Hur är man en bra kompetenschef?

Dokumentation från en gemensam workshop för chefer inom en statlig myndighet och ett privat företag

Lena Wilhelmson och Marianne Döös

ARBETSLIVSRAPPORT NR 2000:13
ISSN 1400-8211 http://www.niwl.se/arb/

Programmet för organisationsutveckling och lärande
Programchef Peter Docherty

Arbetslivsinstitutet

Förord

Syftet med föreliggande rapport är att avrapportera en workshop om en ny chefsfunktion. Rapporten vänder sig i första hand till workshopens deltagare och deras organisationer, men bör även kunna vara av intresse för alla som funderar över organisatoriskt nyskapande av olika slag. Textens fokus är olika aspekter av hinder och möjligheter för utveckling av kompetenschefsfunktionen. Därutöver menar vi att den i all enkelhet utgör ett bidrag till förståelsen av vilka svårigheter som kan uppstå i organisatoriska förändringsprocesser där arbetsuppgifter byter innehavare. I detta fall dessutom med kompetensutveckling som huvudsaklig arbetsuppgift. Rapporten har tillkommit genom en enkel bearbetning av det skriftliga material som workshopen genererade, sammanställt rakt upp och ner, fråga för fråga som samtalen kretsade kring.

Solna i september 2000
Lena Wilhelmson & Marianne Döös

Sammanfattning

Formandet av nya funktioner och uppgifter är återkommande inslag i organisatoriskt förändringsarbete. Föreliggande rapport berör skapandet av en ny chefsfunktion – kompetenschefen – i en matrisorganisation. Under en dag möttes 14 företrädare för en statlig myndighet inom försvarsbranschen och nio från ett privat företag inom telecombranschen i en workshop, i syfte att under forskarledning utbyta erfarenheter kring processen att skapa denna nya chefsfunktion. En funktion skapad i avsikt att lägga vikt vid kompetens som för båda organisationerna är avgörande för verksamhetens fortlevnad. Rapporten inleds med en kort redogörelse för det pedagogiska perspektiv som är det grundläggande synsättet för utformningen av denna workshop eller reflektionsdag. Därefter redovisas den skriftliga dokumentation dagen genererade angående: att vara en bra kompetenschef, hinder och möjligheter, att arbeta för en ny chefsroll samt slutsatser för individer och organisationer. Till svårigheterna med nyskapandet hör oklarheter från ledningen vad gäller den nya funktionens mål och krav samt att arvet från den gamla organisationsformen lever kvar, det är svårt att vara chef ”på andra ledden”. Det framstår som centralt att gemensamt i respektive organisation arbeta med att definiera skärningspunkten mellan en kvarvarande mer traditionell operativ chefsfunktion och den nya funktionen som kompetenschef.

Innehåll

Förord

Sammanfattning

Innehåll

Inledning

Lärande i arbetsuppgiften – en fråga om att skifta perspektiv? 3
Dialog för reflektion..... 5
Några förhållningsråd till samtalarna..... 8

Redovisning av samtalarnas reflektioner..... 9
Att vara en bra kompetenschef..... 9
Kompetens och produktion..... 9
Kompetenschefens kunnande…..... 10
Kompetenschefens ansvar …..... 12
Kompetenschefens arbetsvillkor 14
Hinder för att vara en bra kompetenschef 14
Kompetenschefens erfarenhet, kunskap och tid..... 15
Oklarhet från ledningen..... 15
Arv och resurser 16
Konflikt mellan intressen..... 17
Personalsvårigheter..... 18
Möjligheter att vara en bra kompetenschef 18
Kompetenschefen själv..... 19
Organisation och ledning..... 19
Resurser..... 20
Kompetensutveckling..... 21
Samverkan..... 21
Att arbeta för en ny chefsroll 22
Chefen själv/individ 22
Ledningsgrupp/kompetenschefsgrupp 23
Organisationen..... 24
Slutsatser 25
Slutsatser för egen del..... 25
Slutsatser för den egna organisationens del..... 25
Fortsättning 26
Utvärderande ord..... 27

Sammanfattande kommentar..... 28

Litteraturförteckning..... 29

Bilaga. Workshopens program

Inledning

Formandet av nya funktioner och uppgifter är återkommande inslag i organisatoriskt förändringsarbete. Föreliggande rapport berör skapandet av en ny chefsfunktion – kompetenschefen – i en nybildad matrisorganisation. En funktion skapad i avsikt att lägga vikt vid kompetens och kompetensutveckling, något som är avgörande för många verksamheters fortlevnad.

I mitten av februari 2000, samlades 23 personer från två olika organisationer, samt några forskare från Arbetslivsinstitutet, för att tillsammans diskutera en ny chefsfunktion som är under utveckling i dessa båda organisationer. Den ena organisationen är en statlig verksamhet inom försvarsbranschen, den andra är en enhet inom ett privat företag inom telecombranschen. Mycket är olika när det gäller verksamheternas villkor, särskilt när det gäller finansieringsformerna, men en hel del är också lika. Bland likheterna märks snabb teknikutveckling samt behov av att ta vara på och förstärka personalens kunnande. Särskilt när det gäller nödvändigheten av att organisera för kompetensutveckling så försöker båda organisationerna hitta nya vägar för detta. Ett sätt att göra detta är att skilja på ansvaret för kompetensfrågor och ansvaret för produktionen.

Under vintern 99/00 har båda verksamheterna omorganiserat sig från en traditionell linjeorganisation till matrisorganisation. Detta innebär att det har *skapats en ny chefsfunktion* i den delen av organisationen som har huvudansvaret för personalen och dess kompetensutveckling, och som därmed inte har det direkta ansvaret för produktion och reguljär verksamhet. Innehavarna av denna nyskapade chefsfunktion står nu i begrepp att tillsammans med resten av organisationen forma funktionens innehåll samt avgränsa den gentemot den chefsfunktion som ansvarar för produktion och projekt.

Initiativet till samarbetet uppstod i samtal mellan forskare på Arbetslivsinstitutet och företrädare för företaget samt myndigheten. Vi som forskare kände igen organisationsformerna från en annan enhet inom telecomföretaget, där vi gjort en tidigare studie (Wilhelmson & Döös, att publ). Där hade vi sett att det verkade finnas både stora fördelar, men också svårigheter med denna form av matrisorganisation och med funktionen som kompetenschef. Några av samtalarna var också särskilt inbjudna till workshopen från denna enhet eftersom de kunde bidra med erfarenheter sedan flera år tillbaka.

Syftet med en gemensam workshop var att skapa ett tillfälle för reflektion kring, och därmed utveckling av, den nya chefsfunktion som de inbjudna cheferna från de båda organisationerna har till uppgift att utforma i sina verksamheter. Funktionen som ”kompetenschef”, som den för enkelhets skull kallas i denna skrift, heter i företaget FA-chef (Functional Area) och på myndigheten KC-chef (Kompetens Centra).

Workshopen gick till så att deltagarna i blandade små grupper pratade med varandra utifrån fem i förväg överenskomna och fastställda frågor/samtalsämnen:

- Vad innebär det att vara en bra ”kompetenschef” i en matrisorganisation?
- Vilka hinder upplever du att det finns för att kunna vara en bra kompetenschef?
- Vad skapar möjligheter/underlättar att vara en bra kompetenschef?
- Hur kan individ (chefen själv), grupp (ledningsgrupp), organisation (regler, resurser m.m.) agera för att stärka möjligheterna att vara en bra kompetenschef i en matrisorganisation?
- Vilka slutsatser kan vi dra för vår egen personliga del/vår egen organisations del? Och: Vill vi fortsätta med flera sådana här dagar? Vad ska de i så fall fokusera på?

I föreliggande dokumentation finns först en kort redogörelse för det pedagogiska perspektiv som är det grundläggande synsättet för utformningen av denna workshop eller reflektionsdag. Därefter följer en tematiserad redogörelse för den skriftliga dokumentation som dagen genererade. Underlaget för sammanställningen utgörs av deltagarnas skriftliga reflektioner, förda kontinuerligt per samtalsämne under hela dagen av var och en samt en sammanställning av gruppernas redovisningar på OH-blad. Bilagt finns också programmet för workshopen.

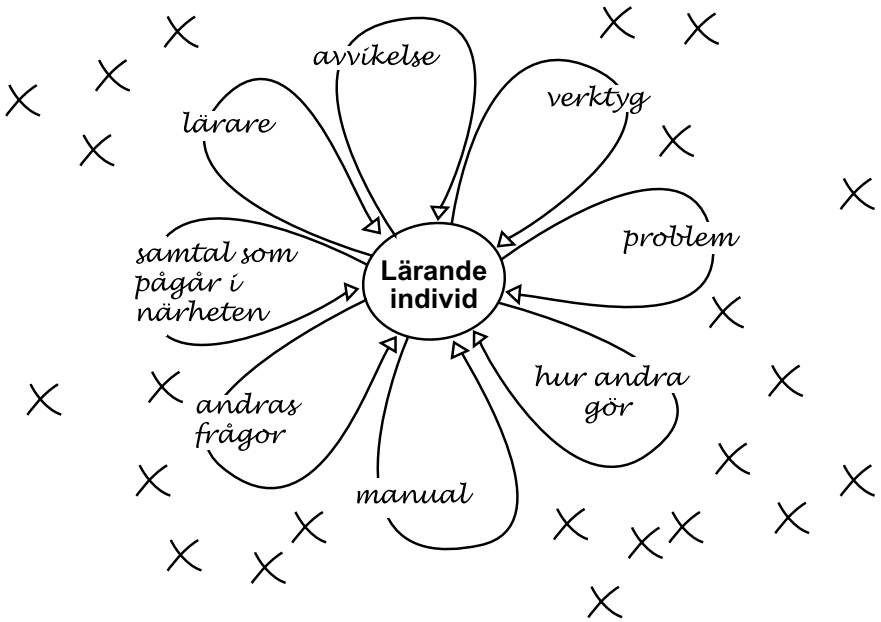
Lärande i arbetsuppgiften – en fråga om att skifta perspektiv?

Det pedagogiska perspektiv som utgör grundvalen för workshopens utformning bottnar i ett miljöpedagogiskt synsätt som kan kallas för ”erfarenhetslärandets moderna teoribildning” (se t ex Löfberg & Ohlsson, 1995; Ohlsson & Döös, 1999). Enligt detta synsätt är lärande en ofrånkomlig del av allt vi gör, ständigt pågående i arbetsvardagen. Ett sätt att illustrera skillnaden i detta synsätt i förhållande till ett mer konventionellt, är med metaforen ”från pil till blomma”.

Från pil...

Lärare → Elev
Arbetsledare → Operatör

...till blomma



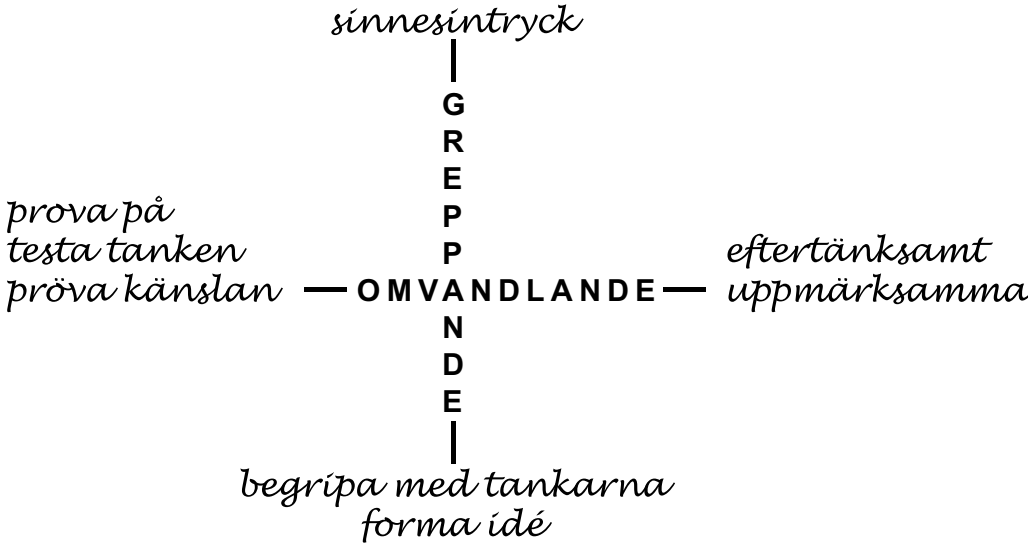
Figur 1. Från förmedlade kunskapspaket till aktivt konstruerande av kunskap.[1] (Döös, att publ).

Pilen står för den traditionella förmedlingspedagogikens idé om ”små kunskapspaket”, möjliga att avsända och ta emot med samma innehåll, fokus hamnar på avsändarens skicklighet i avsändandet. Blomman med sina *vändande* pilar står för att

[1] I figuren finns dels några konkretiserade exempel på vad omgivningen tillhandahåller, dels ett antal ”x” som illustrerar andra tänkbara erbjudanden som i princip finns att tillgå i en viss situation.

det handlande subjektet, den lärande individen, genom eget aktivt agerande fångar in det han/hon behöver för att kunna skapa mening och konstruera kunskap utifrån vilken det är möjligt att agera. Individen (i mitten av blomman) uppmärksammar de för (arbets)uppgiften relevanta erbjudanden som finns i omgivningen, vilka aktivt fångas in (och bildar blommans kronblad). Dessa erbjudanden utgörs av allt som på olika sätt bidrar till individens lärande; allt det som finns i individens arbetsmiljö, inte minst arbetskamrater. Med denna metafor har vi skiftat perspektiv till att betrakta människor som ständigt aktiva konstruktörer av eget kunnande.

Lärande kan som så mycket annat delas upp i struktur och process. Men strukturerna, den kunskap vi skapat, är inte något stillastående, lagringsbart och statiskt. Det är i stället en del av en fortgående process. Analytiskt kan vi likafullt ha nytta av att tänka oss lärandets strukturer. Den förståelse och det kunnande vi vid en viss tidpunkt har om något benämns ofta kognitiv struktur. Om vi skiftar ord kan vi istället beskriva det som tankenätverk (Döös, 1997). Tankenätverk är tänkt som ett dynamiskt strukturbegrepp. Det är en metafor avsedd att styra tanken till att bl.a. lättare se de anknytningspunkter som andras tankenätverk erbjuder. Därmed är det ett begrepp som lämpar sig för att göra begripligt vad som sker vid exempelvis workshopens dialogiska samtal. Där olika individers tankenätverk så att säga hakar i och griper in i varandra och ny förståelse skapas om kompetenschefsfunktionen. Det vi lärt oss är med andra ord inte att betrakta som något vi har, utan något levande, statt i ständig omkonstruktion. Vi ”omförstår”, det vi varit med om och vet, i ljuset av efterföljande erfarenheter.



Figur 2. Lärandets dimensioner och ingredienser med Kolb som bas (Döös, att publ).

Lärprocessen, vägen till skapandet av kunskapen, är av olika god kvalitet beroende på hur många av ”lärandets ingredienser” som ingår i processen. Kolb (1984) beskriver lärprocessen med hjälp av två dimensioner som båda krävs för en god lärprocess. En greppa-tag-i-dimension och en omvandlings- eller transformationsdimension. När vi lär av t ex utförandet av en arbetsuppgift så greppar vi verklighe-

ten genom sinnesintryck som vi genom reflektion och tanke omvandlar samt begriper oss på (dvs skapar förståelse och formar idéer som kan användas i nya situationer) för att sedan omsätta förståelsen genom att praktiskt utföra arbetsuppgiften utifrån den förändrade förståelsen.

Detta erfarenhetsbaserade lärande innebär att olika individer skapar sig olika förståelse för en och samma verksamhet. För att flera individer ska ha möjlighet att skapa en mer gemensam förståelse krävs ett ömsesidigt begripliggörande och då är samtal i små grupper, där var och en har egen erfarenhet av samtalsämnet, ett naturligt sätt för oss människor att skapa ny och mer gemensam kunskap. Sådant samtalande kan också kallas för dialog, och därmed kommer vi in på formerna för workshopen, att i små grupper berätta och lyssna utifrån egna erfarenheter och tankar. En bubbla av tid avsatt för gemensam reflektion.

Dialog för reflektion

Många verksamheter arbetar under trycket av ökad flexibilitet, anpassningsförmåga, omvärldsorientering, fokus på kundvärde etc. Ur detta växer också krav på flexibla och anpassningsbara organisationer, där individer och arbetslag återkommande har att omdefiniera och förändra arbetsuppgifter och ansvar. Organisationer kan inte längre lära sig handla på basis av hur ett fåtal experter tolkar omvärlden och vad de förmedlar. Istället växer beroendet av att alla, ledning och anställda, gör erfarenheter som kontinuerligt tas tillvara. För den enskilde är kunskap, erfarenheter och kompetens avgörande för möjligheten till en trygg ställning i arbetslivet.

En chef i en av företagets enheter sa i en intervju, sommaren -99, följande:

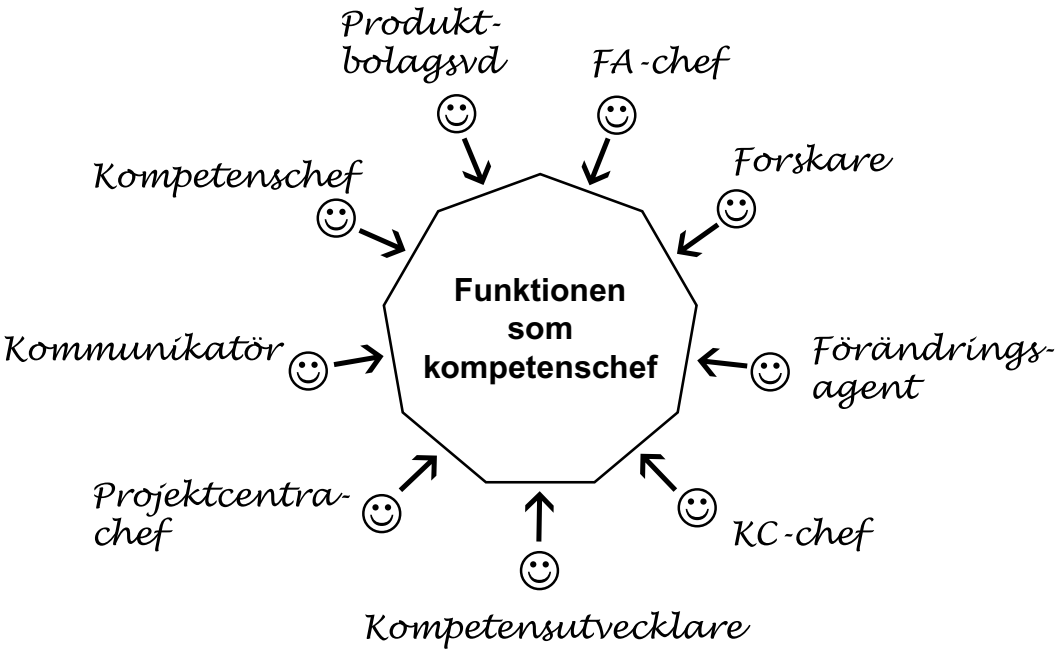
> I en bransch som rör sig så snabbt som vår, så kan vi inte ta besluten centralt, utan vi måste hitta en organisationsform som gör att många medarbetare kan se en helhet och fatta egna beslut, själva förstå vad verksamheten behöver för att vi skall lyckas.
>
> Ju fler som förstår hur marknaden ser ut, vilken väg vi måste röra oss, så att de kan ta egna små beslut i den riktningen, desto lättare, för att marknaden förändras ju hela tiden.
>
> Och är det så att det sker en förändring i marknaden, om den skall komma hela vägen, från att högsta chefen upptäcker att det sker och så skall det förmedlas ut i organisationen och ändra planer. Det är ett femårsprojekt!
>
> Om däremot alla kan observera: Oj nu händer något på marknaden. Vad innebär det för det som *jag* sysslar med.
>
> Om vi tidigare har varit en val som har simmat på, så måste vi bli mer som ett fiskstim där alla fiskarna uppfattar signalen fara, och *så vänder alla momentant*. Det är inte så att: Oj oj! Fara! Hajen är nära! Skicka till näste man! Nu drar vi till vänster!

Men nu är vi ju inte fiskar med stimkänsla, utan kunskapskonstruerande människor som agerar utifrån vår förståelse. För att kunna agera som ett intelligent fiskstim och dra åt någorlunda samma håll behöver vi få förutsättningar att tillsammans med andra överskrida perspektiv. Varje individ behöver få delta i samman-

hang där han/hon ständigt kan omkonstruera sin förståelse. Om man vill så kan man avsiktligt skapa tillfällen/arenor där dialog är ett pedagogiskt verktyg för att enskilda individer ska kunna bidra till att skapa en mer intelligent organisation. Betydelsen av kollektivt meningsskapande innebär att kommunikation är ett viktigt medel för att skapa en mer gemensam förståelse utifrån vilken medarbetare i en organisation kan samverka.

I de gruppsamtal som fördes i denna workshop var avsikten att var och en skulle bidra med erfarenheter och tankar kring hinder och möjligheter för att utveckla den nya kompetenschefsfunktionen. Några av samtalarna var eller hade varit kompetenschefer, andra var det inte, men var och en var inbjuden att delta i samtalen utifrån sina egna perspektiv. Ingen sågs som mer expert än någon annan utan som någon som har sitt synsätt att bidra med. En grundtanke var att den nya funktionen bör formas i samverkan mellan innehavarna och deras omvärld. Konstruerandet av en ny chefsfunktion är med andra ord en gemensam uppgift i organisationen. I synnerhet behöver funktionen definieras i relation till dem som chefar på andra ledden i matrisen, dvs. produktionscheferna.

Syftet med en dylik workshop är alltså att skapa en liten bubbla av tid för reflektion och eftertanke, att stanna upp en stund. Avsikten är därmed inte att vara rationell och effektiv och ta beslut. Syftet är att lära av varandras tankar och erfarenheter kring en företeelse som alla på olika sätt är intresserade av att förstå lite mer om. Som enskilda individer men också för att i respektive organisation skapa en mer gemensam föreställning om vad funktionen som kompetenschef kan innebära. Ett delsyfte var också att låta deltagarna erfara en metod för att arrangera gruppsamtal när det är en gemensam lärprocess som eftersträvas.



Figur 3. Den virtuella statyn görs genom samtalandet synlig ur flera vinklar (i det här fallet att tillsammans bygga upp en gemensam bild eller föreställning av kompetenschefsfunktionen).

Varför är dialog meningsfullt? Ett sätt att föreställa sig meningen med att utbyta erfarenheter på ett dialogiskt sätt är att använda statyn som en metafor för vad samtalarna skapar under samtalet (Wilhelmson, 1998). Statyn är den imaginära ”bild” av samtalsämnet som samtalarna bygger upp tillsammans när de ur sina olika perspektiv (vars och ens föreställningar/erfarenheter) synliggör olika aspekter av en och samma verklighet, i det här fallet kompetenschefsfunktionen. I Figur 3 illustreras vilka olika funktioner som workshopens deltagare innehade i förhållande till ämnet för dagen.

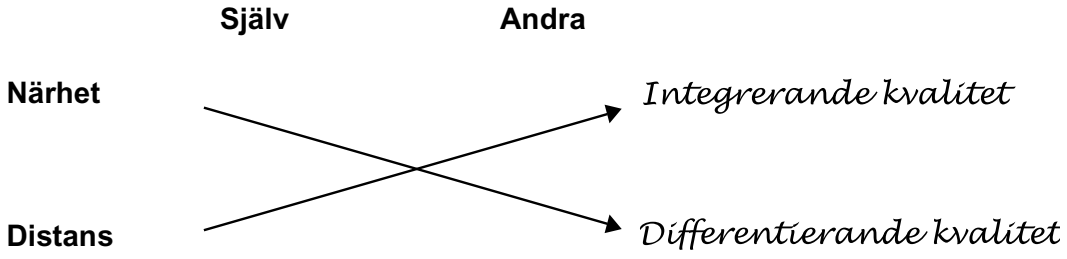
Tillsammans vandrar samtalarna runt statyn och synliggör så många aspekter som möjligt av den komplexa verklighet som man försöker förstå sig på. Att samtala dialogiskt är svårt, det kräver förmågor som oftast behöver övas upp för att samtalare ska kunna bidra till en dialogisk kvalitet i samtalet. Man kan tala om ”dialogkompetens”, dvs förhållningssätt som varje samtalare bör bidra med om en grupp genom samtal ska kunna skapa ny kunskap/nya föreställningar om något.

	Själv	**Andra**
Närhet	*Tala*	*Lyssna*
Distans	*Självkritisk reflektion*	*Kritisk reflektion*

Figur 4. Dialogkompetensens ingredienser.

Reflektionsförmåga är en viktig beståndsdel i detta eftersom den innebär mer övertänkta handlingar. En samtalare som vill bidra till dialog bör kunna argumentera för sin egen sak samtidigt som han/hon är öppen för andras argument. Dessutom bör man vara beredd att ifrågasätta sina egna ståndpunkter och att kritiskt granska andras. Det är inte lite som krävs! Figur 4 är ett försök att sammanfatta de förmågor som ger gruppsamtal en dialogisk kvalitet. Detta innebär att alla samtalare gemensamt i det pågående samtalet bör bidra till både integrering och differentiering.

Att som samtalare bidra till en *integrerande* kvalitet innebär förmåga till självkritisk reflektion (att t ex tänka på att inte vara för dominant) och att lyssna (vara intresserad av andras synsätt och erfarenheter). Att bidra till en *differentierande* kvalitet innebär att tala (dvs bidra med egna synsätt och erfarenheter) och att förhålla sig kritiskt reflekterande gentemot andras bidrag (att sätta i fråga och problematisera med personlig integritet).



Figur 5. Samtalandets integrerande och differentierande kvaliteter.

En grupp som lyckas skapa ett samtal med dessa kvaliteter har stora möjligheter att lära av varandra och att dessutom tillsammans bygga upp en genuint ny förståelse, som ingen av samtalarna hade kunnat utveckla på egen hand. En sökande öppenhet utan några färdiga ”sanna” svar. Samtalande kan på detta sätt ha betydelse för att människor med olika funktioner och arbetsuppgifter, som ger olika erfarenheter och olika föreställningar och kunskaper, kan uppnå en mer integrerad förståelse. Utrymme för gemensam reflektion kan bidra till perspektivförändring som gör det möjligt att till vardags agera mer samfällt i utförandet av arbetsuppgiften.

Några förhållningsråd till samtalarna

För att samtalen ska bli lärande i någon kvalitativt god mening krävs alltså en dialogisk karaktär vilket, som sagt var, är lättare sagt än gjort. Ett stöd för dialogen är att formerna för samtalet är ganska väl strukturerade. Strukturen bör en samtalsledare hålla i; presentera samtalsregler, dela ut samtalsämnen och avbryta när det är dags att gå vidare. Innehållet är helt och hållet samtalarnas, inom de ramar som samtalsämnet ger.

Samtalsreglerna är kortfattat följande: Låt ordet gå laget runt! Det är allas ansvar att alla kommer till tals. Det handlar om att själv berätta *och* att bereda andra talutrymme då man själv lyssnar. En fråga/samtalsämne avhandlas i taget, samtalsledaren håller tiden. Efter varje frågeställning kan det vara bra att ta några minuter för egen reflektion. I det här fallet användes den tiden till att deltagarna individuellt skrev ner egna sammanfattande reflektioner innan vi gick vidare till nästa samtalsämne. Dessa reflektioner utgör det material som denna skrift bygger på. En bit in i samtalet får varje grupp skriva ner (på over-head-blad) några viktiga punkter som man har kommit fram till. Dessa punkter redovisas av samtalsledaren och kan diskuteras i plenum.

Redovisning av samtalarnas reflektioner

Efter att företrädare från respektive organisation hälsat deltagarna välkomna inledde en av forskarna med en kort redogörelse för ”det dialogiska samtalet” samt beskrev uppläggningen av dagen och gav några enkla ”förhållningsråd” (se föregående sida).

Nedan presenteras ett samtalsämne i taget, i den ordning de avhandlades under arbetets gång. Samma teman återkommer vid flera tillfällen, vi har valt att inte rensa bort detta utan ser det som tecken på att dessa teman har varit viktiga för samtalarna att återkomma till och fördjupa sin förståelse av. Texten under varje rubrik är sammanställd utifrån de nedskrivna reflektioner som varje samtalare skrev allteftersom dagen framskred. Sammanställningen bygger på reflektioner från 22 personer[2].

Efter det fjärde ämnet skrev samtalsgrupperna ner sina slutsatser, för hur individ, grupp, organisation kan skapa möjligheter för att ”vara en bra kompetenschef”, på OH-blad. Utifrån dessa blad följde så en gemensam diskussion om vad det skrivna innebär för individers/gruppers/organisationernas fortsatta agerande när det gäller att utforma FA/KC-chefsfunktionen i respektive organisation.

Att vara en bra kompetenschef

Första samtalsämnet löd: Vad innebär det att vara en bra kompetenschef i en matrisorganisation? Grupperna började alltså dagens samtalande med att ringa in vad de själva anser är en bra kompetenschef i en organisation där de anställda så att säga har två chefer. En som chefar över individens kompetens och en annan som chefar över dess arbete. Reflektionerna utifrån detta första samtalsämne visade sig i huvudsak kunna sammanföras till tre huvudteman gällande:

- relationerna till produktionsdelen i organisationen
- vilket kunnande och vilka förmågor en kompetenschef behöver ha
- vad som är kompetenschefens ansvar.

Kompetens och produktion

Gränssnittet mellan de två chefsfunktionerna för kompetens respektive produktion, framträder under workshopen som en identifierad otydlighet, som något man inom respektive organisation behöver ta ställning till för att finna ut var gränsen ska gå och hur den ska se ut. Det finns en uppenbar osäkerhet om i vilken ut-

[2] Sammanlagt deltog 25 personer i gruppsamtalen, av dessa kom 14 från den statliga myndigheten och nio från det privata företaget samt två från Arbetslivsinstitutet, dessutom medverkade en forskare från ALI som samtalsledare. Samtliga samtalare från myndigheten var kompetenschefer, samtalarna från företaget var en mer sammansatt skara. Samtalsgrupperna var fem till antalet med fem personer i varje grupp. Alla grupper utom en bestod av tre personer från myndigheten och två från företaget samt ALI.

sträckning man som kompetenschef har med produktionen att göra. Har man över huvud taget någon form av ansvar för den eller inte? Får en kompetenschef ha åsikter om produktionen? Workshopens deltagare framhöll vikten av att som kompetenschef kunna ”låta bli att lägga näsan i blöt” och ”hålla fingrarna borta” och alltså utveckla en ”förmåga att ej ’lägga sig i’ produktion”. De flesta innehavarna av den nya funktionen har ett förflutet som chefer i produktionen och med detta följer en vana att tänka på ett visst sätt. Vad är nu istället ens verksamhet? Vad är det egentligen, detta nya, som man har ansvar för? Hur kan det definieras och målsättas?

Att produktionen ligger utanför kompetenschefens område innebär ett dilemma för lärandefrågor. Som kompetenschef ser man inte sina medarbetare i utförandet av arbetsuppgifter, något som blir till ett problem när alltmer av det medarbetarna lär sig förväntas ske inom ramen för arbetsuppgifterna och inte i särskilt anordnade utbildningssituationer. Å andra sidan har man som produktionsansvarig inte tid nog för de allt viktigare kompetensfrågorna. Därav matrisorganisationen och att man nu ser att en svårighet är hur man ska ”få kunskap om hur individerna använder sin kompetens vid genomförande av produktionsuppdrag”. En annan är hur man som kompetenschef kan påverka sina anställdas lärvillkor i arbetsuppgiften, utan att vara inblandad i den produktiva verksamheten.

Det är viktigt att som kompetenschef ha en bra relation till produktionsansvariga chefer. Både genom att ”vara en dialogpart” med ”ärlighet och öppenhet” och genom att vara tydlig och våga ställa motkrav på den, dvs. produktionschefen, som är ens uppdragsgivare eller ”kund”.

Kompetenschefens kunnande…

- om den egna rollen

Till att börja med är det viktigt att som kompetenschef

> … kunna bryta sig loss från den gamla linjechefsrollen med kontroll över både produktion och kompetensutveckling, där den förra fick företräde före den senare.

Det handlar om att ”släppa resultattänkandet”, det gäller i stället att

> … kompetenschefen skall ha fokus på att bygga upp kompetenser hos sin personal till vad som krävs. Kompetenschefen har dock ofta en traditionell linjechefsbakgrund och har ofta tillsatts pga sin kompetens inom ett visst fackområde. Det blir svårt för denna chef att i fortsättningen ”ge upp” detta.

Kompetenschefsfunktionen ”bryter mot den sedvanliga/invanda traditionen”. En kompetenschef ”behöver vara proffs både på tekniken och på kommunikation – lyssnande – mjukfrågor”. Detta kan vara svårt att klara av och generellt sett kan en bra chef genom att ”inse i sina egna svagheter organisera för att få dem kompletterade”, t ex ”genom en speciellt sammansatt ledningsstödgrupp” bestående av medlemmar som är bra på sådant man själv är mindre framgångsrik med. Det skulle

med andra ord exempelvis kunna gälla att inte i onödan omge sig med likatänkande personer.

Som kompetenschef ska man klara att balansera mellan utbud och efterfrågan på personal, vilket ofta innebär att kunna arbeta i kaos, på ett ganska ostrukturerat sätt och att arbeta med och genom relationer, både till kunder och medarbetare. Man kanske till och med måste ”våga förlora lite av kontrollen i jämförelse med ordinarie chefskap”. Detta kan kanske ses som kärnan i vad denna nya chefsfunktion innebär, några har kallat det för ”Management by walking around”. Det blir viktigt att ”vara trovärdig och hyfsat förutsägbar - dvs ha en ’linje’, röd tråd, i sitt ledarskap”, att ”vara tydlig, kunna uttrycka sig enkelt och rakt” och samtidigt kunna lyssna och ”vara ödmjuk” och att ”vara personlig men med bevarad integritet”. Kommunikativa förmågor anses alltså vara viktiga, likaså att finnas till hands, det handlar inte om att kontrollera och leda med fast hand, utan om att vara en samtalspartner till sina anställda.

En bra kompetenschef beskrivs också som en som kan ”vara kulturbärare och verka för vissa attityder”, till exempel är man då bra på att ”entusiasmera och motivera” medarbetarna, ”skapa lust, engagemang”, att det ska vara ”roligt i arbetet”. Men också att ”motivera personalen till förändring”, till exempel

> att byta arbetsuppgifter, dvs att arbetsuppgifterna kanske bara behövs utföras under en kort tid, allteftersom företaget ”produktväxlar”.

Det gäller alltså att som kompetenschef förhålla sig ”proaktivt, både utåt - mot ’kunderna’, och inåt - mot medarbetarna”.

- om produktionen

En kompetenschef ska ha ”verksamhetskunskap” och ”kundförståelse”, dvs förstå projektens behov. Som kompetenschef behöver man också ”följa teknikutvecklingen” eftersom den kompetens man har till uppgift att bygga i organisationen ju måste vara användbar i framtiden. Detta sammanhänger med att det anses lämpligt att forsknings- och teknikutvecklingsfrågor hör till kompetenschefens område. Detta kunnande kan kompetenschefen få genom sina medarbetare och genom kontakter med ”produktionsledande chefer/projektledare”. Eller som en av deltagarna skrev:

> En bra kompetenschef kan se personalutvecklingssamtal med medarbetarna som det som ger honom själv hans kunnande om verksamheten, det är då han får tillträde till medarbetarnas kunnande och kan hålla sig à jour med de viktiga produktionsfrågorna.

Ett rätt annorlunda förhållningssätt till PU-samtal än man kanske vanligtvis hör från chefshåll? Måhända en i tidspressens tidevarv bortglömd aspekt av dessa samtal?

- om framtiden

För att kunna ”tolka uppdragsgivarnas behov i kort och långt perspektiv” behöver en bra kompetenschef ha ”förmåga att kunna överblicka framtida utveckling för att

på så sätt kunna utveckla sina medarbetare". Man behöver "ha visioner om framtiden" och "helhetsperspektiv på sikt" för "att kunna sätta och följa upp mål för verksamheten i en kompetensorganisation", detta "är en viktig men ovan uppgift". Det ovana ligger i att man är van att målsätta i termer av kvantitet och kvalitet i produktionen, men hur gör man det när "produktionen inte är produktion" utan rör utveckling av kompetens och kunnande för individer och organisation?

En tanke är att forskning- och teknikutveckling (FoT) är ett område som kompetenschefer kan "få ett produktionsansvar" för och "samtidigt få utveckling av medarbetarna". Alltså ett sätt "att klara ut vilka kompetenser som behövs i framtiden".

Kompetenschefens ansvar …

> Två roller är tydliga som kompetenschef:
> Tillhandahålla personalresurser med rätt kompetens i rätt tid (resursplanering).
> Stödja medarbetarna i sina uppgifter och utveckla dem för kommande uppdrag (kompetensplanering/ utveckling).

I detta ingår bl a att "rekrytera och avveckla personal" samt att "hålla Personalenheten informerad".

- för att bemanna projekt

Uppgiften är att vara en "professionell tillhandahållare av resurser till verksamheten/produktionen; motsvarande en 'extern' konsultfirma". Vilket innebär att "tillhandahålla resurser i rätt tid, med rätt kompetens". Kompetenschefen ska vara en "konsultsäljare - professionell, aktiv, seriös" och "inte sitta och vänta på uppdrag". Dessutom är det bra att "kunna marknaden konsulter", dvs att känna till hur och var det finns externa resurser att tillgå. Ett problem är nämligen att behoven av personal hos produktionen ofta är större än tillgången på personal hos kompetenschefen. Detta gör det också viktigt att "varva in mindre erfaren personal" för att på lite längre sikt få fler med rätt kompetens. En hel del av de problem man brottas med är tillkomna pga snabb teknikutveckling varför det ännu inte finns tillräckligt många som kan det nya. En bra kompetenschef förväntas således finna lösningar på detta dilemma.

- för kompetensutveckling

Huvuduppgiften för en kompetenschef är givetvis att "fokusera på individens/personalens kompetens". Här finns ett "samlat ansvar för kompetensfrågor" som också innebär att "ha visioner och långsiktighet i kompetensutveckling". Ett antal olika aspekter av denna uppgift togs upp i samtalen:

Hur vet man vilka kompetensbehov produktionen har? En kompetenschef behöver kunna "bedöma behov av kompetensbehov kortsiktigt och långsiktigt" och "analysera framtidens behov (av kompetens)". Det gäller då både "teknisk kompetens *och* mjukare kompetens", t ex att kunna hantera förändringar, ha social förmåga och inre trygghet. Man behöver ha "bra framförhållning" vilket bl a innebär att ha "bra kontakter med kunden". För man kompetensutvecklar ju "personalen för

att möta kundens behov” av att ”ha rätt kompetens vid rätt tillfälle”. Här finns ett dilemma, man ska

> klara av balansen mellan operativt jobb/fokus kontra kompetensutvecklingsprioriteringar. Tyvärr får alltid operativa frågor företräde före framtida kompetensutveckling.

Ett sätt kan vara att

> balansera efterfrågan – kortsiktigt – med kompetensutveckling – långsiktigt. Att ”sälja” in person nr 2, mer oerfaren som ska varvas upp, tillsammans med [den skicklige, erfarne] person nr 1

som alla projektledare och produktchefer helst vill ha.

Hur möter man ”personalens förväntningar på kompetensutveckling”? När det handlar om ”att sätta bra (utvecklings)mål för personal och att integrera personliga mål med enhetens mål”. Så att medarbetarnas individuella strävan till vidareutveckling stämmer med verksamhetens framtida inriktning.

Hur mäter man nivån på kompetens? Kan ett sätt vara att ”skapa och vidmakthålla/utveckla kompetensprofilen för att matcha människor mot”?
Hur gör man en ”analys över kompetensgapet”? För att identifiera och hantera kompetensgapet, på kort och lång sikt, behöver man ”tänka strategiskt” och det måste man göra ”i samråd med uppdragsgivaren”.

- för samhörighet och kunnande

Hur bygger man team/samhörighet? En viktig uppgift för att sprida kunnande mellan enskilda medarbetare är att

> få medarbetarna att dela med sig av framgångar och misslyckanden. Kompetenschefen skall skapa en atmosfär kring detta.

- för enskilda medarbetare

Det framgår med all önskvärd tydlighet att samtalarna anser att en viktig uppgift för en kompetenschef är att finnas nära sina medarbetare, det är personalansvaret som är det viktigaste ansvaret. Det är individen som ska fokuseras, inte resultat eller produkt. Kompetenschefen måste ha tid att ”ägna sig åt individerna”, tro på dem, coacha dem, hjälpa och lyfta, stödja och uppmuntra medarbetarna, t. o. m. vara en ”farsa”. Detta kan enligt workshopens deltagare ske på följande sätt:

- Genom handledning.
- Genom att ”hjälpa folk in i något nytt (arbetssätt och/eller teknikområde)”.
- Genom att ”motivera medarbetare att vara flexibla. Få folk att släppa taget (glömma det gamla, kompetensbreddning, avveckla, kompetensväxling).”
- Genom att ”stimulera medarbetare att tycka om att arbeta (egentligen en projektledaruppgift)”.

- Genom att ”vara rak och ärlig mot personalen vad gäller ex.vis kunskapsbrister, passar inte in i systemet, risk för uppsägning”.
- Genom ”att kunna fördela ’viktiga’ arbetsuppgifter på fler än en person.”
- Genom att ”styra sin personal, vid behov, till nya arbetsuppgifter och ge plats åt second best”.

Det handlar med andra ord om

> att fokusera på individen genom att ta sig an individen och skapa en skillnad. Denna skillnad innebär att hela tiden se till att individen är/har en attraktiv kompetens, (kontinuerlig kompetensutveckling/växling).

En kompetenschef måste både kunna utveckla och avveckla sin personal och därför ”ha bra planer för varje individs utveckling”. För att kunna göra allt detta måste en kompetenschef *se* och lära känna sin personal, med både dess fördelar och nackdelar:

- Se bristbehov – men även tillväxtbehov hos medarbetare.
- Se till att individen har balans mellan strategiska, taktiska och operativa arbetsuppgifter. Se att personalen har lagomt tryck.
- Kunna hantera ’underpresterande’ medarbetare.

Att på detta sätt se sin personal kräver en hel del tid;

> Att vara tillgänglig för personalen och att avsätta så pass mycket tid för varje medarbetare att man kan ha en kontinuerlig utvecklingsdialog.

Men också att ”kunna ’försvara’ medarbetare gentemot rovgiriga projektledare”.

Syftet med detta individnära arbete är att ”säkra att alla individer är attraktiva och ’anställningsbara’ nu och i framtiden”.

Kompetenschefens arbetsvillkor

Att vara en bra kompetenschef framstår under workshopen som en grannlaga uppgift. Arbetsuppgifterna är många och inte så tydliga alla gånger. Samtalarna hävdar vikten av att ledningen tydligare definierar vilket ansvar en kompetenschef ska ha och vilka krav på resultat som man ställer på kompetenschefens arbete. Viktigt för att kunna göra ett bra arbete menar man är att ”antalet underställda får ej vara för många för att upprätthålla en effektiv dialog”. En ”för stor enhet gör det omöjligt att ’känna’ sitt folk så väl att man ser vad det är som dom behöver utvecklas inom”.

Hinder för att vara en bra kompetenschef

Frågan för det andra samtalsämnet löd: Vilka hinder upplever du att det finns för att kunna vara en bra kompetenschef? Efter att ha lyft fram vad en kompetenschef bör ha för arbetsuppgifter och eget kunnande fick samtalarna alltså fundera kring

vad de såg som hinder för att kunna göra dessa arbetsuppgifter och utveckla detta kunnande. Nedan följer, på samma sätt som tidigare, en sammanställning av samtalarnas reflektioner kring dessa hinder. Hinder som kan finnas hos kompetenschefen själv, i organisationen och ledningen samt hos medarbetarna.

Kompetenschefens erfarenhet, kunskap och tid

Ett problem kan vara att

> Kompetenschefer har oftast ett gammalt förflutet som tekniker, projektledare och kan ibland ha svårt att inte lägga sig i produktionen.

Med andra ord; ”är denna person rätt person i den nya rollen med mjukare aspekter?” Som kompetenschef behöver man bearbeta ”det egna invanda tänkandet, svårigheten att förstå att man nu har en ny uppgift som innebär att ens tidigare sätt att förstå verksamheten inte längre är helt giltigt”.

En annan problematik har att göra med svårigheten att behålla sin ”kunskap om verksamhet/produktion” för ”att veta vilken kompetens ’programmen’ behöver”. Kompetenschefer behöver både hålla ”koll på vad som händer med övrig verksamhet” och ”inhämta omvärldskunskap om kompetensutvecklingen”. Hur gör man det?

Ytterligare en problematisk fråga är hur kompetenschefens egen tid ska räcka till för uppgiften. För en så vagt utformad uppgift, som det i stor utsträckning är kompetenschefens eget ansvar att ge ett innehåll, så kan det vara svårt för den enskilde individen att sätta gränser. Det finns hur mycket som helst att göra; ”tid, brist på avgränsningar i arbetsuppgiften”. Vagheten innebär också behov av att ”få tid att tänka! Idétid”. Även volymen, mängden medarbetare att vara chef för är avgörande för möjligheten att göra ett bra arbete som man kan vara nöjd med:

> Stor personalgrupp (för stor), tiden räcker inte till för att skapa relation, bygga förtroende.

Som kompetenschef har man personalansvar, med för många medarbetare får man helt enkelt för lite tid för var och en för att ”hinna kommunicera (dialog) med alla”. Lurar risken för utbrändhet runt hörnet? Det hela blir inte lättare när:

> Man tas i anspråk för andra uppgifter. Måste få möjlighet att fokusera på primäruppgiften utan att störas av organisationsgenererade brandkårsuppdrag.

Oklarhet från ledningen

En stor osäkerhet för kompetenschefer orsakas av ”brist på tydliga mål och krav uppifrån. Kompetenschefer behöver lika tydliga krav som andra grupper”. Eftersom chefsfunktionen är ny anser samtalarna att de är i stort behov av att veta vad högsta ledningen har för avsikt med denna nya organisatoriska skapnad. Därför är bristande intresse från högre ort problematiskt, kompetenscheferna blir lämnade åt sig själva för att utforma sin funktion; ”Oklar inriktning från ledningen.”

Kompetenscheferna känner att de skulle behöva mer vägledning, både i form av visioner, men också mer tydliga mål för vad de förväntas åstadkomma för att kunna ”översätta de strategiska målen till sin egen verksamhet”. Det är svårt att agera när arbetssättet är oklart och ansvarsområden är otydliga; ”Arbetsfördelning, ansvar, delegeringar oklara vid ingång i ny organisation”. Att ”inte veta vad som händer i nästa steg”.

Ytterligare osäkerhet skapas av själva matrisorganisationen: ”Prioriteringar – vem gör det i en matrisorganisation?” Samtalarna påtalar ”avsaknad av stabila, långsiktiga och tydliga prioriteringar”. Dessutom är den ”[nya matris]organisationen ej förstådd och genomsyrar ej hela organisationen”, vilket innebär att anställda på olika nivåer fortsätter att tänka och agera på gammalt vant vis. Ytterligare oklarhet orsakas av om det är ”dålig omvärldsbevakning”.

Arv och resurser

Det verkar finnas en gryende insikt om att det är kompetenscheferna själva som måste lära sina ”resursgivare vad det de skapat behöver”. Det gäller med andra ord att ställa krav på ledning och organisation för att skapa sig det utrymme i organisationen som kompetenscheferna behöver ha för att kunna sköta sina arbetsuppgifter.

”Arvet från den gamla organisationen är ibland svårt att släppa”, det är en belastning att ”gammalt traditionellt tänkande är med i bagaget”. Detta innebär för kompetenscheferna bl. a.:

> inga nya resurser, ramstyrning, att vara spanare utan verktyg, inget nytänkande i organisationen (än) kring vilka verktyg den nya uppgiften/rollen/funktionen behöver.

Den formella strukturen kan utgöra ett hinder för att verka som kompetenschef:

> Centralisering medför avsaknad av verktyg för kompetenschefsrollen; kompetenschefen blir uppgiftslämnare uppåt.

Ramstyrning är en annan struktur som inte stödjer kompetenschefernas uppgifter: ”kan ej tillgodose behovet p g a ramstyrning”. Ett annat mycket konkret hinder är om man har ”för stort antal anställda per chef för att föra en effektiv dialog”. Stöd av administrativ art behövs också: ”Måste ha bra administrativt stöd (enhet på ca 100 pers och 2 chefer…)”.

Att vara kompetenschef utan tillräckliga resurser, både tid och pengar, för kompetensutveckling är naturligtvis frustrerande:

> Avsaknad av verktyg (ekonomi) för egen utvecklande kompetensuppbyggnad av personal.

Det kan exempelvis gälla ”medel för att kunna följa och implementera ny teknik och matcha detta med erforderlig kompetensutveckling”. Frustration blir det också hos besvikna medarbetare:

> Linje-ekonomin brister i förhållande till förväntningar från medarbetare som räknat med utvecklingssatsningar.

Att det är ”otillräckligt med tid för kompetensutveckling” kan bero på ”alltför slimmad organisation för att möjliggöra kompetensutveckling”. ”Krav på hög debiteringsgrad för medarbetarna” går ut över ”tid för kompetensutveckling”. Det blir lätt ”prioriteringskonflikter, om en resurs (= en medarbetare)”. Anställningsstopp gör inte saken lättare för kompetenschefen som ska se till att bemanna projekten.

Konflikt mellan intressen

Att samarbeta med produktionen om medarbetarna kan vara problematiskt, dels gentemot medarbetarna själva:

> medarbetarna tillhör två (eller flera) organisationer – konfliktsituation, medarbetarna prioriterar ofta produktionen.

Dels gentemot projektledare:

> att projektledare (som tilldelats personal) frånsvär sig ansvar för individen (”inte mitt problem”).

Sedan är också ”tid för ’kunden’ - en bristvara”. Problematiskt kan det också vara att med projekten föra en ”dialog angående att ge uppdrag till ’2nd best’.”

Det finns en konflikt mellan projektens intresse av att få tillgång till medarbetarnas tid och kompetenschefens intresse av att få utrymme för gemensamma aktiviteter för sina medarbetare:

> Att mina ambitioner att åstadkomma erfarenhetsutbyte mellan personal som arbetar i olika projekt/program försvåras genom projektens snäva tidsplaner.

Detta innebär en ”kortsiktig” vinst för projekten men en långsiktig förlust för möjligheterna till integration och helhetslösningar. Det kan också vara svårt att ”prioritera mellan uppdrag”:

> Prioritering mellan projekten är svår (skall göras av Projekten men påverkar KompetensCentra om den inte blir gjord).

Svårigheter uppstår när ”projekten inte har definierat behoven”, eller när ”projekten vill peka ut individer i stället för kompetenser”. Överhuvudtaget uppstår det en maktrelation mellan matrisorganisationens två delar när det gäller att:

> Kunna hantera beställar – utbudssituationen (en slags maktrelation) kortsiktighet kan här vara ett hinder från beställarsidan (kompetens behövs snabbt, men kanske inte finns).

Personalsvårigheter
När det gäller de egna medarbetarna, så finns det många olika hinder för att kunna utföra uppgiften som kompetenschef väl. En del känner vi igen sedan tidigare; Att det är ”svårt att följa upp medarbetarnas prestationer ute i projekten” och att ”definiera tillväxtbehov”. Att man som kompetenschef har ”begränsat svängrum avseende lön och numerär”. De ”i tiden felaktiga förväntningar som utbasunerats i organisationen, nu ska allt ändras! Och så händer inget …”. Att ”få tillgång till hela sin personal då och då (ex. avdelningsmöten) för att kunna skapa en ”teamkänsla” (och ej bli bortprioriterad)” då man kan ”behandla ämnen över gränserna som berör alla”.

Men det finns också andra hinder, som att ”personalen är spridd i landet”, vilket orsakar ”informationsproblem”, eller att ”medarbetare måste ge avkall på kvalitet”, och ”avsaknad av gemensam nämnare bland personalen”. Det är även problematiskt att ”personalen har ej givits möjlighet att vara delaktig i förändringsprocessen m.a.o får en färdig lösning och förstår ej varför”. Det finns en ”tröghet i kompetensväxling” och ”hur sätter man upp ’payback’ tid på kompetens”?

Ett avsevärt problem är begränsningar när det gäller möjligheten att anställa ny personal. ”Folk slutar” och man behöver ”få anställa under långa ledtider”; ”Återrekrytering och nyrekrytering för att svara upp mot efterfrågan.” Och ”var man hittar rätt folk (när man ej har tillräckligt …)”.

En annan personalfråga är när ens medarbetare inte är efterfrågade av projekten:

> Mindre kompetenta resurser svårt att bli efterfrågade och därmed måste de marknadsföras.

Motsatsen finns också, vad finns det för möjligheter att belöna medarbetare som man inte vill mista? När ”lönestrukturen gör det svårt att ge högre lön till kvalificerade medarbetare”. Det är ”begränsningar i möjligheten att kompensera och belöna kompetensutveckling (ett större lyft i kompetens borde motsvara ett lönelyft)”. Avsaknad av belöningssystem, ” utöver de fastställda lönerevisionstillfällena” påpekas:

> Belöningssystem för att visa att någon gjort något bra saknas eller är svåra att hantera.

Möjligheter att vara en bra kompetenschef

Det tredje samtalsämnet var formulerat: Vad skapar möjligheter/underlättar att vara en bra kompetenschef? Efter att ha lyft fram hinder var det dags att vända på kuttingen och i stället försöka se möjligheterna i kompetenschefsrollen. Till en viss del är det ju bara att tänka tvärtom, eller som någon skrev: ”Se föregående samtalsämne och ’undanröj’ hindren”. Att se möjligheterna kan också innebära ”att man har koll på alla frågor i de tidigare samtalsämnena”. I redovisningen nedan återkommer några rubriker från tidigare medan andra har tillkommit.

Kompetenschefen själv

För att man som kompetenschef ska kunna utveckla möjligheterna i sin roll krävs det framförallt handlingsutrymme nog för att kunna styra sin verksamhet. Tillräcklig makt och tillräckligt med tid för att ha eget svängrum, beslutsbefogenheter, ”kraft att agera”. Ansvar ska vara delegerat på rätt sätt och ”kopplat till uttalat ansvar och befogenheter” och ”en allt ökande förändringstakt måste ge möjlighet till att agera”. Man vill t ex ”ha mandat att avveckla personal”.

Tiden ska främst användas för den primära uppgiften att coacha medarbetarna och att syssla med kompetensutveckling: ”Att ha egen fri tid att fördela på medarbetarna: Management by walking around”. Man vill också ”kunna tillskansa sig egentid – idétid”. Med andra ord vill man ha ”korrekt arbetsbelastning som ger tillräckligt med tid att ”röra” sig i organisationen, prata med folk etc.” och inte ha ansvar för fler medarbetare än man hinner med. Kompetenscheferna vill inte tvingas uppta sin tid med fel sysslor:

> Ej vara belagd med chefens utredningar” utan kunna ”koncentrera sig på sin roll (fast detta blir ofta mer teori än verklighet baserat på hur accepterat detta synsätt är i hela organisationen).

Kompetenschefen är befriad från att fokusera på affärer och operativa frågor och ”kan fokusera på personalen och dess utveckling istället för både personal och produktion”:

> Då KC-chef inte har ansvaret för produktionen kommer han/hon få mer tid för kompetensutveckling och ledarskap.

Som stöd för att utveckla de möjligheter som rollen kan ge så behöver kompetenscheferna stöd, både uppifrån och kollegor emellan:

> Nätverk mellan FA-chefer för att prata om nya rollen med kompetensfokus.

Teamwork med andra kompetenschefer nämns också som en möjlighet liksom betydelsen av att ingå i ledningsgrupper och att själv få ”coachning från egen chef”. För att få ”rimlig arbetsbelastning/samsyn på vad som är viktigt” och kanske för att lättare kunna hålla intresset för arbetsuppgiften vid liv. Någon efterfrågar också särskild kompetensutveckling för kompetenscheferna själva i deras nya roll. Att ha en professionell organisation innebär att det finns utrymme för erfarenhetsutbyte, både med andra kompetenschefer och med andra aktörer i organisationen. Ett viktigt förhållningssätt som kompetenschef är:

> Att se erfarenhetsutbytet och samverkan med produktchefer (och medarbetare) som möjlighet och det man arbetar igenom; istället för att se det som konkurrens.

Organisation och ledning

Kompetenscheferna efterfrågar starkt:

> Tydlighet i förväntningar och roller från företagsledningen som har accept i hela organisationen.

Samtalarna ser det som avgörande att företagsledningen anger tydliga övergripande mål för kompetenschefsrollen, ”i vilken riktning man totalt sett skall gå”. Man vill ha tydliga ansvarsområden och avgränsade uppgifter som grundar sig i ”tydliga mål och metoder att mäta målen” som i sin tur bottnar i en vision som är ”tydlig, entydig, konsekvent, stabil”. Visionen ska vara utmålad av högsta ledningen och ha stöd högt upp i organisationen, vara en del av företagskulturen och ”ange vart vi är på väg”. Därför behöver den vara: ”Mycket enkel, tydlig - entydig vision som ger tydliga doktriner” och det behöver utvecklas en ”kultur av ’trohet’ till visionen”. Detta skapar förutsättningar för att kunna göra ”tydliga stabila prioriteringar”.

För att man som kompetenschef ska få det manöverutrymme som behövs för att göra sin uppgift är det enligt samtalarna väsentligt att företagets ledning ger denna funktion legitimitet i hela organisationen liksom ”tillräckliga delegeringar”:

> Kompetens och produktion skall betraktas ”lika fint” inom organisationen. En FA/KC måste ha samma status i organisationen som operativa chefer.

Kompetenschefer och verksamhetschefer bör ha lika status, ledningen ska därför behandla båda områdena lika och det är en fördel att ha ”blandade ledningsgrupper med produktions- och kompetensansvariga”. Det kan också behövas en ”förkämpe för organisationsmodellen ovanför kompetenscheferna” för att bidra till att skapa en ”kultur i organisationen som tror på modellen samt är förändringsvillig”. En sådan kultur kan t ex innebära att ”tid för utvecklingssamtal, etc ses som viktigt”.

En matrisorganisation av det slag som de båda organisationerna försöker skapa är svår att begripa sig på, människor fortsätter att agera som om de befann sig i en traditionell linjeorganisation. Det är viktigt ”att alla förstår organisationen” och vad som är syftet med matrisorganisationen:

> Pedagogisk förklaring av vad en matrisorganisation innebär och klarläggande av rollen underlättar för KC-chefen.

Trots uppdelningen i ansvarsområden är det viktigt att förstå att alla ändå sitter i samma båt och ska ro åt samma håll. Det är samverkan mellan produktion och kompetens som ger styrka.

Resurser

Möjligheterna att vara en bra kompetenschef är också beroende av att få tillgång till rent faktiska resurser av olika slag. ”Tillräcklig ekonomi för utveckling/utbildning” är naturligtvis en sådan förutsättning, vilket bl a innebär att ha tillgång till medarbetarnas ”tid – tillräcklig tid för erfarenhetsutbyte, utveckling/icke-produktion exvis 25%”. Andra konkreta möjligheter är att kunna använda ny teknik som ett hjälpmedel för att föra ut information och för ökad kommunikation. Betydelsen av en god arbetsmiljö nämns också.

För att kunna stödja medarbetarnas kompetensutveckling vill samtalarna bryta alltför stela strukturer. De talar om ”fria resurser”, ”generöst arbetstidssystem”, och ökad flexibilitet avseende såväl kompetensutnyttjande: ”ökad möjlighet till rörlighet för individen (om han/hon inte vill alt. passar i sin nuvarande roll)” som att få ”fler medel tillgängliga för kompetensutveckling”.

Betydelsen av att ”ha ett belöningssystem” nämns också som en möjlighet. Det bör finnas ”verktyg för belöning och hantering av personalen” och någon frågar sig vilka nyckeltal man då kan ha. Samtalarna vill få möjlighet att diskutera lönesättning, de vill också ha ”möjlighet att sätta bra löner”. Nya idéer har väckts: ”Intressanta tankar om att lönesätta sig själv” och ”Lönesätt chefer efter prestation - tag bort åldersfixering”.

Kompetensutveckling

Kompetenschefens främsta uppgift är att främja medarbetarnas skicklighet i att utföra sina arbetsuppgifter, alltså att utveckla den kompetens som verksamheten behöver nu och i framtiden. Båda organisationernas verksamheter är stadda i snabb förändring med teknisk utveckling och större kundfokus som betydelsefulla drivkrafter samtidigt som produktionen kräver all tid av medarbetarna.

Kompetenschefsfunktionen är ju i sig ett uttryck för att respektive organisation vill lyfta fram betydelsen av kompetensutveckling:

> Matrisorganisationen ger mer tid att ägna åt kompetensutveckling av personalen.

Utgångsläget för kompetenschefen är ju att de ”fått tid för kompetensen, synliggjorts och avsatt uppmärksamhet för”. Ändå verkar det som om kompetenscheferna får slåss för att ”tid och resurser avsätts (blir tillgängliga) för kompetensutveckling (inte bara kursverksamhet)” och att ”ansvar för kompetensutveckling blir viktigt (status och fokus)”. Det behövs en ny förståelse för detta menar man, som tar sig tydliga uttryck i form av ”kompetenssatsning från ledningen” och ”budget för kompetensutveckling” samt att ”äga rätt att prioritera viss tid av medarbetarens för kompetensutveckling” och så ”förändringsvillighet” från medarbetarna. Några konkreta möjligheter som nämns är:

- Kompetensöverföring mellan individer inom centra.
- Att tidsätta lärandet och kompetensen. Antingen generellt (75% - 25%) eller med tillägg för problemlösning i projekt.
- Job-rotation
- Bra medarbetare, som tar ansvar för "teambildning” inom ett delområde inom ett FA/KC.

Samverkan

Det är nödvändigt för kompetenschefen att ha en ”bra samverkan med Produktbolag eller Projektcentrum”:

> Ett bra underlag från uppdragsgivaren underlättar att vara en bra KC-chef.

Man behöver få feed-back från enskilda individer såväl som från arbetsgrupper och från hela produktenheter för att kunna föra en ”konstant dialog med programmen”. En ”bra dialog med projekten underlättar planeringen”. Ju mer man kan få en ”bra och långsiktig inriktning från Produktbolag/Produktcentrum” desto bättre förutsättningar att kunna tillhandahålla medarbetare med rätt kunnande.

Att arbeta för en ny chefsroll

Det fjärde samtalsämnet löd: Hur kan individ (chefen själv), grupp (ledningsgrupp), organisation (regler, resurser m.m.) agera för att stärka möjligheterna att vara en bra kompetenschef i en matrisorganisation?

Sammanställningen är här gjord både utifrån gruppernas OH-blad samt individuella reflektioner. Först redogörs för vad individen kan göra, därefter för vad gruppen kan göra och slutligen för vad organisationen kan göra för att skapa ”goda kompetenschefer”.

Chefen själv/individ

Kompetenschefsrollen innebär något av ett paradigmskifte, en ny ledarroll som till stor del innebär att vara coach har skapats, att ”fokusera på kompetensutveckling och handledarrollen”, att ”få fler att ta ansvar och engagemang”. En kompetenschef behöver kunna balansera olika intressen, såsom att vara lyhörd mot både personal, t ex kunna ge ”feedback av individen”, och mot uppdragsgivare, t ex ”teknikområdesbevakning (verksamhet/utveckling)”, för att kunna förena de två:

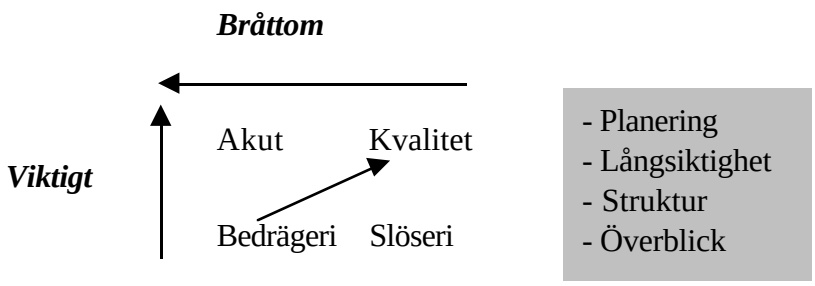
> Hålla sig à jour med läget i projekten i syftet att få grepp på kompetensbehov/resursbehov/hur personal arbetar.

Man ska samtidigt representera personalen och ”visa individens betydelse” som man ska ha förmåga att genomdriva ledningens visioner och mål i verkligheten. Kompetenschefen har en pedagogisk uppgift att ”skapa förståelse för strategier och beslut” ur ett ovanifrånperspektiv. Samtidigt är uppgiften att ”uppmuntra till nätverk och diskussioner (t ex debattforum, intranät mm)”, ”uppmuntra att ställa frågor” och ”initiera samtal” samt ”agera/ta initiativ, t ex tydliggöra brister” ur ett underifrånperspektiv. Man kan säga att en kompetenschef måste ha dubbla lojaliteter; både mot projekten som ska bemannas och mot den egna personalen som ska må bra. Detta kräver integritet och att ”ha förmåga att säga nej”.

Det är kompetenschefens uppgift att i en miljö av snabba förändringar ”välja långsiktighet och kvalitet” just för att kunna möta förändrade kompetenskrav. Samtalarna ger några olika förslag på vad en kompetenschef måste göra:

- Hålla fokus på framtiden, nyfiket
- Aktivt inhämta information
- Ställa krav
- Följa fattade beslut
- Våga fatta beslut och efter fattat beslut agera i linje med beslutet

- Skapa kompetensmatriser
- Vara öppen för tvärkontakter – nätverk – utanför den egna gruppen; Syftet är att ”bli centrum för viss typ av kompetens”
- Knyta ihop sig med viktiga projekt eller program för att få ett utbyte och samordna planering, ha regelbunden uppföljning.
- Kanske kan denna figur illustrera vad samtalarna upplevde som sin huvudsakliga uppgift när det gäller att utveckla medarbetarnas kompetens:



Figur 6. Balans för långsiktig kvalitet.[3]

Genom att planera långsiktigt utifrån en överblick över verksamhetens struktur är det lättare att få en klar ”röd tråd” för kompetensutveckling. Man behöver ha kunskap nog för att kunna avgöra vad som är ”viktigt och bråttom” för att kunna hävda sina intressen (dvs aktiviteter för kompetensutveckling) och därigenom kunna bidra till en mer långsiktig kvalitet i verksamheten.

Och så en avslutande undring: ”Var övar man sig för kompetenschefsrollen?”

Ledningsgrupp/kompetenschefsgrupp

Samtalarna lägger stor vikt vid betydelsen av att de som kompetenschefer kan ha stöd av varandra för att utforma sin roll. Tillsammans kan de ”skapa gemensam kultur” genom att utforma en ”gemensam värderingsgrund” och ett ”gemensamt arbetssätt” för att kunna ”agera som ett team – enhetligt!”. Man vill kunna ”gå åt samma håll och vara tydliga utåt”. Man vill ha ”samlade genomgångar regelbundet så att en ensad bild sprids till alla medarbetare”. Med de andra som stöd är det lättare att agera efter beslut, man är varandras grupptryck. Det är också lättare att ställa krav på högsta ledningen för att få ”klara ansvar – delegeringar”, att definiera sin spelplan.

Det är alltså viktigt att dela visioner, att ”arbeta mot samma mål”, för frågor som ”inriktning för budgetering”, hur man kan mäta kompetens, hur man gör en kommunikationsplan och hur belöningssystem kan utformas. Det är viktigt att kunna ”skapa gemensam syn på tid för utveckling” och hur man kan bedöma vad som är en god ”balans mellan produktion och kompetens”.

För att kunna göra detta krävs det ”rätt storlek på gruppen” och ”integritet att behandla ’rätt frågor’ och inte acceptera alla uppgifter som läggs på”. Man vill

[3] Figur presenterad från en av samtalsgrupperna.

”skapa nätverk där diskussioner sker högt i tak”, där man kan ge varandra ”feedback” och ”konstruktiv kritik!” Dessa forum ska vara öppna i meningen prestigelösa, där ska kompetenscheferna kunna utbyta erfarenheter, ge varandra information och bearbeta sina attityder. På det viset menar de att de kan bidra till att ”lägga grunden för en lärande organisation”.

Organisationen

Här återkommer betydelsen av högsta ledningens ansvar för att den nya chefsrollen ska kunna utvecklas, t ex genom att ha en ”attityd som stärker kompetensutvecklingens betydelse för företaget” och att ha tydliga visioner och mål för detta som alla chefer förutsätts vara trogna, inom alla företagets delar. Att skapa en gemensam kultur där kompetensfrågor ges tyngd.

> Agera för att tydliggöra hur viktig kompetensutveckling är för framtida överlevnad. Ändra attityden hos högsta ledningen och lyft fram kompetensutvecklingen. Höj statusen!

Organisationen måste alltså veta vad det är för funktion den har skapat och vad den vill med denna skapelse, ”ge riktlinjer”:

> Organisationen skall fastställa regler, föreskrifter och befogenheter/ansvar.

Till exempel genom att

- vara en tillräckligt hierarkisk organisation, som ej är toppstyrd
- tydligt ange väldefinierade ansvarsområden och erforderliga befogenheter, vad man får göra och vilka avgränsningarna är, med andra ord vara tydlig med regler, mandat, avgränsningar, mål och krav
- utforma en ”definierad spelplan”, beslut om inom vilka områden samordning skall ske respektive inom vilka områden man har handlingsfrihet.
- se till att organisation och roller är tydligt beskrivna och att ”regler” runt ansvarsfördelning/roller är accepterade
- delegera uppgift att hantera ”grupper” av projekt, tillhandahålla/föreslå, bereda resurser/kompetens.
- ge kompetenschefen ”rätt antal underställda”
- ge resurser (tid, kr) för att genomföra kompetensutveckling

Organisationen kan naturligtvis också stärka kompetenschefen genom olika former av synliggörande inom organisationen, såsom ”belöning, erkännande, uppmärksamhet”. Andra konkreta förslag är att organisationen kan stödja sin nya funktion genom att:

- samordna planering mellan produktion och kompetens på lång och kort sikt
- ta fram instrument för hur man kan mäta kompetens

- uppmuntra byggande av nätverk mellan matrisens två axlar; kompetens och projekt, t ex för att ha regelbundna uppföljningsmöten
- överhuvudtaget uppmuntra olika forum för nätverk som syftar till verksamhetsutveckling, t ex kompetensutvecklingsgrupper inom olika kompetensområden och därför dimensionera organisationen så att det finns möjligheter för människor att föra dialog
- bygga upp spårbarhet i linjen
- ord – handling – kunskap går i takt
- göra upp informations/kommunikationsplaner
- skapa ett aktivt belöningssystem (prestationsrelaterat)
- göra stabila prioriteringar.

Slutsatser

Inför det femte och avslutande samtalsämnet gjordes en ny gruppindelning bestående av homogena grupper från respektive organisation. Samtalsämnet denna gång var: Vilka slutsatser kan vi dra för vår egen personliga del/vår egen organisations del? Vill vi fortsätta med flera sådana här dagar? Vad ska de i så fall fokusera på?

Slutsatser för egen del

Vad dagen gav samtalarna är kanske främst tid för reflektion:

> Mycket bra att få tillfälle till reflektion dvs. att stanna upp och stämma av.

Även att få ”tid för egen reflektion”. Något som kan resultera i inspiration för fortsatt arbete med ledarskaps- och utvecklingsfrågor. Att få ta del av konkreta erfarenheter från en annan organisation ger nya sätt att se på den egna organisationen.

> Nyttigt att möta personer från annat företag och ej statligt, vilket ger andra ingångsvärden, preferenser och kan trots dessa olikheter finna att vi har ungefär samma problem och resonerar ungefär lika.

Att samtala kan leda till nya insikter:

> Insett att det finns många svårigheter i en matrisorganisation, dvs. komplexitet större än jag trodde innan.

Slutsatser för den egna organisationens del

Under samtalets gång har det mellan samtalarna formats en ”samsyn angående rollen” som kompetenschef; att det är viktigt att bygga en relation till produktdelen, att kompetensfrågor behöver uppmärksammas och synliggöras, att mycket i rollen handlar om att ”hjälpa/lyfta andra” och att ”ge plats åt second best” samt att hantera både ”utveckling + avveckling”. Det handlar också om att

> våga förlora lite av kontrollen i jämförelse med ordinarie chefskap.

Gruppen av kompetenschefer anser alltså att de har blivit mer eniga och fått en mer samlad bild av sin nya funktion. Tillsammans har man betonat vikten av ”infrastrukturer och mål” och att en representant för kompetenscheferna bör finnas med i högsta ledningsgruppen. De har också börjat ställa sig nya frågor, som t ex: ”Hur tar vi hand om kunden?” och ”Hur utnyttjas kompetensen bäst inom myndigheten?”

Samtalarna från företaget menar att det kunnat få stor betydelse om flera av deras kompetenschefer hade deltagit i workshopen och frågar sig vad en kompetenschef hos dem egentligen förväntas ha för uppgift.

> Vissa kompetenschefer har ej förstått vad det innebär att vara kompetenschef och vad det INTE innebär!
> Jag tror att många chefer inte fullt ut förstått vad denna ändring i organisationen ställer för (nya/ förändrade) krav på dem.

Och hur vill ledningen att det ska vara?

> Vår organisations ledning måste tydliggöra att kompetenscheferna endast har kompetensansvaret och produktionscheferna har produktionsansvaret. Det verkar inte vara gjort eftersom cheferna inte agerar efter det.

Fortsättning

Dagen gav samtalarna mersmak, svaret på frågan om en eventuell fortsättning var ja. Att på detta sätt utbyta erfarenheter var givande.

> Vi vill fortsätta denna givande dag om 4-6 mån. Bra arrangemang. Nyttigt att höra att andra har liknande problem.
> Utbytet med extern organisation bör fortsätta. Bättre än att ”leta” liknande organisation internt. Lättare att vara prestigelös och öppen.

Olika förslag ges på vilka som kan ha glädje av att mötas på detta sätt, först och främst att de kompetenschefer som inte deltog bör komma nästa gång då man kan fokusera andra frågor av betydelse genom att välja vissa teman att samtala kring:

> Samma grupp, andra konversationer: belöningssystem, hur genomförs kompetensutveckling, hur genomförs job rotation?

Ytterligare teman som föreslås är att ”mäta kompetens” t ex hur man kan utforma ”nyckeltal kompetens ←→ produktion” och ”Hur fokusera på kunden? Ta en del av kundrollen.” Ytterligare förslag är ”kriterier för och värdering av förmåga att få folk att arbeta i grupp” och ”kompetensens betydelse för verksamheten”.

De som föreslås delta i ”workshop-dialog” är alltifrån enskilda individer till nyckelpersoner och chefer. Några särskilda konstellationer förslås också, såsom dialog mellan överordnade chefer från respektive organisation (om kompetenschefsrollen och utifrån den problematik som dagens samtalare har lyft fram). Ett annat förslag är att låta chefer från produktionen möta kompetenscheferna för att

tala om vars och ens ansvarsområden, ytterligare ett förslag att anordna ”workshop med verksledning och produktionsledning” och kompetenschefer för att få en ”ökad inriktning på kompetensens betydelse”.

Utvärderande ord

Samtalarnas utvärderande ord om dagen var till största delen positiva, dock påtalades betydelsen av balans i grupperna mellan företrädare för de två organisationerna. Minst två från varje organisation bör det vara i varje grupp för att få balans, om de flesta kommer från samma organisation uppstår inte samma dynamik och spänst i samtalen. Det är ju nyfikenheten på hur de andra tänker och gör som är en viktig drivkraft och som gör det möjligt att se sin egen organisation med nya ögon. Att få ”influenser utifrån”. Det är med andra ord ”viktigt att de flesta kommer. Och att alla som kommer prioriterar och stannar tiden ut!” Nu var det ju några som saknades, dvs. de allra flesta kompetenscheferna från den ena organisationen.

En annan tanke är att det kan vara bra att ”klargöra respektive organisations avsikter med organisationsförändringar, varför förändring?”. Varifrån kommer impulsen till förändringen? Att från början vara lite mer bekant med varandras förändringsarbete kan underlätta att förstå varandra, t ex avseende vilken fas av förändring respektive organisation befinner sig i.

Samtalsformen, fungerade väl för sitt syfte: ”En bra teknik att kombinera strukturerad dialog med frihet/högt till tak.” Det blev en intressant dag då samtalarna lärde sig mycket om kompetenschefsfunktionen bara genom att utbyta erfarenheter. Viktiga ingredienser i detta var ett lagom tempo styrt av samtalsledaren, i förväg definierade frågeställningar, en informell atmosfär och öppenhet samtalarna emellan så att alla kommer till tals och samtalen blir konstruktiva till sin karaktär.

Tydlig uppgift, effektiv, balans mellan ”idédiskussion” och ”styrd diskussion”, kreativt klimat, ”avgränsningar”, ”definierad spelplan”.

Sammanfattande kommentar

Slutligen några sammanfattande kommentarer från de medverkande forskarna.

Den nya chefsfunktion som framträder i dessa samtal visar sig vara annorlunda än den mer traditionella linjechefsrollen. Främst genom att lämna produktionsfrågorna därhän och enbart fokusera kompetensfrågor. Denna avgränsning utgör både möjligheter och svårigheter. För att kunna göra den insats för organisationen som är avsikten; att främja kompetensutveckling hos medarbetarna, måste denna nya funktion tydligt utmejslas. Denna utmejsling är svår att få till och behöver för att lyckas ske på ett aktivt och medvetet sätt. Mycket är det som en kompetenschef förväntas ha lösningen på. Är det så att ”allt uppdämt” i problemväg (eller i varje fall mycket av det) nu kanaliseras till denna funktion? Är detta kanske en mer allmängiltig risk som vidhänger när man är i färd med att skapa något nytt? Man får en känsla av att funktionen behöver ”rensas” till sitt innehåll redan innan den tagit form. Ledningen behöver vara tydlig med sina förväntningar. Projektledare och andra operativa ledningspersoner behöver bidra med sina synsätt och krav. Och inte minst bör vanliga medarbetare medverka i att utforma kompetenschefens roll och uppgifter. Detta engagemang från övriga i organisationen lär inte dyka upp av sig själv utan är något som kompetenscheferna aktivt måste efterfråga. Något som kan vara problematiskt i dessa traditionstyngda hierarkier, men som ändock spirar, är att det i kompetenschefens ansvar ingår att lära sina överordnade, dvs. sina resurstilldelare, vad deras organisatoriska nyskapelse kräver för resurser. Överhuvudtaget verkar kompetenschefens viktigaste arbetsverktyg vara interaktion och kommunikation för att bygga relationer med sina medarbetare och sina uppdragsgivare (produktion och ledning).

Kompetenschefen har en roll som samtidigt är strategisk och serviceinriktad, att både förutse kompetensbehov i verksamheten och att betjäna projekten med kompetenta medarbetare och medarbetarna med utvecklande arbetsuppgifter. Det är ett invecklat pussel som ständigt ska läggas på nytt allteftersom förutsättningarna förändras. Det blir också viktigt med förståelse för hur lärprocesser går till, och att som kompetenschef reflektera över såväl människo- som kunskapssyn. Att utveckla en sådan förståelse tror vi, utifrån erfarenhet av den här redovisade workshopen, att kompetenschefer till stor del kan göra tillsammans genom att avsätta gemensam tid för reflekterande samtal. Alltså, fortsätt prata, berätta och forma funktionen genom tal och handling.

Varje kompetenschef måste bidra i detta arbete med att utforma det nya, allt kan inte fungera från start. Att forma funktionen och ha kompetenschefer som handlar utifrån erfarenhet av det nya arbetssättet kommer naturligen att ta tid. Något att vara medveten om. Det nya kan inte bedömas utifrån sina barnsjukdomar, man måste sannolikt hålla ut med något slags ihärdig förtröstan över idén samtidigt som man strävar efter att genomföra den. Och revinderar och tänker om när och där så behövs.

Litteraturförteckning

Döös, M. (1997). *Den kvalificerande erfarenheten. Lärande vid störningar i automatiserad produktion*. Doktorsavhandling. Arbete och Hälsa 1997:10, Solna: Arbetslivsinstitutet.

Döös, M. (att publ). Med arbetsuppgiften som glasögon – i relationen mellan individers uppgiftsförståelse och organisationers förändringsprocesser. In D. Tedenljung (Ed.), *Pedagogik med arbetslivsinriktning.* Lund: Studentlitteratur.

Kolb, D. (1984). *Experiential learning. Experience as the source of learning and development*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Löfberg, A., & Ohlsson, J. (Eds.). (1995). *Miljöpedagogik och kunskapsbildning. Teori, empiri och praktik*. Rapport nr 23 från Seminariet för miljöpedagogik och kunskapsbildning, Stockholms Universitet, Pedagogiska institutionen.

Ohlsson, J., & Döös, M. (Eds.). (1999). *Pedagogic interventions as conditions for learning - the relation between theory and practice in some contextual didactic examples*. Report No. 34, Seminar on Contextual Didactics and Knowledge Formation. Department of Education, Stockholm University.

Wilhelmson, L. (1998). *Lärande dialog. Samtalsmönster, perspektivförändring och lärande i gruppsamtal*. Doktorsavhandling. Arbete och Hälsa 1998:16, Solna: Arbetslivsinstitutet.

Wilhelmson, L., & Döös, M. (att publ). *Förändringens resa. Om kompetens och organisatoriskt nyskapande på Ericsson.* Solna: Arbetslivsinstitutet.

Bilaga

Program för gemensam workshop för chefer inom en statlig myndighet och ett privat företag.

Syftet med denna workshop är att skapa ett tillfälle för reflektion kring, och därmed utveckling av, den nya chefsroll som vissa chefer inom de båda organisationerna har i uppgift att utforma i sin organisation.

09.00 Företrädare för de båda organisationerna hälsar välkomna

09.10 ALI-forskare inleder med en kort redogörelse för ”det dialogiska samtalet” beskriver uppläggningen av dagen och ger några enkla ”förhållningsråd”.

09.30 Första samtalsämnet: Vad innebär det att vara en bra kompetenschef i en matrisorganisation?

10.20 Andra samtalsämnet: Vilka hinder upplever du att det finns för att kunna vara en bra kompetenschef?

10.50 Tredje samtalsämnet: Vad skapar möjligheter/underlättar att vara en bra kompetenschef?

11.30 Fjärde samtalsämnet: Hur kan individ (chefen själv), grupp (ledningsgrupp), organisation (regler, resurser m.m.) agera för att stärka möjligheterna att vara en bra kompetenschef i en matrisorganisation? Uppgift för varje grupp: skriv på OH det väsentligaste som ni har kommit fram till.

12.00 Lunch

13.00 Fortsättning av fjärde samtalsämnet, sammanfatta och skriva punkter på OH.

13.20 Insamling och visning av gruppernas OH-blad. Gemensam diskussion om vad detta innebär för individers/gruppers/organisationernas fortsatta agerande när det gäller att utforma FA/KC-chefsrollen i en matrisorganisation.

14.00 Ny gruppindelning: homogena smågrupper från resp. organisation. Femte samtalsämnet: Vilka slutsatser kan vi dra för vår egen personliga del/vår egen organisations del? Och: Vill vi fortsätta med flera sådana här dagar? Vad ska de i så fall fokusera på?

15.00 Dagen slut