

FÖRSVARSHÖGSKOLAN

ENSKILD UPPSATS

<i>Författare</i> MJ Mats Hansson	<i>Förband</i> P7	<i>Kurs</i> ChP 99-01
<i>FHS handledare</i> Göran Asplund, Per Davidsson		<i>Tel</i> 08-788 75 00
<i>Uppdragsgivare</i> FHS/ MI	<i>Ämnets beteckning</i> 19100:1040	<i>Kontaktman</i> Göran Asplund, MI Karlstad

KOMPETENSUTVECKLING

Försvarsmaktens interna kompetensöverföring och kompetensbevaring.

Kompetens är ett nyckelord för framtida konkurrens och effektivitet. Att sakna kompetens och att bli av med kompetens, innebär ett hot mot organisationens verksamhet, och kan i värsta fall handla om överlevnad eller icke överlevnad.

Hur gör då Försvarsmaktens organisationer för att möta dessa hot, och vilka metoder och verktyg används? Är Försvarsmakten ledande i sin verksamhet för att möta dessa problem eller har näringslivet mer sofistikerade metoder för att möta hoten.

Kompetensöverföring och kompetensbevaring har blivit nyckelord för att möta hoten, men metoder för att lösa dessa problem saknas. Framtiden står för dörren, och kompetensen flyr med lätta vingslag.

Nyckelord: Kompetensbevaring, kompetensöverföring, mentor, databas, Knowledge Management.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. Inledning.....	3
1.2. Bakgrundsbeskrivning.....	3
1.3. Problemformulering.....	5
1.4. Syfte	5
1.5. Avgränsningar.....	6
1.6. Struktur och Disposition.....	6
2. Metod.....	7
2.1 Grunder.....	7
2.2 Vald metod	10
2.3 Alternativa metoder	10
2.3 Mitt tillvägagångssätt.....	11
3. Teori	12
3.1. Grunder.....	12
3.2. Centrala begrepp.....	14
3.2.1. Kompetens.....	14
3.2.2. Databas.....	20
3.2.3. Mentorskap.....	21
4. Empiri	27
4.1. Deloitte & Touche	27
4.1.1. Organisation.	27
4.1.2. Arbetsuppgifter.....	28
4.1.3. De viktigaste kompetenserna.....	29
4.1.4. Rutiner och metoder för kompetensöverföring.	29
4.1.5. Visioner.....	31
4.1.6. Analys.....	31
4.2 Primax.....	32
4.2.1. Organisation.	32
4.2.2. Arbetsuppgifter.....	33
4.2.3. De viktigaste kompetenserna.....	33
4.2.4. Rutiner och metoder för kompetensöverföring.	34
4.2.5. Visioner.....	35
4.2.6. Analys.....	35
4.3 Hökvarterets Interna personalledning.....	36
4.3.1. Organisation.	36
4.3.2. Arbetsuppgifter.....	36
4.3.3. De viktigaste kompetenserna.....	37
4.3.4. Rutiner och metoder för kompetensöverföring.	38
4.3.5. Visioner.....	38
4.3.6. Analys.....	39
4.4. Försvarshögskolans interna personalledning.....	39
4.4.1. Organisation.	39
4.4.2. Arbetsuppgifter.....	39
4.4.3. De viktigaste kompetenserna.....	40

4.4.4. Rutiner och metoder för kompetensöverföring.	40
4.4.5 Visioner.....	41
4.4.6. Analys.....	41
5. Sammanvägd Analys.....	41
5.1 Allmänt.....	41
5.2 Databas.....	44
5.3 Mentorskap.....	44
6. Slutsatser.....	45
7. Diskussion.....	46
8. Sammanfattning.....	48
9. Käll- och litteraturförteckning.....	52
10. Bilagor.....	53

Bilaga 1. Blankett för intervjufrågor.

1. Inledning.

1.2. Bakgrundsbeskrivning

Under 1990-talet har kompetensbegreppet stått i centrum för organisationsutvecklingen i västvärlden. Detta beror sannolikt på att vår tillvaro nu snabbare förändras än någonsin tidigare, bl. genom att tillgången på information har exploderat genom datateknologins utveckling¹. För att kunna hantera dessa förändringar krävs ett stort mått av flexibilitet och kunnande, eller varför inte *kompetens*.

Kompetensbegreppet har under en längre tid diskuterats ingående och det förefaller som om det inte finns någon entydig definition. De flesta definitioner av begreppet har utgått från individen. Det är fortfarande individens kompetens som står i fokus för mätning och utveckling². Detta står i Försvarsmaktens utbildningsmaterial ”Kompetens i centrum” som ingår de civilas kompetensutveckling inom Försvarsmakten. Detta aktualiserar ytterligare att kompetens är ett framtida nyckelord för konkurrens, effektivitet och produktivitet. Redan under slutet av 1700-talet fick man ett exempel, då brist på kompetens kan få ödesdigra konsekvenser. – Den franska flottan hade då förlorat mycket av sin ”Know How” (Kunskap att göra) och kompetens pga. revolutionen, man tyckte att det räckte med en glöd och entusiasm, och inte vetenskapliga studier för att fortsätta sin utveckling. Officerarna berövades sitt politiska stöd för forskning och utveckling, vilket gjorde att man hamnade i efterhand mot England. Därmed förlorades slaget om engelska kanalen³. Många teorier och utredningar finns att läsa om kompetensbegreppet och många slutsatser, analyser och råd lika så, jag kommer att utveckla en del av dessa i uppsatsen under teori beskrivningen. Dagens tempo i samhället och den snabba utvecklingen bidrar till att organisationer måste bygga upp kompetens snabbare och snabbare, men framförallt bibehålla den i sin egen organisation i största möjliga utsträckning.

¹ Sveiby Karl Erik, Kunskapsflödet, sid. 109.

² Försvarsmaktens utbildningspärm, Kompetens i Centrum sid. 1.

³ Bertil Rolf, Kompetens i militära institutioner 1500-1940, sid. 80-81.

Det gäller att ha en promotiv strategi i företaget. Samtidigt ställs det större krav på medarbetarna i organisationen om ökad kompetens, men även krav på att deras förvärvade kompetens stannar i organisationen så att organisationen drar nytta av och "tjänar" på densamma. Ibland bör organisationen ställa sig frågan om vem som äger kompetensen som den enskilde besitter i en organisation, förvärvad genom utbildning och erfarenhet, men bekostad av organisationen. Ingången i IT-åldern har också medfört att kunskap och kompetens är en eftertraktad tjänst. Detta speglas av alla kunskapsföretag som växt fram de senaste åren, där tjänsten i sig är en kompetens som en annan organisation vill köpa för att höja sin produktivitet och effektivitet, i syfte att bli konkurrenskraftigare och öka sina vinster. Det speglas också av den ökade marknaden av konsultföretag och konsulttjänster som finns till salu. Företag benämner idag dessa kompetenser som Immateriella tillgångar⁴ eller Osynliga Tillgångar, och dessa återfinns också i balansräkningar i denna skepnad. Ett annat begrepp som förts fram på senare tid är "kollektiv kompetens", vilket egentligen kan liknas med synergi effekt.

Men hur gör man då för att bevara och överföra kompetensen inom organisationen. Hoten mot organisationerna att tappa kompetensen är många. Dessutom är kompetensen individens och inte organisationens⁵, dvs. en utbildning för en anställd bör inte ur företagets synvinkel betraktas som en investering, utan en kostnad.

Kunskapsföretag lever ändå på individernas kompetens och är fullständigt beroende av dem, men en kunskapsorganisation återfinns sällan i ett stabilt läge, och en typiskt utlösande faktor kan vara byte av kund eller personalavhopp⁶.

Anställda som byter organisation av olika skäl, anställda som slutar med ålderspension, anställda som köps över av konkurrenter, osv. Organisationerna kan vidare fråga sig hur man gör för att värdera en organisation med enbart kompetens

⁴ Sveiby Karl Erik, Kunskapsflödet, sid. 47.

⁵ Ibid sid. 43.

⁶ Ibid sid. 30.

som kapital. Det är här jag vill ta vid med denna uppsats, för att se hur olika organisationer gör idag för att bevara och överföra sin uppbyggda kompetens inom organisationen. Jag vill med denna uppsats försöka tydliggöra och ge förslag på hur denna åtråvärda kompetens skall bibehållas i en organisation.

1.3. Problemformulering

Hur gör Försvarsmaktens ledande kunskapsorganisationer för att bevara, respektive överföra sin uppbyggda kompetens som finns hos de verksamma inom organisationen. Detta sett mot hotet, att en enskild individ som innehar en kompetens som organisationen är beroende av för sin utveckling, lönsamhet och fortlevnad, slutar eller byter arbete och därmed tar med sig kompetensen från organisationen.

Utöver denna grundfråga skall studien försöka svara på:

- Finns det inarbetade rutiner och metoder för kompetensöverföring och kompetensbevaring i Försvarsmakten?
- Vilka metoder finns idag för kompetensbevaring och kompetensöverföring som *kan* införas i Försvarsmakten?
- Vad kan Försvarsmakten lära av näringslivet om kompetensöverföring och kompetensbevaring?

1.4. Syfte

Syftet med uppsatsen är att ge en bild av hur Försvarsmakten gör idag för att bevara sin kompetens inom organisation. Den skall också försöka utröna om det finns rutiner som kan inarbetas generellt i Försvarsmakten. Den skall också se om det finns skillnader i Försvarsmakten på hur man hanterar problemet. Förhoppningen är också, att om Försvarsmakten idag inte har rutiner eller metoder för kompetensbevaring och kompetensöverföring, att näringslivet kan ge förslag på rutiner och metoder för att tackla problemet. Härvid blir det en jämförelse mellan Försvarsmakten och Näringslivet om rutiner och metoder.

1.5. Avgränsningar

Jag har valt att enbart titta på begreppen kompetensbevaring och kompetensöverföring i Försvarmaktens organisationer. De organisationer som jag avgränsat mig till är Högkvarteret och Försvarshögskolan. Även om Försvarshögskolan inte ingår organisatoriskt i Försvarmakten, så väljer jag att likställa den med Försvarmakten i denna undersökning. Syftet med detta är att dessa får anses vara de ledande organisationerna för kompetensöverföring och kompetensbevaring. Dessutom har jag avgränsat mig till att titta på den interna kompetensen i organisationen, inte den kompetensen som t.ex. Försvarshögskolan förmedlar genom sin undervisning. Slutligen har en avgränsning till begreppen ”databas” och ”mentorskap” skett, inom området kompetensbevaring och kompetensöverföring.

1.6. Struktur och Disposition

I uppsatsen första del kommer jag att beskriva metoden jag använt för att undersöka begreppen kompetensöverföring och kompetensbevaring. För att därefter bygga upp en teoretisk bakgrund innehållande begreppen kompetens, kompetensbevaring och kompetensöverföring. Här kommer jag också att definiera dessa, eftersom detta är de grundläggande begreppen som uppsatsen utgår ifrån. Härvid kommer också databas och mentorskap att utvecklas som metoder för kompetensbevaring och kompetensöverföring.

I andra delen kommer jag att redovisa undersökningen om hur kompetensbevaring och kompetensöverföring behandlas av Försvarmakten respektive näringslivet. Detta är det empiriska materialet som insamlats genom intervjuer. Här kommer jag också att analysera varje organisations förmåga att hantera kompetensöverföring och kompetensbevaring.

I tredje delen kommer begreppen kompetensöverföring och kompetensbevaring sett ur de intervjuade organisationerna att analyseras och diskuteras. Alternativa metoder kommer också att diskuteras i den mån de framkommit i empirin. Här kommer också en jämförelse mellan Försvarsmakten och Näringslivet att göras.

Syftet med denna del är också att diskutera om hur försvarsmakten kan göra för att lyckas med att bibehålla eller överföra kompetens i sin organisation.

2. Metod.

2.1 Grunder

Att välja metod eller att angripa sin forskning ur olika synsätt är en forskares privilegium. Empirismen hävdar att all kunskap bygger på observationer av verkligheten⁷. Empirismen säger vidare att fenomenen skall studeras så som de uppträder och därmed ses i sin rätta miljö. Förståelsen måste sedan ta sin utgångspunkt i detaljstudier. Ur Empirismen kan man sedan se grenarna "Positivismen" och "Den logiska positivismen" som skiljer sig åt genom att den senare till och med snävade in, inte bara till att det fanns sådant som var direkt observerbart, utan att det till och med var slöseri med tid att syssla med detta på vetenskapligt sätt.

Inom metodläran skiljer man sedan på *kvalitativa* och *kvantitativa* metoder för att angripa forskningen. Utgångspunkten för de kvantitativa metoderna är att det som skall studeras skall göras mätbart, och att sedan resultatet skall presenteras numeriskt. Det som också är utmärkande är att den kvantitativa metoden är en envägskommunikation, som helt sker på forskarens villkor med ytterst små inflytelser av det studerade objektet eller objekten.

⁷ Andersen Heine, Vetenskapsteori och metodlära sid. 68.

Den kvalitativa metoden förnekar att allt kan göras mätbart och menar att det är en principiell skillnad på de saker som naturvetenskapsmän studerar och det som en samhällsforskare sysslar med⁸.

Här ses metoden som en tvåvägskommunikation där den studerade eller de studerade har ett stort inflytande på forskaren. Det som förespråkare för de olika metoderna är överens om är att de kvantitativa metoderna har en svaghet i att belysa vissa aspekter i samhället, svagheten ligger i att enbart vissa samhällsaspekter kan belysas med dess hjälp. Vidare kan man tycka att en kvalitativ metod är alldeles för subjektiv eftersom det studerade får för stor påverkansroll på forskaren. De olika kännetecknen på respektive metod kan läsas i figur 1.

Kännetecken	Kvalitativa metoder	Kvantitativa metoder
Allmän strukturering, standardisering och formalisering	Låg	Hög
Flexibilitet vad undersökningsuppläggningsarna beträffar	Hög	Låg
Vetenskapsuppfattning	Ofta fenomenologisk. Sociala fenomen ska begripas inifrån och på "djupet". Ideal från humaniora – och till och med konstnärlig verksamhet. Tonvikt på (inre) förståelse och tolkning. Kan vara kritisk och handlingsinriktad. Kunskap produceras inom alternativa förståelseramar, och lokala organisationer och kulturer; generaliseringar uppfattas därför som tvivelaktiga och/eller irrelevanta.	Ofta positivistisk. Sociala fenomenen kan förstås utifrån och på bredden. Naturvetenskapliga ideal. Tonvikt på förutsägelser. Kan vara kritisk och handlingsinriktad. Ackumulerande produktion av allmängiltig kunskap är idealet, även på detaljnivån.
Antaganden om grundläggande sammanhang i verklighetens värld och möjligheterna att förändra dessa sammanhang.	Sammanhang är inte nödvändigtvis stabila och/eller statiska, utan dynamiska och ömsesidiga påverknings skeenden mellan aktörer (och sociala ramar). Den sociala verkligheten är människoskapad och kan därför också förändras av människan.	Det är möjligt att finna stabila och/eller statiska sammanhang (korrelationer, fasta parametrar) mellan fenomen/variabler. I förändringsförsök kan aktörerna ofta uppfatta denna stabilitet som handlingsinskränkningar.
Kunskapsinnehåll	Helhetsinriktad (gestalter), fallstudier t.ex. Tolkas i första hand utifrån de undersökta personernas föreställningsvärldar.	Fragmentariska och eventuellt sekventiella bilder: komplex av partiella variablsammanhang – primärt stammande från forskarens föreställningsvärld.
Forskar- och försökspersonrollerna	Den undersökta personen är ett subjekt för forskaren i en dubbelriktad kommunikationssituation. Forskaren kombinerar ofta rollerna aktör och observatör som aktionsforskare eller "interaktiv konsult".	Den undersökta personen är ett objekt för forskaren i en jag - detrelation. Forskaren är en distanserad observatör och/eller analytiker i en åskådarroll. Denna roll kan eventuellt kompletteras med en aktörsroll

⁸ Andersen Heine, Vetenskapsteori och metodlära sid. 70.

		som "distanserad manipulatör"
--	--	-------------------------------

Figur 1. Kännetecken för kvalitativa och kvantitativa forskningsmetoder⁹.

För att genomföra fakta insamlingen kan man använda sig av tre olika metoder. Dokumentstudier som innebär ett indirekt observerande av sociala fenomen, observationsmetoderna som innebär att man iakttar människors agerande direkt, och frågemetoderna som innebär att man ställer direkta frågor till människorna inom undersökningsfältet.

Vid insamling av information från människor är "intervju" och "enkät" två tekniker som ofta används.

Intervju betyder att människan genom samtal besvarar förutbestämda frågor, medan en enkät oftast betyder en blankett som skickas med post för att fyllas i och återsändas. Val av metod beror på hur hårt man vill snäva in den svarande respektive svarens utformning. Begrepp som används är "Strukturerad/Ostrukturerad" samt "Standardiserad/Ostandardiserad". Nedan visas en sammanfattning i figur 2, över de olika insamlingsmetodernas förhållningssätt.

	STRUKTURERAD	OSTRUKTURERAD
STANDARDISERAD	Enkät med fasta svarsalternativ. Intervjuer där man önskar kvantifiera resultaten.	Enkät eller intervju med öppna frågor. Projektiva metoder ex vis Rorschachtest.
OSTANDARDISERAD	Läkares upptagning av tidigare sjukdomshistoria.	Intervjuer där man önskar göra en kvalitativ analys av resultaten.

⁹ Andersen Heine, Vetenskapsteori och metodlära, sid. 72.

	Fokuserade intervjuer.	Journalist- intervjuer.
--	---------------------------	----------------------------

Figur 2. Sambandet mellan struktur och standard, teknik och användningsområde.

2.2 Vald metod

Jag har valt att studera problemet med kompetensöverföring och kompetensbevaring ur en positivistisk synvinkel. Metoden jag sedan använt är en kvalitativ undersökning där fenomenen som jag söker, har försökts hittas i en samhällsvetenskaplig miljö.

Orsaken till detta är att jag ser dessa fenomen som skapade ur olika kulturer och organisationer. Kunskapen som jag söker kommer utifrån de undersökta personernas föreställningsvärldar. Samtidigt behöver det ske en tvåvägs kommunikation mellan forskaren och den studerade, då situationen eller forskningsobjektet är en ofta icke mätbar företeelse.

Faktainsamlingen har sedan skett genom ickestandardiserade och ostrukturerade intervjuer för att ge den intervjuade en stor påverkansgrad och frihet i svaren.

Anledningen till detta är forskningen får anses vara på ett explorativt område, och där denna forskning får anses som förberedande och grundläggande. Den behöver med allra högsta sannolikhet följas upp av vidare forskning i ämnet.

2.3 Alternativa metoder

Andra metoder som skulle kunna användas är naturligtvis en kvantitativ metod, men det får då bli ett andra steg då fenomenen lokaliseras och börjat definieras. Orsaken till detta är att fenomenen som är samhällsvetenskapliga är väldigt svåra att kvantifiera och mäta i en inledningsfas. Då det gäller fakta insamlingen så skulle den också i ett andra steg kunna kompletteras med dokumentstudier och observationsstudier som skulle kunna ske under en längre tid i en organisation som är intressant för fenomenen kompetensöverföring och kompetensbevaring.

2.3 Mitt tillvägagångssätt

Organisationerna som valts ut i Försvarsmakten är organisationer som bygger sin verksamhet på kompetens, Försvarsmaktens Högkvarters interna personalledning samt Försvarshögskolans personalledning.

I näringslivet har två organisationer som anses vara framgångsrika kunskapsföretag valts ut, och dessa får bilda en referens till FM. De utvalda företagen i näringslivet är: redovisningsbyråen Deloitte & Touche i Malmö, samt IT-företaget Primax i Malmö. För att få ett djup i empirin har jag valt att intervjua personer i dessa organisationer som ansvarar eller bidrar till att kompetensen inom organisationen lever vidare. Frågor till intervjun är hämtade ur Nordhaug Odd, Larsen Henrik Holt, Öhrström Bente, "*Personalledelse-en målrettet strategiprocess*" som på ett bra sätt lägger upp strukturen för hur intervjuer kan genomföras.

Intervjuerna som genomförts har börjat med frågor om ställning, position samt möjlighet att påverka i organisationen då det gäller kompetensbevaring och kompetensöverföring. Därefter har frågorna handlat om vilka rutiner och metoder som finns i organisationen idag för att tillgodose kompetensbevaring och kompetensöverföring. Slutligen har frågorna handlat om organisationens visioner eller önskemål om hur de skulle vilja hantera kompetensbevaring och kompetensöverföring, samt vilka problem eller möjligheter de ser framför sig. Frågeställningarna finns återgivna i bilaga 1.

En sammanfattning över frågorna finns redovisade här.

- Ställning, position, möjlighet till påverkan.
- Vilka åtgärder som företaget vidtar för att bibehålla sin kompetens inom sin organisation,
- Vilken plan som finns i organisationen för att bibehålla sin kompetens vid strukturförändringar eller andra förändringar,
- Vilka metoder som skulle vilja utnyttjas eller användas, visioner.

Efter att intervjuerna genomförts har dessa sammanfattats av under rubriken empiri.

För att säkerställa validiteten har min nedskrivna sammanfattning skickats tillbaka till

den intervjuade för att ge honom/henne en chans till ”rättning” eller ”korrigerings” av det skrivna ordet.

3. Teori.

3.1. Grunder

Kompetensbevaring, Kunskapsöverföring, Kompetensöverföring eller ”Knowledge Management”¹⁰ (KM). Detta är begreppen för den svåra konsten att lagra, sprida, dela och utveckla ny kunskap. KM kom till Sverige i början på 1990 talet som begrepp och var då en modefluga inom IT-branschen¹¹. KM utvecklades så småningom till att innefatta ett strategiskt perspektiv för att leda kunskapsföretag. KM handlar om människor, dessa viktiga resurser som besitter kompetenser. Tekniken har i USA utvecklats till att stödja KM, så också i Sverige. Det är intranät, datakärkort och databaser som skall hjälpa kunskapsföretagen till att nå framgång. Detta ger mig en väg in på ”databas” som en lösning på kompetens överföring och kompetensbevaring. Jag kommer att utveckla detta i en egen punkt längre fram.

På skolor, utbildningsanstalter och universitet delas kompetenser för att det är just kompetenser, och det både blir och är en naturlig del av vardagen. Men i ett företag är kompetensen ett medel för att nå företagets mål, och därmed något som skall bibehållas inuti företaget. Denna syn måste man kanske ändra i företagen för att bibehålla sin konkurrenskraft, men även för att öka den. ”Att dela din kunskap är inte, och har aldrig varit ett nollsummespel, där den enes förlust är den andres vinst. Till skillnad från traditionella materiella tillgångar, så växer kunskap när den delas. Varje gång det sker ett flöde av kunskap mellan människor, så fördubblas tillgången¹².”

¹⁰ Hedlund Nina, Personal och Ledarskap, nr11 årgång 2000, sid. 6.

¹¹ Ibid.

¹² Sveiby Karl Erik, www.sveiby.com

Karl Erik Sveiby säger att mänsklig kompetens är omöjlig att överföra i exakt form¹³.

Varje människa måste själv bygga upp sin egen kompetens genom att träna, öva, imitera, göra fel, reflektera och göra om. Kort sagt, kompetens överförs genom att göra. Detta för tankarna till att kompetens kan bäst erhållas genom att den som vill tillförsäkra sig den åtråvärda kompetensen, måste

under lång tid vara tillsammans med den som besitter kompetensen. Detta för att uppleva och ”smaka på” vad som är den ”rätta” kompetens för just denna organisation. Detta resonemang för mig över till mentorskap som jag valt att utveckla och diskutera i en egen punkt längre fram.

”Du kan med information endast få mottagaren att med hjälp av sin tysta kunskap ge en mening åt den kunskap som du försöker förmedla. För att andra skall kunna lära sig använda det de får via information måste de alltid öva, pröva på och själva reflektera¹⁴”.

För att överhuvudtaget få grepp om vad som behöver bevaras och överföras så bör man sätta sig in i ett antal mer eller mindre vedertagna begrepp. Dessa har jag valt att definiera och förtydliga under punkten centrala begrepp. Det man måste ha med sig in i detta är att det finns ett otal olika definitioner om olika begrepp. Om begreppet dessutom är översatt till ett annat språk, eller från ett annat språk, så ökar förvirringen om vad ordet eller begreppet egentligen står för. Det enda man kan vara säker på är att begreppen används olika för att lyfta fram olika budskap, hos olika budbärare, och med olika syften. Så gott som alla opinionsbildare använder t.ex. kompetens och kompetensutveckling för att legalisera och lyfta fram sina egna intressen¹⁵. Dock kan väl till definitionssvårighetens försvar sägas, att det är mindre viktigt hur man definierar, om man bara är överens om definitionen när man sätter in den i ett sammanhang.

¹³ Sveiby Karl Erik, Kunskapsflödet, sid. 109.

¹⁴ Sveiby Karl Erik, Kunskapsflödet, sid. 159.

¹⁵ Granberg Otto, PAOU, sid. 372.

3.2. Centrala begrepp

3.2.1. Kompetens

Vad är egentligen kompetens och hur definieras det? Kompetens är ett mycket väl använt begrepp som det blivit mode i att använda.

Kompetens förväxlas ofta med begreppet kunskap och omsätts till att kunna åstadkomma något med denna kunskap. Begreppet är betydligt mer komplicerat, mångdimensionellt och mångfacetterat än så.

Begreppet får inte förväxlas med kunskap som enligt min mening är en del av kompetens. Karl Erik Sveiby beskriver kompetens som en summa av fem delar¹⁶.

1. *Vetande*. ”Att veta”, dvs. kunskaper erhållna via information ofta genom formell utbildning.
2. *Kunnande*. ”Att göra”, dvs. kroppsliga och intellektuella färdigheter att kunna åstadkomma ett resultat.
3. *Erfarenhet*. Något som man får genom att lära av egna misstag och framgångar i livet.
4. *Värderingar*. Vad man tror på, uppfattningar ”om vad som känns rätt för mig”.
5. *Socialt nätverk*. ”Kontaktförmågan”, dvs. förmågan och intresset att bygga upp och upprätthålla relationer.

Denna beskrivning stämmer väl överens med Försvarmaktens beskrivning av kompetens som uttrycks som ”Kunna, Vilja, Våga¹⁷”. Och denna beskrivning är i sin tur mycket lik Kerstin Keen`s (utbildningschef på Volvo) beskrivning.

¹⁶ Sveiby Karl Erik, Kunskapsflödet, sid. 107

¹⁷ Försvarmaktens utbildningshandbok, Kompetens i Centrum, sid. 1, kompetensbegreppet.

Hon beskriver kompetens på följande sätt:

Kompetens¹⁸ kan beskrivas utifrån en hand, där varje finger representerar en faktor, denna modell är individfokuserad.

Tummen – kunna göra, kunna hantera verktyg.

Pekfingret – veta fakta, kunna metoder, se sammanhang.

Långfingret – lära av misstag och framgång.

Ringfingret – social förmåga, kontaktnät, inflytande.

Lillfingret – vilja göra, anse riktigt, ta ansvar.

I handflatan – motivation, fysisk och psykisk energi.



Figur 3 Kompetenshanden enligt Kerstin Keen.

¹⁸ Ibid.

FM beskriver kompetens i H Pers (Försvarsmaktens Handbok för personalledning)
enligt följande:

– Kompetens¹⁹ är ett uttryck för skicklighet och behörighet, ett mått på individens kunskaper, färdigheter, duglighet och vilja att lösa sina förelagda uppgifter. För att kunna möta nya situationer och nya krav måste individens kompetens ständigt vidareutvecklas och förnyas.

Siv Their, doktor i vuxenpedagogik och arbetslivsforskare vid Helsingfors universitet som skrivit ”Det pedagogiska ledarskapet” beskriver kompetens på följande sätt:

Kompetens är en mångfald av färdigheter eller förmågor²⁰ , dessa delar hon in i följande grupper. Starkt förenklat beskrivs det så här.

Kognitiv kompetens – Kunskaper och färdigheter.

Affektiv kompetens – Motivation och känslomässigt styrda faktorer.

Social kompetens – Samarbetsförmåga.

Personlighetsbaserad kompetens – Personlighetsdrag och värderingar.

Psykomotorisk kompetens – Fingerfärdighet och reaktionssnabbhet.

Kreativ kompetens – Att se det okända.

Pedagogisk/kommunikativ kompetens – Förmåga att förmedla och ta emot.

Administrativ kompetens – Förmåga att planera och strukturera.

Strategisk kompetens –Förmåga att vidta de rätta åtgärderna.

¹⁹ Försvarsmakten, H Pers, sid. 5:1.

²⁰ Their Siv, Det pedagogiska ledarskapet, sid. 61.

”Kompetens för konkurrenskraft” beskriver kompetens på följande sätt:

- Kompetens beskrivs ur flera perspektiv och nivåer. Kompetens är inte bara något som finns hos individen och som individen bär med sig när hon eller han går vidare till en annan organisation²¹. Kompetens beror av många olika förhållanden och påverkas av flera olika faktorer. Axelssons modell över kompetens beskriver kompetens i organisationen och vad som påverkar den. Denna påverkan indelas i organisationens situation och dess

förmåga. Organisationens situation består av yttre och inre faktorer. De yttre faktorerna är sådana som organisationen inte kan råda över direkt men som också påverkar organisationens och individens kompetens och dess utveckling. De inre faktorerna är sådana som organisationen själv kan påverka och ta fram.

Utformningen av dessa är oerhört viktiga för om organisationen skall bli effektiv eller inte och kunna tillvarata individens och organisationens kompetens.

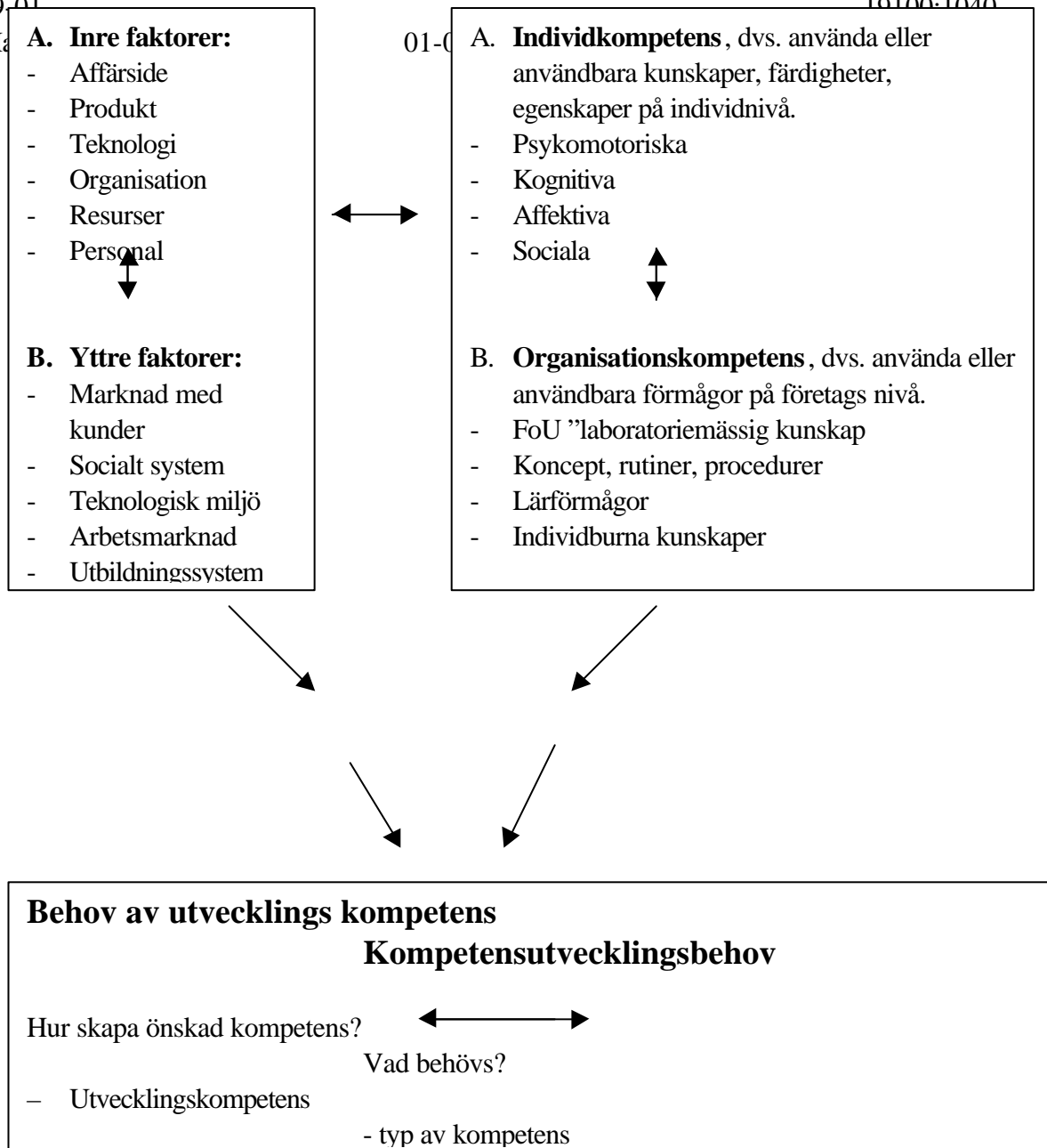
- Ett exempel på en yttre faktor är tex. konkurrens och exempel på inre faktorer är yrkeskompetens, social kompetens (pedagogisk förmåga, samarbetsförmåga och öppenhet för förändring) och breddkompetens (erfarenheter som inte används dagligen men som är en tillgång för tex. flexibilitet)

²¹ Axelsson Björn, Kompetens för konkurrenskraft, sid. 18.

Org. situation

Org. förmåga

Kompetensbehovsdrivare



Figur 4 Axelssons modell²² för organisationens kompetensutvecklingsbehov och behov av utvecklingskompetens.

Magnus Antilla, konsult i INDEA Competence AB, beskriver kompetens i boken "Kompetensförsörjning" på följande sätt:

²² Axelsson Björn, Kompetens för konkurrenskraft, 1997, sid. 18.

Han använder kompetensbegreppet med utgångspunkt i den allmänna definitionen i kompetensutredningen (Delrapport SOU 1991:56) ”*Kompetens som förmågan att klara av de olika krav som ställs i en viss situation i en viss verksamhet*²³”. Han betonar vidare att de många definitioner som används idag är så specifika att de brister i flexibilitet. Han fokuserar till den praktiska tillämpningen v begreppet kompetens i kompetensförsörjning.

Enligt Stockfelt byggs kompetens upp av tre komponenter²⁴ : *Kunskap, Vilja och Tillfället*. Kunskap är det helt grundläggande till en god kompetens. Med vilja menar Stockman, att det tjänar ingenting till hur stora kunskaper någon besitter om inte viljan finns att använda dem. Med tillfället menar han, att hur goda kunskaperna än är efter en utbildning, måste de sättas i rätt sammanhang. Det skapas tillfälle att se sambandet mellan utbildning och tillämpning av utbildning. Kunskaperna måste användas på rätt sätt. Med tillfället är det viktigt att inte bara se tiden för tillämpning av kunskaper utan också tiden för utbildningen.

3.2.2. Databas

IT-industrin har varit skicklig på att utveckla tekniken att överföra och kopiera information snabbt från dator till dator. Men vi människor lär oss framför allt genom varandras exempel, genom att öva och genom att träffa varandra²⁵. Som ett exempel på hur man försöker med hjälp av tekniken skapa möjligheter för kunskapsöverföring kan Ernst & Youngs Globala KM-system²⁶ beskådas. De har en databas med ca 20000 svenska dokument lagrade, och totalt finns det omkring 1,3 miljoner dokument. För att inte lagringen skall vara förgäves så

har metoder införts för hanteringen. Bevakningen av dokumenten är schemalagd, och för mindre datavana personer finns en särskild sida på intranätet med förformulerade sökningar. Det egna utvecklade intranätet kallas för K-webb, och det innehåller

²³ Antilla Magnus, Kompetensförsörjning, 1997, sid. 64

²⁴ Stockfelt, Stig, Arbetslivets pedagogik – en kompetensutveckling i arbete och näringsliv, 1998 sid. 114.

²⁵ Sveiby Karl Erik, Kunskapsflödet, sid. 172.

bland annat diskussionsdatabaser. Syftet med dessa är att alla skall kunna få svar på stort som smått inom 24 timmar. Systemet är också en uttalad väg för nyanställda att ta sig upp på kompetensstegen (företagets benämning på steg i karriären för att kunna ta sig an svårare uppdrag) i företaget.

IT-Pilot, ett ungt konsult företag som etablerats i Sverige har specialiserat sig på lösningar som stöder KM. Bland annat så använder de sig av en sökmotor som heter Autonomy, utvecklad från grundforskningen om sannolikhetslära vid Cambridge University, ett helt språkoberoende program med inslag av artificiell intelligens. Anderas Bhagwani som jobbar i detta företag säger att, för att systematisera förädlingen av kompetenser finns det system som kallas ”Content Management-system”, vilket är ett system för publicering och med möjlighet att föra in kommentarer i dokumenten, samt att diskutera on-line.

Problemen med dessa system är enligt honom, att bygga in dem i en incitaments struktur. Framför allt i organisationer som är verksamma i en miljö där det är kultur och tradition att inte dela med sig av kompetensen.

Det finns system, stödsystem och all möjlig teknik för att komma åt kompetensöverföringen och kompetensbevaringen, men frågan är om det räcker till. Anderas Bhagwani säger i en intervju att när det gäller den tysta kunskapen, den som inte omedelbart går att trycka in i datasystemen, finns det två bra sätt för infångandet: att prata med människor och att tillåtas göra fel.

3.2.3. Mentorskap

Ordet mentor kommer från grekiskan då Odysseus omkring år 1200 f.kr begav sig till Ithaka för belägringen av Troja. Han gav då den kloke mannen Mentor i

²⁶Tedesund, Hans, Chief Knowledge Manager på Ernst & Young.

uppgift att fostra, vårda och ta hand om sin son Telemachos, som då således blev adept till Mentor²⁷. Detta här förhållandet mellan Mentor och Telemachos pågick under flera år innan Odysseus återvände. Och enligt sägnerna så lyckades Telemachos mycket bra med sin uppgift.

Även under 1700-talet började man intressera sig för förhållandet mentor - adept. Man använde inte orden för att ange sin verksamhet, men agerade efter ordens betydelse. I engelska flottan hade man för att bygga upp och överföra redan vunnen kompetens, börjat införa lärlingar till sjöofficerarna. Kraven för att bli sjöofficerslärling var att man hade fyllt 21 år, men för att kunna tillgodogöra sig all denna svårfångade kompetens så förfalskades dopattester så att Lord Nelson kunde börja sin karriär redan som 12-åring. Här tillgodogjorde han sig ett fullärdat "know-how" som byggde på gamla och väl grundade erfarenheter²⁸. Även här kan man väl säga att mentorskapet lyckades, Lord Nelson blev ju en i historien välkänd sjöofficer, även om han dog på sin post under sin yrkesutövning.

Mentorskapet användes även i hantverksyrken, då i form av lärling. Men i det moderna industrisamhället försvann mentorssystemet som formaliserat system, men fanns naturligtvis kvar som en informell möjlighet om bara viljan fanns. Under åttiotalet börjar mentorssystemet dyka upp igen eftersom ord som HRM (Human resource Management) , medarbetare och kunskapskapital blivit populära och fått en allt större betydelse i personalarbetet. Man har återigen insett att kompetensen behöver överföras på fler sätt än enbart genom egen kompetensinhämtning på t.ex. skolor.

Begreppet kompetens får också en vidare betydelse som jag visat tidigare. Även detta medför att det inte går att tillskansa sig den åtråvärda kompetensen enbart genom kunskapsinhämtning. Hur skall man tex. kunna lära sig ett nätverk?

²⁷ Granberg Otto, PAOU, sid. 384.

²⁸ Bertil Rolf, Kompetens i militära institutioner 1500-1940, sid. 83.

Mentorskap definieras av Försvarmakten på följande sätt²⁹:

- En *mentor* är: som en rådgivare, förebild, vägledare, handledare, fadder åt en adept,
- En *adept* är som en lärjunge, elev åt mentorn.

Vad är då fördelarna med ett förhållande ”mentor - adept”? Följande fördelar kan listas:

- Ökad produktivitet eftersom motivationen höjts.
- Bättre rekrytering eftersom adepten ges bättre möjligheter att få ”rätt” kompetens.
- God bevaring och utveckling av företagskultur.
- Bättre kommunikation, ger bättre förståelse.
- Större kontaktnät.
- Effektivare informationsspridning.
- Ökad gemensam kompetens.
- En brygga mellan de äldre och de yngres kunskaper.
- Lojaliteten gör att adepter ”känner” för att stanna i organisationen och därmed blir det en ”Billig” rekrytering till olika befattningar.

Alla dessa fördelar syftar i slutändan till att ge en ökad kompetens för adepten, och ge honom verktyg för fortsatt arbete i organisationen. Det kan också vara ett första steg mot en riktad rekrytering till t.ex. en chefsposition i organisationen. Men det finns naturligtvis också en personlig behållning både för mentor och adept.

För mentorn:

- Ökad självkänsla och prestige då han blir tillfrågad.
- Kan ge en uppfattning om hur yngre resonerar och handlar.
- Lärdom. Nya idéer, tankar, kulturer, metodik, teknologi.
- Adeptens kreativitet och energi kan ge mentorn en positiv kick.

²⁹ Försvarmaktens program för mentorskap.

- Utmanande och stimulerande att utveckla yngre kollegor.
- Viktig länk för att överföra goda värderingar och god kultur till en yngre generation.

För adepten:

- Känsla av betydelse, egenvärde. Förbättrat självförtroende.
- Värderas som individ, och ej som en del i ett kollektiv.
- Ökat engagemang i företaget, presterar därmed mer.
- Möjlighet att snabbare avancera i hierarkin. Karriärrådgivning.
- Får snabbare kompetensen till sig. Utbildning i chefskap och ledarskap.
- Bättre kännedom om den informella och formella strukturen, samt företagskulturen.
- En legitim källa till rådgivning och information.

Med dessa fördelar kan man väl lätt stämma in i Karl Erik Sveiby's konstaterande.

”Mentorskapet gör att traditionen fortfarande är det bästa sättet att överföra kompetens på³⁰”. Vi vet tex. att detta med att lära på jobbet är den mest uppskattade formen av lärande. Det säger en del om vår tid, att man skall behöva påminna om det. Tradition tar dock tid, något som vi tycks ha allt mindre av trots att vi lever längre än någonsin. Ett annat problem är att traditioner sitter i ”väggarna” – är oartikulerad – så att man bokstavligen måste leva med i yrket för att kunna ta del av kompetensen.

Mentorskap kan vara både organiserad eller spontan, men för att bevara eller överföra kompetens i en organisation får nog det organiserade mentorskapet vara nyckeln. Naturligtvis kan ett spontant mentorskap ge en kompetensöverföring, och naturligtvis kan den uppmuntras att bli organiserad så att man drar fördelar av förhållandet. Mentorsverksamhet har provats med framgång på många internationella och nationella företag. Det har tex. rört grupper

³⁰ Sveiby Karl Erik, Kunskapsflödet, sid. 173.

som genomgår chefsutbildning, kvinnor med potentiell chefskarriär, invandrare och nyanställda. Nedan tre exempel.

Försvarsmakten har under 2000-2001 påbörjat ett program för mentorskap, detta ligger inom ramen för arbetet med kompetensförsörjning 2010. Detta program är ännu i sin linda, så inga slutsatser har ännu dragits och det har heller ej gjorts någon utvärdering. Uppdraget till gruppen i Högkvarterets personalavdelningen i Försvarsmakten lyder: - Utveckla ett mentorssystem för officerare nivå 1 och nivå 3, samt civila chefer. För en senare utvärdering finns ett förslag från Ledarskapsinstitutionen vid Försvarshögskolan, som omfattar följande:

- en enkätstudie,
- en kvalitativ djupintervjustudie och
- en kvantitativ försöks- och kontrollgruppsstudie.

Vid denna utvärdering hoppas man sedan få fyra typer av förtjänster:

- Praktisk användbar kunskap som kan bidra till att vi får bättre chefer och mentorer.
- Teoretisk kunskap – studien kan ge ett unikt bidrag inom ett område där den vetenskapliga världen ”skriker efter” systematiska studier.
- En systematisk utvärdering blir en kvalitetsstämpel på mentorsprogrammet som skapar en goodwill.
- Utvärderingen skapar en grund för inkomstbringande öppna konferenser och seminarier vilka i efterhand torde kunna täcka gjorda utlägg för utvärderingen.

Allt detta enligt Gerry Larsson, ledarskapsinstitutionen, Försvarshögskolan.

Ett annat projekt som är snarlikt Försvarsmaktens officiella mentorsprogram, som också bedrivs på HKV, är INOff (Internt nätverk för officerare).

En initiativtagare till detta projekt är Magnus Kurtz, Försvarsmeteorolog. Projektet uttrycker följande mål och syfte med programmet:

Konceptet INOff bygger på att skapa vertikala nätverksstrukturer. Syftet är att överbrygga de strukturella barriärer som idag delvis kan upplevas mellan nivåerna

och mellan försvarsgrenar och funktioner. På detta sätt skapas ett antal pyramidliknande nätverk, var och ett innehållande elever

från olika försvarsgrenar och funktioner. Med detta tar också eleverna ytterligare ett steg i att själva ta en stor del av ansvaret i sin kompetensutveckling.

- Arbetsgivarens mål torde vara att alla anställda skall få en fortbildning och yrkesutveckling som svarar mot dennes aktuella och potentiella resurser. Sådana krav ställs på varje företag och dess chefer. Medlen är bl. kompetenssamtal, utvecklingssamtal, målstyrning, projektarbete, utbildnings- och karriärplaner. Företagen borde naturligtvis ha ett intresse av att utnyttja den innehållande elever från olika militära skolnivåer och från olika försvarsgrenar investering man gjort genom att anställa och utbilda sina medarbetare.

- Mentorsverksamhet är ett medel för personalfunktionen att öka kunskapsöverföringen och kompetensutvecklingen. En bra rådgivning för yngre kollegors utveckling och karriärplanering. Ett bra sätt att öka viktig kommunikation mellan yngre och äldre medarbetare. Ett bra sätt att utnyttja de äldres potential, generalistkunskaper och erfarenheter.

Ett annat mentorsprogram som genomförts och utvärderats är Örebro läns landstings mentorsprogram för kvinnor. Målsättningen med det programmet uttrycktes på följande sätt:

Landstinget satsar på mentorskap för att få fler kvinnor som basenhetschefer. Du som deltar i ett mentorsprogram vill satsa på dig själv och känner dig mogen för att välja denna form av utveckling. En tydlig målinriktning och ett intresse att gå vidare till chefsuppgifter i framtiden är en förutsättning³¹.

Erfarenheterna från detta program går att läsa i L Nilssons utredning, "Kvinna, läkare och kanske chef". Skriven efter avslutat mentorsprogram 1997.

³¹ Granberg Otto, PAOU, sid. 386.

Gemensamt för dessa tre projekt är att de syftar till ökad kompetens, sådan kompetens som inte går att erhålla på annat sätt, den "tysta" oartikulerade

kompetensen. Mentorskap har funnits under en lång tid, i form av tex. Lärlingskap, nu är det dags att återuppta denna form av kompetensöverföring. Detta är ett sätt att komma åt all kompetens. Dvs. kompetensen som det inte går att ta på, kompetensen som formats av kulturen och åldern. Den

kompetensen som inte går att uttala, och den kompetensen som man inte ser. Den bygger på att man skapar ett förhållande mellan två eller flera personer, för att de i sin tur skall beredas möjligheten att skapa en atmosfär där kompetens kan överföras och bevaras.

Ett annat begrepp som går att hänföra till mentorskap är "kollektiv kompetens"³².

Här sägs att överföringen av kunskap sker genom lärlingskap, de nya gruppmedlemmarna lär av de gamla gruppmedlemmarna. Överföringen sker inte alltid genom instruktioner eller formell utbildning. Lärlingen utvecklar förtroenhet och kompetens i förhållande till uppgiften, interaktivt med gruppen, en process som benämns rollövertagande, men som också fyller en viktig bit i socialisationen i den sociala gemenskapen i gruppen.

Kanske är mentorskap en del av lösningen på kompetensöverföring och kompetensbevaring.

4. Empiri.

4.1. Deloitte & Touche

4.1.1. Organisation.

Deloitte & Touche är ett välrenommerat företag med sitt ursprung från USA. Idag heter företaget Deloitte & Touche Tohamatsu³³. Företaget är etablerat i 130 länder och verksamma på över 100 språk.

På deras internationella hemsida går att läsa: "Our mission is to help our clients and our people excel." På deras svenska hemsida går att läsa:

³² Bergström, Sandoff, Handla med människor, sid. 87.

³³ Deloitte & Touche hemsida, www.deloitte.se

- ”Deloitte & Touche strävar efter att vara den kvalitativt ledande revisions- och konsultorganisationen.

Våra kunskaper i kombination med kreativt tänkande, hög leveranskapacitet och stark etik bidrar till att göra din verksamhet framgångsrik. Genom våra tjänster levererar vi trygghet, säkerhet och nytänkande för din verksamhet. I det nya kunskapssamhället där e-handel är en del av vardagen och ökad globalisering leder till ett allt snabbare flöde av kapital, kunskap och idéer över nationsgränserna, är revisions- och konsulttjänster viktiga styr- och hjälpmedel. Deloitte & Touche hjälper dig att upptäcka och hantera riskerna och inte minst ta vara på möjligheterna på vägen”.

I deras tjänster ingår revision, redovisning, skatterådgivning, management solutions, miljöredovisning, finansiella tjänster samt corporate finance. Andelen intäkter som ej hänförs till bastjänsten revision har ökat under de senaste tio åren.

Malmö kontorets personal består av 30 personer verksamma som revisorer, skattekonsulter och övriga konsulter, och dessa leds av en kontorschef. Att ha en heltidsanställd kontorschef som inte har något arbete åt externa klienter, är en unik lösning som inte tillämpas på något annat Deloitte & Touche kontor i Sverige.

4.1.2. Arbetsuppgifter.

Kontorschefen har en nyckelroll i att se till att de rätta kompetenserna finns på kontoret, och hans huvuduppgifter är arbetsledning och arbetsfördelning. Hans viktigaste uppgift är enligt egen utsago att skapa förutsättningar för en god lönsamhet och trivsel på kontoret. Då han är arbetsledare ingår och så att sköta löne- och utvecklingssamtal med personalen. Hans fördelning av arbetstiden är ca 20-30 % på marknadsföring för att främja kundtillväxten, ca 25 % administration och ca 50 % ledarskap, dvs. ledning av kontorets personal genom att vara tillgänglig och vara en

problemlösare. För att mäta sitt egna resultat så ser han det genom att se om han lyckas med lönsamheten och personalomsättningen.

4.1.3. De viktigaste kompetenserna.

Särskilt viktiga kompetenser för att lösa sin arbetsuppgift som kontorschef är kommunikationsförmåga, omdöme, självinsikt, social kompetens samt praktisk erfarenhet som konsult och revisor. Då det gäller den praktiska bakgrunden som konsult och revisor, så upplevs denna som viktig eftersom just acceptansen från personalen erhålls om de vet att han behärskar och förstår personalens arbetsuppgifter. En kompetens som kontorschefen och enbart ett fåtal har på kontoret, är den formella beteckningen auktoriserad revisor, dvs. kunna skriva på revisionsberättelsen. För att bli auktoriserad revisor krävs en högskoleutbildning på 160 poäng samt praktik. Därefter teoretiska prov för att bli auktoriserad revisor inom ca 6år. Detta får till följd att det tar ganska lång tid att få fram en revisor. Detta kan vara orsaken till att just denna kompetens finns i begränsad omfattning vid kontoret. Förutom detta har man vid Deloitte & Touche konstaterat att det inte alltid är studenterna med de bästa betygen som läser redovisning på högskolor längre, utan det är för de flesta studenter är redovisning ett andra- eller tredjehandsval. Detta kan skapa ett problem redan i rekryteringen. En annan kompetens som behövs är förmågan att hantera konflikter. Detta är något som behövs för att få samarbetet att flyta inom företaget. En revisor har en väldigt hög integritet, vilket kan leda till oönskade konflikter på kontoret.

4.1.4. Rutiner och metoder för kompetensöverföring.

Ett system som används i Deloitte & Touche idag är "faddrar". Det liknar mentorskap men har vissa skillnader såsom att inte enbart en person är knuten till adepten, utan ett flertal med olika kompetenser. En fadder kan vara 1-2 år äldre i företaget med uppgift att lotsa in adepten i de formella och informella

handlingsreglerna som finns i organisationen. En annan fadder kan vara betydligt äldre i företaget och ha till uppgift att överföra erfarenheter i arbetet som revisor eller konsult. Här ser man både fördelar och nackdelar med detta system och det kan åskådliggöras i figur nr 5. De menar att ett mentorssystem med en klar koppling mellan en mentor och adept kan bli för smalt i sig själv.

Dock kan den informella miljön som skapas vara en bra grund för fritt överförande av tankar. Men om man istället knyter upp flera personer mot en adept, och då låter dessa överföra olika kompetenser så blir det ett bredare spektrum av kompetenser som överförs menar man. Nackdelen kan då bli att den förtroliga och informella miljön som skapas genom personliga band nedgår. Vilket i sin tur kan få till följd att djupet på kompetensen inte tillgodoses vilket åskådliggörs i bilden nedan.

	Nackdel	Fördel
En person, ”Mentor”	Smalt och Djupt	Informellt och Förtroligt
Flera personer, ”Faddrar”	Formellt	Brett och Ytligt

Figur 5. Kompetensöverföring enligt Deloitte & Touche.

En annan metod som används är ”councillers”. En ”counciller” är en referent till en annan anställd, med syftet att ta tillvara och utbyta erfarenheter. Alla anställda har en ”counciller” vilket medför att det alltid finns en organiserad och formell person att diskutera och utbyta erfarenheter med.

Förutom detta försöker man genom intern utbildning inom hela Deloitte & Touche Sverige att delge viktig kompetens, främst teoretiska kunskaper. Här väljer man ut

de kunnigaste och mest erfarna för att delge yngre och mindre erfarna medarbetare erfarenheter och kunskap. Man försöker också genom regelbundna informationsblad sprida och förmedla nya eller användbara kompetenser.

Andra metoder som nämns som viktiga för att regelmässigt försöka överföra kompetenser är internt IT-nätverk där sökmotorer och mail-system kan utnyttjas. Ett system som används för kompetensbevaring är partnerskap. Detta går ut på att attraktiva personer för företaget erbjuds en form av delägarskap i företaget, detta medför att ett kontrakt signeras mellan arbetsgivare och arbetstagare att arbetstagaren stannar i företaget till i bästa fall pension. Partnerskap gör medarbetaren till ”ägare” och därmed höjs också motivationen för medarbetaren att prestera resultat. Ett annat system för bevaring är dokumentation av alla arbeten åt klienter. Detta görs egentligen av flera syften, men medför att det faktiskt finns ett slags referensbibliotek i företaget. Andra syften är bokföringslagen och möjlighet för klienter att gå tillbaka i sina handlingar.

4.1.5. Visioner.

För att möta framtidens krav på kompetensbevaring och kompetensöverföring så behövs bland annat mentor, och faddersystemet utvecklas. Det skulle kunna vara ett externt mentorssystem som sträcker sig utanför den egna organisationen eller i alla fall utanför lokalkontoret. Att dessutom bygga upp ett nätverk, som skulle kunna vara följden av externa mentorer, är en målsättning som satsas på. Detta nätverk skulle kunna lyfta upp aktuella frågor som inte är specifika för ett revisionsföretag, utan mera inriktat sig på att vara ett diskussionsforum.

4.1.6. Analys.

Deloitte & Touche arbetar aktivt med mentorskap för att komma åt problemet med kompetensöverföring och kompetensbevaring. De har dessutom utvecklat egna

varianter på mentorskapet som passar deras organisation och deras behov. De får anses vara föregångsmän inom detta ämne jämfört med övriga organisationer i denna undersökning.

Deras databashantering av information och dokumentation är ett annat exempel på hur man arbetar aktivt med kompetensbevaring och

kompetensöverföring. Även om man själva inte anser att man nått tillräckligt långt så har man kommit längst då det gäller en jämförelse mellan de organisationer som intervjuats i denna uppsats. Deras databas är dessutom global, dvs. du kan hämta information och kompetenser från alla andra länder där Deloitte & Touche är verksamma. Vilka verktyg eller sökmotorer som man använder är inte kända.

4.2 Primax

4.2.1. Organisation.

Det var ett naturligt val att fastna för ett IT-företag när man pratar om kompetens och kompetensbevaring/kompetensöverföring. Att valet sedan föll på Primix, berodde på att Deloitte & Touche rekommenderade dem. Primix eller Primant som det hette innan, är från början ett svenskt företag som nyligen köpts upp av Primix. Primix är ett större Amerikanskt IT-företag, verksamt i USA och Europa. Malmökontoret är verksamt i hela Öresundsregionen, dvs. även i Köpenhamn, Danmark. På deras hemsida går följande att läsa om produkter och tjänster som tillhandahålls³⁴:

- ”Vi tillhandahåller den tekniska expertisen och integrationstekniken. Vi bygger och levererar flexibla, skalbara lösningar som kommer att växa med din verksamhet och anpassa sig till den ständigt förändrande marknaden.”
- Vi levererar affärsfokuserade lösningar, konsulttjänster och utbildning inom E-solutions och Technology

Primix har ungefär 80 st. anställda tillsammans i Malmö, Lund och Köpenhamn.

Företaget köptes upp i maj år 2000 av det Amerikanska företaget, och får väl anses väldigt ungt i den skepnad som det idag uppträder.

4.2.2. Arbetsuppgifter.

Jag har här valt att i huvudsak redovisa Anders Klinges arbetsuppgifter, han är affärsområdesansvarig för ett av Malmökontorets AO'n (Ansvars Områden), Consulting Services. Hans arbetsuppgifter är av sån art att de blir intressanta för uppsatsen. Arbetsuppgifterna för Anders Klinge är i huvudsak coachning, team ansvarig, långsiktig strategi planering, samt även ansvarig för att få personalen att arbeta mot helheten. Den absolut viktigaste arbetsuppgiften är att han suboptimerar verksamheten, dvs. Primix är viktigare än det enskilda AO't. Hans bedömning är att han lägger ca 70 % av sin arbetstid på coachning, team ledandet och Primix inriktningen, strategiutformningen tar 5 % och övrig tid är som han beskriver det tidsslöseri. Genom denna tidsfördelning tacklar han sin viktigaste uppgift, suboptimering av verksamheten. Han anser sig kunna mäta sitt arbetsresultat i företagets omsättning och resultat, men även beläggningsgraden på konsulterna och personalomsättningen. Men uttrycker att det är svårt att mäta exakt.

4.2.3. De viktigaste kompetenserna.

De viktigaste kompetenserna som behövs för Anders Klinges arbete är erfarenhet från liknande verksamhet inom IT-branschen. Förutom detta är empati, social kompetens, tålamod och självkänedom nödvändigt. Kompetenser som enbart han besitter eller väldigt få besitter i företaget är erfarenhet att driva större projekt, samt erfarenheten från växande IT-företag

³⁴ Primix hemsida, www.primix.se

och konsultföretag. Det som är utmärkande för dessa kompetenser är hans nätverk och hans inarbetade relationer / kontakter i branschen.

4.2.4. Rutiner och metoder för kompetensöverföring.

I företaget överförs och bevaras regelmässigt teknisk kompetens. Det sker i något som man kallar tekniska intressegrupper. Dessa grupper sammankallar och genomför möten på frivillig basis, där frågor som utvärdering av projekt i form av frågeställningar, vad gick bra respektive dåligt i detta genomförda projekt tas upp. Arbetsgivaren kan vid vissa tillfällen låta detta ske på

arbetstid, men stödjer i övrigt enbart med teknisk utrustning, lokaler och i viss mån någon måltid. Dessa intressegrupper finns även inom andra områden som tex. ledarskap. Dessutom finns det en kompetensdatabas som heter "Profil2000". Denna databas skall hantera information om vilka kompetenser som respektive konsult besitter, men en allmän uppfattning är att detta system ännu är i sin linda. Det finns även vissa rutiner för hur efterdokumentering av projekt skall ske, men dessa upplevs inte fungera tillfredsställande. En typ av mentorskap utnyttjas där man överrepresenterar med personal på vissa projekt för att lära upp lärlingar i företaget. Men det finns då en oro för att projektet blir lidande, eftersom den som då är mentor inte upplevs kunna arbeta 100% på projektet, utan måste lägga viss tid på lärlingen.

Uppfattningen i företaget är att det som är svårast att överföra eller bevara, är erfarenheter från gjorda projekt oavsett om det är tekniska, kalkylmässiga eller andra erfarenheter. Samtidigt uttrycker man att det är väldigt svårt att byta tex. projektledare under pågående projekt.

Man anser vidare att det behöver utvecklas metoder och verktyg som gör det lätt för andra individer att kunna ta till sig tidigare erfarenheter.

Ett annat sätt att tackla problemet utebliven kompetensöverföring och kompetensbevaring, kan enligt Primix vara delegering. Med detta menar man att man

inte gör enskilda individer outhärliga för organisationen, genom att man sprider kompetenserna på ett naturligt sätt inom organisationen.

4.2.5. Visioner.

En kompetens som måste kunna överföras inom företaget är kompetens om processer och metoder för att driva projekt / utveckling.

Anders Klinge uttrycker det på följande sätt:

”Förpackningen av gjorda erfarenheter, så att de lätt kan användas av andra projekt”. Detta är en vision som man önskar tillgodose för att just kunna överföra och bevara kompetenser.

En grupp som arbetar med dessa frågor kan vara lösningen. Företaget behöver bygga ut sitt ”Intellectual capital” då det gäller lösningar och kompetenser hos medarbetarna, detta för att möta just behovet av kompetensöverföring och kompetensbevaring.

4.2.6. Analys.

Hos Primax är det den specifika kompetensen *erfarenheter från tidigare projekt* som anses vara det mest angelägna att överföra eller bevara, men även den sociala kompetensen påtalas. Företaget har påbörjat försök med en databas som hanterar kompetenser som finns hos de enskilda konsulterna. Denna databas skulle kunna vara en start till en större databas för kompetensbevaring och infosökning.

Företaget prövar idag också en form av mentorskap, men anser att detta inkräktar på tiden för att genomföra projekten. En orsak till detta kan vara att man utnyttjar mentorskapet eller lärlingsmetoden vid fel tillfälle. Istället för att göra denna kompetensöverföring vid ”lugnare” arbeten väljer man att direkt involvera adepten eller lärlingen rakt in i projekten.

Det som man kallar intressegrupper och använder som diskussionsgrupper är nog det mest effektiva sättet för kompetens överföring eller kompetensbevaring idag i Primax. Detta skulle kunna utnyttjas ytterligare och kanske regelmässigt användas

med en efterföljande dokumentation. Arbetsgivaren stödjer idag enbart detta ytligt, men borde ha ett intresse av att denna verksamhet bedrivs. Detta skulle kunna lösa vissa problem med kompetensöverföring och kompetensbevaring.

Det som Primix är ensamma om att ta fram som metod är delegering. D.v.s. att angripa problemet redan från början och därmed inte hamna i en situation som kräver kompetensöverföring. Detta skulle kunna vara en framkomlig väg. Men då det gäller kompetensbevaring så blir metoden antagligen inte lika framgångsrik.

4.3 Högkvarterets Interna personalledning.

4.3.1. Organisation.

Försvarsmaktens personal planeras centralt genom en personalstab på Högkvarteret. Ansvar för att leda och fördela arbetet för den enskilde har delegerats ut till lokala produktions ställen. Högkvarterets personaltjänst leds av en personalsektion. Personalchef för förbandet Högkvarteret, tillika Sektionschef för denna enhet är Övlt Lars Inge Andersson. Enheten består av totalt 7 personer. Chef och 3 handläggare som är knutna mot olika sektioner för rekrytering, anställning, förmånsadministration osv. Ytterligare 3 medarbetare som arbetar med personalfrågor med hela HKV, såsom friskvård, arbetsmiljö, idrott osv. Enheten i sig själv lyder under den Administrativa avdelningen. På Högkvarteret arbetar cirka 450 st. Officerare och 250 st. civilanställda.

4.3.2. Arbetsuppgifter.

Den interna personalledning på högkvarteret har tre huvuduppgifter.

- Rekrytera.
- Utbilda.
- Hantera.

I begreppet rekrytera ligger att hitta rätt personal för rätt uppgift. I nuläget finns det en brist på ca 30 stycken till tjänsterna på HKV. Personalomsättningen för

yrikesofficerare är årligen ca 40 %, och de största pucklarna för omsättning ligger vid april och september som är

pensionsmånader, samt juni tom. augusti som är semester månader. I dagsläget (februari 2001) finns det brist på 30 st. officerare.

I begreppet utbilda, ligger kompetensutveckling och vidareutbildning för att säkerställa kompetensen vid Högkvarteret.

I begreppet hantera ligger att lönehantera, friskvårdhantera, rehabilitera mm.

4.3.3. De viktigaste kompetenserna.

Enhetens viktigaste uppgift är idag att personalförsörja Högkvarteret. Det handlar om att tillgodose Högkvarteret med rätt kompetens. En annan stor del av arbetet upptas av lönesättning. Totalt använder Övlt Andersson 50 % av sin arbetstid till dessa saker. För att kunna mäta resultatet av sitt arbete så finns det ett system som heter "LSS tid", men detta är inte fullt operativt än. I nuläget så mäts arbetet genom att konstatera kundtillfredsställelse, dvs. har rätt kompetens rekryterats till Högkvarteret, men även om pengar kan eller har sparats. Särskilt viktiga kompetenser som finns hos Övlt Andersson och som behövs för att bedriva arbetet på enheten är:

- Kunskaper om arbetsrätten.
- Den sociala förmågan.
- Den teoretiska bakgrunden för att handlägga ärenden på ett riktigt sätt.

Kompetensen i arbetsrätt besitter han själv, även en djupare kunskap om denna, och utan denna kunskap skulle arbetet avsevärt försvåras. En annan kompetens som betonas är det externa nätverk som han har genom sina tidigare utbildningar och arbeten. Detta nätverk har visat sig betydelsefullt, dels som möjlighet till diskussioner, men även som möjlighet till referens. Det finns ingen databas att tillgå mer än det interna IT-nätverket med gemensam server. Detta IT-nätverk syftar mer till dialog och lagring av egen information än som referensbibliotek eller uppslagsverk.

Det finns dock inga begränsningar i IT-nätverket att använda det annorlunda, men då måste viss programvara såsom sökmotorer byggas in.

4.3.4. Rutiner och metoder för kompetensöverföring.

Inom enheten har man ett antal inarbetade rutiner för att överföra och bevara kompetenser. En rutin är att genom veckomöten med hela enheten uppdatera alla om t.ex. nya regler, policys, och bestämmelser. Detta tillgodoser den kortsiktiga informationsspridningen, men inte överföring eller bevaring.

Kompetenser som anses vara svåra att överföra eller bevara är erfarenheter som byggts upp.

Dels i organisationens kultur, men även erfarenheter som kan användas som referens för att lösa uppkomna problem. En annan kompetens som upplevs som svår att överföra eller bevara i organisationen är de nätverk som finns uppbyggda utanför organisationen. Övlt Andersson anser att det finns möjligheter till att överbrygga dessa svårigheter genom att tillämpa ”överlappning” vid nyanställning, men även genom internutbildning. Överlappning är enligt honom att ha en viss tid tillsammans mellan den som skall tillträda en tjänst respektive den som skall avträda tjänsten. Det som sätter gränserna för detta är personalbristen i kombination med kostnad och tidstillgång. Detta får väl anses vara en minimomodell för mentorskap.

4.3.5. Visioner.

På Högkvarteret består de civila för ca 30 % av personalen, men utgör endast en bråkdel av personalomsättningen. Detta kan väl förklaras med att Officeren har en sådan situation, och sådan kompetensutvecklingsplan, att han skall rotera inom Försvarsmakten ungefär vart tredje år för att fylla kompetensgapen i hans utvecklingsplan genom att tjänstgöra i olika befattningar. Med denna utgångspunkt borde de civilanställda stå för kontinuiteten, och genom att utnyttja de bättre då det gäller kompetensbevaring borde de kunna avhjälpa vissa problem med kompetensbevaring och kompetensöverföring.

Vid enheten finns inga rutiner som säkerställer att den eller de viktigaste kompetenserna lever kvar i organisationen. Det finns antydningar till att hantera problemet, men egentligen ingen konkret handlingsplan. Att använda de som svarar för kontinuiteten i organisationen, och därmed borde ha de bästa kunskaperna om bland annat traditioner, är en bra vision för organisationen, men det behövs ett antal verktyg för att vidareutveckla denna vision. IT-nätverket som idag finns i drift, är ett bra nätverk som kan användas för bevaring av kompetens. Men för att använda detta behövs sökmotorer mm.

För att överföra eller bevara kompetensen ”nätverk” behövs andra verktyg, såsom tex. mentorskap.

4.4. Försvarshögskolans interna personalledning.

4.4.1. Organisation.

Personalchefen på Försvarshögskolan leder personalavdelningens arbete, och är underställd stabschefen som han rapporterar till. Personalavdelningen består av chef, 4 st. personalhandläggare på heltid och 1 st. personalhandläggare som sysslar med friskvård på 50 %, och tjänstgör som idrottslärare på 50 %. Dessutom ingår en präst i enheten som tjänstgör 3 tim / vecka vid Försvarshögskolan.

På FHS finns 350 st. anställda varav 260 st. arbetar i Stockholm. Övriga arbetar i Östersund respektive Karlstad. Idag har Försvarshögskolan en personalomsättning på ca 30 %, och detta är jämnt fördelat mellan civil och militär personal.

4.4.2. Arbetsuppgifter.

Personalchefens ansvar är:

- Att samordna och utveckla personalarbetet inom skolan.
- Ge råd och stöd i personalfrågor till chefer och anställda.
- Handha löneadministrationen för alla anställda vid FHS.

Dessutom skall han tillsammans med berörda enhetschefer:

- Säkerställa att erforderliga personalresurser med relevant kompetens finns
- Åtgärda personalrelaterade orsaker till bristande effektivitet.

Arbetsuppgifterna i sig själv utgörs av:

- Löneadministration, lönebildning.
- Rekrytering, introduktion, utveckling och avveckling av personal.
- Hälsovård, arbetsmiljö.
- Administrativt personalarbete.

Han anser att *"komma åt personalrelaterade problem"* är hans viktigaste arbetsuppgift. Detta kan delas in i organisationens krav som är löner, och att rekrytera till vakanser. Övriga krav från organisationen är att han arbetar med tex. kompetensutveckling. Han lägger idag ca 40 % av sin tid på organisationens krav, och 60 % på andra arbetsuppgifter.

Som kvittens på om han lyckas med detta och presterar resultat, anser han kan mätas genom kundtillfredsställelse i form av att lönerna uppfattas som balanserade, samt genom att rätt personal finns vid rätt tillfälle i organisationen.

4.4.3. De viktigaste kompetenserna.

De viktigaste kompetenserna för att utföra sina arbetsuppgifter är, teoretisk kunskap om arbetsrätt och arbetslagstiftning enligt personalchefen. Förutom detta poängterar han vikten av en hög social kompetens samt erfarenhet av tidigare personalarbete. Kompetens som endast finns i begränsad omfattning vid personalenheten är erfarenhet av personalarbete i en miljö där civilanställda och militärer tjänstgör i en högskolemiljö, vilket får anses vara en unik miljö och mycket ovanlig.

4.4.4. Rutiner och metoder för kompetensöverföring.

Kompetenser som överförs och bevaras inom försvarshögskolan, är arbete med löpande personalarbete och introduktionsarbete. I övrigt finns idag inget inarbetat system för en regelmässig kompetensöverföring eller kompetensbevaring. En viss form av "omlott" tjänstgöring förekommer, detta

innebär att organisationen försöker få någon slags överlämning av kompetens innan ny personal börjar verka på sin arbetsplats.

Personalchefen uttrycker vidare, att det som är svårast att överföra är erfarenhet, men ser en möjlighet i mentorskap.

4.4.5 Visioner.

En önskan som finns hos personalenheten är att i första hand utsträcka överlappningen så att man hinner överlämna kompetenser fullt ut. Även en form av mentorskap skulle vara att föredra på viktigare befattningar.

4.4.6. Analys

På Försvarshögskolans personalenhet finns idag ingen plan på hur de skall bevara eller överföra förvärvad kompetens internt inom organisationen. Personalenheten är medveten om problemen kopplade till den höga omsättningen och har ett antal idéer om hur man skall möta kraven.

Skolan arbetar med att försöka få ett s.k. ”mini mentorskap” operativt, dvs. en överlappning och överlämning av befattningar till efterträdare.

5. Sammanvägd Analys.

5.1 Allmänt

De kompetenser som anses vara mest åtråvärda att överföra eller bevara i de olika organisationerna är:

- Social kompetens.
- Erfarenhet i olika former.

Det som gör det extra intressant är att de kompetenser som nämns som de viktigaste, också är de som anses som de svåraste att överföra eller bevara.

Detta bekräftar Karl Erik Sveiby i sin teori om att kompetens är omöjligt att överföra i exakt form. Han säger vidare att varje människa måste bygga upp sin egen kompetens genom att träna, öva, imitera, göra fel, reflektera och göra om. Jag börjar med den sociala kompetensen som betonas mycket av samtliga organisationer. Den sociala kompetensen är inte enkel att sätta fingern på, utan är olika i olika organisationer. Detta eftersom det är individerna i organisationen som avgör vad som skall uppfattas eller betecknas som social kompetens. Dock kan man väl säga att det finns ett antal grundläggande begrepp som kan accepteras av alla organisationer. I en föreläsning³⁵ säger Mercuri Urval att: - den sociala kompetensen måste situationsanpassas. Det vill säga, att det inte är samma sociala kompetens som efterfrågas i ett långsiktigt projekt där relationerna bygger på ett ömsesidigt utbyte under en längre tid,

kanske upp till flera år. Som den kompetensen som efterfrågas i ett snabbt affärsmöte där resultat skall nås på kort tid, kanske redan vid första mötet. Ett exempel: En projektledare vid Ericson som arbetar med att ta fram den tredje generationens mobiltelefoner behöver en annan sorts social kompetens för att leda projektgruppen, än en dammsugsförsäljare som säljer genom dörrknackning. Men ingen av dem kan vara utan social kompetens, för då lyckas de troligtvis inte med sitt arbete. Jag har tidigare belyst kompetens och social kompetens som en del i den sammanlagda kompetensen. Om nu denna anses vara en av de viktigaste kompetenserna, som det konstateras i alla intervjuade organisationer, så måste ju också denna vara föremål och intresse för att bevara och överföra. Det kan då tyckas anmärkningsvärt att det inte finns något konkret vidtaget i försvarsmaktens organisationer för att säkerställa detta. Personalansvariga i de intervjuade organisationerna konstaterar vidare följande: För att bevara och överföra denna kompetens är mentorskap och fadder ett bra verktyg att använda. Då tryggar

³⁵ Föreläsning om rekrytering och urval av Mercuri Urval den 22mars 2001 på FHS i Karlstad.

man den kompetens som passar respektive organisationen, och den blir därmed situationsanpassad såväl som organisationsanpassad.

Erfarenheter är nästa viktiga kompetens att överföra eller bevara. Här finns det idag ytterligare ett verktyg som används. Detta är någon slags form av databas för att dokumentera och lagra kunskaper för vidare eller framtida användande. De som kommit väldigt långt inom detta område är Deloitte & Touche. De har erfarenheter vunna vid tidigare arbeten.

De organisationer som utvecklats senast och snabbast har svårast för att använda metoder för kunskapsbevaring. Det beror naturligtvis på att det inte finns lika många erfarenheter att bevara, samtidigt som det inte funnits en lika långsiktig inriktning och plan för organisationen. Vilket i sin tur gjort prioriteringsarbetet av kompetenser som skall bevaras eller överföras svårt. Detta visar IT-företaget Primax med sitt sätt att hantera erfarenheter.

De har svårt att dokumentera erfarenheter, både från lyckade och mindre lyckade projekt. En orsak till detta säger man är deras pressade tidsplan för respektive projekt. Detta resonemang borde istället rendera i att tid avsätts för att dokumentera erfarenheter, som i sin tur sen skulle kunna ge tidsvinster för nästa projekt. Detta är i sig ett intressant fenomen, att IT-företag är sämst på att använda sig av vunna erfarenheter, eftersom Nina Hedlund i Personal och

Ledarskap säger att det var just IT-branschen som realiserade begreppet "KM" innefattande kompetensbevaring och kompetensöverföring.

Organisationer som borde ha varit bra på att bevara och dokumentera erfarenheter är Försvarsmaktens organisationer. Detta eftersom de funnits så länge och varit så betydelsefulla i samhället, men även för att de är erkänt duktiga på att bevara traditioner. Erfarenheter överförs regelmässigt, men har varit svåra att dokumentera, troligtvis pga. det stora omfånget, men även pga. att tekniken inte medgivit detta lika lätt förrän IT och data började användas i en större omfattning.

5.2 Databas.

Möjligheterna till att idag använda någon slags databas för kompetensbevaring och kompetensöverföring är i stort sett oändliga. Dagens system kan användas världsomspännande och göras tillgängliga i stort sett vid vilken tidpunkt som helst. Problematiken ligger i att hitta sökmotorer som snabbt och effektivt kan ge svar på de rätta frågorna, men även metoder och sätt som enkelt hanterar inmatning och strukturering av information som skall bevaras. Stora databaser har byggts upp i en hel del företag, jag pekar på Deloitte & Touche som ett exempel. Dessa databasers yttersta syfte är att vara en kompetensbank för företagets personal, men än kvarstår en hel del arbete innan de kan användas fullt ut i den omfattning som skaparna önskade. Det är inte bara problemen med uppbyggnad och inmatning utan det är också en fråga om attityder. IT-företag som har tillgång till dessa möjligheter har svårt att använda dem eftersom de upplever att de har ont om tid.

I andra företag som t.ex. Ernst & Young har man insett att man måste hantera möjligheten att använda databasen även för individer med mindre datamognad. Tekniken medger möjligheten idag, men individen verkar inte vara redo att använda den.

5.3 Mentorskap

Mentorsprogram bygger på en relativt lång period mellan mentor och adept för att kompetensöverföringen skall nå en bra effekt. I ett inledningsskede gäller det att "hitta" varandra och varandras metoder för inhämtning och avlämning av kompetenser, för att efterhand systematisera processen. Detta talar för att ju kortare tid till kompetensöverföring, ju effektivare verktyg för att genomföra processen behövs. Detta skulle i praktiken innebära att individer inom organisationen tidigt, (se Deloitte & Touche), knyts till mentorer i syfte att inte tappa tid för kompetensöverföringen. Är en tjänstgöring enbart planerad till 3 år innan ny

tjänstgöring påbörjas, måste efterträdaren erbjudas möjlighet till

kompetensöverföring tidigt. Naturligtvis gäller inte detta alla befattningar, men de som kan lokaliseras som nyckelbefattningar för företaget/organisationen måste planläggas med denna typ av överlappning redan från början. Att använda sig av en sorts överlappning tillgodoser enbart basala och grundläggande behov. För att komma åt erfarenheter och social kompetens så räcker inte en period på 14 dagar till en månad. Denna metod är klart användbar då det gäller mera allmängiltiga befattningar, och befattningar och tjänster som inte anses vara nyckelbefattningar och därmed avgörande för organisationens fortlevande eller projektets vidmakthållande.

6. Slutsatser.

Sett ur denna undersökning med en inriktning på den interna kompetensen inom högkvarteret, respektive försvarshögskolan, är idag Försvarmakten dåliga på både kompetensöverföring och kompetensbevaring. Det finns ett antal viljeinriktningar och projekt som nyligen påbörjats, men det finns ännu inget konkret resultat att redovisa. Mentorsprogrammet är en klar markering att man är medveten om problematiken, och att man försöker möta framtida problem och hotbilder med kompetensbevaring och kompetensöverföring. Vidare kan påpekas att det idag finns både dåliga och bra förutsättningar för organisationer inom försvarmakten att bedriva kompetensöverföring och kompetensbevaring.

Dåliga förutsättningar, eftersom rörligheten inom officerskåren är så stor. En personalomsättning på upp mot 30-40 % medför att åtgärder måste vidtas för att "säkra" kompetensen till organisationen. Tunga projekt som bedrivs under längre tid

än 3 år kommer att bli föremål för brister av kompetensöverföring. Om inte metoder börjar regelmässigt användas så finns det annars en risk att långsiktigheten och den långa planläggningen blir lidande både då det gäller kompetensen hos den enskilde, som kompetensen hos organisationen.

Bra förutsättningar, eftersom det idag finns en infrastruktur i Försvarmaktens datanät som skulle kunna användas med hjälp av kvalificerade sökmotorer och andra verktyg. Försvarets intranät som börjar göras tillgängligt över hela landet borde kunna användas som databas, med möjlighet till kompetensbevaring inom de flesta områden. Det som skulle kunna vara problematiskt är naturligtvis sekretess graden på vissa uppgifter. En annan bra förutsättning är att man skulle kunna utveckla mentorsprogrammet efter utvärdering till att bli ett sätt att försörja nyckelpositioner inom Försvarmakten.

7. Diskussion.

Metoden som jag använt för att undersöka fenomenen kompetensöverföring och kompetensbevaring har tillgodosett kraven på en grundläggande förstudie. Men det behövs en betydligt bredare undersökning i fler organisationsenheter innan några djupare slutsatser kan dras. Men undersökningen ger ändå en fingervisning om att Försvarmakten bör gå vidare i analysen om hur man skall tackla problemen, speciellt eftersom Försvarmakten och Försvarshögskolan har en mycket hög personalomsättning. Därför känns det väldigt angeläget att det finns rutiner och metoder för att överföra och bevara kompetenser som byggs upp inom organisationerna. Följden skulle annars bli en kortsiktig planering av verksamheten, och enbart i ett fåtal fall en långsiktig planering. Som komplement till denna undersökning skulle en studie av hur grundutbildningsförbanden hanterar kompetensöverföring och kompetensbevaring i vissa nyckelbefattningar kunna göras. Detta skulle klart stärka validiteten. Denna undersökning är inte jämförd med någon annan undersökning. Det

finns idag inte någon jämförbar studie inom FM, och därmed får väl reliabiliteten anses vara låg. Och för att peka på detta faktum kan följande nämnas. Att då det gäller mentorsprogrammet som Försvarsmakten driver, så tillkom inte detta efter något behov på grund av problemen med kompetensöverföring eller kompetensbevaring, utan snarare från behovet av att anpassa FM mot en modern utbildningsfilosofi.

Hos Försvarsmakten som är en erkänt duktig traditionsbevarare, har kanske kompetensöverföring och kompetensbevaring setts som naturligt och självuppfyllande. Det har därmed inte ägnats någon större uppmärksamhet, och heller inte blivit föremål för någon djupare diskussion. Under senare tid har dessutom Officeren blivit betydligt mera rörlig i sin yrkesutövning. Det har blivit naturligt att tjänstgöra mellan 1-3 år på en plats, för att sedan påbörja ny tjänstgöring på annan plats. Jämför man med näringslivets organisationer så är FM på efterkälken, både då det gäller kompetensöverföring och kompetensbevaring.

Samtidigt som officeren blir rörligare så blir kompetenser allt viktigare och mer komplicerade. Miljön som den framtida officeren skall hantera är både internationell och betydligt mer tekniskt komplicerad. Då jag själv gjort tre stycken utlandsmissioner i varierande befattningar tycker jag det är märkligt att inte större intresse visats för att ta tillvara mina erfarenheter. Och än märkligare får det väl anses vara eftersom FM idag överväger att inför obligatorisk utlandstjänst för officerarna i FM.

Här borde tex. mina erfarenheter och kompetenser vara ett bra stöd för både den enskilde officeren, som för FM att hitta de rätta formerna för obligatorisk utlandstjänstgöring.

FM bör enligt min mening gå vidare i denna karläggning om hur kompetensöverföring och kompetensbevaring hanteras inom organisationen. Inte för att det är ett modernt begrepp, som allt mer används. Utan för att möta de framtida kraven på organisationen då det gäller att ha kompetenta medarbetare i organisationen.

8. Sammanfattning

Under 1990-talet har kompetensbegreppet stått i centrum för organisationsutvecklingen i västvärlden. Detta beror sannolikt på att vår tillvaro nu snabbare förändras än någonsin tidigare, bland annat genom att tillgången på information har exploderat genom datateknologins utveckling. För att kunna hantera dessa förändringar krävs ett stort mått av flexibilitet och kunnande, eller varför inte ”kompetens”.

Kompetens är ett framtida nyckelord för konkurrens, effektivitet och produktivitet. Redan under slutet av 1700-talet fick man ett exempel, då brist på kompetens kan få ödesdigra konsekvenser. Franska flottan förlorade då slaget om engelska kanalen på grund av brist på kompetens.

Dagens tempo i samhället och den snabba utvecklingen bidrar till att organisationer måste bygga upp kompetens snabbare och snabbare, men framförallt bibehålla den i sin egen organisation i största möjliga utsträckning.

Men hur gör man då för att **bevara** och **överföra** kompetensen inom organisationen.

Hoten mot organisationerna att tappa kompetensen är många. Dessutom så är kompetensen individens och inte organisationens

Kunskapsföretag lever på individernas kompetens och är fullständigt beroende av dem, men en kunskapsorganisation återfinns sällan i ett stabilt läge, och en typiskt utlösande faktor kan vara byte av kund eller personalavhopp.

Jag vill med denna uppsats försöka tydliggöra och ge förslag på hur denna åtråvärda kompetens skall bibehållas i en organisation.

Hur gör Försvarsmaktens ledande kunskapsorganisationer för att bevara, respektive överföra sin uppbyggda kompetens som finns hos de verksamma inom organisationen? Kan vi lära av näringslivets organisationer?

Metoden som jag använt är en kvalitativ undersökning där fenomenen som jag söker, har försökts hittas i en samhällsvetenskaplig miljö.

Organisationerna som valts ut i Försvarsmakten är organisationer som bygger sin verksamhet på kompetens, Försvarsmaktens Högkvarterns interna personalledning samt Försvarshögskolans personalledning.

I näringslivet har två organisationer som anses vara framgångsrika kunskapsföretag valts ut, och dessa får bilda en referens till FM. De utvalda företagen i näringslivet är: redovisningsbyrån Deloitte & Touche i Malmö, samt IT-företaget Primax i Malmö. Kompetensbevaring, Kunskapsöverföring, Kompetensöverföring eller ”Knowledge Management” (KM). Detta är begreppen för den svåra konsten att lagra, sprida, dela och utveckla ny kunskap.

På skolor, utbildningsanstalter och universitet delas kompetenser för att det är just kompetenser, och det både blir och är en naturlig del av vardagen. Men i ett företag är kompetensen ett medel för att nå företagets mål, och därmed något som skall bibehållas inuti företaget. Denna syn måste man kanske ändra i företagen för att bibehålla sin konkurrenskraft, men även för att öka den.

Så gott som alla opinionsbildare använder t.ex. kompetens och kompetensutveckling för att legalisera och lyfta fram sina egna intressen.

Dock kan väl till definitionssvårigheten av kompetens tilläggas att det är mindre viktigt hur man definierar, om man bara är överens om definitionen när man sätter in den i ett sammanhang. Kompetens förväxlas ofta med begreppet kunskap och omsätts till att kunna åstadkomma något med denna kunskap. Begreppet är betydligt mer komplicerat, mångdimensionellt och mångfacetterat än så.

Begreppet får inte förväxlas med kunskap som enligt min mening är en del av kompetens. Tekniken har i USA utvecklats till att stödja KM, så också i Sverige.

Det är intranät, dataörkort och databaser som skall hjälpa kunskapsföretagen till att nå framgång. Detta ger mig en väg in på ”databas” som en lösning på kompetens överföring och kompetensbevaring.

Vidare sägs att varje människa måste själv bygga upp sin egen kompetens genom att träna, öva, imitera, göra fel, reflektera och göra om. Kort sagt, kompetens överförs genom att göra. Detta för tankarna till att kompetens kan bäst erhållas, genom att den som vill tillförskansa sig den åtråvärda kompetensen tillbringa en relativt lång tid

tillsammans med den som besitter kompetensen. Detta resonemang för mig över till mentorskap.

System som används i Deloitte & Touche idag är "faddrar", "councillors", och mentorer, men även databasuppbyggnad av kunskap pågår i stor omfattning.

Deloitte & Touche arbetar aktivt med dessa verktyg för att komma åt problemet med kompetensöverföring och kompetensbevaring. De har dessutom utvecklat egna varianter på både mentorskapet och databasuppbyggnaden som passar deras organisation och deras behov. De får anses vara föregångsmän inom detta ämne.

I företaget Primax, överförs och bevaras regelmässigt teknisk kompetens, det sker i något som man kallar tekniska intressegrupper.

Dessutom använder Primax en kompetensdatabas som heter "Profil2000". Denna databas skall hantera information om vilka kompetenser som respektive konsult besitter, men en allmän uppfattning är att detta system ännu är i sin linda. En typ av mentorskap utnyttjas också i Primax, där man överrepresenterar med personal på vissa projekt för att lära upp lärlingar i

företaget. Men de uttrycker samtidigt en oro för att projektet blir lidande, eftersom den som då är mentor inte upplevs kunna arbeta 100 % på projektet, utan måste lägga viss tid på lärlingen.

Det som Primix är ensamma om att ta fram som metod är delegering. Dvs. att angripa problemet redan från början och därmed inte hamna i en situation som kräver kompetensöverföring. Detta skulle kunna vare en framkomlig väg. Men då det gäller kompetensbevaring så blir metoden antagligen inte lika framgångsrik.

Vid Försvarsmaktens interna personalledning finns vissa möjligheter till att tillfredställa behoven av kompetensöverföring och kompetensbevaring. Detta sker genom att tillämpa "överlappning" vid nyanställning, men även genom internutbildning. Men vid den interna personalenheten finns inga rutiner som säkerställer att den eller de viktigaste kompetenserna lever kvar i organisationen. Det finns antydningar till att hantera problemet, men egentligen ingen konkret handlingsplan.

Vid Försvarshögskolan finns idag inget inarbetat system för en regelmässig kompetensöverföring eller kompetensbevaring. En viss form av ”omlott” tjänstgöring förekommer. Detta innebär att organisationen försöker få någon slags överlämning av kompetens innan ny personal börjar verka på sin arbetsplats. De kompetenser som anses vara mest åtråvärda att överföra eller bevara i de olika organisationerna är:

- Social kompetens.
- Erfarenhet i olika former.

Det som gör det extra intressant är att de kompetenser som nämns som de viktigaste, också är de som anses som de svåraste att överföra eller bevara.

Det kan då tyckas anmärkningsvärt att det inte finns något konkret vidtaget i försvarsmaktens organisationer för att säkerställa detta. Man konstaterar vidare i de intervjuade organisationerna följande: för att bevara och överföra denna kompetens är mentorskap och fadder ett bra verktyg att använda. Då tryggar

organisationen den kompetens som passar respektive organisation, och den blir därmed situationsanpassad såväl som organisationsanpassad.

Då det gäller erfarenheter, som är nästa viktiga kompetens att överföra eller bevara, finns det ett verktyg som används. Detta är någon slags form av databas för att dokumentera och lagra kunskaper för framtida användande. Möjligheterna till att idag använda någon slags databas för kompetensbevaring och kompetensöverföring är i stort sett oändliga. Dagens system kan användas ”World-Wide” och göras tillgängliga i stort sett vid vilken tidpunkt som helst. Problematiken ligger i att hitta sökmotorer som snabbt och effektivt kan ge svar på de rätta frågorna, men delvis även i att hitta enkla sätt som hanterar inmatning och strukturering av information som skall bevaras.

Sett ur denna undersökning med en inriktning på den interna kompetensen inom högkvarteret, respektive försvarshögskolan, är idag Försvarsmakten dåliga på både kompetensöverföring och kompetensbevaring. Det finns ett antal viljeinriktningar och projekt som nyligen påbörjats, men ännu finns inget konkret resultat att redovisa. En

personalomsättning på upp mot 30-40 % medför att åtgärder måste vidtas för att "säkra" kompetensen till organisationen. Risken finns annars att långsiktigheten och den långa planläggningen blir lidande både då det gäller kompetensen hos den enskilde som kompetensen hos organisationen. Hos Försvarsmakten som är en erkänt duktig traditionsbevarare, har kanske kompetensöverföring och kompetensbevaring setts som naturligt och självuppfyllande. Och det har därmed inte ägnats någon större uppmärksamhet, och inte heller blivit föremål för någon djupare diskussion. Här har idag näringslivet gått förbi FM, då det gäller metoder för att hantera kompetensöverföring och kompetensbevaring.

9. Käll- och litteraturförteckning.

Tryckta källor.

Karl Erik Sveiby, (1995), Kunskapsflödet, Svenska Dagbladets Förlags AB.

Ikujiro Nonaka, (1995), The Knowledge – Creating Company, Oxford University Press.

Magnus Antilla, (1997), Kompetensförsörjning - företagets viktigaste process, Ekerlids Förlag.

Utbildningspärm, (2000), Kompetens i Centrum, Försvarsmakten.

Nina Haglund, skribent i tidningen Personal och Ledarskap.

Bertil Rolf, (1997), Kompetens i militära institutioner 1500-1940, Abrahamsons Tryckeri AB.

Otto Granberg, (1998), Personaladministration och Organisationsutveckling, Bokförlaget Natur och Kultur.

Ola Bergström och Mette Sandoff, (2000), Handla med människor, Academia Adacta.

Nordhaug Odd, Larsen Henrik Holt, Öhrström Bente, (1997), "Personalledelse-en målrettet strategiprocess", Fredriksberg Bogtryckeri A/S.

Heine Andersen, (1994), Vetenskapsteori och metodlära, studentlitteratur Lund.

Stig Stockfelt, (1998), Arbetslivets pedagogik – en kompetensutveckling i arbete och näringsliv, Timbro/Affärsledaren, Stockholm.

Internet källor.

Deloitte & Touche hemsida, <http://www.deloitte.se>. 2001-03-19

Primix hemsida, <http://www.primix.se>. 2001-03-19

Intervjuade personer.

- Deloitte & touche Malmö:

Michael Esplinger, Kontorschef
Patric Ljungberg, Auktoriserad Revisor, Partner
Lars Erik Pålsson, Revisorassistent

- Primax, Malmö:

Anders Klinge, Direktor Consulting Group
Thomas Wigren, Konsult – MCSD

- Försvarshögskolans Personalavdelning:

Jens Åkerman, Personalchef

- Högkvarterets interna Personalavdelning:

Lars Inge Andersson, Personalchef

10. Bilagor.

Försvarshögskolan
ChP 99-01
Mats Hansson
Bilaga 1 – Blankett Intervjufrågor

Enskild uppsats

01-06-19

Beteckning
19100:1040
Sid 54(52)