



GÖTEBORGS UNIVERSITET

Kompetenshanterings- system i användning

En beskrivande studie om hur ett kompetenshanteringssystem används i medarbetarsamtal inom en vård och omsorgsorganisation

Competence Management System in use

A descriptive study of how a Competence Management System is used in appraisals within a healthcare organisation

Maria Bengtsson

Magisteruppsats i Lärande, kommunikation och informationsteknologi

Rapport nr. 2013:079 ISSN: 1651-4769

Summary

In recent years, Information Technology (IT) has gained more importance in working life. More and more organisations has shown an interest about how technology can be used to manage the competence of the employees, and how IT can contribute to the development of the organisation. In order to achieve this, there is a need for suitable tools to support this process. Even though the implementation of competence management systems (CMS) is a highly up to date question for many organisations, there is a lack of scientific reserach concerning this area. This study will contribute to the research area by examining how CMS is used by employees in daily working life.

The manager and the employees in a healthcare organisation in Sweden were observed during appraisals in order to observe how they used the CMS to evaluate competence. The appraisals were considered a suitable place for studing CMS in use within an organisation.

By using theoretical perspecitves such as the Sociomateriality and Situated Learning, the study can contribute to the knowledge of the entanglement between technology and working practice. These theories can provide us with interpretive explanations about how the employees of an organisation use the technology. The result of this study shows that the appraisals are conducted based on the competence management system. The manager and the employees of the studied organisation did few changes to the materialality of the CMS, which implies that they did not adjust the system to suit the work practice, rather they have adjusted the work practice to be in line with the materiality of the system.

Sammanfattning

Informationsteknologi (IT) har på senare år fått en alltmer betydande roll inom arbetslivet. Organisationer har börjat intressera sig allt mer för hur teknologi kan användas för att hantera information om medarbetarnas kompetens och hur det kan bidra till utveckling av organisationen. Detta ställer krav på att organisationen har lämpliga verktyg som stöttar detta arbete. Trots att implementering av kompetenshanteringssystem är en högst aktuell fråga för många organisationer idag finns det få studier inom området. Denna studie vill bidra till ämnet genom att undersöka hur kompetenshanteringssystem används av medarbetare inom en organisation.

Genom deltagande observationer studeras hur chef och medarbetare inom en vård och omsorgsorganisation i Sverige använder organisationens kompetenshanteringssystem för att hantera medarbetarnas kompetens under medarbetarsamtal. Medarbetarsamtal är ett forum för att prata om medarbetares kompetens och deras dagliga arbete och ansågs vara lämpligt forum för att studera kompetenshanteringssystem i användning.

Genom att anta teoretiska perspektiv såsom det sociomateriella perspektivet och teorier om situerat lärande kan relationen mellan teknologi och arbetspraktik förstås. Dessa teorier kan förse oss med tolkande förklaringar av hur medarbetarna inom en organisation använder sig av teknologi i sitt arbete och hur teknologi och människor sammanfogas i praktiken. Resultatet visar att medarbetarsamtalet sker med utgångspunkt från kompetenshanteringssystemet. Chef och medarbetare har på den enhet som studerats gjort få förändringar av den materiella strukturen av kompetenshanteringssystemet, det vill säga de har inte anpassat strukturen som utgör systemet till att passa arbetspraktiken. Istället anpassar arbetspraktiken sig till systemets materiella struktur.

Nyckelord: organisation, kompetenshanteringssystem, sociomateriella perspektivet, situerat lärande, arbetspraktik, Kompetensmodellen

Innehållsförteckning

1. Introduktion.....	6
1.1 Kompetenshantering och IT.....	6
1.2 Relaterad forskning.....	9
1.3 Studien.....	10
1.4 Organisationen.....	11
1.5 Syfte och frågeställningar.....	11
2. Teori.....	12
2.1 Det sociomateriella perspektivet.....	12
2.2 Situerat lärande.....	13
2.3 Teknologi i arbetspraktiken.....	15
3. Metod.....	16
3.1 Val av forskningsmetod.....	16
3.2 Datainsamling och urval.....	16
3.3 Dataanalys.....	17
3.3.1 Transkribering.....	17
3.3.2 Analysarbetet.....	18
3.4 Kompetensmodellen.....	18
4. Resultat och analys.....	21
4.1 Kompetensmodellen i medarbetarsamtal.....	21
4.1.1 Medarbetarsamtalet följer Kompetensmodellen.....	24
4.1.2 Kompetensområden utesluts.....	24
4.1.3 Utvecklar stödfunktion i arbetspraktiken.....	24
4.2 Översättningsproblematik.....	26
4.2.1 Bedömning av kompetens.....	26
4.2.2 Gemensam diskussion om kompetens.....	28
4.2.3 Chef kontrollerar kompetens.....	29
4.3 Tillägna sig kompetens.....	30
4.3.1 Att känna sig bekväm.....	30
4.3.2 Kompetens förvärvad genom kurs.....	31

4.3.3	Kompetens förvärvad genom yrkeserfarenhet.....	31
4.3.4	Kompetens förvärvad genom personlig erfarenhet.....	32
4.3.5	Kompetens förvärvad genom intresse.....	33
5.	Diskussion.....	35
6.	Slutsatser.....	39
7.	Referenser.....	41

1. Introduktion

Informationsteknologi (IT) har fått ett allt större inflytande i våra liv, både inom skola, arbete och på fritiden. Användningen av IT är mycket utbredd bland organisationer i Sverige idag. 98 procent av alla organisationer med fler än 10 anställda använder sig av IT i arbetet. I svenska organisationer med 1-9 anställda använder 91 procent sig av IT i arbetet (Statistiska centralbyrån, 2012). Allt eftersom tekniken förfinas för att bättre kunna stötta olika processer i arbetet investerar organisationer också allt mer pengar på olika tjänster och verktyg relaterade till IT. Redan 2001 var IT-relaterade verktyg och tjänster den överlägset största investeringen som amerikanska bolag gjorde (Orlikowski & Scott, 2008). 2011 gjorde svenska organisationer IT investeringar för 14 miljarder svenska kronor (Statistiska centralbyrån, 2012). Den snabba utvecklingen till trots, så anses IT idag vara en stabil grund och en förutsättning för att kunna utföra arbetsuppgifter inom de flesta organisationer. De flesta förlitar sig på teknologin i arbetet och ser IT som ett stöd för att automatisera, effektivisera och organisera arbetsuppgifter (Cordella, 2010). Teknologins inflytande ger djupgående effekter på organisationsstruktur, val av arbetsmetoder, beslutsfattande och arbetssätt inom en organisation.

För en framgångsrik organisation idag anses personal och kompetensfrågor vara betydande för att utveckla organisationen. System för att dokumentera, visualisera och hantera information om anställdas kompetens ökar kraftigt inom olika typer av organisationer (Ball, 2001; Hustad & Munkvold, 2005). Att organisationer investerar i IT system som stöttar detta arbete, så kallade kompetenshanteringssystem, drivs ofta av en önskan att ta strategiska beslut utifrån datan i kompetenshanteringssystemet (Troshani, et.al., 2011).

Organisationer är idag medvetna om att införande av kompetenshanteringssystem kan öka effektiviteten och den strategiska framgången vad gäller kompetensfrågor inom organisationen. Det är därför förvånande att de kompetenshanteringssystem som finns inte innehåller en större variation av system som hanterar kompetensen och att de inte är bättre anpassade till organisationens behov. Detta är oberoende av vilken typ av organisation det är som använder systemet, eller vad för arbetsuppgifter som medarbetarna utför (Orlikowski, 2000). Trots att kompetenshanteringssystem använts inom organisationer sedan 1960-talet och att diskussioner om systemens roll i organisationer pågått sedan 1980-talet, så är forskningen om kompetenshanteringssystemens roll i organisationer fortfarande i begynnelsen (Poutanen & Puhakka, 2010). Det är därför relevant att i denna studie undersöka kompetenshanteringssystem i användning inom en organisation.

1.1 Kompetenshantering och IT

Intresset för att hantera organisationens och medarbetarnas kompetens har ökat då allt fler organisationer anser att kompetens är en vital komponent för att nå framgång och utveckling inom en organisation (Brown & Duguid, 2001). Kompetens kan beskrivas som att kunskap praktiseras, och att det handlar om att förstå hur man använder kunskap i en specifik kontext (Berio & Harzallah, 2006). Inom Human Resource management (HRM) intresserar man sig främst för kompetensbegreppet på micronivå,

det vill säga kompetensbegreppet i relation till individen och dennes kompetensutveckling (Lindgren, 2003). Detta innebär att man intresserar sig för vilka färdigheter som krävs för att genomföra en arbetsuppgift. Under åren har det framkommit en del kritik gentemot denna syn på individens kompetens. Denna typ av kompetensbeskrivningar fokuseras främst på vad medarbetaren arbetat med förut, snarare än på att se framåt mot framtida behov och önskemål. Inom forskningen kan man förutom ovanstående perspektiv finna ett annat sätt att se på kompetens. Lindgren (2004) talar om att organisationen identifierar och utvecklar kärn-kompetens. Detta kan ses som en organisations strategiska kompetens för att utvecklas framåt. Organisationens kärnkompetens definieras enligt Lindgren (2004) som:

”... all firm-specific assets, knowledge, skills, and capabilities, embedded in the organisation’s structure, technology, processes and interpersonal (and intergroup) relationships” (s. 437)

Lindgren (2003) definierar de två olika syner på kompetens som job-based competence och skilled-based competence. Job-based kompetens är arbetsbaserad och handlar om hur kompetens inom organisationen är bunden till arbetsuppgifter och hur dessa utförs, istället för till individer. Skill-based kompetens är kunskapsbaserad och baseras på det som ovan beskrivits som organisationens kärn-kompetens. Den fokuserar på individens färdigheter och hur kompetensen kan utvecklas för att främja den organisatoriska utvecklingen (Lindgren, 2003).

Alla organisationer kan i grunden sägas vara kunskapsorganisationer även om organisationen själv inte definierar sig som en sådan. Brown och Duguid (2001) grundar detta påstående på att medarbetare inom organisationer tillsammans besitter en kollektiv kunskap som utgör kärn-kompetensen inom en organisation. En kunskapsbaserad organisation definieras av att den är föränderlig och kreativ för att hantera och överföra kunskap. Kunskap ses som något som finns både implicit och explicit på en arbetsplats (Lindgren, 2003). Inom organisationer som definierar sig som kunskapsorganisationer ses kunskap som något som är föränderligt i linje med hur den sociala gemenskapen inom organisationen förändras. Genom att människor ingår i olika konstellationer och arbetsgrupper så är också kunskapen föränderlig och dynamisk.

För organisationen kan det vara en svår men viktig uppgift att organisera medarbetares kunskaper och framförallt deras informella kunskap. Brown och Duguid (2001) beskriver att det finns två olika kunskapstyper, ”know-what” kunskaper och ”know-how” kunskaper som medarbetare inom en organisation kan inneha. ”Know-what” kunskaper beskriver *vad* medarbetaren gör medan ”know-how” kunskaper beskriver *hur* medarbetaren gör det. ”Know-how” kunskaper utgör organisationens kärn-kompetens och är motorn för organisationens utveckling. ”Know-how” kunskaper är en typ av kunskap som handlar om att medarbetarna kan sätta ”know-what” i en kontext i sitt dagliga arbete. De flesta medarbetare inom en organisation delar denna ”know-how” kunskap gemensamt. ”Know-how” kunskap är den del av medarbetarnas arbetspraktik som kan vara svår för en organisation att fånga upp, sprida, koordinera, och förändra.

Berio och Harzallah (2006) beskriver kompetenshantering som ett sätt för organisationer att hantera medarbetarnas individuella kompetens, men även den samlade kompetensen inom organisationen. Kompetenshantering anses ha en viktig roll vad gäller att förse en organisation med rätt mix av kompetens för att möta nuvarande och framtida behov. Det primära syftet är att definiera och underhålla medarbetarnas kompetens i enlighet med organisationens behov. Lindgren (2004) beskriver att kompetenshantering inom organisationer syftar till att specificera en organisations olika behov. Det kan handla om att identifiera kompetensgap mellan aktuell och önskad kompetens, underlätta vid kompetenssökning inom organisationen, hantera kompetensutveckling och administrera utbildningar och kurser. Kompetenshantering inom organisationer kan organiseras enligt fyra olika typer av processer (Berio & Harzallah, 2006). Dessa processer beskriver tillvägagångssättet från att ett kompetensbehov identifierats, till att kompetensen anskaffas för att därefter användas.

Den första processen handlar om att organisationen behöver identifiera om och när de har behov av en specifik kompetens. Behovet definieras av avståndet mellan befintlig kompetens och önskad kompetens. När kompetensbehovet är identifierat behöver organisationen definiera kompetensen och hur kompetensen ska kunna bedömas. Dessa två processer behöver genomgå för att organisationen ska kunna definiera hur kompetensen ska anskaffas. Anskaffande av kompetens innebär att organisationen utnyttjar och utvecklar kompetensen som finns hos medarbetarna. Det handlar helt enkelt om att hitta den person som har rätt kompetens för att utföra ett uppdrag där det finns behov av just den specifika kompetensen. Om kompetensen inte finns inom organisationen idag, kan det handla om att det finns behov att rekrytera en medarbetare med den specifika kompetensen, alternativt planera för en utbildning så att medarbetare idag tillskansar sig den önskade kompetensen.

Kompetenshantering och IT system som stöder kompetenshantering anses vara en av de stora och mest betydelsefulla frågorna för organisationer idag. Inom de flesta organisationer är IT stöd i någon form involverat för att hantera och analysera medarbetarnas och organisationens kompetens (Hustad & Munkvold, 2005). Kompetenshanteringssystem kan definieras som ett IT stöd för att samla, lagra, underhålla, hämta fram och validera data som organisationen har behov av (Tannenbaum, 1990; Walker, 1982). Organisationer är idag medvetna om att införande av kompetenshanteringssystem kan öka effektiviteten och den strategiska framgången vad gäller kompetensfrågor inom organisationen (Troshani et al., 2011). Detta eftersom kompetenshanteringssystemen kan hantera olika områden som berör personal och kompetensfrågor, till exempel jobbsökningar, information om anställda, information om kompetens, utvärderingar och löner. Förutom att systemen syftar till att bidra till strategisk utveckling kan de även förbättra den administrativa effektiviteten inom organisationen. Det bidrar i sin tur till ökad produktivitet då information kan hanteras snabbare med hjälp av kompetenshanteringssystemet. Hur kompetenshanteringssystemet ser ut skiljer sig åt inom olika organisationer. De IT system som idag finns för kompetenshantering kan innefatta allt ifrån en enkel mall som hanteras av en person till ett avancerat system med många olika funktioner. Kompetenshanteringen kan ingå som en del av ett större affärssystem eller enbart vara ett system som hanterar kompetens (Lindgren, 2004). Oavsett hur enkelt eller

avancerat systemet är så inkluderar ett kompetenshanteringssystem dock vanligtvis stöd för att strukturera, lagra och presentera kvantitativ data angående de anställdas kompetens och innefattar ofta nedanstående funktioner:

- Registrering av information rörande medarbetarsamtal och kompetensutveckling
- Kartläggning av nuvarande kompetens och framtida kompetensbehov inom organisationen
- Analys av kompetens på olika organisationsnivåer
- Bemanning
- Löner
- Planering av personal och kompetensförsörjning till exempel för att anställa, avskeda, planera utbildningar och strategisk planering inom organisationen. (Troshani et al., 2011)

1.2 Relaterad forskning

Trots att teknologin och framförallt IT har fått ett allt större inflytande inom arbetslivet idag, och trots att så mycket pengar investeras, så är IT påtagligt frånvarande i forskningen kring organisationer och management. I de studier som är gjorda inom området har man funnit att så lite som 5% av de publicerade artiklarna har tittat på hur organisationer hanterar organisations och ledningsfrågor i relation till införande av IT (Orlikowski & Scott, 2008). Varför det inte forskas mer kring detta är oklart men en anledning kan vara att forskare inom organisation och management inte ansett att det varit relevant för deras forskningsområde att studera teknikens roll och påverkan (Orlikowski, 2009; Leonardi & Barley, 2011). Många organisationer förstår också IT och dess infrastruktur som en självklarhet inom organisationen. De ser IT som ett verktyg och en förutsättning för att arbetet ska kunna utföras, vilket leder till att många negligerar parametern hur IT samspelar med organisationen. Detta kan leda till att arbetet med att implementera IT i organisationen försvåras (Orlikowski & Scott, 2008; Cordella, 2010).

Orlikowski (2008, 2009) har identifierat olika sammankopplingar som görs mellan människor och teknologi i användning och som ger olika konsekvenser i praktiken där teknologin används. Den första sammankopplingen innefattar en tröghet inom organisationen att ta till sig teknologin. Användande sker stegvis och människorna använder teknologin för att fortsätta sina nuvarande arbetsmetoder. Det leder inte till att det sker några strukturella förändringar vad gäller användande av teknologin inom organisationen. En annan form av sammankoppling sker när människor börjar använda teknologin på ett nytt sätt för att utföra sina befintliga arbetsuppgifter. Det ger märkbara förändringar vad gäller hur de hanterar information, rutiner och hur verktyg används. Den tredje identifierade sammankopplingen som görs är när människor integrerar teknologin i sitt sätt att arbeta vilket leder till att de kan åstadkomma förändringar i arbetssätt och metoder. Det kan innebära att teknologin utvecklas för att

bättre kunna stödja arbetsuppgifterna eller att nya rutiner utvecklas till följd av teknologin. Orlikowskis forskning visar att dessa förändringar kan leda till utveckling av organisation och arbetssätt (Orlikowski, 2009).

Forskning visar att ju större en organisation är, desto troligare är det att organisationen använder sig av ett kompetenshanteringssystem och att systemet innehåller både individuell och organisatorisk information (Ball, 2000). Dock används de kompetenshanteringssystem som finns främst som ett administrativt verktyg snarare än att de används för att analysera kompetensbehovet inom organisationen. Studier har även funnit att det är vanligt att det endast är den mest basala och väsentliga informationen som dokumenteras i kompetenshanteringssystem inom organisationer (Martinsson, 1994). En studie gjord på små och medelstora organisationer visar att det finns ett ojämlikt förhållande mellan hur kompetens är beskriven i organisationers kompetenshanteringssystem och hur medarbetarna tolkar kompetens i det dagliga arbetet (Lundin et al., 2008). Detta ojämlika förhållande kring hur kompetens tolkas av användare och hur kompetens beskrivs i systemet kan vara problematisk i en användarsituation. Det innebär att den person som använder sig av kompetenshanteringssystemet behöver göra en tolkning varje gång något ska skrivas in eller hämtas ut från kompetenshanteringssystemet (Lundin et al., 2008). I den forskning som finns idag har det antingen fokuserats på att studera den organisatoriska inverkan som kan finnas vid användande av systemen, eller på att studera villkoren för ett framgångsrikt användande av systemen. Kompetenshanteringssystem utgörs av både teknologiska och organisatoriska aspekter när de används av medarbetare inom en organisation och bör därför studeras med utgångspunkt från både dessa teorier. För att teoretiskt sätt förstå användande och implementering av kompetenshanteringssystem behöver de studeras i en teori som sammanfogar både människor och teknologi (Poutanen & Puhakka, 2010). Få studier har fokuserat på att studera hur kompetenshanteringssystem används av medarbetarna inom en organisation, vad som sker i användarsituationerna mellan teknologin och medarbetaren och vilka konsekvenser användande av systemen ger (Troshani et al., 2011). Denna studie vill därför bidra till öka kunskapen inom området genom att studera kompetenshanteringssystem i användning av medarbetare inom en organisation.

1.3 Studien

Denna magisteruppsats är en del av ett treårigt forskningsprojekt som syftar till att studera kompetenshanteringssystem i användning inom organisationer (Kompetenshanteringssystem i användning – att hantera epistemologiska motsägelser i vardagen). Som en del i tidigare studier såg deltagarna i forskningsprojektet att data som beskrevs och hanterades i kompetenshanteringssystem inte alltid överensstämde med hur kompetens beskrevs och hanterades i arbetspraktiken inom organisationerna. Detta skapade ett intresse hos projektdeltagarna att studera hur information om medarbetarnas kompetens stöds av ett kompetenshanteringssystem. Genom att genomföra intervjuer, deltagande observationer, insamling av videodata, samt studier av data samlad i systemen, vill projektdeltagarna besvara frågor som berör hur personer hanterar skillnader i hur kompetens förstås i vardagligt arbete och hur kompetens presenteras i kompetenshanteringssystemet.

1.4 Organisationen

Organisationen som är i fokus i studien är en stor vård och omsorgsorganisation i Sverige. Inom organisationen finns ett flertal stadsdelsförvaltningar och de olika verksamheterna bedrivs utifrån politiska beslut. Inom organisationen pågår gränsöverskridande samarbeten mellan de olika stadsdelsförvaltningarna i frågor som rör vård och omsorg. Dessa sker i syfte att främja kompetensutveckling av organisationen och dess medarbetare.¹

1.5 Syfte och frågeställningar

Med utgångspunkt från de teoretiska perspektiven om sociomaterialitet och situerat lärande vill studien bidra till att utforska relationen mellan kompetenshanteringssystem och den praktikgemenskap där den används. Förhoppningen är att denna förståelse kan bidra med kunskaper om hur organisationer kan förstå och hantera medarbetarnas kompetens i Kompetenshanteringssystem.

Kompetenshanteringssystemet ska representera medarbetarnas dagliga arbetspraktik inom en organisation. Då den dagliga arbetspraktiken innefattar flertalet olika kompetensområden bör det vara svårt att i ett kompetenshanteringssystem ge en heltäckande beskrivning av arbetspraktiken. Det kan därför antas att det bör finnas en översättningsproblematik mellan hur arbetspraktiken beskrivs i kompetenshanteringssystemet och hur medarbetare inom organisationen pratar om kompetens. Medarbetarsamtalen är ett forum i vardagen där arbetspraktik och kompetenshanteringssystem med säkerhet möts. Syftet med uppsatsen är att studera vad som sker när dessa två praktiker möts. Följande frågor ämnas besvaras;

- På vilka sätt kan kompetenshanteringssystemet användas i medarbetarsamtalen?
- Vilka svårigheter kan identifieras vad gäller att göra översättningar mellan kompetenshanteringssystemet och arbetspraktiken?
- Hur hanterar chef och medarbetare översättningsproblematik som kan uppstå mellan systemet och arbetspraktiken?
- Vad är för funktionalitet bärs av systemet och vad för funktionalitet bärs av de personer som använder systemet?

¹ För att garantera organisationens anonymitet hanteras allt material som kan härledas till organisationen konfidentiellt

2. Teori

Uppsatsens analys bygger på teorier om hur människor interagerar med teknologin och hur teknologin är en del av den sociala kontexten den verkar i. Likaväl är vi människor del av en kontext som påverkar hur vi lär och hur vi interagerar med andra människor och verktyg för att ta till oss kunskap. Eftersom uppsatsen ämnar undersöka hur kompetenshanteringssystem används av medarbetare i en organisation är det lämpligt att grunda det teoretiska ramverket på teorier om hur människor och teknologi interagerar och används i det vardagliga arbetet. Likaväl finns det behov av att förstå mer kring den sociala praktiken som kompetenshanteringssystemet verkar i.

2.1 Det sociomateriella perspektivet

I studier av användning av IT och teknologins roll i en social kontext, väljer många forskare att anta antingen ett tekniskt eller socialt teoriperspektiv (Cordella, 2010). Ur ett tekniskt perspektiv har fokus legat på att förklara hur teknologin påverkar och förändrar den sociala kontexten den verkar i. När teknologin studerats med utgångspunkt ur sociala teorier har fokus legat på att förklara hur människor använder teknologin och hur teknologin anpassas till den sociala världen. Att anta antingen ett tekniskt eller socialt perspektiv på IT har på senare år fått alltmer kritik inom forskningen (Cordella, 2010; Orlikowski, 2007; Leonardi & Barley, 2011). Kritiken handlar främst om att dessa perspektiv separerar människor och objekt från varandra och att de inte fullt ut kan förklara relationen mellan teknologi och mänskliga handlingar. Idag är många forskare inom fältet överens om att teknologi görs relevant i interaktion mellan sociala och materiella fenomen och att de inte kan separeras från varandra. Det finns dock olika åsikter om hur sambandet mellan teknologin och den sociala världen ter sig.

Inom det sociomateriella perspektivet studeras hur teknologi och människor är sammanfogade i praktiken där de används. Perspektivet kan ses som ett teoretiskt perspektiv eller som en forskningsgenre som organiseras under forskning där fokus ligger på att studera teknologi i interaktion med den sociala kontexten (Cordella, 2010). Det som särskiljer det sociomateriella perspektivet från andra perspektiv som också studerar teknologins roll i den sociala världen är att man inom den sociomateriella forskningen ser det sociala och det materiella som konstant sammanfogat i det dagliga livet. ”Entities, whether human or technological are constituted by the relationships in which they stand to each other” (Leonardi et. al, 2012, s. 64).

Orlikowski och Scott (2008) refererar till Latour (1987) som beskriver hur det sociomateriella perspektivet kan förstås när han målar upp en bild av ett slagfält med soldater på rad. För att männen på slagfältet ska ses som soldater är männen beroende av sina verktyg i form av uniformer och vapen. Utan dessa verktyg, så kallade artefakter existerar inte soldaterna, och på ett slagfältet är männen än mer beroende av dessa artefakter för att förstås som soldater. Om uniformer och vapen bara hade legat på slagfältet och inte burits av männen, hade även dessa varit betydelselösa för att att männen ska förstås som soldater. Männen är alltså beroende av de materiella

egenskaperna, likaväl som vapen och uniformer är beroende av sociala, det vill säga männen.

De materiella egenskaperna är alltså enligt det sociomateriella perspektivet en lika naturlig del av kontexten där teknologin studeras som de sociala egenskaperna i begreppet (Leonardi et. al, 2012). Materiell beskrivs enligt Nationalencyklopedin som något som berör materian eller den konkreta verkligheten (www.nationalencyklopedin.se). De fysiska artefakter som människor använder när de arbetar med IT, till exempel datorer, tangentbord och datorprogram kan ses som de materiella egenskaperna i perspektivet. Dessa fysiska artefakter kan lätt tas för givet av människor som använder teknologin. De ska dock inte negligeras eftersom de materiella egenskaperna av teknologin tillåter människor att göra gamla saker på ett nytt sätt, men även tillåter människor att göra saker de inte kunde göra förut (Leonardi et.al, 2012).

2.2 Situerat lärande

När människor arbetar nära tillsammans i en arbetsgrupp genereras mycket kunskap som kan vara omöjlig att sätta ord på. Ofta är synen på lärande knutet till något som sker inom individer och som är avskilt från kontexten utanför individen. Lärande ses ofta som något som har en början och ett slut, något som sker i undervisningssituationer och som är separerat från andra aktiviteter (Wenger 1998). Inom det sociokulturella perspektivet förstår man lärande som situerat vilket innebär att man studerar hur lärande är knutet till en social eller kulturell kontext (referens Säljö). Wenger och Lave (1991) har utvecklat teorier om Communities of Practice och situerat lärande. De menar att vi kan förstå lärande som relaterat till de gemenskaper människor deltar i i sitt liv, till exempel på arbetsplatsen, skolan och på fritiden. Dessa gemenskaper benämner de som Communities of Practice (CoP), vilket på svenska kan översättas till praktikgemenskaper. Vad som kännetecknar en praktikgemenskap är deltagarnas gemensamma engagemang i gemenskapen de befinner sig i. En praktikgemenskap kan till exempel finnas på arbetsplatsen, i en fritidssysselsättning eller i bostadsrättsföreningen.

Medarbetare i en praktikgemenskap har ett antal verktyg eller artefakter för att hantera de dagliga aktiviteterna i sitt arbete på ett kompetent sätt. Det kan vara fysiska artefakter, till exempel en dator för att skriva eller ett dokument med riktlinjer som behöver följas i arbetet. De kan även vara intellektuella som språket, som möjliggör medarbetarens förmåga att reflektera kring arbetet (Säljö, 2005). Dessa olika artefakter hjälper medarbetare att agera kompetent i det dagliga arbetet. Wenger beskriver medierat lärande som en process där vi genom användande av verktyg tillägnar oss färdigheter i arbetet som gör oss till kompetenta medarbetare (Wenger, 1998). All den kunskap som finns i vårt samhälle finns lagrad i de artefakter som vi använder oss av. Genom att människor använder artefakter möjliggör det att vi kan interagera med omgivningen och på så sätt tillägna oss ny kunskap. Användandet innebär även begränsningar av vad vi kan lära oss av vår sociala miljö. Eftersom det är genom de artefakter vi använder som vi lär oss, påverkar dess utformning också hur mycket eller lite vi kan lära oss när vi använder dem. Om en medarbetare agerar kompetent i sitt arbete beror på hur väl denne använder sig av artefakter i arbetspraktiken. Det gäller

också att en medarbetare kan välja att använda sig av rätt artefakter för det som anses relevant för arbetet (Wenger, 1998).

Det är deltagarnas samlade erfarenheter, bakgrunder och rutiner som bildar en grund för vad som utgör deltagarnas lärande och identitet i praktikgemenskapen (Johri, 2011). Kunskapen produceras i de situerade aktiviteterna som sker i praktikgemenskapen. ”Legitimate peripheral participation”, som på svenska kan översättas som legitimt perifert deltagande, beskriver hur en ny deltagare i en praktikgemenskap rör sig från periferien av praktikgemenskapen till att bli en del av den (Brown & Duguid, 2001). Legitimt perifert deltagande kan till exempel handla om hur en person som är ny på en arbetsplats till en början är okunnig och i periferin av praktikgemenskapen. Med tiden rör sig deltagaren mot en mer central position genom att nya erfarenheter förvärfas. Från att från början ha utfört enklare arbetsuppgifter i gruppen kan deltagaren efter en tids deltagande ha lärt sig nya saker som medför att medarbetaren kan ta på sig mer avancerade arbetsuppgifter. Att en deltagare i en praktikgemenskap närmar sig kärnan av gruppen där den ses som en erfaren och fullvärdig medlem sker genom medierat deltagande, det vill säga genom socialt deltagande och genom användandet av artefakter. Denna process beskriver alltså individens lärande (Wenger, 1998).

Wenger (2000) menar att en viktig aspekt av en praktikgemenskap i arbetslivet är att en praktikgemenskap inte behöver utgöras av den av organisationen definierade arbetsgruppen. De praktikgemenskaper vi tillhör är en integrerad del av vår vardag och kan vara så informella att de inte ens uppmärksammas (Wenger, 2000). Det kan handla om medarbetare som inte arbetar nära varandra i arbetet men som träffas på rasterna utifrån gemensamma intressen och motiv. Wenger menar att dessa praktikgemenskaper kan ha stora positiva effekter på en organisations infrastruktur och utveckling om de identifieras och tillåts att utvecklas. Han särskiljer dock en praktikgemenskap från andra typer av konstellationer av medarbetare som förekommer inom organisationer till exempel; team, formella arbetsgrupper, projektgrupper och informella nätverk. En praktikgemenskap syftar till att utveckla deltagarnas förmågor, bygga upp kunskap och utbyta erfarenheter med varandra. Deltagarna i praktikgemenskapen är de som har ett intresse av att delta på grund av att de känner ett engagemang eller gemenskap med gruppen eller frågan. En praktikgemenskap varar bara så länge som deltagarna är engagerade. Om intresset för gruppen eller frågan avtar upphör också praktikgemenskapen (Wenger, 2000).

Människor kan dela samma typer av kunskaper även om de inte arbetar ihop dagligen. Även om kunskap i en arbetsgrupp är implicit, det vill säga en kunskap som inte medarbetarna kan uttala, så delar deltagare i en arbetsgrupp (som utgör en praktikgemenskap) förståelsen för kunskapen om hur arbetsuppgiften utförs (Brown & Duguid, 2001). Det bidrar till att kunskaper utvecklas i praktikgemenskapen som kan vara svåra att benämna men som bärs kollektivt i arbetsgruppen. Även om det kan uppfattas som att kunskapen endast är kollektiv i en praktikgemenskap så bärs den kollektiva kunskapen av individernas erfarenheter. Utan individen och dennes individuella kunskaper så existerar inte praktikgemenskapen och den kollektiva kunskapen.

2.4 Teknologi i arbetspraktiken

Lave och Wenger (1991) uppmärksammade det problematiska förhållandet till teknologin i sin forskning inom lärande. Generellt sätt så behandlar forskare inom det sociala fältet teknologi som en självklarhet och analyserar inte teknologin i förhållande till andra komponenter i praktikgemenskapen. I teorier om situerat lärande är lärande inbäddat i den sociala kontexten. På samma sätt ses teknologin som inbäddad i den sociala kontexten (Brown & Duguid, 2001). Det sociomateriella perspektivet hjälper till att utveckla förståelsen för situerat lärande och hur praktikgemenskaper sammanfogas med teknologin som de använder. Det innebär att användningen av och förståelsen för hur människor använder teknologin kan vara olika, beroende på användarens erfarenheter och deltagande i praktikgemenskapen. Medarbetare på en arbetsplats kan röra sig i periferin av att använda ett IT verktyg till att använda teknologin fullt ut.

Kompetenshanteringssystemet som ska hantera medarbetarnas kompetens inom en organisation kan ses som den materiella egenskapen av teknologin. Medarbetarna vars kompetens ska behandlas i kompetenshanteringssystemen ingår samtidigt i en social kontext på sin arbetsplats. De kan inte separeras från det sammanhang de ingår i och medarbetaren står i en ständig relation till sin omvärld via de verktyg, relationer, aktiviteter, kunskaper, tankar och människor som befinner sig i samma kontext (Wenger & Lave, 1991; Säljö, 2005). När människor arbetar nära tillsammans i en arbetsgrupp genereras mycket kunskap som kan vara svår att sätta ord på. Det kan vara informell kunskap som inte ens deltagarna i arbetsgruppen själva kan formulera. Att organisera medarbetares kunskaper och framförallt informell kunskap är en svår men viktigt uppgift för organisationer (Brown & Duguid, 2001) Likaväl är det viktigt att beakta hur organisationen gör teknologin relevant, för att förstå hur teknologin samverkar med den vardagliga arbetspraktiken. Om inte detta görs, finns risk för att förståelsen för hur man framgångsrikt implementerar IT i organisationer går förlorad (Orlikowski, Scott, 2008).

3. Metod

3.1 Val av forskningsmetod

Då studien syftar till att studera hur kompetenshanteringssystemet och arbetspraktiken samverkar i det dagliga arbetet i organisationen ansågs det relevantt att studien baseras på observationer av hur kompetenshanteringssystemet används av medarbetare. Eftersom det finns få studier som behandlar kompetenshanteringssystem i användning behövs studier av detta slag. Medarbetarsamtalet var ett lämpligt forum för att studera när kompetenshanteringssystemet och arbetspraktiken möts. Genom deltagande observationer av medarbetarsamtal kan de materiella och sociala egenskaperna av kompetenshanteringssystemet utforskas. Etnografiska studier är en del av den kvalitativa forskningen som innebär att forskare genomför och bearbetar data insamlat från olika typer av fältarbete såsom observationer och intervjuer (Silverman, 2011). Etnografiska studier bygger på att forskaren genom användning av sina olika sinnen tar in olika aspekter av det som studeras, exempelvis hur människor arbetar, interagerar, producerar och använder arbetsredskap. Etnografiska studier inriktade mot att studera organisationer syftar till att göra en beskrivning av det dagliga livet inom en organisation. Denna inriktning vill beskriva hur arbete utförs inom den sociala strukturen som utgör organisationen.

Silverman (2013) beskriver att styrkan med en kvalitativ forskningsansats är att den möjliggör för forskaren att besvara frågor som *hur* och *vad*. För att besvara frågor av denna karaktär behöver forskaren ha tillgång till en kontext där naturliga händelseförlopp kan ske. Ett medarbetarsamtal är en kontext där naturliga händelseförlopp kan studeras och där frågor av *hur och vad* karaktär kan besvaras. Genom att studera sekvenser av interaktion mellan chef och medarbetare i medarbetarsamtalet kan *vad* som sker och *hur* det sker definieras.

3.2 Datainsamling och urval

Datainsamlingen skedde genom att en forskare i projektet utförde deltagande observationer vid sju medarbetarsamtal. Samma forskare genomförde alla deltagande observationer och samma chef deltog vid samtliga medarbetarsamtal med sina medarbetare. Observationerna skedde på chefens kontor eller i personalrummet på den enhet där chefen och medarbetarna arbetar. Observationerna ljudinspelades. De spelades in i sin helhet, vilket medförde att även informella samtal som inte var relevanta för medarbetarsamtalen spelades in. Chefen informerade medarbetarna innan medarbetarsamtalen genomfördes och de kunde således ge sitt samtycke till att forskaren deltog vid medarbetarsamtalen. Deltagarna försäkrades också att de i studien skulle ges anonymitet genom att namn och personlig information fingerades. Material som kunde röja deltagarnas, enhetens eller organisationens identitet lovades att behandlas konfidentiellt.

De tre forskare som ingår i forskningsprojektet fick kontakt med chefen för enheten där medarbetarsamtalen genomfördes via en central kontakt inom organisationen. Kontakten föreslog forskarna att kontakta enhetschefen för att fråga om möjligheten att delta vid medarbetarsamtalen. Då chefen gett sitt samtycke till detta bokade chefen

och forskaren in olika dagar då forskaren kunde delta vid medarbetarsamtal på enheten. Därav skedde ett konvenansurval där forskaren fick tillgång till de medarbetarsamtal som var inbokade dessa dagar.

3.3 Dataanalys

I denna studie utfördes inte analysarbetet av den forskare som genomförde observationerna och ljudinspelningarna. Analyserna av datan genomfördes av mig som student för att skriva en magisteruppsats inom ramen för projektet. Jag fick tillgång till ljudfilerna från medarbetarsamtalen och jag fick även tillgång till mjukvaran Inqscribe som är ett verktyg för transkribering av datamaterial. När jag fick tillgång till materialet hade jag ingen uppfattning om hur medarbetarsamtalen var utformade och inte heller någon kunskap om hur Kompetensmodellen användes i praktiken inom organisationen. För att få en uppfattning om hur ett medarbetarsamtal genomfördes började jag med att lyssna igenom ett medarbetarsamtal innan jag började transkribera.

Sekundär analys av kvalitativ forskning förstås vanligen som dataanalys som utförs av andra forskare än de forskare som gjort datainsamlingen. Inom den kvalitativa forskningen betraktas sekundära analyser med viss skepsis eftersom kunskapen om den lokala kontext där datainsamlingen genomförts går förlorad. Detta kan i sin tur påverka utfallet av resultatanalysen (Silverman, 2011). Idag är det dock vanligt att forskare delar data med varandra. En forskare som utför fältarbetet kan ingå i ett forskningsprojekt med flera andra forskare, vilket innebär att någon annan än den som gjort datainsamlingen gör dataanalysen. Silverman menar att kunskap om den lokala kontexten alltid är värdefull för dataanalysen men att kontexten inte behöver ha ett så stort värde att sekundära analyser ska förkastas. Istället bör fler forskningsprojekt involvera sekundära analyser innan slutsatser om metoden kan dras. I denna studie hade forskaren som genomförde observationerna en kontinuerlig dialog med mig som student. Det innebar att forskaren kunde följa analysarbetet och fylla i om något saknades eller missuppfattats.

3.3.1 Transkribering

Det ansågs särskilt värdefullt att genomföra transkriberingsarbetet eftersom jag inte själv deltog vid inspelningen av medarbetarsamtalen. Genom att transkribera fick jag en djupare förståelse för vad som sades under medarbetarsamtalen vilket underlättade det efterkommande analysarbetet. Medarbetarsamtalen transkriberades i sin helhet. Dock uteslöts pauser och känslouttryck såsom suckar och skratt. Information som uppenbart inte hade något värde för undersökningen uteslöts också direkt. Transkriberingarna gjordes i transkriberingsprogrammet Inqscribe. Ljudfilerna spelades upp i programmet samtidigt som de dokumenterades och sparades i programmet. Frågor och reflektioner som uppstod under tiden ett medarbetarsamtal transkriberades, skrevs ned efter att transkriberingen av ett samtal avslutats.

3.3.2 Analysarbetet

Analysarbetet påbörjades redan under tiden som transkriberingen fortskred eftersom det var mitt första möte med materialet. Det innebar att både reflektioner och tolkningar skapades under tiden som jag arbetade med materialet. Dessa reflektioner skrevs ned efter varje medarbetarsamtal som transkriberats. Detta var ett medveten val då jag ville undvika att reflektionerna påverkade processen med transkriberingsarbetet.

Därefter påbörjades arbetet med att göra ett urval av materialet vilket krävde en noggrann genomgång av all text. De delar som ansågs särskilt intressanta och hade relevans för studiens syfte och frågeställningar markerades. Sekvenser som identifierade hur kompetenshanteringssystemet hanterades i medarbetarsamtalet och hur översättningsarbetet mellan system och arbetspraktik skedde plockades ut. Efter att datan kategoriserats och reviderats ett flertal gånger kunde olika kategorier som relaterar till frågeställningarna urskiljas i materialet. Genom att jag arbetade med att kategorisera datan på ett nytt sätt utvecklades analysarbetet hela tiden framåt (Silverman, 2011). Analysarbetet resulterade till slut i att ett antal excerpt som relaterar till frågeställningarna kunde plockas ut. Dessa excerpt utgör utgångspunkt för resultat och analysdel i studien.

3.4 Kompetensmodellen

Organisationen använder sig idag av ett kompetenshanteringssystem kallat Kompetensmodellen.² Kompetensmodellen består av en karriärstege med tre olika kompetensnivåer som de anställda inom organisationen kan bedöma sin kompetens inom. Syftet med Kompetensmodellen är att säkra kompetensförsörjningen inom organisationen och skapa bättre utvecklingsmöjligheter för medarbetarna. De tre kompetensnivåerna benämns i Kompetensmodellen som baskompetens, fördjupad kompetens och expertkompetens. Baskompetens förväntas den medarbetare ha som gått sin grundutbildning och fått introduktion på arbetsplatsen. Fördjupad kompetens innebär att medarbetaren förutom grundutbildningen även har yrkeserfarenhet och har gått en utbildning inom det område där medarbetaren har fördjupad kompetens. Expertkompetens kräver att medarbetaren också har gått en påbyggnadsutbildning inom något av de områden som chefen påtalat att det finns behov av att det finns expertkompetens inom. I tabellen nedan beskrivs de kompetensnivåer som innefattas i Kompetensmodellen och vilken utbildning, erfarenhet och uppdrag som ingår inom respektive kompetensnivå. I Kompetensmodellen kan även introduktion fyllas i. Introduktion innebär att medarbetaren har behov av att få introduktion till ett kompetensområde. Genom att till exempel gå en fortbildning är syftet att baskompetens kan uppnås.

² Referenser till lokala handlingar och utredningar är borttagna för att garantera organisationens anonymitet

baskompetens	fördjupad kompetens	expertkompetens
Utbildning: Grundutbildning samt introduktion i yrket, på enheten och i förvaltningen.	utbildning: Grundutbildning samt utbildning för uppdraget, t ex ombudsutbildning eller handledarutbildning	utbildning: Grundutbildning samt utbildning för uppdraget, påbyggnadsutbildning, KY-utbildning, specialistutbildning etc
erfarenhet: Ingen/begränsad yrkeserfarenhet (tidigare yrkeserfarenhet är bra men ej nödvändig)	erfarenhet: Viss yrkeserfarenhet (arbetsuppgifterna kräver att den anställda har tidigare erfarenhet inom arbetsområdet/funktionen)	erfarenhet: Yrkeserfarenhet (arbetsuppgifterna kräver erfarenhet från flera arbetsområden/funktioner eller bred och/eller djup erfarenhet inom ett arbetsområde/funktion)
uppdrag: Exempel på sådana uppdrag kan vara kontaktmannaskap, patientansvarig sjuksköterska	uppdrag: Exempel på sådana uppdrag kan vara enhetens ombud/resurs inom ett eller flera kunskapsområden, handleda nyanställda, driva kvalitets och utvecklingsarbete på enheten.	uppdrag: Exempel på sådana uppdrag kan vara förvaltningens specialist/resurs inom ett eller flera kunskapsområden, vara utbildare, vara mentor, leda kvalitets- och utvecklingsarbete på enheten eller i förvaltningen

Tabell 1

Med stöd av kompetensmodellen kan cheferna säkerställa att alla medarbetare har baskompetens inom sitt arbetsområde. Om medarbetaren inte har baskompetens och således inte uppfyller de tre kompetensnivåerna kan medarbetaren ha behov av introduktion. Cheferna kan även systematiskt planera vilken kompetensutveckling som krävs utifrån verksamhetens behov. Även om Kompetensmodellen har en viktig funktion att säkerställa medarbetares baskompetens kan den också stötta cheferna att identifiera medarbetare med fördjupad kompetens. Inom de områden där cheferna identifierat att verksamheten har behov av fördjupad kompetens formuleras olika fördjupningsuppdrag som medarbetare kan få. Dessa fördjupningsuppdrag kan till exempel innebära att medarbetare får utökat ansvar inom ett specifikt arbetsområde. Fördjupningsuppdraget kan variera allt ifrån att innefatta ansvar för en specifik arbetsuppgift till att vara ett mer omfattande uppdrag med ansvar för utveckling inom arbetsområdet.

Cheferna definierar även vilket behov som finns av expertkompetens inom respektive verksamhet. Det är endast ett fåtal medarbetare inom organisationen som har expertuppdrag eftersom det kräver att medarbetaren har en vidareutbildning inom arbetsområdet. Dessutom krävs det att organisationen påtalat ett behov av expertkompetens inom detta specifika arbetsområde. I arbetet med Kompetensmodellen ingår det även att arbeta för att det utvecklas nätverk för medarbetare i hela organisationen. Dessa nätverk består av medarbetare som innehar expertkompetens inom något kompetensområde och som arbetar inom olika verksamheter i organisationen. Syftet med dessa nätverk är att sprida kunskap, följa forskningen och lyfta kompetensutvecklingsfrågor inom organisationen för att höja kompetensen i verksamheterna.

Arbetet med Kompetensmodellen har vuxit fram från ett tidigare arbete inom organisationen, kallat kompetensstegen. Syftet var att stödja kommunala verksamheter i deras långsiktiga kvalitets och kompetensutvecklingsarbete inom vård och omsorg. Arbetet med kompetensstegen syftade till att utveckla en lärande organisation där lärande och kompetensutveckling var en del av det dagliga arbetet. Genom olika metoder som handledning, studiecirkel, nätverksgrupper och föreläsningar fick medarbetarna utveckla arbetsätt och kompetens inom en rad olika områden som ansågs värdefulla för deras profession. När arbetet avslutades kunde man konstatera att medarbetarna varit nöjda med satsningen och att den lett till både individuella och kollektiva förändringar i arbetsätt. Medarbetarna uttryckte att de främsta framgångsfaktorerna för deras lärande hade varit möjligheten att få diskutera och reflektera tillsammans med andra, tillsammans med möjligheten att få prova nya idéer och därefter utvärdera dem.

Inom projektet förelåg faktorer som dåliga ekonomiska förutsättningar, låg personalbemanning och hög omsättning på chefer. Risken för att utvecklingen av arbetet skulle avstanna efter att projektet avslutats var alltså stor. Därför fanns det behov av att utarbeta en medveten strategi inom verksamhetsområdet för hur man skulle organisera det fortsatta arbetet. Utifrån detta växte kompetensmodellen fram och förankrades i verksamhetsplanen. Sedan 2008 arbetar organisationen med Kompetensmodellen. Förutom den så kallade karriärstegen bestående av de tre kompetensnivåerna utvecklades flera gränsöverskridande kompetensnätverk där experter från olika stadsdelar ingår. Genom detta kompetensnätverk möjliggörs kunskapsutbyte utöver den egna verksamheten.

Kompetensmodellen består av ett flertal olika dokument som organiserats i olika mappar i databasen Lotus Notes, som är den databas organisationen använder. Det tekniska stödet är enkelt och möjliggör inte att göra sammanställningar eller utdrag av kompetensinformationen från databasen utan behandlar medarbetarens kompetens individuellt. Kompetensmodellen representerar kompetensområden för fem olika yrkeskategorier som arbetar inom organisationen. I de olika yrkeskategoriernas Kompetensmodell finns kompetensområden beskrivna som är specifika för yrkeskategorin. Den innefattas även av kompetensområden som är generella för alla medarbetare inom organisationen oavsett yrkeskategori. De olika yrkeskategoriernas kompetensområden i modellen är representerade var för sig i olika mappar i databasen. Eftersom Kompetensmodellen är utformad för att användas inom en stor organisation där det finns flera olika verksamheter, finns det möjlighet att anpassa Kompetensmodellen efter verksamhetens behov. Det möjliggör alltså för enhetschefer att anpassa modellen till verksamheten den ska användas i. Kompetensmodellen består även av tillhörande mallar med olika fördjupningsuppdrag som medarbetare kan inneha. Dessa fördjupningsuppdrag fyller enhetscheferna i efter att de tillsammans med andra enhetschefer inom verksamhetsområdet beslutat vilka fördjupningsuppdrag det finns behov av i verksamheten.

4. Resultat och analys

I resultatdelen kommer beskrivningar presenteras av hur kompetenshanteringssystemet används i arbetspraktiken. Resultatdelen kommer att presentera data som beskriver vad som sker i medarbetarsamtalen när chef och medarbetare använder kompetenshanteringssystemet, som vidare kommer att benämnas som Kompetensmodellen. Resultatet kommer beskrivas med hjälp av excerpter som utgjort en del av analysprocessen. I excerpten presenteras chefen som "C" och medarbetaren som "M". I det första avsnittet beskrivs sekvenser av hur Kompetensmodellen används i medarbetarsamtal. I det andra avsnittet behandlas översättningsproblematik mellan Kompetensmodellen och arbetspraktiken. I det sista avsnittet beskrivs hur medarbetare på olika sätt kan tillägna sig kompetens.

4.1 Kompetensmodellen i medarbetarsamtal

Kompetensmodellen utgör utgångspunkten för medarbetarsamtalen inom enheten där chefen och de anställda arbetar. Eftersom kompetensmodellen används vid medarbetarsamtalen varje år kan chef och medarbetare följa medarbetarens skattningar över tid. Chefen sparar de ifyllda exemplaren för att kunna plocka fram och använda dem vid nästa års medarbetarsamtal. De utskrivna exemplaren förvaras på chefens kontor. Av de sju medarbetarsamtal som observerades saknades ett utskrivet exemplar från förra årets medarbetarsamtal i två fall. En medarbetare var nyanställd och hade därför inget sparade exemplar. Vid ett annat medarbetarsamtal hittades inte den tidigare Kompetensmodellen och chef och medarbetare fick därför fylla i en nuvarande års Kompetensmodell utan att kunna jämföra kompetensområdena med förra årets.

Chefen informerade medarbetarna att ett viktigt syfte med att använda Kompetensmodellen var att identifiera att medarbetarna kände trygghet att utföra sina arbetsuppgifter. Kompetensmodellen används för att identifiera om någon medarbetare saknar baskompetens eller känner sig osäker på någon av sina arbetsuppgifter. Att medarbetaren känner osäkerhet är en tillräcklig indikation för att det behövs en åtgärd som till exempel kan vara att gå en utbildning.

"C: Men just det här att ibland kan man känna att man tänkte att man hade bas men sen har det dykt upp nånting som gjorde att man känner sig osäker. Och då kan man gå tillbaka till att man behöver mer kunskap som man trodde från början att man hade tillräckliga kunskaper inom. Och sen kan det vara så att man har insett att vissa saker kan jag mer om. Så det kan liksom gå åt båda hållen. Det där hur man tänker kring sin kompetens förändras hela tiden. Ibland ifrågasätter jag om jag överhuvudtaget borde gå hit vissa dagar. När självförtroendet är lågt."

Kompetensmodellen har enligt chefen ett syfte att användas för att identifiera kompetensområden där medarbetare upplever sig ha låg kompetens. De skattningar medarbetaren gjort av sin kompetens i Kompetensmodellen ett år kan behöva revideras vid nästkommande medarbetarsamtal utan att det skett en faktisk förändring av kompetensen i form av till exempel utbildning eller arbetserfarenhet.

Medarbetarens kompetens bedöms i modellen som individuell och används inte för att titta på praktikgemenskapens kollektiva kunskaper. Kompetensmodellen missar att medarbetarna i arbetspraktiken bär en del kunskap gemensamt i gruppen utifrån den samlade kompetensen som finns i arbetspraktiken. Utifrån teorier om situerat lärande kan det antas att varje medarbetare bedömer sin kompetens utifrån arbetspraktiken den tillhör. Individens kompetens står då i relation till övriga medarbetare i gruppens kompetens. Beroende på olika omständigheter, till exempel vilka medarbetare som ingår i arbetspraktiken kan medarbetarens subjektiva bedömning av kompetens variera. Medarbetarens subjektiva känsla av hur denne bedömer sin kompetens bör således kunna variera utifrån hur arbetspraktiken är konstituerad.

4.1.1 Medarbetarsamtalen följer Kompetensmodellen

Medarbetarsamtalen följer samma struktur som Kompetensmodellen. Det innebär att man i medarbetarsamtalen tar upp kompetensområdena i samma ordningsföljd de finns beskrivna i kompetensmodellen. Chefen läser upp kompetensområden och medarbetaren besvarar om han eller hon bedömer sin kompetens som bas, fördjupad eller expertkompetens. Om medarbetaren inte är nyanställd finns det en Kompetensmodell sedan tidigare som går igenom gemensamt. Eftersom kompetensområdena är ifyllda sedan tidigare läses de upp i samma ordningsföljd.

I exemplet nedan illustreras en sekvens där chef och medarbetare går igenom en Kompetensmodell som är ifylld sedan tidigare.

”C: Brandskydd

M: Bas och komp

C: Ergonomi

M: Bas komp

C: Hot och våld

M: bas komp

C: Psykosocial arbetsmiljö

M: bas komp

C: Sen har vi hjälpmedel där bas komp uppdrag

M: japp

C: Teamarbete har vi bas va?

M: är komp ja

C: Information

M: bas komp

C Projekt. Där har vi också bas

M: Ja där står bas ja

C: Och nätverk. Du har inte fyllt i alla de här kan jag gissa.

M: nej det står ingen ingenting på varken nätverk, pedagogiska metoder eller marknadsföring.

C: Nej men däremot på att arbeta kostnadsmedvetet.

M. ja just det, bas

C: Så där. Är det någonting här som.. känner du dig nöjd med det?

M: Ja”

Chefen läser upp kompetensområdena i den ordning de står beskrivna i Kompetensmodellen och medarbetaren besvarar de påstående som chefen läser upp i samma ordningsföljd. Medarbetaren bekräftar de kompetensområden chefen läser upp genom att säga att hen innehar baskompetens inom kompetensområdena. När de kommer till kompetensområden som tar upp nätverk, pedagogiska metoder och marknadsföring säger chefen att medarbetaren nog inte har fyllt i allt här vilket medarbetaren bekräftar. Chefen sammanfattar därefter de kompetensområden som gått igenom genom att fråga medarbetaren om hen känner sig nöjd med bedömningarna, vilket medarbetaren gör.

Att medarbetarsamtalet följer samma struktur som Kompetensmodellen är genomgående i samtalen. Kompetensmodellen består dels av en materiell del som innefattar själva dokumentet med modellen, samt de mallar och övriga dokument som ingår i Kompetensmodellen. Utöver denna materiella struktur utgör även den sociala praktiken en del av Kompetensmodellen. De sociala delarna innefattar de olika processerna, medarbetarna och arbetspraktikerna som Kompetensmodellen ämnar beskriva.

Den sociala delen av Kompetensmodellen, det vill säga chef och medarbetare, gör en översättning av sin arbetspraktik till den materiella strukturen av Kompetensmodellen. Kompetensmodellens materiella struktur ska representera arbetspraktiken i form av de olika kompetensområdena. Det innebär att när chef och medarbetaren kommer till kompetensområden i modellen som inte är aktuella i arbetspraktiken så kan dessa kompetensområden hoppas över eftersom det inte är aktuellt i det dagliga arbetet. För att de ska kunna förstå mer kring dessa kompetensområden behöver de utvecklas och översättas av chef och medarbetare för att passa deras dagliga arbete. I detta fall görs inget översättningsarbete utan chef och medarbetare väljer istället att hoppa över kompetensområden som inte är aktuella för dem.

Medarbetarsamtalen utgår från att följa Kompetensmodellens struktur snarare än att prata om det medarbetaren gör i det dagliga arbetet. På detta sätt förstärks de materiella egenskaperna av Kompetensmodellen och får ett stort utrymme i medarbetarsamtalet i relation till utrymmet som medarbetarens dagliga arbetspraktik får. Ur ett sociomateriellt perspektiv får de materiella egenskaperna av Kompetensmodellen ett större utrymme än den sociala, eftersom arbetspraktiken följer Kompetensmodellens struktur istället för att prata om medarbetarens kompetens (Leonardi, et. al, 2012). I teorier om situerat lärande menar man att användande av artefakter även kan innebära begränsningar av vad vi kan lära oss (Wenger, 1998). Eftersom det är den materiella strukturen av Kompetensmodellen som är verktyget för att bedöma kompetens är det dess utformande som påverkar hur användningen sker. Det innebär inte att modellen enbart kan användas på ett sätt, men modellens utformande påverkar hur arbetspraktiken använder den.

4.1.2 Kompetensområden utesluts

Kompetensområden som finns beskrivna i Kompetensmodellen men som inte ingår i medarbetarens dagliga arbete hoppas ibland över när chef och medarbetare går igenom modellen.

”C: Sen har vi egenvård, salutogent förhållningssätt och basala hygienrutiner och fallprevention. Och det är inga knepigheter där.

M: Nej det är ju som det brukar vara

C: Sen har vi värdegrund och samtalsmetodik, konflikthantering och kommunikation.

M: Vi hade inga kryss alls.

C: Nej vi hoppade över dom för vi kanske pratade om att det inte var riktigt aktuellt.

M: Nej inte riktigt så nej. precis men det är ju samma som förut.”

Chefen och medarbetaren följer Kompetensmodellens struktur i samtalet och pratar om kompetensområdena i den ordning de står beskrivna. När kompetensområden samtalsmetodik, konflikthantering och kommunikation kommer på tur konstateras att det inte finns några kryss inom dessa kompetensområden sedan förra medarbetarsamtalet. Chefen föreslår att det kan beror på att det var kompetensområden som inte var aktuella. Medarbetaren håller med och säger att det fortfarande inte är något som är aktuellt i arbetet.

Eftersom Kompetensmodellens kompetensområden ska representera flera olika arbetspraktiker samtidigt behöver chefen och medarbetaren själv göra en översättning mellan sin arbetspraktik och Kompetensmodellen. Precis som i ovanstående excerpt (se 4.1.1) väljer chef och medarbetare att hoppa över de kompetensområden som inte är aktuella. Chefen och medarbetaren följer kompetensområdena så länge de kan översätta det som står beskrivet i modellen till arbetspraktiken. Detta bygger på att chef och medarbetare använder sina erfarenheter och kunskaper från arbetspraktiken för att göra översättningar till modellen. Genom att medarbetaren hoppar över kompetensområden anpassar medarbetaren Kompetensmodellen till sitt sociomateriella system. Dessa kan skilja sig åt beroende på vilken medarbetare det är och dennes erfarenheter och hur medarbetaren förhåller sig till användande av teknologin. Olika medarbetare har olika kunskaper i arbetspraktiken och förhåller sig således olika till Kompetensmodellens materiella struktur.

4.1.3 Utvecklar stödfunktioner i arbetspraktiken

Chefen använder Kompetensmodellen som ett stöd för saker som behöver gås igenom med medarbetarna. Chefen har även vidareutvecklat en funktion som saknas i Kompetensmodellen för att kunna använda den i arbetspraktiken.

”C: Ehh.. Men vi börjar väl den här krysslistan som är helt ny för dig. Så här ser den ut. Första sidan är det mycket liksom en påminnelse för mig när jag ska introd.. introduktion. Att man liksom går igenom vad innebär det att jobba i en politiskt styrd organisation, hur funkar det med kommunfullmäktige, kommunstyrelsen och.. hur ser det ut med nämnder, vad har vi för policys och så vidare. Så det är mer liksom en checklista. Och den använder jag på APT ibland och kollar igenom, okej vi har gått igenom t.ex. politiskt styrd organisation, lite sådana saker så kan jag liksom kryssa för vad jag har gått igenom på APT.”

M: mmm

C: Så förhoppningsvis, hehe om ett tag, om många APT så har vi gått igenom hela listan.

M: okej”

I excerptet förklarar chefen för en ny medarbetare hur Kompetensmodellen är uppbyggd. Chefen beskriver att den första sidan i dokumentet fungerar som en checklista och är ett stöd vid introduktion av nya medarbetare. Där går man igenom vad det innebär att jobba i en politiskt styrd organisation, hur kommunfullmäktige, kommunstyrelsen, nämnder och policys fungerar. Chefen använder även denna checklista på arbetsplatsträffar (APT) för att gå igenom saker som medarbetare behöver känna till, till exempel vad en politiskt styrd organisation innebär.

I excerptet nedan beskrivs hur Kompetensmodellen möjliggör för chefen att utveckla nya utvidgade funktioner av Kompetensmodellen för att underlätta sitt arbete.

”C: Utan det här är som din kompetensplan. När alla, när jag fått alla så sätter jag mig ner och sammanställer jag det här och så gör jag som ett exeldokument över vilka personer har jag, vad vill dom lära sig mer om inom. Och sen när det dyker upp en utbildning som låter som typ Lotus Notes utbildningen nu, då hade jag dom som hade kryssat utbildning på Lotus Notes då hade jag dom på en lista så då anmälde jag ju bara dom.

M: Okej

C: Då visste jag ju redan utifrån det här samtalet vad dom behövde kompetensutvecklas inom.

M: Okej”

Chefen beskriver för en medarbetare att Kompetensmodellen kan ses som medarbetarens kompetensplan som chefen kan gå tillbaka till när det kommer en utbildning. När chefen gått igenom alla medarbetarsamtal sätter sig chefen ned och sammanställer information om personalen och vad de vill lära sig mer om i ett exeldokument. Utifrån denna sammanställning av samtliga medarbetaren Kompetensmodeller kan chefen hålla reda på inom vilka områden medarbetaren behöver kompetensutveckling.

I första excerptet beskrivs att Kompetensmodellen kan användas i andra sammanhang än enbart vid medarbetarsamtal. Första sidan av dokumentet som utgör modellen består av en checklista som chefen kan använda som ett stöd för sådant som behöver gå igenom med medarbetare. Denna del av Kompetensmodellens materiella struktur kan användas helt oförändrad som den är i flera olika arbetspraktiker, trots att arbetspraktikerna skiljer sig åt. Samtidigt erbjuder Kompetensmodellen möjlighet att arbetspraktiker kan utveckla modellen så att den passar den lokala arbetspraktiken. Chefen har anpassat de materiella egenskaperna i Kompetensmodellen utifrån behovet i sin arbetspraktik genom att hen skapat ett exeldokument för att samla medarbetarnas kompetensinformation på ett överskådligt sätt. Denna kompensatoriska åtgärd har utvecklats av chefen i arbetspraktiken och finns inte i den befintliga Kompetensmodellens materiella struktur.

Diskussioner som innefattar det sociomateriella perspektivet och organisationer diskuterar betydelsen av hur de materiella egenskaperna sammanfogas med de sociala egenskaperna. Deras ömsesidiga konstitution påverkar hur en organisation utvecklas. De materiella egenskaperna har en betydande roll för denna utveckling enligt det sociomateriella perspektivet (Law & Mol, 1995; Orlikowski & Scott 2008). Eftersom själva dokumentet med kompetensområden ses som de materiella egenskaperna i Kompetensmodellen är det också denna del som är betydande för att utveckling ska ske av arbetspraktiken. Chefen har i detta fall utvecklat Kompetensmodellens materiella struktur att passa arbetspraktiken. Den materiella strukturens utveckling har bidragit till förändring av arbetssätt i arbetspraktiken. Genom att man nu på ett överskådligt sätt kan gå igenom organisationen vid APT, och att chefen lättare kan överblicka medarbetarnas kompetensinformation kan det leda till utveckling av dessa funktioner i organisationen .

4.2 Översättningsproblematik

I medarbetarsamtalet uppstår det situationer där chef och medarbetaren behöver stanna upp från att följa Kompetensmodellens struktur för att istället prata om kompetensområdet. Ofta handlar det om situationer där det behövs hjälp att klargöra något som inte framkommit på ett tydligt sätt i Kompetensmodellen och som medarbetaren har svårt att relatera till sin arbetspraktik. Situationer där översättningsproblematik kan uppstå innefattar förklaringar av begrepps betydelse och när chef och medarbetare ska göra kompetensbedömningarna.

4.2.1 Begreppens betydelse

I medarbetarsamtalet finns behov av att förklara betydelsen av begrepp. När det handlar om att förklara betydelsen av ett begrepp sker det genom att chefen behöver förklara begreppets betydelse för medarbetaren.

”C: Sen kommer vi in på social omsorg då har vi psykologi, gerontologi och genomförandeplan.

M: Vad sa du att det hette?

C: Gerontologi.

M: Geometri och det?

C: Nä, gerontologi är läran om åldrandet. Dom ska alltid uttrycka det så himla knepigt men så.. åldrande

M: Jo men alltså jag vet ju att jag har läst det och så..

C: På rent medicinspråk så heter det gerontologi. Och genomförandeplan, social dokumentation, kontaktmannaskap..”

I ovanstående excerpt avbryter medarbetaren chefen när begreppet gerontologi läses upp. Medarbetaren vill att chefen återupprepar frågan och undrar om chefen menar geometri. Chefen svarar att det innebär läran om åldrandet och beskriver innebörden för medarbetaren. Samtidigt bekräftar chefen att de använt ett svårt begrepp i modellen. Medarbetaren känner igen att hen läst begreppet.

I Kompetensmodellen beskrivs begreppet på ett annat sätt än i medarbetarens arbetspraktik. Eftersom Kompetensmodellen ska representera flera olika arbetspraktiker kan begrepp som benämns på ett sätt i modellen vara okänd eller benämnas på ett annat sätt inom en arbetspraktik. I ovanstående excerpt behöver chefen göra en översättning av begreppet till medarbetaren. Chefen har en kunskap om begreppets betydelse som inte medarbetaren har. Det kan bero på att de ingår i olika praktikgemenskaper och därför har olika kunskaper och erfarenheter utifrån sina deltagande i olika praktikgemenskaper.

Översättningsproblematik kan även uppstå för att det finns behov av att sätta ett begrepp i sin kontext för att medarbetaren ska förstå innebörden av begreppet. Även om det är ett begrepp som medarbetaren är bekant med behöver kontexten runt begreppet förtydligas för att medarbetaren ska kunna relatera det till sin arbetspraktik.

”C: Aktivitet och relationsskapande. Vad som är bra och passande aktiviteter och.. för pensionärerna

M: Vad som är bra?

C: Ja eller vad som kan passa

M: ute typ promenad eller?

C: Överhuvudtaget att jobba med aktiviteter för de äldre. Om du känner dig bekväm med det.

M: Ja jag känner mig bekväm med det.”

Excerptet illustrerar hur medarbetaren behöver hjälp att få innebörden av ett begrepp beskrivet för sig för att bedöma sin kompetens. Chefen börjar direkt med att utveckla begreppet aktivitet och säger att det handlar om att erbjuda bra och passande aktiviteter. Medarbetaren frågar vad som menas med bra aktiviteter och chefen förtydligar att det handlar om att man ska känna sig bekväm med att erbjuda aktiviteter.

Trots att begreppet aktivitet är ett vanligt förekommande begrepp så förstår inte medarbetaren innebörden av ordet i relation till sitt arbete. Upplevelse och erfarenhet i en arbetspraktik skapar egen kunskap och den kunskapen kan vara svår för medarbetaren att benämna utanför gruppen (Wenger, 1998). Begreppet aktivitet används specifikt i olika praktikgemenskaper och kan där ha olika betydelse. Det innebär alltså att betydelsen av begreppet är situerad till kontexten medarbetaren befinner sig i. Även om medarbetaren arbetar med aktiviteter i arbetspraktiken kan det vara svårt att uttrycka den kunskapen utanför arbetspraktiken.

Översättningsproblematik kan identifieras vad gäller hur Kompetensmodellen använder och beskriver begrepp och hur medarbetaren kan överföra det till sin arbetspraktik. Chefen är i de båda ovanstående excerpten delaktig i att göra översättningsarbete mellan arbetspraktiken och Kompetensmodellen. I excerptet ovan gör chefen en översättning direkt av vad modellen menar med aktivitet och relationsskapande, innan medarbetaren frågat. Chefen kan således identifiera att översättningsproblematik kan uppstå vad gäller medarbetarnas förståelse för begreppet aktivitet i modellen.

4.2.2 Bedömning av kompetens

Medarbetare och chef behöver diskutera gemensamt kring kompetensen och hur den kan bedömas. Det varierar om det är chef eller medarbetare som initierar att diskussionen.

”C: Men Lotus Notes kan du. Hälsofrämjande har vi, salutogent, basala hygienrutiner och fallprevention.

M: Jag tänker på det här med salutogent. I och med att vi har jobbat med XXX där så vet jag inte. Så har vi fått någon slags fördjupning.

C: Ah, grejen är väl den att jag inte vet om jag skulle skatta XXX som fördjupad.

M: Nehe okej Jag hängde bara mer upp mig på att det stod fördjupad i och med att vi har jobbat med det.

C: När det gäller det salutogena så tror jag att där förväntar jag mig nog att en person med fördjupad kompetens kan lite mer om historiken bakom och lite mer teori. Att just det här att jobba med KASAM. Känslan av sammanhang och de här tre begreppen hanterbart, begripligt och meningsfullt. Att man kan liksom dra lite mer historik bakom det och förstå begreppen mer men däremot så är ni väldigt duktiga på att göra det i praktiken om man säger så.

M: Jag bara reagerade på namnet där.

C: Jag tycker det är jätteroligt att ni är väldigt många som tänker på det nu liksom att också XXX varit här och att vi fått så bra betyg.”

Excerptet illustrerar hur medarbetaren vill diskutera om hen har fördjupade kunskaper inom salutogent då arbetsgruppen tillsammans arbetat med ämnet. När chef och medarbetare kommer till begreppet salutogent förhållningssätt avbryter medarbetaren för att ta upp till diskussion att de jobbat med detta kompetensområde tillsammans med en kollega som har lett arbetsgruppen. Medarbetaren säger att arbetsgruppen då borde fått någon slags fördjupning av detta arbete. Chefen säger att hen inte vet om XXXs kompetens skulle bedömts som fördjupad. Medarbetaren accepterar men säger att hen reagerade på att det stod fördjupad i Kompetensmodellen. Chefen säger att det förväntas mer kunskaper kring historia och teori för att bedömas som fördjupad kompetens.

Jämfört med medarbetarens kompetensbedömning som gjordes förra året, kan medarbetaren uppleva att hen nu har mer kunskaper om salutogent förhållningssätt än vid förra årets medarbetarsamtal. Detta kan ses som att kompetensnivån bör kunna höjas ett steg i modellen. Chefen gör en kollektiv bedömning av att arbetsgruppen inte har kunskap om ämnet utan att ha frågat medarbetaren om dennes kunskaper. Arbetsgruppens kollektiva kunskap bedöms framför individens i enlighet med teorier om praktikgemenskaper och situerat lärande. Medarbetarens kompetens blir här relativt arbetsgruppens. Chefen presenterar här kompetensområdena som en statisk stege där vissa kriterier behöver uppfyllas för att inneha fördjupad kompetens om salutogent förhållningssätt. I detta fall ger det inget utrymme för medarbetarens subjektiva känsla för sin kompetensnivå. I detta fall bygger alltså inte kompetensbedömningen på medarbetarens subjektiva känsla (excerpt 4.1)

Om chefen frågade vidare om medarbetarens kompetens skulle chefen kunna få svar på *hur* medarbetarens kompetensen vad gäller salutogent ser ut. Eftersom det inte i Kompetensmodellens design finns beskrivet *hur* medarbetaren använder sig av sina kunskaper i praktiken, är det lätt att chefen missar att fråga hur medarbetaren relaterar kunskapen till sin arbetspraktik. Chefen och medarbetare deltar också i olika praktikgemenskaper i deras dagliga arbetspraktik vilket innebär att de har olika erfarenheter och kunskaper. Det innebär att de också präglas av den praktikgemenskap de ingår i. Bilden av vilken kunskap medarbetarna har om salutogent förhållningssätt kan vara svår att bedöma när de ingår i olika praktikgemenskaper på arbetsplatsen.

4.2.3 Chef kontrollerar kompetens

I medarbetarsamtalen sker avbrott från att följa Kompetensmodellens ordningsföljd för att chefen ställer en fråga om medarbetarens kompetens inom ett visst område. Vilket kompetensområde det handlar om kan vara varierat. Det kan handla om att chefen vill fråga mer kring hur medarbetaren bedömt sin kompetens eller för att chefen vill ha ett mer utförligt svar om medarbetarens kunskaper inom ett visst kompetensområde. MAS och MAR riktlinjer är ett kompetensområde där chefen i samtliga samtal väljer att fråga medarbetaren mer om hur denne bedömer sin kompetens än vad som krävs utifrån Kompetensmodellen.

”C: MAS och MAR riktlinjerna vet du vad det är?”

M: Jag känner ju igen dom.

C: Vet du var du hittar i dom, vad som finns, vad som står skrivet?”

M: nej

C: Fast den delar du med alla andra. Många vet vad det är för något men de kan inte säga vad som står i dom.

M: nehe okej

C: Men det är mycket liksom riktlinjer kring vad gör vi vid sår, vad gör vi vid kräksjuka. Alla riktlinjer som finns för hälso och sjukvården finns där så den ska vi gå igenom sen.

M: Mm”

I excerptet frågar chefen om medarbetaren känner till vad MAS och MAR riktlinjerna är för något. MAS och MAR riktlinjer innebär nationella riktlinjer som vård och omsorgsorganisationer behöver förhålla sig till. Det innebär att medarbetare kan titta i riktlinjerna för hur de ska gå tillväga om något händer som de inte vet hur de ska hantera. Medarbetaren känner igen riktlinjerna men vet inte vad som står i dem. Chefen säger att det är så för alla medarbetare. Många vet vad riktlinjerna är för något men kan inte säga vad som står i dem.

Modellen särskiljer inte på kompetensområden som medarbetaren praktiskt arbetar med i den dagliga arbetspraktiken och på kompetensområden som medarbetaren behöver känna till, men inte arbetar med i det dagliga arbetet. Denna typ av kunskap kan ses som det som i litteraturen benämns som ”know-what” kunskaper (Brown & Duguid, 2001). MAS och MAR riktlinjer används när något händer som inte hör till de dagliga arbetsuppgifterna och medarbetaren kan då titta i riktlinjerna för att veta hur hen ska agera. Det kan därför vara svårt för medarbetare att bedöma sin kompetens om

hur mycket de kan om riktlinjerna och relatera kunskapen till Kompetensmodellens kompetensområden. Kompetens i modellen innefattar alltså kompetensområden som finns inom organisationen men inte nödvändigtvis i medarbetarens dagliga arbetspraktik. Kompetens i medarbetarnas arbetspraktik berör snarare de arbetsuppgifter som medarbetaren utför i sitt dagliga arbete och dessa är lättare att relatera sin kunskap till. MAS och MAR riktlinjer blir således svåra för medarbetaren att bedöma sin kompetens inom då det inte används i den dagliga arbetspraktiken.

När medarbetaren säger att hen inte vet vad som står i MAS och MAR riktlinjerna säger chefen att detta är något som medarbetaren delar med alla andra i arbetspraktiken och relaterar individens kunskap till den kollektiva kunskapen i arbetsgruppen. Chefen säger inte heller något som visar på att det skulle vara ett problem att ingen medarbetare har kunskap om MAS och MAR riktlinjerna. Att det finns kompetens inom detta är inget som är avgörande för det dagliga arbetet.

4.3 Tillägna sig kompetens

Medarbetarens kompetens kan förvärvas på olika sätt. När medarbetaren ska bedöma sin kompetens utifrån kompetensområdena i Kompetensmodellen framkommer det att kompetens kan ha förvärvats på flertalet olika sätt. Att känna sig bekväm med att möta något man inte mött förut, genom att gå en kurs, yrkeserfarenhet, personlig erfarenhet eller genom intresse för kompetensområdet erkänns de alla som giltiga tillvägagångssätt att tillägna sig kompetens. I samma medarbetarsamtal kan medarbetaren ange olika anledningar till hur kompetensen förvärvats. Nedan beskrivs de olika tillvägagångssätten för att tillägna sig kompetens.

4.3.1 Att känna sig bekväm

I excerptet nedan presenteras hur medarbetaren kan inneha kompetens inom ett kompetensområde som hen inte har erfarenhet eller utbildning inom. Att inneha kompetens inom området kan baseras på att medarbetaren känner sig bekväm med att möta något denne aldrig mött förut.

C: Anhörig, pedagogisk kompetens, delaktighet, missbruk hade du satt på introduktion. Det har vi..

M: Jag har väl aldrig gått någon kurs i det eller... Eller att man blivit eller vatt erfaren.

C: Här handlar det om att man känner att man har tillräcklig kompetens och skulle vi få någon som har ett missbruk att man känner sig... liksom att man inte känner sig obekvämt i det, för det är det hela tiden..

M Ah det är det det handlar om för det är inga problem. Det är bara att jag tänkte att man kanske måste ha haft någon utbildning eller jobbat med det.

C: Nej

M: Men då är det inga problem för det klarar man eller jag av isåfall.

C: Ja”

Chefen går igenom kompetensområden och säger att medarbetaren har satt missbruk på introduktion. Introduktion innebär att medarbetaren inte upplever sig ha

baskompetens inom området och därför ska få en introduktion. Medarbetaren säger att denne aldrig gått någon kurs eller jobbat med missbruk. Chefen säger att det handlar om att man ska känna att man har tillräcklig kompetens att inte känna sig obekvämt om medarbetaren skulle möta någon med missbruk i sitt arbete. Medarbetaren säger att det inte är några problem utan trodde att det krävdes utbildning eller att man arbetat med det. Chefen säger att det inte behövs.

Genom samtalet kommer chefen och medarbetaren fram till att medarbetaren kan bedöma sig ha baskompetens inom missbruk, Det skedde genom att de inte bara följde modellens struktur utan att de diskuterade kring kompetensbedömningen. För att komma fram till det är det inte tillräckligt att bara följa Kompetensmodellens ordningsföljd. Att den sociala praktiken bestående av chef och medarbetare tar sig utrymme att diskutera utöver Kompetensmodellens kompetensområden, möjliggör att de kan komma fram till giltiga tillvägagångssätt att tillägna sig kompetens. När inte diskussioner som dessa förs kan chef och medarbetare ha olika uppfattningar om när medarbetaren innehar kompetens vilket leder att det görs olika kompetensbedömningar.

4.3.2 Kompetens förvärvat genom kurs

”C: Och du gick väl på Lotus Notes?

M: Ja och när jag väl satt där så har vi kommit fram till att jag har gått den. För i min inkorg så låg det 150 mail eller någonting fast jag har, liksom det har försvunnit.

C: Jag kan ju ha begärt att du ska ha mailen utan att du gått kursen. Det är inte bara när man gått kursen som man får mailen om man säger så

M: Så jag hade nog gått den, men det gjorde ju inget att jag gick den än gång till.

C: Då har vi flyttat ett kryss i allafall.

M: Ja det ska in på bas i allafall, tycker jag”

Chefen frågar medarbetaren om hen gått en kurs i Lotus Notes. Denna kurs syftar till att ge medarbetare kunskaper om organisationens IT system innehållande exempelvis mailfunktioner. Medarbetaren berättar att hen gått utbildningen men under utbildningstillfället kom medarbetaren fram till att hen redan gått utbildningen då det fanns 150 mail i medarbetarens mail inkorg. Chefen säger att man kan ha tillgång till mailen även om man inte gått kursen men att de iallafall flyttat ett kryss i Kompetensmodellen.

Att gå en kurs innebär alltså att medarbetaren får baskompetens i Kompetensmodellen, trots att det inte säger något om medarbetarens faktiska kunskaper inom kompetensområdet. I detta fall väljer chefen att fortsätta utgå från Kompetensmodellens struktur istället för att fråga mer kring medarbetarens kunskaper. Att fråga mer skulle kunna vara relevant för att förstå hur medarbetarens kunskaper ser ut och att för att höra att medarbetaren kan använda Lotus Notes i sitt dagliga arbete. Istället väljer chefen att inte fråga vidare utan fortsätta följa modellen. Chefen ger också den materiella delen av Kompetensmodellen större vikt än den sociala genom att hen väljer att flytta ett kryss i modellen istället för att ta reda på hur medarbetarens kunskaper ser ut. Även om medarbetaren gått kursen och även om ett kryss flyttats så

att medarbetaren har kompetens i modellen, så är det oklart hur medarbetarens kunskaper är i arbetspraktiken.

4.3.3 Kompetens förvärvad genom yrkeserfarenhet

”C: Syn och hörsel och sen har vi smärta.

M: ah det är också i och för sig.. Man ser ju, det är lång erfarenhet om man säger så.

Man ser ju nästan på när någon.. man känner ju igen tecknen, uttryck

C: Ah det är lite speciellt man ska ju nästan ha.. Det är en sak med smärta och smärtlindring. Här ska man nästan se smärta när det finns personer som inte kan uttrycka den.

M: Och var den är för det är också liksom det. Det kan man inte ta för givet att de säger rätt ”

Chefen följer kompetensområdena i Kompetensmodellen och när de kommer till smärta säger medarbetaren att erfarenheten är lång inom smärtområdet. Medarbetare berättar att hen nästan kan se på någon när den har ont genom att tolka tecknen och uttryck. Chefen säger att det är speciellt att se smärta och kunna ge smärtlindring när man arbetar med personer som inte kan uttrycka smärtan. Medarbetaren tillägger att det även handlar om att veta vart smärtan sitter, eftersom man inte kan ta för givet att personen säger rätt.

Medarbetaren beskriver ett kompetensområde som praktiseras i arbetspraktiken och där medarbetaren kan beskriva betydelsen av sin yrkeserfarenhet för att kunna bedöma en persons smärta. Eftersom det som beskrivs i excerptet inte bara handlar om att kunna beskriva smärta eller veta hur smärta ska behandlas kräver det yrkeserfarenhet. Det står inte beskrivet i Kompetensmodellen att medarbetaren ska beskriva sin kompetens inom smärtområdet utan är något medarbetaren väljer att göra. Genom att medarbetaren beskriver sin kunskap får man ökad förståelse för medarbetarens kunskap och hur yrkeserfarenhet möjliggjort att medarbetaren tillägnat sig denna kompetens.

4.3.4 Kompetens förvärvad genom personlig erfarenhet

”M: Jag har ju personlig också.. Just det här med missbruk väninna som också varit missbrukare. Eller flera, de tar också så att man vet, man lär sig på det om man säger. Det är livet om man säger så.

C: Och det är väl nästan det bästa sättet att få kunskap på

M: Absolut, ja visst är det det. man ser verkligheten om man säger så”

I excerptet diskuterar medarbetaren att hen har personlig erfarenhet av missbruk då en väninna haft missbruksproblematik. Medarbetaren säger att hen även känner till fler personer med denna problematik vilket är en lärdom man bär med sig. Chefen håller med om att det är det bästa sättet att få kunskap på.

Personlig erfarenhet ses också som ett giltigt sätt att inneha kompetens i Kompetensmodellen. Personlig erfarenhet baserar sig på att medarbetaren har erfarenheter från de praktikgemenskaper hen tillhör och genom de kulturella och

personliga erfarenheter medarbetaren tillägnat sig genom deltagande i olika praktikgemenskaper. Även om personlig erfarenhet kan ses som ett tillvägagångssätt att bedöma kompetens, genom att man har fått kunskaper i sitt privatliv som kan användas i arbetet, kan medarbetare lätt utesluta dessa erfarenheter när de ska bedöma sin kompetens i Kompetensmodellen. Eftersom modellen relaterar till arbetsuppgifter så kan det antas att många medarbetare förknippar kompetensområdena i modellen med sitt arbete. Det beror alltså på hur medarbetarsamtalet sker och vad de kommer att prata för att medarbetaren ska kunna komma fram till att hen har kompetens från sitt privatliv som kan användas i arbetet.

4.3.5 Kompetens förvärvat genom intresse

”M: Sårvård, det också det gillar jag fördjupad

Syn och hörsel?

M: vad.. vad ska jag kunna om det?

Ja det är väl mycket om synsättningar och hörsel och kunna med hjälpmedel där.

M: Jo men det kan jag. Smärta är ju min grej

mm Stomi

M: Nej det jobbar vi ju inte med här. Inkontinens det är också mitt. Vård i livets slut det är ju mitt hjärtefråga”

I excerptet läser chefen upp olika kompetensområden och medarbetaren besvarar hur kompetensen bedöms. Medarbetaren motiverar sin kompetens kring sår utifrån att det finns ett intresse inom detta område och skattar därav sin kompetens som fördjupad. Kompetensområdet smärta bedömer medarbetaren som ”sin grej” vilket kan tolkas som att medarbetaren har ett intresse för denna fråga. Medarbetaren anser att inkontinens och vård i livets slut är kompetensområden som medarbetaren känner för och uttrycker det som ”mitt” och det är ”min hjärtefråga”. Medarbetaren bedömer sig således inneha kompetens inom dessa kompetensområden.

Excerptet visar att kompetens också kan bedömas genom intresse. Det framkommer inte om det är arbetsområden som medarbetaren arbetar med mycket, har utbildning inom eller har ett fördjupningsuppdrag inom. Chefen accepterar medarbetarens svar som att hen har kompetens inom dessa områden.

Hur medarbetare bedömer att de förvärvat sin kompetens utifrån de olika kriterierna kan variera stort, vilket ovanstående rubriker visar. Att inneha kompetens inom ett område kan innebära att man känner sig bekväm, att man gått en kurs, har yrkeserfarenhet, personlig erfarenhet eller ett intresse för kompetensområdet. Eftersom Kompetensmodellen inte erbjuder specificerade kriterier för hur kompetensen tillägnats är det upp till medarbetaren att göra denna tolkning. Det visar också att medarbetare och chef genom diskussioner kan komma fram till giltiga sätt att inneha kompetens, som kanske inte framkommer utan diskussion. Hur kompetensen tillägnats beror på vilken medarbetare det är som gör bedömningen och hur denne relaterar kompetensområden till sig själv, intresse, erfarenheter och utbildning med mera. Kompetensmodellen ger inte heller tydliga beskrivningar av vad som skiljer de tre kompetensnivåerna åt. Utifrån den praktikgemenskap medarbetaren ingår i och utifrån

individuella egenskaper gör medarbetaren en tolkning av kompetensområdena och anpassar Kompetensmodellens materiella struktur till sin sociala kontext.

Det kan tyckas konstigt att Kompetensmodellen inte närmare specificerar vad som krävs för att medarbetaren ska kunna säga att denne innehar kompetens inom ett kompetensområde. Genom att modellen erbjuder att medarbetaren kan göra en fri tolkning av sin kompetens framkommer det att sätten kompetensen tillägnats på varierar vad gäller hur de olika kompetensområdena bedöms. Hade det varit specificerat i modellen på vilka sätt medarbetaren kan tillägna sig kompetens kan man anta att det inte framkommit så varierande beskrivningar av hur kompetens kan tillägnas.

5. Diskussion

Resultatet visar på ett antal intressanta fynd av hur Kompetensmodellen används. Metodvalet deltagande observation anses relevant eftersom syftet med kvalitativ forskning är att producera beskrivningar av den sociala världen och det är då relevant att observera vad som sker i den sociala praktiken. Alla beskrivningar i en studie av detta slag är knutna till ett särskilt perspektiv och genom detta perspektiv representerar studien verkligheten, snarare än återskapar den (Hammersley, 1992).

Validitet i en studie innebär att det är det som är avsett att studeras som studeras (Silverman, 2011). I en deltagande observation utgörs observationen inte enbart av det deltagarna säger och det som kan ljudinspelat, utan påverkas även av andra saker i den kontext som studeras. Eftersom forskaren i etnografiska studier intresserar sig för ett fenomen som är begränsat till tid och rum tar forskaren in alla delar av kontexten, inte bara det deltagarna säger. Eftersom dataanalysen och observationerna i denna studie inte genomförts av samma person kan detta enligt kvalitativ forskning alltså påverka studiens resultat och validitet. Utifrån detta resonemang kan validiteten i denna studie ifrågasättas eftersom resultatet bygger på att en person som inte närvarande vid medarbetarsamtalen tolkat datan och gjort dataanalysen. Dock anses den data som framkom vid analysen av ljudinspelningarna tillräcklig för att kunna besvara studiens syfte och frågeställningar. Det är framförallt samtalen mellan chef och medarbetare som är av intresse för frågeställningarna och det anses inte vara avgörande för studiens validitet att den som gjort dataanalysen inte deltog vid datainsamlingen. Dessutom har den forskare som genomförde de deltagande observationerna följt analysarbetet i denna magisteruppsats. Forskaren har därav kunnat dela fältanteckningar och har kunnat fylla i om något saknats för att genomföra analysarbetet. Även om studien är begränsad av få deltagare och genom att enbart en arbetsplats är representerad, så beskriver studien det som är relevant för att besvara syfte och frågeställningar. Det intressanta är att studera Kompetensmodellen i användning och på vilka olika sätt modellen används i medarbetarsamtal.

Syftet med studien är att utreda vad som sker när kompetenshanteringssystemet och arbetspraktiken möts i medarbetarsamtalen på den enhet som studerats. Resultatet visar att medarbetarsamtalen utgår ifrån att följa Kompetensmodellens struktur, och att chef och medarbetare väljer att besvara kompetensområdena i modellen oftare än vad de samtalar om kompetensbedömningen. Det som kan ses som problematiskt vid användande av modellen är att olika medarbetare gör olika bedömningar av kompetensområdena beroende på sina erfarenheter och tillhörigheter i praktikgemenskaper. Vissa medarbetare tror att deras kompetensbedömningar bara kan göras inom områden där de gått en utbildning eller inom ett område som de jobbar med dagligen, medan andra gör sina bedömningar utifrån andra kriterier. Medarbetarnas subjektiva bedömningar innebär att Kompetensmodellen används på flera olika sätt. Variationen av användande innebär att det är svårt att veta hur medarbetaren har resonerat vid bedömningen. Likaväl som att det kan uppstå svårigheter vad gäller hur medarbetaren bedömer kompetens, kan det även handla om att kompetens bedöms olika om man valt att diskutera kring kompetensområdet, eller om man bara följt kompetensområdena i modellen utan att diskutera.

Medarbetarens kompetensbedömningar kan påverkas av hur diskussionerna har förts i medarbetarsamtalen (se excerpt 4.2.3 och 4.3.1). Dessa excerpt illustrerar hur diskussioner kan påverka kompetensbedömningen eftersom diskussionerna bidrar till att chef och medarbetare resonerar kring kompetensområdet. Det är troligt att anta att kompetensbedömningen kan skilja sig åt beroende på om diskussioner har förts eller om medarbetaren bara kryssat för ett kompetensområde i modellen. Om medarbetaren i ett års medarbetarsamtal bara följt strukturen i modellen och tolkat sin kompetens som bas inom ett kompetensområde, kan det i nästa års medarbetarsamtal uppstå en diskussion kring samma kompetensområde. Medarbetaren och chefen kan då diskutera sig fram till att medarbetaren har mer eller mindre kunskaper inom kompetensområdet än vad medarbetaren bedömt vid det förra samtalet. Att det förs en diskussion om kompetensbedömningen behöver dock inte innebära att det skett en faktisk förändring av medarbetarens kompetens. Medarbetaren kan ha samma kunskap som förra året även om kompetensbedömningen är annorlunda. Hur kompetensbedömningarna görs tenderar också att stå i relation till arbetspraktikens samlade kompetens och påverkas av chefens delaktighet vilket excerpt 4.2.3 och 4.2.4 illustrerar. På detta vis sätts den individuella kunskapen i relation till arbetspraktikens kunskaper. En medarbetarens kompetens kan vid förra årets medarbetarsamtal ha bedömts som bas i relation till en annan medarbetare. Trots att kompetensen är oförändrad kan kompetensen bedömas på ett annat sätt detta år i relation till de andra medarbetarnas kompetens.

Översättningsproblematik mellan Kompetensmodellens sociala och materiella delar uppstår när chef och medarbetare ska göra översättningar mellan modellen och arbetspraktiken. Den översättningsproblematik som beskrivs i resultatet skulle kunna underlättas om Kompetensmodellen anpassades lokalt till arbetspraktiken. Svårigheter att förklara ett begrepp, att sätta begreppet i sin kontext och att bedöma kompetens kan uppstå som ett resultat av att det är svårt att relatera kompetensområdena till arbetspraktiken. Hade begreppet ”gerontlogi” ersatts med ett annat begrepp som används i arbetspraktiken, till exempel ”kunskap om åldrandet”, kan det antas att det hade underlättat medarbetarens förståelse för begreppet. Begreppet ”aktivitet” kan antas vara lättare för medarbetaren att förstå om innebörden av begreppet hade relaterats till aktiviteter som sker i arbetspraktiken. Chefen gör i båda dessa fall översättningar mellan Kompetensmodellen och medarbetaren, vilket i dessa fall innebär att de löser översättningsproblematiken under medarbetarsamtalet. Dock kan det finnas medarbetarsamtal där medarbetare inte förstår eller missuppfattar kompetensområden och det inte inte träder fram i samtalet. Ju mer anpassad Kompetensmodellen är till den arbetspraktik den verkar i, desto troligare är det att medarbetare förstår kompetensområdena på ett likartat sätt.

Att medarbetare förstår kompetensområdena utifrån likartade kriterier är också viktigt för att kunna använda kompetensinformationen för att göra sammanställningar av en större mängd data inom organisationen. Det underlättar exempelvis för att kunna göra sammanställningar av många medarbetares kompetensdata, för att planera utbildning och strategisk kompetensförsörjning. Idag görs inte detta inom organisationen men är en vanligt förekommande funktion i kompetenshanteringssystem inom organisationer ((Tannenbaum, 1990; Walker, 1982, Troshani et.al, 2011). När kompetensbedömningarna utgår ifrån medarbetarnas olika tolkningar av modellen, innebär det att det är svårt att använda kompetensinformationen för att göra

sammanställningar på en övergripande nivå inom organisationen. Vid planering av utbildning kan det innefatta att medarbetare som bedömt sin kompetens som låg, egentligen har stor kunskap inom området, till exempel genom många års yrkeserfarenhet. Det kan också innebära att medarbetare som har ett egentligt utbildningsbehov missas för att den bedömt sin kompetens som hög. Ju mer Kompetensmodellens kompetensområden kan anpassas och definieras för arbetspraktiken den verkar i, desto lättare bör det vara att göra bedömningarna utifrån liknande kriterier och på sikt även kunna hantera och använda informationen övergripande inom organisationen.

Eftersom Kompetensmodellen är utformad centralt inom organisationen med syfte att användas i flera olika stadsdelar som bedriver vård och omsorg, är det omöjligt att täcka in alla lokala variationer som finns i samma modell. Chefer har därför getts möjlighet att göra lokala anpassningar av Kompetensmodellens materiella struktur för att den ska passa i respektive verksamhet. Trots att möjlighet till anpassning ges, görs inte detta på den enhet där medarbetarsamtalen studerats, utan anpassningen sker i medarbetarsamtalen. Det är intressant att fundera kring vad som sker om Kompetensmodellens materiella struktur utvecklas efter hur respektive chef anpassar och använder modellen i sin verksamhet. Det skulle kunna innebära svårigheter när en ny chef tillsätts eller när medarbetaren byter arbetsplats och möts av ett annat sätt att använda Kompetensmodellen. En av de vanligaste svårigheterna vid implementering av kompetenshanteringssystem, förutom ekonomiska kostnader, är bristande kunskap om hur kompetenshanteringssystemet ska implementeras för att användas framgångsrikt inom organisationen (Ngai & Wat, 2004). Det kan handla om att den som designar systemet inte har tillräckliga kunskaper om personal och kompetensfrågor eller att systemet inte innehåller de applikationer och lösningar som behövs för att kunna användas på ett tillfredsställande sätt. En annan betydelsefull orsak för att ett kompetenshanteringssystem ska fungera väl i organisationen är ledningens stöd och engagemang (Kovach & Cathcart, 1999). För att Kompetensmodellen ska utvecklas att representera arbetspraktiken krävs det att Kompetensmodellen är en del av arbetspraktiken som innefattar alla i organisationen. I dagsläget finns det ett avstånd mellan chefen, medarbetaren och modellen. Den materiella strukturen i modellen behöver representera och stödja de aktiviteter som ingår i arbetspraktiken. Om medarbetare involveras i högre utsträckning i arbetet med Kompetensmodellen skulle det kanske minska avståndet mellan den materiella och sociala delen av modellen. Man skulle till exempel tillsammans kunna skapa en gemensam arena för definitioner av begrepp, hur kompetensbedömningar ska göras och för att säkerställa att medarbetare innehar rätt kompetens.

Genom att användande av Kompetensmodellen i organisationen studerats ur ett sociomateriellt perspektiv har det möjliggjort en förståelse för hur modellen används i arbetspraktiken. Det ökar förståelse för arbetspraktikens och teknologins sammanflätade förutsättningar och hur dessa bör göras relevanta i arbetspraktiken (Orlikowski & Scott, 2008). Genom att förutsättningarna görs relevanta kan det gynna framtida utveckling av Kompetensmodellen och även påverka organisationens övergripande arbete med kompetenshantering. För att vidareutveckla Kompetensmodellen till att vara ett kompetenshanteringssystem som stöttar organisationens syfte med Kompetensmodellen, det vill säga att säkra

kompetensförsörjningen och skapa bättre utvecklingsmöjligheter för medarbetarna, finns behov av att undersöka hur andra enheter använder Kompetensmodellen i den sociala praktiken. Denna kunskap kan bidra till att organisationen kan utveckla ytterligare förståelse för hur medarbetarnas kompetens kan hanteras i kompetenshanteringssystem.

6. Slutsatser

Syftet med studien är att undersöka vad som sker när arbetspraktiken och kompetenshanteringssystemet möts i medarbetarsamtalet. Slutsatserna besvaras utifrån studiens frågeställningar.

På vilka sätt kan Kompetenshanteringssystemet användas?

Kompetensmodellens materiella struktur kan följas i medarbetarsamtalen utan att chef och medarbetare diskutera närmare kring kompetensområdena, likaväl som att diskussioner kan ske i samband med bedömningarna. Kompetensmodellen kan till exempel användas för att identifiera om någon medarbetare saknar baskompetens, om det skett förändringar vad gäller kompetens, eller om någon medarbetare känner sig osäker på någon av sina arbetsuppgifter. Likaväl kan det uteslutas när Kompetensmodellen går igenom. Kompetensbedömningarna kan göras utifrån relationen mellan Kompetensmodellens definierande kompetensområden och hur medarbetaren upplever sin kompetens. Chefen kan också bedöma medarbetarens kompetens oberoende av medarbetarens subjektiva bedömning. Chefens bedömning blir då den som är giltig och som fylls i modellen.

Chef och medarbetare har på den enhet som studerats inte gjort förändringar av den materiella strukturen av Kompetensmodellen vilket det finns möjlighet till. Istället anpassar den sociala praktiken sig till Kompetensmodellens materiella struktur. Det finns alltså variationer i hur modellen används och användningen kan skilja sig åt mellan olika medarbetarsamtal.

Vilka svårigheter kan identifieras vad gäller att översätta information mellan kompetenshanteringssystemet och arbetspraktiken?

Ur ett sociomateriellt perspektiv får de materiella egenskaperna av Kompetensmodellen ett större utrymme än de sociala egenskaperna, eftersom arbetspraktiken följer Kompetensmodellens struktur istället för att prata om medarbetarens kompetens, relaterat till arbetspraktiken. Det kan innebära att väsentliga saker kring medarbetarens arbete och kompetens kan missas, då fokus ligger på att följa Kompetensmodellens materiella struktur.

Eftersom Kompetensmodellen ska representera den relevanta kompetensen i medarbetarnas dagliga arbetspraktik innebär det en del svårigheter vad gäller översättningsarbetet mellan arbetspraktiken och Kompetensmodellen. Svårigheter som kan identifieras är att begrepp benämns olika i Kompetensmodellen och i arbetspraktiken. Användande och betydelse av ett begrepp kan även skilja sig åt i de olika praktikgemenskaperna. Ett exempel på detta är att chefen kan ha förståelse för ett begrepp som inte medarbetaren har. Svårigheter kan även uppstå utifrån att variationen hur kompetensbedömningarna görs är stor och inte syns i modellen. Olika medarbetare gör olika bedömningar, baserade på deras olika uppfattningar. Chefens bedömningar varierar också i medarbetarsamtalen.

Hur hanterar chef och medarbetare översättningsproblematik som kan uppstå mellan systemet och arbetspraktiken?

Översättningsproblematik hanteras genom att den sociala praktiken anpassar sig till den materiella strukturen i Kompetensmodellen. Det innefattar situationer där arbetspraktiken inte kan följa strukturen i Kompetensmodellen utan behöver göra någon form av anpassning för att arbetspraktiken ska relatera mellan modellens kompetensområden och sin arbetspraktik. De behöver då stanna upp och diskutera kring kompetensområdet för att överbrygga relationen mellan kompetens beskriven i modellen och medarbetaren upplevda kompetens. Ofta kan de i gemensam diskussion komma fram till en överenskommelse till exempel vad gäller betydelsen av ett begrepp. Översättningsproblematik kan också hanteras genom att chef och medarbetare hoppar över kompetensområden som inte är relevanta för arbetspraktiken.

Vad för funktionalitet bärs av systemet och vad för funktionalitet bärs av de personer som använder systemet?

Kompetensmodellen erbjuder en struktur som kan följas i medarbetarsamtalet. Det innebär att chef och medarbetare kan hålla sig till de områden som är definierade i Kompetensmodellen och kan välja att inte prata om andra saker än det som står i modellen. Det kan medföra en trygghet att ha en struktur att följa. Det kan även medföra en kvalitetssäkring i organisationen att medarbetarsamtalen genomförs på likartat sätt oberoende av vart man arbetar. För chefen kan det innebära en trygghet att alla relevanta frågor tas upp i medarbetarsamtalet och att inget väsentligt missas genom att de står beskrivna i modellen. Kompetensmodellens materiella struktur bidrar även till att identifiera de medarbetare som upplever sig sakna baskompetens vilket chefen uttryckte är ett viktigt syfte i användningen av modellen.

För medarbetarna är Kompetensmodellen ett verktyg för att medarbetarna ska bedöma sin kompetens vilket innebär av att de får möjlighet att reflektera kring sin kompetens i relation till arbetet. Medarbetarna som använder Kompetensmodellen kan anpassa modellen till sitt sociomateriella system vilket innebär variationer i användande. Genom användande översätter medarbetare modellens materiella struktur till sina egna erfarenheter, vilket gör modellen användbar för olika medarbetare i olika verksamheter inom organisationen. Arbetspraktiken kan även utveckla användningsområdena av Kompetensmodellen. Genom användande utvecklas nya förbättrade funktioner och arbetssätt kring modellen.

Utan människorna som arbetar i arbetspraktiken hade inte Kompetensmodellen haft någon funktion eftersom det är interaktionen dem emellan som ger Kompetensmodellens materiella struktur dess funktionalitet. Den materiella strukturen av Kompetensmodellen hade inte heller kunnat förstås eller användas utan den specifika arbetspraktik som den ämnar representera. För att Kompetensmodellen ska fylla sin funktion, att bedöma medarbetarnas kompetens, är medarbetarna som använder Kompetensmodellen oundgängliga för Kompetensmodellens funktionalitet. På samma gång är modellens materiella struktur oundgänglig för att medarbetarna ska kunna använda Kompetensmodellen. Även om en viss funktionalitet bärs av systemet

och en viss funktionalitet bärs av människorna som använder Kompetensmodellen så är det interaktionen dem emellan i användning som gör Kompetensmodellen relevant.

7. Referenser

- Ball, K. S. (2001). The use of human resource information systems: A survey. *Personnel Review*, 30(6), 677-693.
- Berio, G., Harzallah M., Vernadat, F. (2006). Analysis and Modeling of Individual Competencies: Toward Better Management of Human Resources. *IEEE Transactions on systems*, 36(1), 187-207.
- Brown, J.S., Duguid, P. (2001). Knowledge and Organisation: A Social-Practice Perspective. *Organization Science*, 12(2), 198-213.
- Cordella, A. (2010). Information Infrastructure: An Actor-Network perspective. *International Journal of Actor-Network theory and technological innovation*, 2(1), 27-53.
- Forskningsrådet för arbetsliv och socialvetenskap, Projektkatalog. *Kompetenshanteringssystem i användning- att hantera epistemologiska motsägelser i vardagen*. Dnr: 2010-1094. Hämtad 26 maj, 2013, från: <http://www.fas.se/sv/Projektkatalog/?arende=22464>
- Hammersley, M. (1990). *Reading Ethnographic Research: a Critical Guide*. London: Longmans.
- Hustad, E., & Munkvold, B. (2005). *IT-supported competence management: a case study at Ericsson*. *Information Systems Management*, 22(2), 78-88.
- Johri, A. 2011. The socio-materiality of learning practices and implications for the field of learning technology. *Research in learning technology*, 19(3), 207–217.
- Kovach, K.A., & Cathcart, C.E. (1999). Human resource information systems: providing business with rapid data access, information exchange and strategic advantage. *Public Personnel Management*, Vol 28(2), 275-82.
- Latour, B. (1987). *Science in Action*. Boston: Harvard University Press.
- Lave, J., & Wenger, E. (1991). *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Law J., & Mol A. (1995). Notes on materiality and sociality. *Sociological review*, 274-294.

Leonardi, P.M., Barley S.R. (2011). Materiality and change. Challenges to building better theory about technology and organizing. *Information and Organisation*, 18, 159-176.

Leonardi, P.M., Nardi, B.A., Kallinikos, J. (2012). *Materiality and Organizing. Social Interaction in a technological world*. Oxford: Oxford University Press.

Law, J, Mol, A. (1995). Notes on Materiality and Sociality, *The Sociological Review*. 43: 274-294.

Lawler, E., & Ledford, G. (1992). A skill-based approach to human resource management. *European Management Journal*. 10(4), 383-391.

Lindgren, R., Stenmark, D., Ljungberg, J. (2003). Rethinking competence systems for knowledge-based organizations, *European Journal of Information Systems* 12:1.

Lindgren, R., Henfridsson, O., Schultze, U. (2004). Design principles for competence management systems: a synthesis of an action research study. *MIS Quarterly*, 435-472.

Lundin, J., Svensson, L., Lundh-Snis, U. & Pareto L. (2008). Practice based design for learning at work. *International Journal of Advanced Corporate Learning*. 1(4),17-23.

Martinsons, M. G. 1994. Benchmarking human resource information systems in Canada and Hong Kong. *Information & Management*. 26(6), 305-316.

Ngai, Wat, 2004 Ngai, E. W. T., & Wat, F. K. T. 2006. Human resource information systems: a review and empirical analysis. *Personnel Review*, 35(3): 297-314.

Nationalencyklopedin (NE). (2013). Materiell. Tillgänglig: <http://www.ne.se/sok?q=materiell>

Orlikowski, W.J.(1992).The duality of technology: Rethinking the concept of technology in organisations. *Organization Science*. 3(3), 398-427.

Orlikowski, W.J., Scott, S.V. (2008). Sociomateriality: Challenging the Separation of Technology, Work and Organization. *Annals of the Academy of Management*, 2(1), 433-474.

Orlikowski W.J. (2009). The Sociomateriality of Organizational Life: Considering Technology in Management Research. *Cambridge Journal of Economics* 34,125-141.

Poutanen, H., Puhakka, V. (2010). The Many sides of Human Resource information systems. *International Journal of Technology and Human Interaction*, 6(4), 1-13).

Statistiska Centralbyrån. (SCB). (2012). *Företagens användning av IT 2011*. Stockholm: SCB. Hämtad från:
http://www.scb.se/statistik/_publikationer/NV0116_2011A01B_BR_IT02BR1201.pdf

Silverman, D. (2011). *Qualitative Research*. London: Sage.

Silverman, D. (2013). *A very short, fairly interesting and reasonably cheap book about Qualitative Research*. London: Sage.

Säljö, R. (2005). *Lärande och kulturella redskap: Om lärprocesser och det kollektiva minnet*. Stockholm: Nordstedts Akademiska Förlag.

Tannenbaum, S. I. (1990). HRIS: user group implications. *Journal of Systems Management*, 41(1), 27-32.

Troshani, I., Jerram, C., Hill, S. R. (2011). *Exploring the public sector adoption of HRIS*. *Industrial Management & Data Systems*, 111(3), 470-488.

Walker, A. J. (1982). *HRIS development: A project team guide to building an effective personnel information system*. New York: Vab Nostrand Reinhold

Wenger, E. (1998). *Communities of Practice - Learning, Meaning, and Identity*. New York: Cambridge University Press.

