personen.” ”Nästan alla de här begreppen, det är därför jag undviker dem så mycket som möjligt, de är så slitna. De har förlorat sin innebörd. Social kompetens, flexibilitet, positiv. Det finns ju inte en enda platsannons där inte de orden finns med. Det är klart om man tänker på motsatsen, vi vill inte ha någon är rigid, som absolut inte är flexibel, som är jävligt enstörig och så där.” Det är viktigt att man är prestigelös och inte sitter och håller på saker.

Kunden ska tycka att företaget har trevliga konsulter.

Kompetens

Man ska ha rätt profil för att kunna tillmötesgå de behov som kunderna har. Kompetens är en färskvara som kräver fortbildning och underhåll. Kompetens är något man inte kan få för mycket av.

Teoretiska kunskaper är grunden för begreppet. Antingen genom utbildning eller praktiska erfarenheter genom arbete. Man måste kunna omsätta kunskaperna och använda dem.

Nästan alla tillfrågade betonar att social kompetens är en viktig del av begreppet kompetens. Trots att frågor om social kompetens inte ingick i planerade frågeområden, har begreppet tagits upp i nästan alla intervjuer av de tillfrågade själva. Samtliga definitioner av begreppet finns i Bilaga 3 - Kompetens & social kompetens, sidan 50.

Inte många av de tillfrågade har samma definition. Social kompetens anser en del vara att konsulten har en drivande personlighet. Några skiljer mellan teknisk kompetens och den mänskliga sidan. I företagets skriftliga material ges en något anorlunda bild av begreppet. Där definieras kompetens på följande sätt:

”Den rätta kompetensen är den som direkt kan kopplas till [företagets] affärs- mål. Därigenom ställs den yttre effektiviteten i kompetensutvecklingen.”

Där anges också att kompetens behövs inom följande områden:

Kunskaper	Behärska de teoretiska grundreglerna inom sin profession
Erfarenhet	Ha erfarenhet från olika problemlösningar hos kunder
Kundkunskap	Kunskap om omvärlden och marknadens/kundernas behov

Resultat

<i>Färdigheter</i>	<i>Behärska och utveckla arbetsmetoder för att kunna medverka till att lösa kundens problem</i>
<i>Värderingar</i>	<i>Dela [företagets] och [medarbetarnas] värderingar och etik</i>
<i>Nätverk</i>	<i>Utveckla ett etablerat och användbart nätverk</i>
<i>Lärande</i>	<i>Veta var man kan hämta ny kunskap, internt och externt</i>
<i>Relationer</i>	<i>Förmåga att skapa och upprätthålla ömsesidiga värdeskapande relationer till kunder, nätverk och medarbetare</i>

Kunskapsinventering

Avdelningarna uppvisar relativt stora skillnader i sättet som kunskapsinventeringen genomförs på. Inventeringen görs av ett antal olika skäl:

- Avdelningschefen ska veta vilka kompetenser som finns inom avdelningen
- Konsulterna ska kunna ge sin syn på hur de vill utvecklas, samt hur de upplever den nuvarande situationen
- Avdelningschefen ska hålla sig á jour med vad konsulterna gör
- Lönesättning, har konsulten uppfyllt de mål som satts upp?

Det finns i huvudsak fyra sätt som kunskapsinventeringen bedrivs på:

- Personligt utvecklingssamtal (P/U-samtal)
- Uppföljningssamtal
- Informell kontakt
- Meritförteckning

P/U-samtal

Ska genomföras minst en gång per år och följas av ett uppföljningssamtal efter sex månader. För en beskrivning om vad som tas upp i P/U-samtalet, se Bilaga 1 - mall för P/U-samtal, sidan 45. Under uppföljningssamtalet diskuteras om de åtgärder som beslutades vid det senaste samtalet genomförts.

Genomförandet varierar dock lite mellan avdelningarna. På en nystartad avdelning bestående av tre personer anser exempelvis avdelningschefen att det ännu

inte finns något behov av ett formellt P/U-samtal. En avdelning håller alla P/U-samtal i tät följd en gång per år. Uppföljning görs också. Samtalet hålls en gång per år med en uppföljning efter sex månader på en avdelning och där bokar man under det första samtalet in nästa så att det verkligen blir av. På en avdelning där de flesta konsulter sitter på kontoret sker även en uppföljning en gång per månad. En avdelningschef tycker en gång per år är för sällan, på den avdelningen har man P/U-samtal var åttonde månad. Det finns några avdelningar där cheferna nyss blivit anställda och inte genomfört P/U-samtal ännu.

Informell kontakt

Mellan P/U-samtal och uppföljning sker kontakten informellt. Även här finns skillnader, speciellt mellan de avdelningar där större delen av konsulterna sitter på kontoret jämfört med avdelningar där i princip alla konsulter sitter ute hos kund. Flera avdelningschefer betonar hur viktigt det är att hela tiden vara informerad.

”Man vill inte höra det från någon grannkonsult eller från någon annan avdelning: Vet du om att Kalle ska sluta nu? Det är viktigt att den kommer från rätt ställe och framför allt i rätt tid.”

En avdelningschef berättade att han får ungefär tre telefonsamtal om dagen från sina konsulter. Vissa konsulter hör av sig oftare än andra. Även om han vill ha kontakten mer informell, tycker han det är bra om man för ned mål och vad man har gjort på papper, *”så att det inte bli för Hawaii över det.”*

Vid de informella kontakterna, t ex lunch, fångar man ofta upp saker som hjälper till att forma bilden av en konsult, enligt en avdelningschef.

Lunch äter en avdelningschef hellre med enstaka konsulter i stället för alla på en gång, eftersom man då kan diskutera mer specifika saker. Det är lika vanligt att denne avdelningschef tar kontakt som att konsulten gör det.

Personen som arbetar med övergripande personalfrågor tycker att det bästa vore om konsult och chef har kontinuerlig kontakt, t ex en gång per månad.

Genom att prata med både kund och konsult försöker en avdelningschef hålla sig á jour.

På en av de större avdelningarna upplever avdelningschefen att det är svårt att hinna träffa alla konsulter. Ibland träffas alla och äter lunch. *”Om man ändå ska träffas kan man ju lika gärna äta lunch tillsammans, i stället för att träffa var och en.”* Avdelningschefen har tre teknikledare som bl a hjälper till att besöka konsulterna. Teknikledarna har 25% av sin tid avsatt till att bl a ta hand om konsulterna.

Resultat

Meritförteckning

Ett viktigt instrument för att avdelningschefen ska hålla sig uppdaterad är, förutom de ovan nämnda, konsultens meritförteckning. Varje konsult har en meritförteckning som skall uppdateras med jämna mellanrum. Detta ska göras var sjätte månad eller när ett uppdrag är slutfört. Meritförteckningen används också gentemot kund för att visa konsultens kunskaper. En mall för företagets meritförteckning finns i Bilaga 2 - Mall för meritförteckning, sidan 48.

En avdelningschef anger meritförteckningen som ett av de viktigaste instrumenten för kunskapsinventeringen. Kunskapsinventeringen sker både med P/U-samtal och genom meritförteckningen säger en annan avdelningschef. En avdelningschef anger meritförteckningen som grund för kunskapsinventeringen.

På en av de snabbt växande avdelningarna tycker avdelningschefen att meritförteckningarna skapar en bra överblick över konsulternas kunnande, trots den höga tillväxttakten.

Många avdelningschefer betonar att meritförteckningen måste vara uppdaterad och aktuell för att den ska vara användbar, dels gentemot kund, dels för kunskapsinventering. Vem som har ansvaret för detta är dock inte helt klart. En avdelningschef tycker att det är upp till den enskilde konsulten tillsammans med avdelningens sekreterare. Avdelningschefen har det yttersta ansvaret, men han tycker att det är bättre om ansvaret för uppdatering läggs på konsulten, eftersom konsulten måste kunna stå för innehållet i meritförteckningen.

Chefen för affärsområde syd säger däremot att "man kan aldrig komma som chef och säga att det inte är mitt problem" även om man kan delegera ansvaret till den enskilde konsulten. Uppdateras inte meritförteckningarna anser han att avdelningschefen inte sköter sitt arbete.

"Jag blev hysterisk på det ska ni veta när jag var chef, jag kunde bli vansinnig på mina ingenjörer. Ja men för fan, det är deras konkurrensmedel, ursäkta uttrycket, man är korkad som ingenjör om man inte har daterat upp den. Jag kommer ihåg att jag hade en konsult på ett företag i södra Sverige. Jag sa till honom att han fick skriva en roman mer eller mindre." "Det är så jävla elementärt va och det slarvas det jättemycket med. Man fick ju ladda bössan många gånger för att få det in, det ska jag villigt erkänna."

Liknande åsikter hade en avdelningschef:

"Den, den är ju liksom lag på att... Vi måste ha den uppdaterad och uppdatera den då och då." "Men sitter man på ett långt uppdrag som kanske varar i tre år så glömmer man av... Helt plötsligt får man tre rader på vad man gjort i tre år. Hade man uppdaterat den en gång i halvåret så hade man fått mycket text, va."

En avdelningschef sammanfattar meritförteckningen på följande sätt:

”En meritförteckning i all ära då men det finns ju mycket som man inte kan fånga på den. Dom är ju väldigt kortfattade. En meritförteckning som är längre än två A4 den tycker man ju är jobbig att läsa, tror jag.”

Faktorer som påverkar kunskapsinventeringen

Chefen för affärsområde syd anser att dagens bonussystem fokuserar all för mycket på avdelningens resultat.

”Du har bara lagt tre timmar på kompetensutveckling på en grupp på 25 personer, men han har lagt 100 timmar. Då ska han ha mer betalt. Då har du oerhört klart visat från ledningen vad som är viktigt, d v s inte bara pengarna.”

Han anser också att dagens kunskapsinventering inte fungerar tillräckligt bra och har därför satt samman material för att stödja avdelningschefens kunskapsinventering. Det kommer aldrig gå att tvinga cheferna att följa det som står i materialet, men det är en möjlighet för att kunna resonera på samma sätt om inventeringen. En avdelningschef ser ett problem mellan sitt resultatansvar och vilka utbildningar man ska satsa på. Ligger avdelningen dåligt till med budgeten är det svårt att satsa på någon dyr utbildning som man inte har behov av vid det aktuella tillfället. Då krävs det enligt honom att det finns någon som kan säga att det går bra att ta den utgiften.

IT-stöd

Åsikterna om hur ett IT-stöd skulle se ut skilde sig dramatiskt. Kontaktpersonen i ledningsgruppen (kvalitets & miljöchefen) berättade vid det inledande mötet hur han ville att det skulle fungera i framtiden. En nyckelfaktor i resonemanget var gapanalys. Gapanalysen skulle enligt kvalitets & miljöchefen föras in i IT-stödet så att det lätt skulle gå att se kompetensgapet för en viss konsult eller t o m en hel avdelning.

Många avdelningschefer ansåg att en bedömning av konsulternas kompetens inte behöver skrivas ner för deras egen skull, eftersom de känner till sina konsulters kompetenser så väl. En nyanställd chef saknar däremot en databas där man kan söka kompetenser, eftersom det fanns på hans tidigare arbete. På en avdelning har man arbetat mycket med att specificera olika kompetenser. Avdelningschefen ser det som ett problem att informationen finns i huvudet på andra avdelningschefer. Han tycker det är viktigt att man kan se hur det ser ut över hela företaget. Det kan bli ganska konstigt om flera avdelningar beslutar sig för att växa inom samma områden fast det egentligen inte behövs. Idag tas besluten kring detta mycket på en ”höft”. En avdelningschef tycker att ett stöd för att söka kompetenser vore bra, även inom den egna avdelningen.

Avdelningschefen på en nystartad avdelning skulle vara hjälpt av ett verktyg med vars hjälp man kan söka efter en person som kan ett visst område. Det skulle man ha som underlag för att ta reda på vad personen heter, vad han har arbetat med

Resultat

tidigare o s v. ”Syftet med detta är att underlätta lite i det här kontaktnätet, men man kommer aldrig att kunna ersätta det.” ”Man har det som underlag för att komma fortare till skott så att säga.”

På en avdelning har man varit på gång att själva konstruera ett stöd. Även på lokal nivå vill man veta vilka kompetenser som finns, man ringer inte gärna till Stockholm. Det finns mycket kompetens som man inte känner till.

Chefen för affärsområde syd tror att ett IT-stöd skulle vara mycket bra att ha. Man kan t ex undersöka hur det ser ut för en konsult efter ett halvår och se om denne gjort vad han ska utifrån utvecklingssamtalen. Han menar att det är viktigt att man paketerar sin tanke och vision om att man vill ta hand om blivande konsulters kompetensutveckling. Det är bra att ha något strukturerat, som ett bra säljargument ”titta, så här gör vi.” Idag pratas det inte lika mycket om lön, utan det är andra saker som är viktiga när man ska attrahera nya människor till företagen.

En avdelningschef tycker det är svårt att uttala sig om behovet av ett IT-stöd:

”Hade jag något behov av e-mail innan det kom, skulle jag klara mig utan det idag? Det är ju, har man det inte så tänker man inte på det, men har man det och vet att det fungerar och att databasen är uppdaterad så tror jag att det skulle vara användbart.”

Vad bör ingå?

Eftersom många avdelningschefer har ett behov av ett IT-stöd, blev det naturligt att fråga dem vad de tyckte skulle ingå. Bör både tekniska kunskaper och personliga egenskaper vara med? Om något inte ska vara med, varför?

En avdelningschef tyckte att personliga egenskaper skulle ingå, men i så fall enbart de egenskaper som är bra och mycket bra. Liknande bedömningar finns redan idag, enligt honom. Han tycker att man inte ska ha två typer av information, internt respektive externt. Det som visas externt för kund är det som ska användas internt. Mer känslig information har denne avdelningschef i huvudet eller på papper.

Innan man för in information om konsulternas personliga egenskaper i en databas bör man enligt en avdelningschef fråga sig vad som är värdet i det:

”Om vi ställer ut någon som är bra, drivande, säg att Kalle Johansson är drivande och så skriver man det. Kalle Johansson är jävligt bra och drivande. Och så kommer det någon i Stockholm och säger att: - Jomen fan, det här med att driva. Då ringer man Kalle Johansson. Du det här med att, du är jävligt bra på att driva läser jag här. Och? Och sen då?”

Personliga egenskaper är nästan omöjligt att representera i ett IT-stöd, tror en avdelningschef. Enligt honom kommer alla ändå föra fram samma saker:

"Det kommer ju alla att skriva. Det är som jag säger, drivande eller inte drivande, undrar vilket jag sätter?"

Ingen kommer enligt honom exempelvis att ange att man har en konsult som inte är drivande och det är därför meningslöst att lyfta fram samma egenskaper hos samtliga konsulter.

Uppdatering

En del avdelningschefer funderar över hur uppdateringen av ett IT-stöd skulle fungera. Ovan beskrevs att den vanliga meritförteckningen inte alltid är så aktuell som den borde vara. En avdelningschef konstaterar att det är ganska lätta att mata in uppgifter, men betydligt svårare att hålla dem vid liv.

En avdelningschef berättade om ett system där man ville att alla konsulterna skulle finnas och vad de arbetade med (ej meritförteckningar). Informationen skulle lagras i en pärm. *"Jaha, sa jag, men vem ska uppdatera det?"* Han undrade när deras meritförteckningar senaste blev uppdaterade och fick ett undvikande svar. *"Gör det först så får vi se om vi kan skaffa en pärm sen."*

Intervju med chefen för affärsområde syd

Denna intervju redovisas separat, eftersom den intervjuade till stor del har varit delaktig i arbetet med att ta fram policy om kunskapsinventering och kompetensutveckling. Från honom kommer av mycket av idéerna om gapanalys och det var därför intressant att få veta vilka tankar som låg till grund för hans åsikter.

I internt skriftligt material presenterar han en modell för att bli kartlägga medarbetarnas kompetens. Modellen är uppbyggd kring sex kompetensnivåer, där noll är den lägsta nivån (ingen kunskap) och fem den högsta (expert/specialist inom området). En konsults kompetens inom ett visst område kan då anges med en siffra och jämföras med önskad nivå (t ex nuvarande nivå tre, önskad nivå fyra). Man får då fram ett kompetensgap.

Modellen är hämtad från en stor mängd litteratur inom området. Han påpekar att modellen bara ska fungera som en vägledning och man måste vara ödmjuk i formuleringarna. Man kan inte ha ett relativt system, utan det hela beror på vilken marknad och vilka behov som respektive avdelningschef har. Detta kan han inte sitta och styra, men menar att det är bra att få någon sorts klassificering. Dock är det inte meningen att man ska kunna sitta och jämföra avdelningar med varandra.

En fyra på en ort behöver inte vara en fyra på en annan ort. Tanken är inte att det ska vara direkt jämförbart mellan olika kontor, utan tanken var mer att det skulle vara ett stöd för den lokala avdelningen och dess marknad.

Syftet med det hela är att den här informationen ska följa en individ så länge personen arbetar på företaget och även för att få fram bilden för en avdelning. Det

Resultat

kan exempelvis innebära att kunna säga: nu är vi här, men våra kunders krav gör att vi borde vara på nivå fem. Önskedrömmen är att man kan få en profil på avdelningen och sen kan avdelningschefen se hur det ska se ut och jämföra med vad denne vill. Det ska även gå att matcha en individs önskningar och se vad personen kan få för roll.

Bedömningen ska göras av avdelningschefen. Man måste även ha en dialog med kunden.

”Annars är det ju lätt att Kalle Karlsson säger att: jag är så här duktig, då va.”

Det är svårt om avdelningschefen ska göra bedömningen själv, det måste göras gemensamt med kunden.

Diskussion

Avsnittet inleds med en diskussion om företagets organisation och vilken betydelse den har. Det upplevda problemet analyseras, följt av en diskussion om vilken kunskapssyn företaget har och de stora olikheter som råder vad gäller innebörden av begrepp. Kunskapsinventeringen jämförs med utvärdering i utbildning och förslag till förbättringar ges. Därefter diskuteras faktorer som påverkar kunskapsinventeringen. Avsnittet avslutas med en diskussion om hur IT kan stödja utvärderingen på företaget.

Företagets organisation

Organisationen är företagets styrka samtidigt som det är dess svaghet. Den lokala friheten är anpassad för att snabbt kunna svara på marknadens krav, men den gör det samtidigt svårt att få en samstämmighet (Pessi & Magoulas, 1998, s 275). Detta gäller både begrepp och kunskapsinventering. Den höga tillväxten kommer antagligen göra det nödvändigt med mer tydligt språk från ledningen och klarare rekommendationer för hur kunskapsinventeringen bör fungera. Att behålla den lokala avdelningens storlek (max 25 personer) och frihet är viktigt. IT är en möjlighet för att tydliggöra utvärderingen och därigenom få överblick över företagets kompetenser, utan att bromsa den höga tillväxttakten.

Företagets decentraliserade verksamhet har stor betydelse för hur utvärderingen fungerar i dagsläget. Nuvarande tillvägagångssätt bygger till stor del på att varje avdelningen sköter utvärderingen på det sätt som passar den lokala verksamheten bäst. Det finns få centrala direktiv om hur utvärderingen ska bedrivas, däremot ett antal rekommendationer. P/U-samtal ska göras, men en enskild avdelning kan bestämma formen relativt fritt.

Upplevt problem

Avdelningscheferna och verksamhetsledningens problem bottnar till stor del i att det som kommer fram i kunskapsinventeringen inte finns någon annanstans än i avdelningschefens huvud. Eftersom nuvarande utvärderingsprocess inte lyfter fram en konsults kompetens är det mycket svårt för någon utanför avdelningen att veta vilken kompetens som finns där. Om avdelningschefen lämnar företaget försvinner kunskapen om konsulterna och kan ta lång tid att återskapa. Flera avdelningschefer tycker därför att dagens system är sårbart. Är avdelningschefen sjuk eller bortrest vill det till att sekreteraren känner till konsulternas kompetens så väl att det går att besvara frågor.

Problemet uppstår inte bara när kompetens ska sökas. Det är också svårt för verksamhetens ledning att ha en bild över företagets samlade kompetens. Viktigt är att inte flera avdelningar ökar sin kompetens alltför mycket inom samma område. Konsulterna får inte bli för många inom ett enskilt kompetensområde. Idag är detta svårt att se, om man inte för en dialog med berörda parter.

Innebörd av begrepp

Grovt sett betraktas kunskap på två olika sätt inom företaget. Chefen för affärsområde syd representerar det ena sättet, att kunskap går att mäta. Motpolen finns hos några tveksamma avdelningschefer som inte är säkra på att man kan mäta kunskap och då särskilt de personliga egenskaperna. Chefen för affärsområde syds tankar om kunskap motsvarar i uppsatsen till viss del kunskapssynerna *Kunskap kan mätas och jämföras* samt *Kunskap är differentierbar*. Kunskapssynen *Kunskap är kommunikation mellan människor* representeras av de som är mer tveksamt inställda till verktyg som gapanalys. Här finns en risk för konflikt om gapanalys kommer att användas. Varför måste man kunna säga att kompetensnivån för ett visst verktyg är en fyra, räcker det inte med att avdelningschefen vet att konsulten är mycket duktig? Frågan diskuteras vidare i avsnittet IT-stöd.

De intervjuade har mycket skilda åsikter om innebörden i begreppet kompetens. Detta beror troligen på den starkt decentraliserade verksamheten. Få anger samma definition som står att finna i internt skriftligt material, vilket kan bero på (förutom avdelningarnas självständighet) att materialet är relativt nytt. Det kan också tänkas att det finns avdelningschefer som inte har samma uppfattning jämfört med skriftligt material. Att chefen för affärsområde syd ger ungefär samma definition som i det skriftliga materialet är inte underligt, eftersom det är han som skrivit det.

Skillnader i uppfattning kan göra det svårt för de inblandade att föra en diskussion om kompetens och kompetensutveckling. Hur vet man att man pratar om samma saker, om innebörden i begreppen skiljer sig så mycket? Klart och tydligt språk är en förutsättning för att man ska kunna föra en diskussion om kompetens (Davenport et al, 1998). Samtidigt kommer det inte att fungera att från verksamhetens ledning helt enkelt ge en definition. Det skulle bli mycket svårt för avdelningscheferna att acceptera ett krav på språkförändring via ett centralt direktiv. En förändring måste genomföras som en dialog mellan avdelningscheferna och andra berörda. Chefen för affärsområde syd har troligen helt rätt när han säger att man måste vara ödmjuk i formuleringarna. Det viktigaste är inte heller att man väljer den "bästa" definitionen, utan en definition som är förankrad hos avdelningscheferna. Materialet som chefen för affärsområde syd tagit fram som stöd för avdelningscheferna är ett steg i rätt riktning.

Jämfört med den definition av kompetens som gavs i teoriavsnittet, är den definition som ges i det interna skriftliga materialet nästan identisk. Skillnaden är att det interna materialet anger att kompetens *behövs* inom ett antal områden medan uppsatsens definition anger att kompetens *består* av ett antal element. Ett antal områden respektive element är i det närmaste identiska, även om de områden som anges i det interna materialet är mindre generella än uppsatsens definition. Områden som kan anses vara identiska är:

Företagets benämning	Uppsatsens benämning
<i>relationer</i>	<i>kontakter</i>
<i>värderingar</i>	<i>värderingar</i>
<i>erfarenhet</i>	<i>erfarenhet</i>
<i>kunskaper</i>	<i>kunskaper</i>

Det sista elementet i uppsatsens definition, *färdigheter*, skiljer sig något från företagets definition. *Arbetsmetod* (som företaget anger) kan anses vara likvärdigt med att kunna hantera ett verktyg.

Övriga områden som anges i det interna materialet, kundkunskap och nätverk, är något mer olika. Nätverk har nästan samma betydelse som relationer, medan kundkunskap inte riktigt passar in i sammanhanget. Kundkunskap anses innebära *kunskap om omvärlden och marknadens/kundernas behov*. Att då ange att kompetens behövs inom området är otydligt. Kan man ha kompetens inom kunskap? Kunskap är enbart en del av begreppet kompetens (Keen, 1989). Det interna materialet är inte helt klart. Troligen avses att kompetens består av angivna områden. Begreppet kompetens består inte av olika kompetenser, på samma sätt som intelligens inte består av "intelligenser" (Gale & Pol, 1975).

Social kompetens

Alla avdelningschefer hade åsikter om vad social kompetens innebär. Redan vid första intervjun fördes begreppet fram som en viktig del av begreppet kompetens. Övriga avdelningscheferns åsikter var därmed också viktiga att ta del av. I uppsatsens definition motsvarar elementet *kontakter* närmast social kompetens. Många avdelningschefer anser att social kompetens är det viktigaste konsulten har. Verktyg och metoder går att lära sig, men det är svårt att ändra på en människas sätt.

Den här inställningen är inte särskilt underlig. Det är i slutändan den enskilde konsulten som representerar företaget gentemot kunden. Får inte kunden en bra kontakt med konsulten får hela företaget en dålig stämpel, enligt en avdelningschef. Konsulten måste vara något av en kameleont och kunna anpassa sig efter den aktuella situationen tycker en avdelningschef.

Uppfattningen av begreppet ser lite annorlunda ut mellan olika personer. Någon tycker det är svårt att definiera, flera anger att konsulten måste vara drivande. En avdelningschef tycker att hela diskussionen kring social kompetens nästan är meningslös. Alla säger enligt honom samma saker. De stora skillnaderna beror troligen på den decentraliserade verksamheten. Avdelningschefernas definition av kompetens bygger till stor del på begreppet social kompetens. Samtidigt går det att

Diskussion

hålla med den avdelningschef som tycker att begreppen förlorat sin innebörd. Om alla anger att man vill ha konsulter som är drivande förlorar begreppet sin innebörd.

I uppsatsens definition av kompetens ingår social förmåga som en del i elementet kontakter. Den är inte lika omfattande som avdelningschefernas definition, vilket beror på att den är allmänt hållen för att kunna användas i flera olika branscher. För ett konsultföretag är det naturligt att lägga stor vikt vid begreppet.

Kompetens är med andra ord ett komplext begrepp i företaget. Visserligen är de tekniska kunskaperna viktiga, men konsultens sätt att vara spelar absolut störst roll. Eftersom social kompetens är en så viktig del av begreppet kompetens är det svårt att tro att man ska kunna ha en gemensam definition, trots de problem som det kan innebära med olika definitioner. Olika avdelningar har olika behov och även om kritiken från en avdelningschef är förstäelig (begreppet social kompetens har förlorat sin innebörd), så krävs det ändå olika egenskaper på olika avdelningar. En konsult som arbetar med flera uppdrag samtidigt är troligen annorlunda än en konsult som uppskattar tryggheten i att sitta på samma uppdrag länge.

Kunskapsinventering

Skillnaderna mellan utvärdering i utbildning och företaget diskuteras från tre synvinklar: tid, syfte och tekniker.

Tid

En viktigt skillnad är tidsperspektivet. Utvärdering på en universitetskurs sträcker sig över en begränsad period. En kurs är sällan längre än tjugo veckor. Utvärderingen anpassas förstås efter detta, men också efter antalet deltagare. Ett stort antal studenter betyder ofta skriftliga prov (Bengtsson, 1997), även om det finns undantag (Nuldén, 1998).

I arbetslivet däremot finns inte på samma sätt ett klart slut. Projekt varar bara en viss tid, men en fast anställd har inte något "slutdatum" när anställningen upphör. Detta påverkar naturligtvis utvärderingen och gör att den är mer kontinuerlig. Att ha en långsiktig syn på hur utvärderingen ska bedrivas är centralt när den anställde kanske tillbringar tio år på samma företag. Mellan P/U-samtal och uppföljning ska det exempelvis vara sex månader på företaget. Tidsspannet gör att utvärderingen måste ha en mer kontinuerlig ansats. Personliga mål som en konsult sätter upp kan ta lång tid att genomföra. Att den informella kontakten mellan avdelningschef och konsult är kontinuerlig är därför oerhört viktigt. Ses man dessutom sällan bör avdelningschefen hålla kontakten via telefon eller e-post, om inte konsulten gör det. Det är annars svårt för avdelningschefen att verkligen ha en kontinuerlig utvärdering av konsulten. Kontinuerlig behöver inte betyda att avdelningschefen ständigt går och funderar över hur konsult x utvecklas, men åtminstone håller sig å jour med vad konsulten gör. När utvärdering fokuserar på kontinuiteten är lärandet annorlunda, vilket visades i teoriavsnittet. Ett längre tidsperspektiv ger djupare in-

läring. Företaget har därför valt rätt väg med en utvärdering som fokuserar långsiktigt.

Ovanstående ger en bild av hur stor skillnaden är mellan utvärdering i utbildning och utvärdering på företaget. Mer forskning skulle därför behövas om utvärdering i arbetslivet.

Ett problem för företaget är den redan diskuterade tidsbristen från avdelningschefernas sida. Speciellt gäller detta för de största avdelningarna, där konsulterna också till mycket stor del sitter ute hos kund. Det är inte ovanligt att man träffar vissa konsulter enbart en gång i månaden enligt en avdelningschef. Avdelningar där de flesta konsulter sitter på kontoret har inte detta problem. Den hårda konkurrens om konsulterna som råder på marknaden mellan konsultföretag (särskilt inom IT-området) gör det än viktigare att verkligen följa upp dem. Enligt chefen för affärsområde syd beror förlorade medarbetare ofta på att dialogen mellan konsult och avdelningschef brustit.

Problemet är inte samma för alla konsulter. Många avdelningschefer berättade att vissa konsulter vill ha mer kontakt, andra mindre. Det är därför svårt att uttala sig generellt om någon form av "lösning" på problemet. Chefen för affärsområde syd tyckte t ex att man som avdelningschef kan få dagarna att gå med annat är att följa upp konsulterna, helt enkelt beroende på att man har så mycket att göra. Tiden som avsätts måste vara en avvägning mellan avdelningschefernas möjligheter och konsulternas behov.

Syfte

Målet med utvärdering är detsamma oavsett om man undersöker utbildning eller arbetet på ett företag. Det är ett observerat värde jämfört med ett förväntat som man undersöker (Ekman, 1981). Hur man sedan går till väga kan variera kraftigt. Syftet med utvärdering kan vara mycket olika, beroende på vilken grundsyn som finns angående utvärdering. Inom utbildning brukar man grovt skilja mellan utvärdering som kontrollverktyg eller utvärdering för att stödja den lärande processen (Trowald, 1997). Företaget har också ett antal olika syften med utvärderingen, men det viktigaste är att utveckla konsulten i harmoni med företagets och konsultens önskemål.

Tekniker

Hur man praktiskt går tillväga är troligen det som mest skiljer utvärdering på företaget från utvärdering i utbildning. I uppsatsens teoriavsnitt visades att formen på utvärderingen är avgörande för sättet som kunskap inhämtas. Alltför ensidig fokusering på lösryckta faktakunskaper motverkar djupinläring. Utvärderingen måste spegla helheten för att inläringen ska bli bredare.

Appliceras detta på företagets utvärdering, märks det tydligt att fokus skiljer sig från traditionell universitetsutvärdering. Teknikerna som används på företaget "tvingar" fram ett längre tidsperspektiv. P/U-samtalet behandlar konsultens situa-

Diskussion

tion i ett mycket vitt perspektiv och fokuserar inte på enskilda faktakunskaper. Konsulten ska utvecklas både som människa och i sin yrkesroll, vilket gör att ett längre tidsperspektiv är nödvändigt. Utvärdering av enskilda faktakunskaper är då meningslös. Det är helt enkelt viktigt för företaget att konsulten trivs med sitt arbete. Att konsulten uppfyllt de mål som sattes upp i föregående samtal är en viktig punkt, men det är den enskilde konsulten som har ansvaret i slutändan.

Detta är en avgörande skillnad jämfört med utvärdering inom utbildning. Teknikerna som används där tillåter ofta inte en mer kontinuerlig syn på utvärderingsprocessen. Ekman (1981) påpekar att muntlig tentamen är den form som är att föredra. P/U-samtalet är troligen det instrument som närmast kan jämföras. Stora krav ställs på den som utvärderar för att en muntlig tentamen ska fungera bra. På samma sätt fungerar P/U-samtalet, även om kraven på företaget är mer ömsesidiga. Både konsult och avdelningschef måste vara förberedda. Många avdelningschefer betonar att man inte tvingar någon konsult att sitta och prata, är alla nöjda så avslutar man samtalet. Även om P/U-samtalet är den teknik som ger den mest detaljerade informationen om konsultens situation, så kan det vara en nackdel med den långa tid som förflyter mellan samtal och uppföljning. Att göra som en avdelning gjort och ha P/U-samtal var åttonde månad är lämpligt. Hänsyn till enskild avdelning måste dock tas. Sitter de flesta konsulterna på kontoret finns inte samma behov. Trots detta är P/U-samtal var åttonde månad troligen en bättre lösning än dagens. Ett entydigt svar är svårt att ge, eftersom konsulternas åsikter inte är undersökta.

Den kontinuerliga utvärderingen förstärks dessutom med hjälp av den informella kontakten som hela tiden pågår mellan P/U-samtal och uppföljning. Här har avdelningschefen ett stort ansvar för att hålla kontakten med konsulterna. Några avdelningschefer upplever detta som ett problem eftersom tiden har svårt att räckas till. Flera avdelningschefer säger att den informella kontakten hjälper till att forma bilden av en konsult. Detta är en stor skillnad mot traditionell universitetsutvärdering, där det är mycket ovanligt att läraren tillämpar en kontinuerlig utvärdering. Att utvärdering på företaget också anpassas till enskild konsult (exempelvis har vissa konsulter tätare kontakt med avdelningschefen) är även det en viktig skillnad gentemot utvärdering inom utbildning.

Meritförteckningen är helt tydligt ett viktigt hjälpmedel för avdelningscheferna. Visserligen är det inte helt klart vem som har ansvaret för uppdateringen, men troligen beror det på att ledningen inte varit helt tydlig angående vem som har ansvaret. I nuläget kan meritförteckningen anses vara ett "minne" över vilka kompetenser en konsult har. Bedömning av konsultens kompetens saknas dock. Vidare diskussion om meritförteckningen och IT-stöd kommer att föras nedan.

Faktorer som påverkar kunskapsinventeringen

Att bonussystemet påverkar avdelningschefernas syn på kunskapsinventeringen är mycket troligt, vilket också chefen för affärsområde syd framhåller. Det är svårt att

säga om avdelningschefen som tycker att det kan vara problem när man ligger dåligt till med budgeten är representativ för hela företaget. Troligen är uppfattningen ganska spridd. Ska förändringar kunna åstadkommas i kunskapsinventeringen och avdelningschefernas synsätt måste bonussystemet anpassas till att inte enbart premiera ekonomiskt resultat. Hänsyn måste tas till faktorer som exempelvis tid avsatt till kunskapsinventering, kompetensutveckling och liknande icke ekonomiska mått (Edvinsson & Malone, 1997).

IT-stöd

För att lösa de nämnda problemen är IT en stark förändringsfaktor. Den stora mängden information som behandlas för varje konsult och som avdelningschefen i dag håller i huvudet, går inte att åskådliggöra på ett enkelt sätt för hela företaget eller andra avdelningar utan IT. På den egna orten har avdelningscheferna bra kontakt med varandra och vet ungefär vilka kompetenser som finns på andra avdelningar än den egna. Det är också relativt lätt att fråga efter kompetens man söker. Ett IT-stöd skulle därför i första hand användas för att söka kompetens utanför den egna orten och för ledningens överblick. Några avdelningschefer tycker att ett IT-stöd även skulle vara bra för att skapa överblick på den egna avdelningen. Det händer att avdelningschefer får förfrågningar från kunder och inte vet om den eftersökta kompetensen finns inom företaget.

Med över 800 konsulter är det i praktiken omöjligt att lagra informationen på papper, eftersom den snabbt blir inaktuell. Många avdelningschefer funderade dessutom över hur uppdateringen skulle fungera i ett IT-stöd. Om det är problem med att uppdatera de vanliga meritförteckningarna kan man undra hur det skulle fungera med ett IT-stöd. Troligen måste ansvaret ligga på den enskilde konsulten för att uppdatera meritförteckningen. Att ha information på papper när samtliga avdelningschefer har tillgång till dator är meningslöst. Meritförteckningar som för nuvarande används är visserligen elektroniska, men har inte varit sökbara, förrän i arbetsets slutskede.

Utvärderingsprocessen som används fungerar till största delen bra, förutom att informationen som kommer fram inte lagras någonstans utanför avdelningschefens huvud eller kontor. Grovt sett kan ett IT-stöd antingen bygga vidare på nuvarande utvärderingsprocess, eller på en mer förändrad process. Bygger man vidare på nuvarande arbetssätt är ett relativt enkelt steg att utöka befintliga sökbara meritförteckningar med fler kompetensområden som är intressanta för avdelningscheferna. Nuvarande mall för meritförteckning saknar flera områden som är relevanta, t ex kunskap om en viss kunds organisation och rutiner. Det är då enkelt att se om en viss kompetens finns inom företaget (samt hur många som har den), både för avdelningscheferna och för ledningen. Vill man däremot veta hur hög kompetensen är inom ett enskilt område är det mer problematiskt. Då måste någon form av bedömning göras vilket medför ett antal nya problem.

Diskussion

Vem ska göra bedömningen och hur ska den göras? Idag görs bedömningen av avdelningschefen. Vill någon ha reda på hur duktig en av konsulterna på avdelningen är tar man kontakt med avdelningschefen för att ta del av hans synpunkter. Ska någon kunna söka efter en konsult som är expert inom ett visst område måste alla avdelningar ha samma bedömning av vad det innebär att vara expert. I praktiken innebär det att man i detalj måste kunna specificera vilken grad av kompetens som hör till vilken nivå. Detta innebär en syn på kompetens där man visar att det går att mäta och jämföra kompetenser. Är detta önskvärt? Skulle bedömningen vara helt tillförlitlig borde den också göras av samma person, något som inte skulle fungera i praktiken.

Gapanalys

Chefen för affärsområde syd förespråkar gapanalys som ett sätt att förändra utvärderingsprocessen och för att visa hur hög kompetensen är inom varje enskilt område. Gapanalys innebär underförstått att det går att mäta och jämföra kompetenser. Om detta genomförs, finns det inte risk för att kompetensutvecklingen reduceras till en jakt på att minska sitt kompetensgap? I utbildning är det vanligt att det är betyget som är det viktiga och därför styr kunskapsinhämtningen (Cullen & Cullen, 1975), inte vilka kunskaper man har inhämtat. Risken finns att samma syn får fäste om gapanalys börjar användas. Samtidigt kan man fråga sig vad som är det viktigaste: en teoretiskt "perfekt" utvärdering, eller en mindre bra utvärderingsprocess med gapanalys där det enkelt går att få fram kompetensnivåer och kompetensgap? Gapanalys är ett kraftfullt verktyg för att snabbt få fram översikter, både för konsulter, avdelningar och hela företaget. Spelar det då egentligen någon roll om synen på kunskap och kompetens förändras?

Kortsiktigt är det troligen ingen större skillnad, eftersom det tar tid att ändra människors uppfattning. På lång sikt är det betydligt svårare att säga vad som kommer att hända. Kanske blir det ingen förändring i synen på kunskap och kompetens. Gapanalys ses helt enkelt som ett verktyg. Risken finns att man ger signaler att kompetens och kunskap går att mäta, vilket kan medföra de ovan beskrivna problemen med "betygshets". Det finns också en möjlighet att ledningen "lurar" sig själv om man använder en sifferbedömning. Gapanalys utan gemensam grund för bedömning kan ge ledningen en felaktig bild av företagets kompetens. Användning av gapanalys innebär att företaget accepterar att avdelningschefernas kunskap om konsulterna går att representera med data i ett IT-stöd. Tolkningen av dessa data kan inte vara identisk, eftersom alla människor tolkar data till information på olika sätt (Langefors, 1993). I praktiken måste man acceptera det, eftersom det inte går att uppnå helt rationella beslut (Schoderbek et al, 1990). Är man medveten om detta, kan gapanalys vara mycket användbart.

Om nu en bedömning ska göras och lagras på något sätt, är det viktigt att diskutera vad som ska lagras. Bedömningar av en persons egenskaper kan upplevas som etiskt oriktigt. Flera avdelningschefer ser heller inget värde i att göra en sådan bedömning. Lagrar man information om enbart det konsulten är bra på, som en av-

delningschef vill, är det mindre känsligt. Värdet i detta skulle vara att det snabbt går att hitta personer som är duktiga på att exempelvis presentera. Lagra information om att en konsult är drivande tyckte en avdelningschef inte ger något, vilket troligen stämmer. En sådan bedömning tar man antagligen bäst del av genom att kontakta aktuell avdelningschef. Det personliga nätverket mellan avdelningscheferna är viktigt. Ett IT-stöd måste ta hänsyn till detta och bygga vidare på det, inte minska dess betydelse.

Vid en första anblick skulle ett system med bedömningar gjorda med gapanalys underlätta för en ny avdelningschef. Det skulle snabbt gå att sätta sig in i en avdelnings kompetenser och få en bild av hur duktiga konsulterna är. Bilden är dock oerhört förenklad. Hur vet man att den nye avdelningschefen bedömer på samma sätt som den föregående? Är inte bedömningsgrunden exakt likadan över hela företaget kommer inte gapanalysen att ge en helt rättvisande bild.

Förslag

Ovanstående diskussion visar hur problematiskt det är att införa ett IT-stöd på företaget. Ett förslag skulle grovt kunna se ut på två sätt: med eller utan gapanalys. Oavsett hur man går tillväga är det viktigt att inte minska vikten av det personliga nätverket mellan avdelningscheferna. De har den stora kunskapen om konsulterna, tillsammans med teknikledarna på vissa avdelningar. Om gapanalys inte används behöver nuvarande utvärderingsprocess inte förändras särskilt mycket. Det som behövs är ett verktyg som kan lyfta fram en konsults kompetens (eller en avdelnings) så att ledningen får en klarare bild av företagets kompetensläge. Samma verktyg bör också kunna användas för att söka kompetenser som avdelningschefer behöver.

För att åstadkomma detta på ett enkelt sätt utvidgas dagens meritförteckningar med ett antal faktorer som avdelningscheferna också anser viktiga, t ex språkkunskaper, verktyg och metoder. Meritförteckningarna som används för närvarande är numera sökbara via företagets intranät. Därigenom finns den infrastruktur som behövs redan på plats. I detta förslag ingår inte någon bedömning av konsulternas kompetens. Verktuget kan användas för att snabbt se var en viss kompetens finns, eller om kompetenser finns på flera avdelningar eller orter. Ledningens problem löses delvis, eftersom det går att se hur många konsulter som har en viss kompetens. För att veta hur hög kompetensen är, måste man ta kontakt med aktuell avdelningschef, vilket gör att det personliga nätverket hålls levande. Jämfört med dagens situation är det en stor förbättring.

Det mer avancerade alternativet, som bygger på gapanalys, kräver en förändrad utvärderingsprocess. Avdelningscheferna får en större arbetsbörda i och med att deras bedömning av konsulterna ska in i systemet och uppdateras med jämna mellanrum. Uppdateringen behöver inte ske utanför ordinarie P/U-samtal och uppföljning, eftersom arbetsbördan då skulle bli orimligt stor. Kraven vid användandet av gapanalys ökar dock. Samma bedömningsgrunder måste användas om ledningen ska kunna få en samlad bild över företagets kompetens. Det blir också ännu viktigare att uppdatera informationen, vilket kan bli problematiskt eftersom den enskilde

Diskussion

konsulten inte kan bedöma sig själv. Uppdateringen måste skötas av avdelningschefen eller sekreteraren. Uppfylls dessa krav kan en datoriserad gapanalys vara ett mycket kraftfullt verktyg. En bättre överblick för ledningen sker dock genom mer arbete för den enskilda avdelningen. Att det finns vissa risker med en förändring i kunskapssynen är troligen ofrånkomligt. Ett system med gapanalys kan inte ersätta det personliga kontaktnätet, eftersom de personliga egenskaperna hos en konsult fortfarande enbart finns i avdelningschefens huvud. Syftet är inte heller med detta alternativ att göra den personliga kontakten mellan avdelningschefer mindre nödvändig. Bedömning av en konsults personliga egenskaper tar man bäst del av genom att ta kontakt med aktuell avdelningschef, vilket diskuterades ovan.

För båda alternativen finns en väl utbyggd teknisk infrastruktur redan på plats i företaget. Oavsett vilket system man väljer är det viktigt att det är åtkomligt via företagets intranät. Säkerheten måste vara hög, informationen är så pass känslig att en konkurrent absolut inte får ha tillgång till systemet. Moduluppbyggnad är en fördel, så att systemet kan byggas ut efter hand. Man skulle kunna tänka sig ett scenario där man först utvidgar befintliga meritförteckningar och i ett senare skede bygger på med gapanalys och bedömningar. Att det går att söka på alla parametrar i systemet är en självklarhet.

Avslutning

Uppsatsen har försökt visa hur utvärderingen fungerar på företaget och hur IT kan stödja en i större eller mindre grad förändrad utvärderingsprocess. Skillnaderna mellan utvärdering i utbildning och på företaget är stora och gör att det inte är helt enkelt att använda befintliga teorier. Det är underligt att forskning om utvärdering utanför utbildning är så begränsad. Dels med tanke på de stora summor som företag investerar i sina anställdas kompetens, dels när utvärdering är helt avgörande för den lärande processen. Utvärderingens påverkan på den lärande processen har varit känd länge, men det är först på senare tid som debatten har tagits upp på allvar. Högskoleverket har t ex börjat föra ut budskapet om utvärderingens betydelse.

Att företag och organisationer inte har intresserat sig för detta ännu är märkligt. Man diskuterar det "livslånga lärandet", d v s att lärandet inte tar slut när man lämnar sin utbildning och blir yrkesverksam. Följaktligen borde även utvärdering betraktas på samma sätt, så att inte utvärderingen blir en isolerad företeelse som man inte fäster någon större vikt vid. För närvarande verkar få verksamheter lägga någon större vikt vid hur utvärderingen fungerar. Man köper helt enkelt kurser utan att reflektera över vilken utvärdering som används och hur detta kan påverka inläringen. Situationen kommer förhoppningsvis att ändras i takt med att insikten om utvärderingens betydelse sprids. Mer forskning skulle behövas för att se om det finns skillnader i utvärderingen mellan olika typer av verksamheter.

Lärdomar

Förstå och påverka visade sig vara svårt under den tid som stod till förfogande. I praktiken gick största delen av arbetet åt till att förstå hur utvärderingen fungerar på företaget. Action case lägger visserligen tyngdpunkten vid förståelse, men att förändra situationen är en viktig del av metoden. Det behövs med andra ord betydligt mer tid för att åstadkomma större förändringar. Implementering av ett IT-stöd med gapanalys hade tagit lång tid, eftersom det skulle krävts stora förändringar i utvärderingen. Viss påverkan sker emellertid alltid. Enbart närvaron av en person som ställer frågor gör att människor funderar över områden som normalt kanske tas för givna. Man har så att säga "satt ett frö" till förändring. Större förändringar kräver dock mer tid och kraft både av företaget och den som undersöker.

Referenser

Bengtsson, Lars; 1997; *Beyond Routinized Grading - Experiments With New Examination Forms*; *Proceedings Nordic Business Studies Conference*; Bodö, Norway

Blomberg, Jeanette och Giacomi, Jean och Mosher, Andrea och Swenton-Wall, Pat; 1993; *Ethnographic field methods and their relation to design*; Schuler, D & Namio-ka A (ed); *Participatory Design: Perspectives on system design*; Lawrence Erlbaum, Hillsdale, NJ, pp 123-154.

Bocknek, Gene; 1990; *Extending Masterpasqua's Competence Paradigm*; *American Psychologist*, vol 45(10), pp 1176-1177

Braa, Kristin och Vidgen, Richard; 1997; *Balancing Interpretation and Intervention in Information System Research: the "Action Case" Approach*; *Proceedings of IFIP 8.6: Information Systems and Qualitative Research*; Philadelphia

Bäcklund, Ann-Katrin; 1985, *Kompetens för ett arbetsliv i förändring - utvecklings-tendenser som kan revolutionera arbetslivet*; *Pedagogisk-psykologiska problem, institutionen för pedagogik, lärarhögskolan i Malmö*

Cullen, Francis T jr och Cullen, John B; 1975; *The Effects of the Use of Grades as an Incentive*; *Journal of Educational Research*; vol 68(7) pp 277-279

Dahlbom, Bo; 1997; *Välkommen till pratsamhället!*; *Tidskrift för dokumentation*; vol 52, no 1/2

Davenport, Thomas H och De Long, David W och Beers, Micahel C; 1998; *Succesful Knowledge Management Projects*; *Sloan Management Review*, Winter

Davis, Stan och Botkin, Jim; 1996; *The Coming of Knowledge-Based Business*; *Harvard Business Review*, September-October

Drucker, Peter F; 1993; *Post Capitalist Society*; Butterworth-Heinemann, Oxford

Clark, Peter A; 1972; *Action Research and organizational change*; Harper & Row, London

Edvinsson, Leif och Malone, Michael S; 1997; *Intellectual Capital - Realizing Your Companys True Values By Finding Its Hidden Brainpower*; Harper Business, New York

Ekman, Bengt; 1981; *Utvärdering av utbildning - några aspekter på kursvärderingar och kunskapsprov*; Sveriges Lantbruksuniversitet, Uppsala

Gale, Larrie E och Pol, Gaston; 1975; *Competence: A Definition and Conceptual Scheme*; *Educational Technology*; vol 15, no 6, pp 19-24

Referenser

Garsten, Christina; 1994; *Apple World: Core and Periphery in a Transnational Organizational Culture*; Stockholm Studies in Social Anthropology, 33

Gustav, Alice; 1969; Retention of Course Material After Varying Intervals of Time; *Psychological Reports*; vol 25, pp 727-730

Gustavsen, Björn; 1986; Action Research and Theory of Science; Staffan Selander (ed), *Perspectives on Action Research*; Stockholm Institute of Education

Hughes, John och King, Val och Rodden, Tom och Andersen, Hans; 1994; Moving Out from the Control Room: Ethnography in Systems Design; In *Proceedings ACM Conference on Computer Supported Collaborative Work, CSCW'94*, Chapel Hill, NC, USA, pp 429-439

Johannisson, Beng; 1989; *Kompetensens näthinna - en studie av personliga kontakter vid högteknologiskt nyföretagande och i andra unga kunskapsföretag*; Högskolan i Växjö, Växjö

Keen, Kerstin; 1989; *Chefen som kompetensutvecklare*; Volvo, Göteborg

Kvale, Steinar; 1996; Evaluation as Construction of Knowledge; Hayhoe, Ruth och Pan, Julia (ed); *East-West Dialogue in Knowledge and Higher Education*; M.E. Sharpe, London

Kvale, Steinar; 1975; Examinations: from ritual through bureaucracy to technology; *Social Praxis* 3 (3-4), pp 187-206

Langefors, Börje; 1993; *Essays on Infology*; Bo Dahlbom (ed); Gothenburg Studies in Information Systems

Masterpasqua, Frank; 1989; A Competence Paradigm for Psychological Practice; *American Psychologist*, vol 44(11), pp 1366-1371

Marking, Christer (red); 1992; *Kompetens i arbete*; Publica, Stockhol

Marton, Ference; 1967; *Prov och evaluering inom den akademiska utbildningen*; Studentlitteratur, Lund

McManus, Kevin; 1995; Acquiring knowledge and skills for twenty-first century supervision; *Management Development Review*, vol8, no 5, pp 18-24

Nulden, Urban; 1998; The ExCon Project: Advocating Continuous Examination; *SIGCSE Technical Symposium on Computer Science Education*; Atlanta, USA, ACM Press, pp 126-130

Pessi, Kalevi och Magoulas, Thanos; 1998; *Strategisk IT-management*; Doktorsavhandling, institutionen för Informatik, Göteborgs universitet

Quinn, James Brian och Andersson, Philip och Finkelstein, Sidney; 1996; *Managing Professional Intellect - Making the Most of the Best*; *Harvard Business Review*, March-April

Sandberg, Jörgen; 1989; *Competence analysis as a strategic tool*; Göteborgs universitet, Göteborg

Schoderbeck, Peter P och Schoderbek, Charles G och Kefalas, Asterios G; 1990; *Management Systems - Conceptual Considerations*; Fourth Edition; Irwin, Illinois

SOU 1996:69; *Kompetens och kapital: betänkande*; Fritze, Stockholm

SOU 1992:7; *Kompetensutveckling - en nationell strategi*; Allmänna förlag, Stockholm

Stringer, Ernest T; 1996; *Action Research - A Handbook for Practitioners*; SAGE Publications, London

Sundberg, Norman D och Snowden, Lonnie R och Reynolds, William M; 1978; *Toward Assessment of Personal Competence and Incompetence in Life Situations*; *Annual Review of Psychology*; vol 29, pp 179-221

Trowald, Nils; 1997; *Råd och idéer för examinationen inom högskolan*; Högskoleverket

Ulrich, Dave; 1998; *Intellectual Capital = Competence x Commitment*; *Sloan Management Review*, Winter

Bilaga 1 - mall för P/U-samtal

Nuvarande arbetsuppgifter

- Arbetsituation
- Arbetstider
- Omväxling
- Viktigaste arbetsuppgifter för närvarande
- Utnyttjas min kompetens och ev specialistkunskap
- Ansvar och befogenheter
- Förändring sen senaste planeringssamtalet

Relationer och samarbete inom avdelningen

- Mellan medarbetarna
- Mellan chef och medarbetare
- Öppenhet, positiv anda, ärlighet
- Hur fungerar informationen på avdelningen
- Hur fungerar samarbetet på avdelningen

Arbetsmiljö

- Lokaler
- Utrustning/hjälpmedel

Företagskultur

- Arrangemang
- Andan inom företaget
- Lokala aktiviteter (pub, badminton, fältstafett, etc)

Bilaga 1 - mall för P/U-samtal

- Mål
- Företagets mål
- Avdelningens mål
- Medarbetarnas långsiktiga mål
- Medarbetarnas kortsiktiga mål (<1 år (inom uppdraget, utbildning, etc))

Förväntningar

- Avdelningens förväntningar på medarbetaren
- Medarbetarens förväntningar på avdelningen och chefen
- Har tidigare förväntningar och mål uppfyllts

Allmänt

- Övriga synpunkter
- Något som man vill föra vidare till ledningsgruppen

Bilaga 2 - Mall för meritförteckning

Meritförteckning

Bengt Bengtsson, ingenjör
30 år

Presentation

Skriv ett par meningar om konsultens personlighet och kompetens, t ex vilka datorsystem han är bra på och tryck på sådant som är särskilt säljande och ger kunden lust att läsa mer. Avsluta med något kort om fritidsintressen e dyl. Undvik ord som "syssla med", "jobba". Använd så korrekt svenska som möjligt så att presentationen ger ett seriöst intryck.

Utbildning

Grundutbildning

1990 Militärtjänstgöring 15 mån, kompanibefäl LV6, Halmstad
1989-90 4-årig teknisk linje, kemiteknisk gren

Vidareutbildning

1997 ProEngineer R15, Basic Design (34h)
1997 Total kvalitetsledning, 20 p, Chalmers Tekniska Högskola
1996 Industriell arbetsorganisation, 5 p, Chalmers Tekniska Högskola
1995 Miljöteknik, 5 p, Chalmers Tekniska Högskola

Anställningar

1995 Konsultföretaget AB

 Uppdrag för:

1996-97 Göteborgs stad, Göteborg
 Genomförande av utbildning i kvalitetsteknik

Bilaga 2 - Mall för meritförteckning

Teknisk kompetens

Under denna rubrik kan man ange konsultens kunskaper inom vissa specifika områden när så behövs, t ex programmeringsverktyg, mjukvaror m m. Om denna beskrivning inte är nödvändig i meritförteckningen tas rubriken bort.

Goda kunskaper

C++

Visual C

Bilaga 3 - Kompetens & social kompetens

Kompetens	Social kompetens
<p>Säker på vad kompetens inte är: "Ibland ser man påståenden i massmedia som gör mig fullständigt ursinnig. Det är när någon höjda-re, ibland inom näringslivet och ibland inom den politiska sfären, säger att i framtiden måste man ha ständigt kompetensutveckling för de kunskaper man har förvärvat dom blir ålderstigna så väldigt fort." Man blandar ihop begreppen kunskap och kompetens, eftersom som kompetens är så mycket mer än de fackkunskaper en person besitter. *</p>	<p>"Det är väldigt svårt att vara originell här, det är något som alla säger." Vet inte riktigt vad social kompetens innebär. "Oftast innebär social kompetens att man är lik den som anställer personen." "Nästan alla de här begreppen, det är därför jag undviker dem så mycket som möjligt, de är så slitna. De har förlorat sin innebörd. Social kompetens, flexibilitet, positiv. Det finns ju inte en enda platsannons där inte de orden finns med. Det är klart om man tänker på motsatsen, vi vill inte ha någon är rigid, som absolut inte är flexibel, som är jävligt enstörig och så där." Det är viktigt att man är prestigelös och inte sitter och håller på saker.</p>
<p>Kompetens innebär kunskaper som man besitter och med vars hjälp man kan genomföra någonting. Det är kunskaper som kan omsättas i praktiken för att lösa något problem. En bild av vad en människa har lärt sig under ett antal år i skolan och i livet. En svår fråga att besvara. *</p>	<p>Det är viktigt att man är drivande och framåt. "Man får liksom inte sitta och vänta på att folk ska tala om för en vad man ska göra. Ofta kan det vara så att man är ute på korta uppdrag och då vill det till att man gräver fram den information man behöver för att kunna göra det man är där för att göra, ingen kommer automatiskt till dig och lämnar det." "Vilket innebär att man måste ha lätt för att ta kontakt med folk. Det tycker jag är centralt."</p>
<p>Man ska ha rätt profil för att kunna tillmötesgå de behov som kunderna har. Kompetens är en färskvara som kräver fortbildning och underhåll. Kompetens är något man inte kan få för mycket av. *</p>	<p>Man ska ha rätt inställning, rätt syn på att arbeta som konsult, vilket bland annat innebär att man säljer hela företaget. "Gör den personen dåligt från sig, ja då upplever kunden [företaget] som dåligt." Man måste framför allt vara medveten om sina brister och ha en förmåga att kunna lyfta fram det till diskussion.</p>
<p>Kunskap och förmåga att använda erfarenhet (intuition) samt lära sig nya saker. *</p>	<p>Man måste vara drivande, engagerad, framåt och kunna lyssna.</p>
<p>Kompetens är ett väldigt självklart ord. På en grundläggande nivå handlar det om en</p>	<p>Egenskaper som att vara drivande, strukture-</p>

Bilaga 3 - Kompetens & social kompetens

kombination av kunskap och färdighet. Tre sorters kompetens: teknisk, specialist och social. *	rad eller förmåga att vara projektledare.
Teknisk kompetens, t ex förstå analog hårdvara. Framförallt att ha kunskap om någonting. *	Viktigt att vara öppen, har lätt för att ta kontakt med personer samt att umgås med andra människor.
Kunskap om ämnen som är aktuella. Viktigt med yrkesmässig kompetens. *	Kunden ska tycka att företaget har trevliga konsulter.
Teoretiska kunskaper är grunden för begreppet. Antingen genom utbildning eller praktiska erfarenheter genom arbete. Man måste kunna omsätta kunskaperna och använda dem.	
Summan av de kunskaper som behövs för att kunna utföra verksamheten. *	Mycket viktigt att ha en drivande förmåga. <i>"Det händer inte ett skvatt om inte den personen driver det här uppdraget."</i>
Kompetens kan ses på två nivåer, dels individnivå, dels företagsnivå. På individnivå är det den kunskap som en människa har, på företagsnivå den samlade kunskap som finns inom företaget. Det finns också olika grad av erfarenhet. *	En människas sätt är det väldigt svårt att ändra på.
Värdet av personalen och för att behålla dem måste man utveckla och stimulera dem. *	<i>"Det spelar ingen roll hur professionell eller teknisk du är, kunnig. Har du ingen social kompetens så kommer du aldrig att kunna arbeta som konsult en längre tid."</i> Det är ofta lätt att man lägger för stor vikt vid kunskaper om databaser och olika verktyg.
Kompetens har två sidor, teknisk och mänsklig. Den tekniska består av utbildning och erfarenheter. *	Den mänskliga är mer svårgripbar.
Man ska rätt kunskaper för att lösa det man föreläggs, men också uppgifter som kan dyka upp i framtiden. Det är också en förmåga att kunna applicera rätt kunskaper i rätt situation; att veta vilka kunskaper som behövs för att lösa ett visst problem, samt att man klarar av att göra det.	

Bilaga 3 - Kompetens & social kompetens

Den kompetens man behöver är lokal och marknadsrelaterad. [chefen för affärsområde syd]	
Kompetens är personliga egenskaper (social kompetens), verktyg och konstruktion. "Utvecklas som människa i konsultrollen." *	Personliga egenskaper hos en konsult är mycket viktiga, eftersom konsulterna representerar företaget ute hos kunden.

* = Avdelningschef