

MÖJLIGHETER TILL KOMPETENSUTVECKLING

-
ETT INDIVIDPERSPEKTIV PÅ RELATIONEN
MÄNNISKA - ORGANISATION

En studie av individer i reklam- och revisionsföretag

Monica Lindgren

MÖJLIGHETER TILL KOMPETENSUTVECKLING
-
ETT INDIVIDPERSPEKTIV PÅ RELATIONEN
MÄNNISKA - ORGANISATION

En studie av individer i reklam- och revisionsföretag

Akademisk avhandling
vid
Samhällsvetenskapliga fakulteten
Umeå Universitet
Monica Lindgren
Fil. kand.

Framlägges för vinnande av filosofie doktorsexamen till offentlig granskning
vid Institutionen för företagsekonomi, Hörsal MA 121, MIT-huset, fredagen
den 12 januari 1996, kl 10.15.

POSSIBILITIES FOR COMPETENCE DEVELOPMENT - an individual perspective on the relationship between man and organisation.

MÖJLIGHETER TILL KOMPETENSUTVECKLING - ett individperspektiv på relationen människa - organisation

Swedish text with summary in English. Monica Lindgren. The Department of Business Administration. Umeå Business School, S - 901 87 Umeå, Sweden.

Abstract: This study deals with individual possibilities for competence development in knowledge-intensive firms, especially advertising and audit firms. The study has an individual perspective which means that the organization is analyzed as subjective perception of individuals. In this approach I seek for differences between people (subjective interpretations), instead of similarities (intersubjective interpretations). Different subjective interpretations are important for the understanding of different possibilities and restrictions individual competence development. Different individuals can, depending on different values about work and life in general, have different experiences of possibilities for competence development. The research problem deals with different relations between the individual and the organization from the individual perspective of personal competence development. The empirical study is in two parts; case studies at the individual level and a questionnaire to people in advertising firms and audit firms.

From the theoretical perspective and the empirical studies, different types of relations between man and organisation have been developed; Respectful professional, disrespectful professional, respectful holistic, disrespectful holistic, sectorial professional and holistic professional. The implications of these relations are that certain individual values seems to fit these knowledge-intensive firms better than others. These individual values have been termed respectful, professional and holistic. Individuals with these values experience their possibilities of competence development better than other individuals. Individuals with the values termed disrespectful and sectorial were less pleased with their companies and their possibilities of competence development. The study also show that individual commitment to organisational values is important for the experienced possibilities for personal competence development.

Key words: Commitment, competence development, knowledge-intensive firms, individual perspective, individual values, intersubjective interpretation, relationship, subjective interpretation, organisational values.

Studier i företagsekonomi serie B, nr 36. ISBN 91-7191-115-4, ISSN 0346-8291, 289 pages
Umeå 1996.

Förord

Att skriva en avhandling kan liknas med mycket annat i livet, t ex att ha arbetsrelationer, vänskapsrelationer, kärleksrelationer och relationer till sina barn. Det är med andra ord både roligt och arbetskrävande. När man arbetar med en avhandling har man nämligen en relation till denna abstrakta produkt, dvs den blir något som står en nära. Så har det i varje fall varit för mig med föreliggande arbete. Det avhandlingen handlar om, dvs utveckling i arbetet, har alltid varit centralt för mig. Redan då jag gick i grundskolan var jag övertygad om att jag skulle minsann ha ett arbete som var roligt och stimulerande, dock ej nödvändigtvis bra betalt (men man kan ju ändra sig!). Denna utvecklingsinriktade syn på arbetet har troligen sin bakgrund i att mina föräldrar alltid haft en positiv och engagerad relation till sina respektive arbeten. Därigenom har de visat för mig att arbete är något som kan vara både spännande och utvecklande, vilket också den undervisning och forskning jag bedrivit under de senaste 8 åren varit. Forskningen har för mig inneburit att jag har fått möjlighet att arbeta med det jag tyckt varit intressant och stimulerande. Man kan också uttrycka det som någon individ gjorde i mina studier; Det är fantastiskt att få betalt för ett arbete som är så kul. Men man kan inte bara sitta nöjd och konstatera detta utan man måste också förstå att det är ett privilegium att ha det på detta sätt. Det är inte alla människor förunnat att ha ett som man upplever själv intressant och stimulerande arbete. Alla har inte samma praktiska möjligheter (som också konstateras i kapitel 1 i avhandlingen) till att utöva detta synsätt på arbetet.

Däremot är forskningen, som inledningsvis också poängterades, väldigt arbetskrävande. Kanske inte på det sätt man trodde när man började på forskarutbildningen. Då hade åtminstone jag förhoppningen om att när man väl var klar med slutsatserna var det tid för disputation, vilket jag har fått revidera i flera olika omgångar. Den sista tiden när man färdigställer avhandlingen är också den mest arbetsamma, vilket dock inte innebär att man inte utvecklas även då. Man utvecklar, för att använda begrepp från avhandlingen, olika former av kompetens. När man satt ”P” för den spännande analysen och teoriutvecklingen återstår utvecklingen av den pedagogiska förmågan (där min subjektiva uppfattning är att jag utvecklats i någon mån) och envisheten (upplever också att jag utvecklat denna förmåga under det sista året). Med andra ord kan man se på hela avhandlingsprojektet som en lång utvecklingsprocess ur den enskilda forskarens synvinkel. Det finns naturligtvis andra sätt att se på det (t ex lång utdragen plåga, ett fängelse eller resa), men var och en väljer sitt betraktelsesätt.

I förorden brukar man också avtacka folk som på olika sätt i interaktion med mig bidragit till att projektet blev en färdig avhandling. Jag tänkte börja med att tacka de personer som jag haft arbetsrelationer med och då i första hand de individer som varit föremål för mina empiriska studier. Jag vill speciellt tacka mi-

na "fall" som ställt upp tjänstvilligt och pratat fritt om sig själv och sin syn på företaget. Detta tack inkluderar även de personer som delat med sig av sin erfarenhet av reklambranschen och fått mig att förstå de speciella förhållanden som reklamarbetet verkar under. Ett stort tack också till auk. rev. Anders Hettinger, som i olika omgångar i projektet ställt upp och diskuterat frågeställningar rörande revisionsbranschen och kompetensutveckling med mig. Jag vill också tacka prof. Lennart Sjöberg vid Handelshögskolan i Stockholm som läst och kommenterat de psykologiska avsnitten i avhandlingen. Projektet har också finansierats av Tore Browaldhs fond (Handelsbanken), ett stort tack till er att ni vågat satsa på mig och min forskning!

Jag vill också rikta ett tack till mina kollegor vid Handelshögskolan i Umeå. Vid institutionen för statistik arbetar Hans Stenlund och han har i olika omgångar läst och kommenterat min enkätstudie (han har lyckats få ned en från börja mycket detaljrik enkätredovisning från 300 sidor till 40 sidor). Tack för ditt engagemang Hans! Vid Företagsekonomiska institutionen har många personer läst och kommenterat delar eller hela avhandlingen. Prof. Barbro Anell, ek. dr. Håkan Bohman och ek. dr. Nils Wåhlin har gett väsentliga synpunkter på olika delar av avhandlingen. Fil. kand. Sven Junghagen, ek. dr. Per Nilsson och fil. dr. Anders Söderholm idkade "pajkastning" mot mitt manus, vilket resulterade i en hel del omarbetningar. Tack ska ni ha! Hoppas ni är nöjda med den färdiga avhandlingen! Tony Huzzard har hjälpt till med den engelska sammanfattningen. Ett stort tack också till inst.sekr. Katarina Pousette som vid ett antal olika tillfällen ställt upp och hjälpt till med korrektur, ritande av modeller m m.

Jag vill också tacka min handledare. Prof. Rolf A Lundin har under de senaste två åren nitiskt granskat manus och kommit med konstruktiva förslag. Doc. Carin Holmquist har varit min handledare under hela processen där hon agerat som den kloka och erfarna handledare hon är. Carin har en fantastisk förmåga att se eventuella "guldgrubbor" i det skrivna, dvs hon vet vilka "tåtar" man skall dra i. Hon har också under dessa år varit en nära vän till mig och jag måste tillstå att hon lyckats balansera denna integrerade handledar- och vänskapsrelation på ett utomordentligt sätt.

Ett speciellt tack förtjänar också mina övriga integrerade arbets- och vänskapsrelationer. Med civ. ek. Ulrica Nylén har jag både skratat och gråtit när jag diskuterat både forskning och privata spörsmål. Även med ek. dr. Maria Bengtsson har jag diskuterat och penetrerat snart allt på denna jord. Tack för att jag har förmånen att få arbeta under samma tak som er!

Sist i förordet till avhandlingen brukar den "stackars" familjen avtackas. Jag har dock inte "köpt" det betraktelsesättet riktigt, dvs sett familjen som något jag offerar för "forskarkallet". När det gäller min relation till mina barn Jacob, Oscar och Stina har nog avhandlingsarbetet inneburit många fördelar som inte skulle

ha funnits om jag haft ett traditionellt åtta-till-fem-arbete. Även om arbetet periodvis har engagerat mig hårt har det dock aldrig inneburit att jag arbetat så mycket att jag inte orkat med mina barn. Det är tvärtom en viss tjugning att släppa arbetet och ägna sig åt barnens omedelbara behov av uppmärksamhet. Dessutom erbjuder det "fria" forskningsarbetet också möjligheter att disponera sin tid, vilket innebär att man som förälder har möjlighet att vara på dagis och i skolan med barnen. Man bör vara tacksam för detta och inse att det inte är alla föräldrar förunnat att själv kunna disponera sin tid, även om både Jacob och Oscar tyckt att min fysiska närvaro på olika aktiviteter ibland varit påträngande! Sedan tror jag också att jag lyckats förmedla att det är roligt med arbete. Min äldste son Jacob poängterade i skolan vid något tillfälle på förekommen anledning att man inte alls arbetade för att tjäna pengar utan för att det var kul! Jag vill också tacka Göran Öberg som i sin egenskap som pappa engagerat sig mycket i våra gemensamma barn och därmed kompletterat föräldraskapet.

Jag avslutar med min mest flerdimensionella relation (den s k integrerade arbets- vänskaps- och kärleksrelationen). Ek. lic. Johann Packendorff har vid olika tillfällen de senaste åren gett konstruktiva och idérika kommentarer på delar av och hela avhandlingen. Han har dessutom alltid funnits "där" när jag velat diskutera olika problem jag haft med avhandlingen. Till sist, men inte minst, har han också fungerat som moraliskt stöd då jag upplevt avhandlingsarbetet som mindre roligt. Tack Johann för att du engagerar dig och arbetar för våra relationer!

Ett tack avslutningsvis till Ark. SAR Katrin Gunnarsson som har utformat omslagsbilden.

Avhandlingen tillägnas mina barn med hopp om att de finner arbeten som är utvecklande för just dem.

Umeå i oktober 1995

Monica Lindgren

Innehållsförteckning

1. Kompetensutveckling i kunskapsföretag - Individen i fokus	1
1.1 Företagsstrukturen och människan	1
1.2 Studier av kompetensutveckling i kunskapsföretag förutsätter ett individperspektiv	4
1.3 Ett individperspektiv som fokuserar upplevelser	6
1.4 Forskningsproblemet, syfte och modell	10
1.5 En översikt över forskningsprocessen	13
2. Vad har påverkat forskningsprocessen?	15
2.1 Forskningsparadigmets betydelse	15
2.2 Verklighetssynen påverkar vårt sätt att forska	17
2.3 Grundläggande ställningstaganden om människan	21
2.4 Induktion och deduktion - Två motpoler	24
2.5 Teoriutveckling med överförbarhetsambitioner	26
2.6 Den multimetodologiska ansatsen	27
2.7 Urval av individer och företagskontexter	29
2.8 En diskussion om sanningskriterier	31
2.9 Några erfarenheter av avhandlingsarbetet	32
2.10 Introduktion till den teoretiska referensramen	34
3. Kompetensutveckling som studieområde	37
3.1 Kompetensutveckling - Begrepp och perspektiv	37
3.2 En fokusering till den av individerna upplevda relationen	42
4. Individens värderingar relaterat till arbetet	45
4.1 Individen som studieobjekt	45
4.2 Individer och deras förhållanden till arbete	48
5. Individen i den kulturella företagskontexten	55
5.1 Kultur som grundläggande synsätt för studier av individer, grupper och organisationer	55
6. Sammanfattning av det teoretiska perspektivet	63

7. Kompetensutveckling - Den subjektiva individnivån	67
7.1 Reklamföretaget och individerna	67
7.2 Intervjuerna och situationen	68
7.3 Datasammanfattning och analys	71
7.4 Individernas subjektiva upplevelser av organisationsförutsättningar för kompetensutveckling	74
7.4.1 Individ A	75
7.4.2 Individ B	80
7.4.3 Individ C	86
7.4.4 Individ D	91
7.4.5 Individ E	97
7.4.6 Individ F	101
7.4.7 Individ G	106
7.5 Sammanfattning av fallstudierna	112
8. Likheter och olikheter individer emellan - En komparativ analys	115
8.1 Företaget såsom intersubjektiv social konstruktion	115
8.2 Individers olika subjektiva upplevelser av företaget	118
8.3 Fallstudiernas bidrag till utvecklingen av teorin	122
9. Individers upplevelser i reklam- och revisionsföretag	129
9.1 Urval av individer i reklam- och revisionsföretag	130
9.2 Tillvägagångssätt	131
9.3 Frågekonstruktion och enkätmodell	133
9.4 Analysförfarande	136
9.5 Disposition av enkätredovisningen	137
9.6 Redovisning av enkätresultat	138
9.6.1 Individuell bakgrund och föreställningar	138
9.6.2 Relationen mellan individuella föreställningar och upplevelser av organisationsförutsättningar	147
9.7 Skillnader mellan individer i olika typer av företag	161
10. Individer och deras upplevelser av företaget - En diskussion av de empiriska resultaten	167
10.1 Individuella föreställningar	167
10.2 Upplevelser av organisationsförutsättningar för kompetensutveckling	169
10.3 Introduktion till teoriutveckling	176

11. Mot en utvecklad teori om individers upplevda möjligheter till kompetensutveckling	177
11.1 En sammanfattning inför teori- och begreppsutvecklingen	177
11.1.1 Föreställningar som kan relateras till de olika företagsupplevelserna	177
11.2 Sammanfattande diskussion av upplevelser av organisationsförutsättningar för kompetensutveckling	
11.3 Varianter av relationsmönster	182
12. Sex olika kulturella relationer - Olika upplevda förutsättningar för kompetensutveckling i kunskapsföretag	187
12.1 Individuella värderingar som gemensam grund för relationsvarianterna	187
12.2 Relationerna ges etiketter	192
12.2.1 Den respektfullt professionella relationen	193
12.2.2 Den respektlöst professionella relationen	194
12.2.3 Den respektfullt holistiska relationen	196
12.2.4 Den respektlöst holistiska relationen	197
12.2.5 Den sektoriellt professionella relationen	198
12.2.6 Den holistiskt professionella relationen	200
13. En utvecklad teori om individers upplevda möjligheter till personlig kompetensutveckling	203
13.1 Commitment - Nödvändig förutsättning för möjligheterna att utveckla kompetens?	203
13.2 Olika former av personlig kompetensutveckling	213
13.3 Praktiska implikationer av studien	218
13.4 Paradoxen i kunskapsföretag - Ett hinder för kompetensutveckling?	219
Summary in English	221
Referenser	241
Bilagor (1-4)	251
Appendix	A1

1

Kompetensutveckling i kunskapsföretag - Individen i fokus

Denna bok handlar om individers upplevda möjligheter till kompetensutveckling i kunskapsföretag, närmare bestämt reklam- och revisionsföretag. Intresset för kunskapsföretag har ökat det senaste årtiondet. Arkitektföretag, reklamföretag och revisionsföretag etc har dragit uppmärksamhet till sig i takt med den betydelse de fått för allt fler välutbildade individer i vårt samhälle. Kunskapsföretag karaktäriseras också just av sitt beroende av människor, det så kallade humankapitalet¹. I och med kunskapssamhällets intåg har också situationen förändrats för många människor. Individen är inte längre bara ett redskap för organisationen utan lika mycket det omvända, dvs organisationen kan ses som ett redskap för individers tillfredsställelse av sin egen utveckling. Om man då väljer att betrakta organisationer utifrån detta perspektiv, dvs hur den upplevs utifrån enskilda individers synvinkel kan detta formuleras som ett **individperspektiv** på kunskapsföretag.

I föreliggande arbete kommer individperspektivet att utgöra teoretisk och metodologisk bas. Detta individperspektiv kommer att betona och lyfta fram individers olikheter beträffande upplevelser av möjligheter till personlig kompetensutveckling i företag. Studien utgår från en verklighetssyn som betonar subjektiva/sociala konstruktioner där individers upplevelser av sin kulturella företagskontext lyfts fram som den centrala empiriska källan.

1.1 Företagsstrukturen och människan

Mitt intresse för individer i kunskapsföretag vaknade i samband med en konferens om kunskapsföretag. Det som diskuterades där var knutet till frågeställningen om vad som egentligen skiljer kunskapsföretag från traditionella företag. Litteraturen om kunskapsföretag förmedlar en bild av att traditionella idéer om t ex företagsvärdering, marknadsföring och organisation ej är fullt tillämplbara på kunskapsföretag på grund av individens centrala betydelse i företagen. Det utvecklas ett speciellt förhållande mellan företagets kunder och dess medarbe-

¹ Vetenskapliga rapporter och en mängd artiklar i olika affärstidningar indikerar att studier av kunskapsföretag blivit ett nytt forskningsområde inom företagsekonomi se t ex artikelsamling, Lindmark, L.,(red), 1990.

tare. Ofta tar det lång tid att bygga upp denna relation, men den är å andra sidan många gånger långvarig när den väl etablerats. De tjänster som medarbetaren säljer till kunden kännetecknas av att de är kunskapsintensiva och individberoende. I vissa fall kan den tjänst som levereras vara bunden till en enda medarbetare, vilket antyder något om de problem som denna typ av företag har att handskas med. Företagen blir beroende av sina medarbetare på ett helt annat sätt än i traditionella företag där produktionen är knuten till maskiner.²

Det jag upplevde som en klar begränsning var att det fanns så få empiriska studier av kunskapsföretag. Därför kändes det angeläget att undersöka huruvida de teoretiska problemen hade sina praktiska motsvarigheter i företagen. Detta medförde att en probleminventering i reklamföretag gjordes.

I denna probleminventering ansåg sig företagen framförallt ha stora problem med styrning av medarbetare och rekrytering av dessa.³ I deras konkretiseringar av problemen var det i huvudsak två olika bilder som tonade fram. Den ena bilden uppvisade en bransch med en negativ självbild som också andades en viss **misstänksamhet gentemot individer** i branschen. Samtidigt tonade en annan bild fram som beskrev det **beroendeförhållande** som råder mellan företaget och de anställda. Exempel på yttranden som beskriver detta är; ...”svårt att hitta kompetenta pålitliga medarbetare”, ”Seriösa marknadsinriktade personer saknas”, ”Uppsägning av anställd personal som i ökande grad visade bristande lojalitet”.

Det som var gemensamt för företagen i studien var att yttrandena handlade mycket om **anställda/medarbetare**. Företagen synes vara beroende av individer som har starka egenintressen för att delta i denna typ av organisation. Dessa empiriska observationer gjorde att mitt allmänna intresse om kunskapsföretag och deras problem alltmer kom att handla om **individerna** och vilka intressen och motiv som de har för att arbeta i kunskapsföretagen.

Intresset för individers motiv att arbeta i kunskapsföretag gjorde att jag började fundera i mer grundläggande termer om varför människor överhuvudtaget arbetar. Om man ser historiskt på människors arbete kan man bara konstatera att människan i alla tider och samhällen har arbetat. Däremot är arbetet som anställd endast en del av det totala arbetet som utträttas i samhället. Mycket av det arbete som utförs i samhället utträttas i andra former än anställningsförhållanden i förvärsarbete, t ex hushållsarbete och välgörenhetsarbete⁴. Om

² För ytterligare diskussion om kunskapsföretag se Lindmark, L, (red), 1990, Starbuck, W.H, 1992 samt Sveiby, K-E & Risling, A, 1986.

³ Hedström, K & Lindgren-Öberg, M, 1989.

⁴ För ytterligare diskussion om anställning kontra övrigt arbete se Jahoda, M, 1982.

man studerar synen på utbytet av arbetet har dock denna förändrats en hel del⁵. Platon ansåg inte arbetet som sådant utgöra någon källa till lycka utan det var på fritiden som den personliga utvecklingen/filosofiska kontemplerationen skulle ske. Allt eftersom samhället har förändrats har dock arbetets betydelse förändrats för många. Under det senaste seklet har också möjligheterna till att välja förhållningssätt till arbete utvecklats. Tidigare var en stor del av befolkningen hänvisad till monotont industriarbete och synen på arbetet var till största delen instrumentellt betonad. Individer förväntade sig inte mer av arbetet än att tjäna pengar till sitt och familjens uppehälle.

Moderniseringen har dock fört med sig ett mer individorienterat synsätt, en strävan att maximera egennytta⁶. Samtidigt skall man vara medveten om att möjligheterna till att i sitt praktiska arbetsliv tillämpa detta synsätt fortfarande är begränsade för flertalet människor. Det individuella utbytet av arbetet och synen på arbetets betydelse hör intimt samman med vilken produktionsinriktning som finns. Idag har vi dock, speciellt i kunskapsföretag, människor som ersätter fritiden med arbetet. Man prioriterar arbete framför fritid bl a för att **arbetet upplevs som intressantare än fritidssysselsättningar** (dvs tvärtemot Platons syn på arbetet). För att få ut så mycket som möjligt av sitt arbete kan människor söka sig till kunskapsföretag och på det sättet maximera egennytta. Detta individorienterade synsätt har också fått sitt uttryck genom att fler använder längre tid till studier⁷. Den svenska arbetskraftens sammansättning har förändrats genom högre utbildningsnivå samt högre genomsnittsålder⁸. Människor verkar prioritera sitt yrkesliv i större utsträckning än tidigare.

Det som synes vara drivkrafter för individer att arbeta i kunskapsföretag handlar om att arbetet där har en annan karaktär än traditionellt industriarbete. Genom att arbetet är icke standardiserat, kreativt, starkt individberoende och komplext problemlösande⁹ blir det möjligt för individer att anta ett annat förhållningssätt till arbetet. Individer i kunskapsföretag kan i arbetet få utlopp för sitt intresse, kreativitet och därmed sitt **utvecklingsbehov**. Företagen blir på detta sätt individens redskap för utveckling och inte bara tvärtom. Kunskapsföretagen kan ses som uttryck för detta, och betydelsen av enskilda individer betonas också i managementlitteraturen när man beskriver kunskapsföretag, kompetensutveckling och ledarskap¹⁰.

⁵ Grenholm, C.H, 1988.

⁶ Arvidsson, H, m fl, 1994.

⁷ Liljeström, R, 1981.

⁸ Fredriksson, L, 1992.

⁹ Sveiby, K-E & Risling, A, 1986.

¹⁰ Se t ex Hall, J, 1990 och Stevring, P, 1986 där dessa författare utgår ifrån att individerna är det mest centrala för företags kompetensutveckling.

På grundval av resultatet av den tidigare refererade probleminventerande studien i reklamföretag samt det faktum att arbetet ändrat innehåll kom mitt intresse så småningom att fokuseras på **individer och deras utveckling i kunskapsföretag**. Detta ledde funderingarna vidare till frågor om vad utveckling betyder för individerna i kunskapsföretag och vad är det som har betydelse för möjligheterna att utvecklas i kunskapsföretag?

1.2. Studier av kompetensutveckling i kunskapsföretag förutsätter ett individperspektiv

Vad man betraktar som utveckling i arbetet skiljer sig åt beroende på vilken typ av arbete man har. Utveckling i arbete kan hos en som är anställd i ett verkstadsföretag innebära att han/hon lära sig hantera en ny teknik, får avancera eller byta arbetsuppgifter. Där knyts förändringen till utveckling av praktiska färdigheter. Inom forskningsområdet arbetstillfredsställelse har också utveckling i arbetet behandlats som en del av den totala arbetstillfredsställelsen. Där betonas bl a vikten av att ha variation av arbetsuppgifter, helhetsansvar, betydelsen av arbetet i en helhetskontext, sociala relationer och självständighet¹¹. Denna forskning har dock i huvudsak koncentrerats till industriföretag, vilket i sig är helt naturligt beroende på att dessa företag också dominerat näringslivet under större delen av 1900-talet. Intresset inriktades därför på "genomsnittsmänniskan" snarare än på individer med olika karaktäristika.

Med utveckling i arbetet hos kunskapsföretag menar man i och för sig saker som har med arbetsuppgifterna att göra, men man betonar den tankemässiga utvecklingen i arbetet. Nyare forskning använder begreppet **kompetensutveckling** och betonar kopplingen mellan den teoretiska utvecklingen och praktiska handlingen¹². I kunskapsföretag bygger verksamheten på medarbetarnas kreativitet och problemlösningsförmåga medan industriföretagens verksamhet i högre grad vilar på produktionssystemens betydelse. Verksamhetens karaktär leder också till att människor är utbytbara i större omfattning i industriföretag jämfört med kunskapsföretag. Den organisationsteoretiska designtanken, där färdiga arbetsbeskrivningar skall föreläggas individerna, får därigenom inte samma betydelse i kunskapsföretag.

Företagsekonomisk forskning om kompetensutveckling har i huvudsak koncentrerats till studier av organisationers kompetensutveckling där individers kompetensutveckling aggregerats till organisationsnivån. Förutom individer inkluderas ofta system och rutiner i kompetensutvecklingen¹³, medan andra studier av

¹¹ Se bl a Hackman, J.R. & Oldham, G.R., 1980, Hertzberg, F., 1966, Likert, R., 1967.

¹² Se t ex Andersson, Å., 1985, Boyatzis, R., 1982, Wikström, S., m fl, 1992.

¹³ Se t ex Ekstedt, E., 1988, Hall, D.T., 1984, Selznick, P., 1957, Sjöstrand, S.-E., 1979, Treutiger, R., 1990, Wikström, S., m fl, 1992.

kompetensutveckling i organisationer söker förstå kompetensprocessen på organisationsnivå genom utomstående förutsättningar, t.ex. regionala förutsättningar¹⁴. När det gäller forskning om kompetens och kompetensutveckling på individnivå finns denna företrädesvis inom området "Human Resource Management"¹⁵. Den forskningen är ledningsrationalistisk till sin karaktär och handlar på en övergripande nivå om vilka egenskaper som en kompetent individ besitter samt hur matchningen mellan kunskaper och uppgifter kan se ut¹⁶. Problemet med dessa ansatser är att man kan spåra en tro på en "objektiv" verklighet som låter sig struktureras på ett enda sätt, ett rätt sätt att vara. Även Sandberg¹⁷ kritiserar den rationalistiska ansatsen på kompetens bl a för att forskaren definierar vad som är kompetens och ej låter studieobjekten definiera detta. Individer är olika som personer betraktat och har också skilda värderingar om hur arbetet skall bedrivas och därmed också olika preferenser om vad kompetens är och hur man kan utveckla sin kompetens i företag. Vissa individer kanske inte anser det utvecklande att behöva konkurrera med andra utan behöver social gemenskap för att kunna utvecklas. Andra individer anser att det är positivt med intern konkurrens. Man upplever med andra ord organisationsförutsättningar positivt eller negativt beroende på individuella olikheter och kommer också med bakgrund av detta att agera olika. Dessa olikheter individer emellan är speciellt viktigt att ta hänsyn till i de individberoende kunskapsföretagen.

Detta resonemang leder fram till utgångspunkten för studien; **individer i kunskapsföretag är inte en homogen massa som har samma utgångspunkter och värderingar om vad som är utvecklande i sitt arbete**. Individerna kan med bakgrund av detta passa bättre eller sämre in i den kulturella företagskontexten. En kultur som t ex uppmuntrar "intern konkurrens" behöver inte bejakas av alla i organisationer. Med detta som bakgrund synes det vara av väsentlig vikt att lyfta fram olikheterna mellan individer och därmed studera individens kompetensutveckling ur ett renodlat **individperspektiv**¹⁸. Ett perspektiv som ger teoretiska konsekvenser, men också empiriska eftersom man **söker olikheter individer emellan istället för likheter**.

¹⁴ Sundin, E & Wiberg, U, 1985.

¹⁵ Se t ex Bailyn, L, 1980, Boyatzis, R, 1982, Ferris, G.R, Rowland, K.M & Buckley, R.M, 1990, Morgan, G, 1988.

¹⁶ Exempel på den första inriktningen är Boyatzis, R, 1982 och exempel på andra inriktningen är Bailyn, L, 1980.

¹⁷ Sandberg, J, 1994.

¹⁸ Perspektiv innebär att man betraktar något fenomen med vissa "glasögon" (jfr Asplund, J, 1970). Individperspektivet är ett bland många andra perspektiv när det gäller företagsekonomiska studier t ex kan man se organisationer som projekt (jfr Packendorff, J, 1995). Perspektivvalet i föreliggande studie kom tidigt i undersökningen. Det finns dock studier som har perspektivförändringar/förskjutningar under en senare fas av undersökningen se t ex Holmquist, C, 1980.

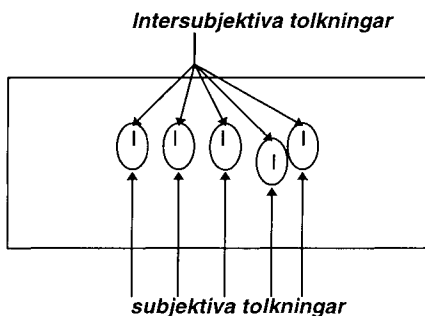
1.3 Ett individperspektiv som fokuserar upplevelser

Inom organisationsteorin har tolkningar, betydelser och värderingar tillmätts stor betydelse. Utgångspunkten har varit att organisationer är sociala konstruktioner¹⁹. Denna forskning har omvandlat subjektiva meningar till intersubjektiva utsagor om organisationen ifråga. Visserligen betonas också individerna, men enbart som bärare och förmedlare av organisationsvärderingar. Enskilda individer och deras subjektiva upplevelser lyfts ej fram och individerna reduceras till flockvarer. Om man menar att individer är centrala finns det all anledning att också betona detta i forskningen och **lyfta fram det individuellt subjektiva**. Detta innebär också att olikheter mellan individer lyfts fram istället för likheter mellan individers beskrivningar av företag.

Skillnaden mellan ett traditionellt organisations/kulturperspektiv och individperspektivet i denna studie kan åskådliggöras genom följande figur.

Traditionellt organisations/kulturperspektiv:

- Flera berättelser om organisationen omvandlas till en intersubjektiv utsaga.
- Man söker efter likheter i berättelserna
- Uttalanden om organisationen och dess kultur



Individperspektivet:

- Flera berättelser om organisationen innebär också flera olika upplevelser av organisationen.
- Man söker efter olikheter i berättelserna
- Uttalanden om individen i organisationen

Figur 1. Organisations/kulturperspektivet och individperspektivet

Ovanstående figur visar skillnaderna mellan ett traditionellt organisationsperspektiv och ett individperspektiv. Ett organisationsperspektiv innebär att man i första hand intresserar sig för likheterna i individernas (I) berättelser om företaget, dvs intersubjektiva tolkningar. Eftersom man skall uttala sig om organisationen är detta också ett rimligt angreppssätt. Om man istället skall fokusera sig

¹⁹ Se bl a Berger, P.L & Luckmann, T, 1966.

på individer i organisationer kommer däremot olikheterna i de enskilda individernas berättelser att vara det centrala, dvs genom de subjektiva upplevelserna lyfts det unika hos olika människor fram.

Ambitionen att lyfta fram det individuellt subjektiva i organisationer har också att göra med den verklighetsbild man har. I denna studie betonas individers upplevelser som det centrala för en förståelse av olika möjligheter och restriktioner beträffande personlig kompetensutveckling. Upplevelserna blir centrala eftersom studien grundas på en verklighetssyn där världen uppfattas som en subjektiv konstruktion och de meningar eller upplevelser som individer har av verkligheten är väsentliga. Denna paradigmatiska utgångspunkt kan också knytas till Louis verklighetsdiskussion om det sociala faktaparadigmet och det sociala definitionsparadigmet, där det förstnämnda betonar att alla fenomen består av fakta, medan det andra paradigmet ser individen som skapare av den sociala verkligheten (mentala processer).²⁰ Louis menar också att det sociala faktaparadigmet är tveksamt när man studerar t ex attityder till arbetet.²¹

Genom att lyfta fram olika individupplevelser i företag har man också möjlighet att förstå de individuella variationerna. Som tidigare betonats bygger också själva "affärsidén" i kunskapsföretag på dessa individuella variationer. Detta medför också att man inte kan betrakta kunskapsföretag som monokulturer med konsensusstankegångar som grund utan som bestående av olika viljor och krafter som skall samarbeta för att driva företaget tillsammans. Föreställningarna som finns inom företag är skapade av människor som har funnits och finns inom företaget. Tidigare forskning betonar signifikanta aktörers (ofta åsyftas företagsledaren) möjligheter att påverka kulturella värderingar²². Detta innebär också att de värderingar som styr organisationen ej behöver delas av alla. Den producerande kraften kan tillhöra någon eller några medan andra individer agerar mer reproducerande, dvs de upprätthåller värderingar indirekt genom att agera i enlighet med dessa.

Resonemanget ovan pekar mot att det inte är givet att alla individer som arbetar i ett kunskapsföretag fungerar i dessa strukturer. Den ideologi som finns i företaget kanske inte passar alla individer som arbetar där. Ledningen och deras värderingar kan genomsyra en verksamhet, men dessa värderingar behöver dock inte delas av alla anställda. Individer i kunskapsföretag kan vara starka individualister och därför uppleva det som frustrerande att inte få gehör för sina egna tankar och idéer. Visserligen kan man försöka byta till ett företag där de egna personliga värderingarna stämmer bättre överens med de värderingar som driver

²⁰ Det sociala faktaparadigmet representeras bl a Hackman, J.R & Oldham, G.R, 1980. Exempel på det sociala definitionsparadigmet är Silverman, D, 1970.

²¹ Louis, M.R, 1981. Noteras kan att även Sjöberg, L & Lind, F, 1994, menar att forskning visar att upplevelser, till skillnad för vad de kallar faktiska förhållanden, ger störst effekt på arbetstillfredsställelsen.

²² Se bl a Johansson-Lindfors, M-B, 1989, Morgan, G, 1986, Normann, R, 1975.

företaget. Samtidigt skall man vara medveten om att det inte alltid är möjligt att byta arbetsplats på grund av t ex svårigheter med att lämna orten och den dåliga arbetsmarknad som det varit under lågkonjunkturen i början av 1990-talet. Detta innebär att möjligheterna till "exit" är begränsade under vissa villkor.

Sammantaget implicerar detta att det, inom kunskapsföretag, kan finnas olika upplevda förutsättningar för utveckling. Detta beroende på hur individernas egna subjektiva värderingar relateras till de rådande värderingarna i företaget. Tidigare forskning om individer och arbete visar att det finns olika former av "osynliga kontrakt" där individers olikheter i grunduppfattningar påverkar deras relationer och uppfattningar om företag²³.

I och med att man lyfter fram olikheter mellan individer blir också individernas subjektiva upplevelser av företaget väsentliga för förståelsen. Att få fram den subjektiva upplevelsen av personlig interaktion med sin kulturella företagskontext/företaget blir därmed den centrala empiriska uppgiften när det gäller att förstå individernas möjligheter/restriktioner beträffande kompetensutveckling.

För att sammanfatta individperspektivet kan man säga att detta perspektiv innebär;

- Att organisationsförutsättningar relaterade till personlig kompetensutveckling betraktas utifrån individernas subjektiva upplevelser av dessa.
- En betoning av att individerna vistas i en kulturell företagskontext där deras upplevda möjligheter till kompetensutveckling kan skilja sig åt beroende på individuella olikheter. Studien fokuserar därmed olikheter i synen på företaget jämfört med de likheter i uppfattningar som vanligtvis lyfts fram i kulturstudier.
- Att beskrivningar av organisationsförutsättningar görs utifrån individens "nyttoperspektiv". Exempel på detta är utsagor om vad t ex "frihet på arbetet" betyder för de enskilda individerna.

Individperspektivet innebär också att analysen inte kommer att göras utifrån ett effektivitets/lönsamhetsperspektiv eftersom denna studie handlar om den personliga kompetensutvecklingen. Tidigare organisationsteoretisk forskning av individer i organisationer har däremot vanligen haft ett renodlat ledningsperspektiv; analys och slutsatser har relaterats till effektivitet och ekonomisk lönsamhet. Organisationsforskningen har i denna kontext använts bl a för att öka kunskapen om hur man skall åstadkomma effektiva belöningsystem för att utnyttja kompetensen hos individer. Det som skiljer de äldre motivationsstudierna från de nyare är egentligen bara förändringar av de studerade individuella behoven, inte de grundläggande utgångspunkterna. Som en följd av värderingsförändringar i samhället har motivationsfaktorerna i dessa studier förskjutits från belöningar i form av lön till förutsättningar i form av trivsel och utvecklings-

²³ Zetterberg, H, m fl, 1984.

möjligheter²⁴. Det primära syftet har dock varit att söka kunskap om hur man bäst kan motivera människor för att få effektiva organisationer. Det grundläggande paradigmet ligger kvar; "Hur kan vi åstadkomma effektivitet ur ett organisationsperspektiv?" Lea m fl uttrycker sig på följande sätt:

"It would not be hard to find academic articles discussing how a firm can secure the maximum work from its employees for the least pay, but it would be harder to find one discussing how an employee could secure the maximum pay for the least work...."²⁵

Ovanstående resonemang pekar på nödvändigheten av att komplettera organisationsforskningen med ett individperspektiv. Visserligen kan man hävda att organisations- och individperspektiven kan vara förenliga eftersom om individen utvecklas kan också organisationen utvecklas. Det finns dock studier som pekar på svårigheter att förena individuella behov med organisations/effektivitetsmål. Ekvall²⁶ har i en studie visat att kreativitet kan vara effektivitetshindrande beroende på att alltför kreativa individer har ett för avancerat nytänkande i förhållande till de behov som föreligger. Här kan man se en motsatsställning mellan personlig kompetensutveckling och organisationens effektivitetsmål åtminstone på kort sikt. Kreativitetsfrämjande åtgärder ses inte som rationella ur ett organisationsperspektiv.

Förutom denna skillnad som kan föreligga mellan organisations- och individmål finns det mer etiska/moraliska tveksamheter i att använda ett organisation/effektivitetsperspektiv. Människor behandlas som något man kan manipulera för att uppnå vissa syften. Abrahamsson menar också att;

"Moderna företagsteorier ägnar sig i hög grad åt att söka förklara hur ledarskap, ideologier och gruppdynamiska metoder kan användas för att öka de anställdas lojalitet, motivation och produktivitet"²⁷.

Exempel på övriga forskare som kan hänföras till denna mer kritiska inriktning är Sandberg²⁸, Willmott²⁹, Knights³⁰, samt Alvesson³¹. Alvesson menar bl a att det är problematiskt att förena effektivitetstänkande och humanism³². Liknande resonemang återfinns också hos Fischer & Sirianni, som menar att traditionell

²⁴ Om värderingsförändringar i samhället se bl a Arvonen, J, 1986.

²⁵ Lea, S, m fl, 1987, sid 135.

²⁶ Ekvall, G, 1983

²⁷ Abrahamsson, B, 1978, sid 77.

²⁸ Sandberg, Å, 1980a.

²⁹ Willmott, H, 1987, 1993.

³⁰ Se t ex Knights, D & Willmott, H, 1987.

³¹ Alvesson, M, 1993.

³² Alvesson, M, 1993.

organisationsforskning handlar om effektivitetssträvanden ur ägarsynvinkel istället för att se organisationen som verktyg för individer³³. Knights & Willmott för en kritisk diskussion om den manipulativa inverkan som föreställningar och värderingar har och menar att detta används som redskap för ledningen³⁴. Även Volpert menar att kritiken mot traditionell arbetsvetenskap tilltagit bl a beroende på att den utger sig för att vara vetenskap i människans tjänst fastän den i realiteten är inriktad på företagets vinstintresse³⁵. Med detta som bakgrund synes det ur forskningssynpunkt vara av väsentlig vikt, dvs etiskt försvarbart ur ett kritiskt perspektiv, att belysa individers upplevelser av sina kompetensutvecklingsmöjligheter utifrån ett renodlat individperspektiv.

Det skall dock betonas att jag inte menar att man i praktiskt handlande kan bortse ifrån organisationens behov av bl a lönsamhet och effektivitet. I praktisk verksamhet torde det tvärtom vara ett måste att ta hänsyn till både individers och organisationens krav. Individperspektivet skall med bakgrund av detta ses som ett perspektiv som är grundat i empiriska iakttagelser (kunskapsföretags betonande av den enskilda individen), men som utvecklats till ett teoretiskt och metodmässigt betraktelsesätt i denna studie.

1.4 Forskningsproblemet, syfte och modell

Min ambition är att studera individers upplevelser av organisationsförutsättningar och relatera dessa upplevelser till möjligheter till eller restriktioner för kompetensutveckling. När man studerar upplevelser innebär detta att man utgår ifrån att individer är unika och har olika relationer med företaget och att det är intressant att belysa skillnader mellan individer och deras upplevelser av företag. Jag har också i problembakgrunden argumenterat för behovet att lyfta fram olikheter mellan människor i kunskapsföretag.

Givet dessa utgångspunkter är perspektivet riktat mot individen och dennes utbyte av företaget. Den överordnade frågeställningen är då klar. **Hur upplever olika individer organisationsförutsättningar för personlig kompetensutveckling och hur kan denna relation mellan individ och företag beskrivas?** Denna frågeställning inrymmer frågeställningar som "Hur upplever olika individer samma företag?" samt "Hur kan dessa olikheter i upplevelser av företaget kopplas till möjligheter och restriktioner för kompetensutveckling?"

Studien syftar till att utveckla en teori om individers upplevda möjligheter till/restriktioner för kompetensutveckling i kunskapsföretag.

³³ Fischer, F & Sirianni, C, 1984.

³⁴ Knights, D & Willmott, H, 1987.

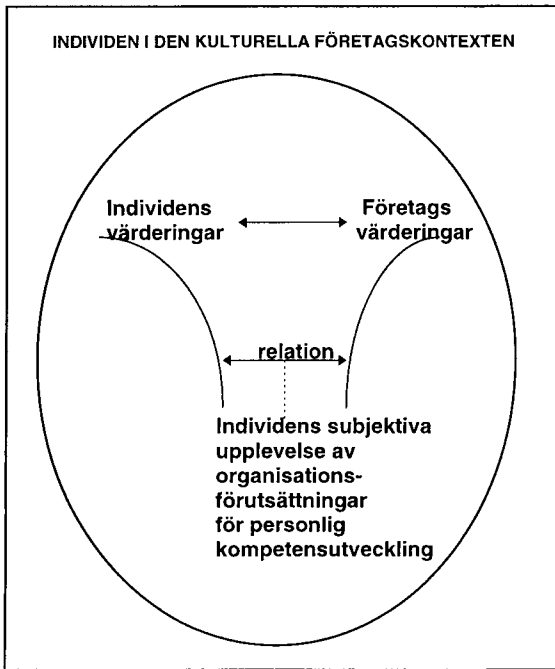
³⁵ Volpert, W i Aronsson, G, 1983.

Det avsedda teoretiska bidraget av studien är att lyfta fram individperspektivet och därigenom ge bidrag till organisationsteorier om kompetensutveckling (den teoribildningen brukar benämnas "Human Resource Management") och om föreställningar och värderingar i organisationer. Det praktiska bidraget med detta individperspektiv är att genom att betrakta individers olikheter öka insikten om att varje individ är en unik varelse och bör betraktas som sådan i organisations-sammanhang.

Forskningsproblemet beskrivs i nedanstående modell. Utgångsmodellen kommer att användas och vidareutvecklas genom forskningsprocessens gång för att i slutkapitlen ta form av utvecklad modell av olika upplevda förutsättningar för den personliga kompetensutvecklingen. Modellen beskriver individen i en kulturell företagskontext där företagsvärderingarna/ideologin formas i interaktion med individernas värderingar (övre heldragna pilen)³⁶. Individer producerar och/eller reproducerar föreställningar och värderingar i företaget. Denna kultursyn utgör grundförutsättning för studien. De empiriska studierna handlar dock primärt inte om hur kulturer skapas (dvs hur samspelet går till).

Forskningsproblemet och de empiriska studierna handlar istället om **individers upplevelse av organisationsförutsättningar för personlig kompetensutveckling** (nedre delen i figuren). Detta kan **uttryckas genom en upplevd relation** mellan individens subjektiva värderingar och företagets värderingar. Cirkeln symboliserar således individens huvud och dennes subjektiva upplevelser av företaget, i enlighet med det valda individperspektivet för denna studie.

³⁶ Dock skall det betonas att individens värderingar också formas i samspel med övrig interaktion t ex familj och vänner liksom att företagsvärderingar i extremfallet kan bestå av enbart företagsledarens värderingar. Med företagsvärderingar/ideologi skall förstås de värderingar som styr företaget.



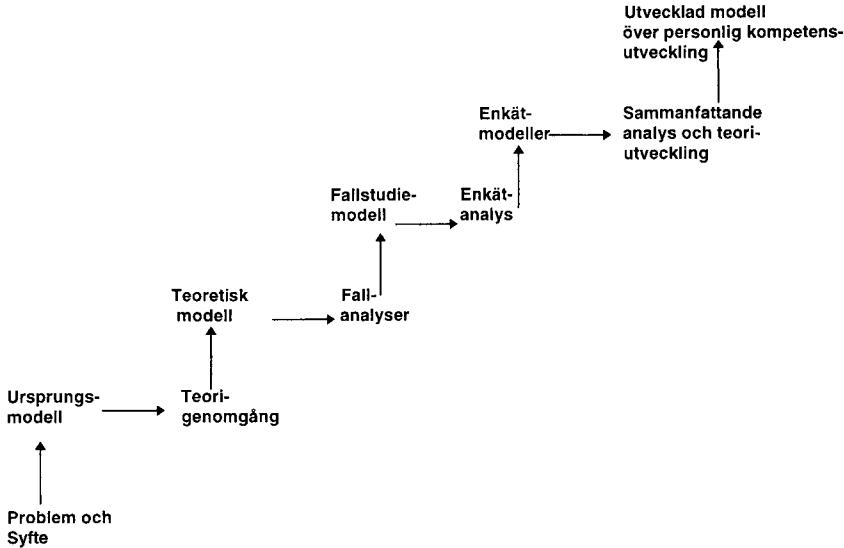
Figur 2. Individens upplevelser av organisationsförutsättningar för personlig kompetensutveckling

Det inledande kapitlet har syftat till att ge läsaren en förståelse för hur mitt intresse för kunskapsföretag, individer och deras kompetensutveckling har utvecklats. Litteraturen på området kompetensutveckling visade på en slagsida mot en syn på individen som redskap för organisationen samtidigt som kunskapsföretagslitteraturen och empiriska iakttagelser aktualiserar ett motsatt förhållningssätt. Detta ledde fram till en insikt om att individperspektivet är försummat inom organisationsteoretisk forskning. Individperspektivet innebär i denna studie en ansats som fokuserar individens möjligheter till personlig kompetensutveckling. Sistnämnda sammanfattades i en problembeskrivning med en ambition att lyfta fram individens subjektiva upplevelser av relationen med den kulturella kontext (företaget) som individen verkar i. Problemdiskussionen avslutades med en forskningsmodell som visualiserade problemställningen.

Innan vi går vidare till metodkapitlet avslutar vi kapitel 1 med en översikt över forskningsprocessen för att läsaren skall förstå avhandlingens disposition och forskningsmodellens utveckling.

1.5 En översikt över forskningsprocessen

Forskningsmodellen har stått i centrum för både teori, empiri och analys. Den ursprungliga modellen har utvecklats och förändrats allt eftersom ny kunskap tillförts. Forskningsprocessen kan därför schematiskt beskrivas som en ”trappa” där nya insikter görs för varje steg som tas:



Figur 3. Forskningsprocessen

Forskningsprocessen kan beskrivas enligt följande: En probleminventering i reklamföretag leder fram till ett intresse för kompetensutveckling. Därefter inhämtas kunskap utifrån litteratur om kompetensutveckling. Här upptäcks en lucka i tidigare forskning där individperspektivet inte har lyfts fram i tillräcklig utsträckning. Dessa utgångspunkter för studien formuleras i ett problem med tillhörande syfte. En första modell, som beskriver problemställningen som en relationen mellan individens värderingar och upplevda organisationsförutsättningar för kompetensutveckling, konstrueras. Modellen styr teoriinsamlingen, dvs teorier om kompetensutveckling (kapitel 3), individen (kapitel 4) och individen i en kulturell kontext (kapitel 5). Teorin skall betraktas som en **operationalisering av individperspektivet**. Detta innebär att diskussionerna i teorikapitlet syftar till att positionera och avgränsa föreliggande studie i förhållande till tidigare forskning. Den bärande tanken med teorin är att bygga upp en förståelse för vad individperspektivet för med sig vad gäller teoretisk position. Detta innebär i korthet synen på möjligheter till kompetensutveckling som något som individer, beroende på olikheter, upplever olika samt synen på företag som bestående av subjektiva och intersubjektiva föreställningar. Kapitel 4 om individen kan ses som en kombination av teori och metod där argumentationen

syftar till att lyfta fram värderingar kring arbetet som betydelsefulla för den relation som individer kan utveckla med företag. Denna relation ses då i denna studie som uttryck för möjligheterna till personlig kompetensutveckling.

Sammantaget innebär detta att den teoretiska genomgången inte syftar till att ge en färdig analysmodell utan istället konkretisera vad individperspektivet innebär i denna studie. Utgångsmodellen tar sedan form av ett metodologiskt och teoretiskt perspektiv för fallstudierna där vissa individvärderingar lyfts fram som väsentliga att studera för att förstå individens upplevelser av organisationsförutsättningar relaterade till personlig kompetensutveckling. Analysen av fallstudierna (kapitel 7 och 8) resulterar i fallstudiemodellen (kapitel 8) som fylls med innehåll dvs olika individvärderingar och olika organisationsförutsättningar som av individerna definierats ha betydelse för personlig kompetensutveckling. Fallstudiemodellen används som grundstomme i enkätkonstruktion och analys (kapitel 9).

De utvecklade modellerna som kommer efter enkätanalysen och i den sammanfattande analysen får ses som produkter av de empiriska undersökningarna tillsammans med ny teori. I kapitel 12 visas modeller av olika individuella relationer som med hjälp av empirin utvecklats. Den utvecklade modellen i kapitel 13 om individers upplevda förutsättningar för personlig kompetensutveckling får ses som ett resultat av studien om individers möjligheter till kompetensutveckling. I det sista kapitlet kommer också avslutningsvis en tentativ modell att visas som en utveckling av studiens resultat. Denna sistnämnda modell skall dock inte betraktas som slutmodell utan mera som en ingång till nya studier utifrån ett individperspektiv.

Efter denna praktiskt orienterade introduktion över forskningsprocessen övergår vi till att diskutera frågeställningar av mer grundläggande art, dvs forskningsparadigmet. Motivet till att föra en sådan diskussion är dels att teoridiskussionerna skall förstås, men även att de metoder som används i de empiriska studierna skall bli begripliga. Kapitlet innehåller en redogörelse för de frågeställningar och val av grundläggande metodologisk karaktär som påverkat studiens utformning. De konkreta metodbeskrivningarna kommer att redovisas i anslutning till de empiriska undersökningarna (fallstudierna och enkätstudien).

2

Vad har påverkat forskningsprocessen?

Diskussionen om forskningsprocessen har delats upp i tre olika delar. Den första delen beskriver forskningsparadigmet och metodfrågor som kopplas till studien som helhet betraktat, dvs detta kapitel. En andra del behandlar speciella metodfrågor vid fallstudier och har därför placerats i anslutning till fallbeskrivningarna. Den tredje delen presenteras i anslutning till enkätavsnittet och behandlar enkätmetoden explicit.

Denna uppdelning av frågor om forskningsprocessen skall dock inte tolkas som att studien består av olika delar i den meningen att de kan läsas separat. Tex kommer en del av fallanalysen att göras i den avslutande analysen och teoriutvecklingen (kapitel 10, 11, 12 och 13), vilket motiveras av att fallstudierna ses i nytt perspektiv efter enkätstudien och ny teoriinsamling. Det förtjänas därför att betona att det är av väsentlig vikt att studien ses som en helhet i vilken forskningsmodellen successivt har utvecklats.

2.1 Forskningsparadigmets betydelse

Hur man skall närma sig forskningsproblemet avgörs av problemställningens karaktär. Den karaktär problemet fått har att göra med kunskapssynen eftersom denna påverkar intresseinriktningen inom problemområdet. För att ge förståelse för hur föreställningarna har påverkat arbetet och vilka metodologiska frågeställningar som stått i centrum kommer detta kapitel att ägnas åt ontologiska och epistemologiska diskussioner.

I "The Structure of Scientific Revolution" utvecklar Kuhn sina tankegångar om hur vetenskapen utvecklas. De centrala begrepp som Kuhn lanserar är paradigm och paradigmskifte. Med paradigm åsyftas på metanivå de allmänt erkända vetenskapliga föreställningar som för en tid förser ett samfund av praktiserande forskare med modellproblem och modelllösningar. Enligt Kuhn växlar "normalvetenskapliga perioder" då ett paradigm är förhärskande med "kristider" då det förhärskande paradigmet kommit i gungning. Den forskning som då bedrivs, då alternativa tolkningssätt börjar spridas, benämns "extraordinär forskning". Förändringar inleds med att man blir medveten om en avvikelse/anomali som strider mot det rådande paradigmet i forskningssamhäl-

let.¹ Om man applicerar Kuhns resonemang² på företagsekonomisk forskning kan man hävda att delar av organisationsforskningen är i kris t ex motivationsforskningen där det gängse paradigmet (med den deterministiska människosynen³) ifrågasätts.

För att paradigmdiskussionen skall vara kopplad till ett konkret vetenskapligt arbete måste denna förflyttas från Kuhns metanivå till den konkreta forskningssituationen och de metodöverbäganden som görs där. Dessa överbäganden kan beskrivas som utgångspunkter av ontologisk, epistemologisk och värdeteoretisk art. Ontologiska ställningstaganden handlar om hur man uppfattar den empiriska verkligheten dvs förhållningssätt till denna. Epistemologiska ställningstaganden rör vilken syn man har på kunskap och kunskapsbildningen. De värdeteoretiska utgångspunkterna beskriver förhållningssättet till problemet. Med andra ord handlar det om att klargöra för läsaren och sig själv vilka föreställningar som ligger bakom detta arbete. Dessa föreställningar kan också beskrivas som forskarens **paradigm**.

Lindholm beskriver i "Vetenskap, verklighet och paradigm" sin utveckling som forskare⁴. Han poängterar att det gäller att ha en realistisk ambition, dvs att **för-söka** medvetandegöra sig om sitt paradigm. Med paradigm menar han .."en uppsättning normer eller föreställningar som i ett visst forskarsamfund påverkar forskarnas uppfattning om vad man ska forska på och hur man ska göra det"⁵. Han menar vidare då att paradigm just är ställningstaganden i frågor av **ontologisk, kunskapsteoretisk och värdeteoretisk karaktär**⁶. Frågor med ontologisk anknytning handlar om uppfattning som rör synen på verkligheten samt människan och relationen mellan dessa. Detta kommer att redogöras för i det kommande avsnittet (2.2) där Louis⁷ syn på verkligheten tas som utgångspunkt för en diskussion om verkligheten som en "social konstruktion". I avsnitt 2.3 kommer människosynen och människans relationer till strukturer att diskuteras. De epistemologiska eller kunskapsteoretiska ställningstagandena handlar om hur man närmar sig empirin, dvs vetenskapsideal. Dessa ställningstaganden behandlas i avsnitt 2.4 - 2.7. Värdeteorin handlar mer om etiken eller legitimerandet av vår forskning. Denna fråga kan synes vara av mer moralfilosofisk natur och överflödigt i en avhandling. Det är dock viktigt att kunna lyfta sig från sin forskning och sätta in den i ett samhälleligt sammanhang. Frågor som "vem tjä-

¹ Kuhn, T, 1970.

² Man bör dock vara medveten om att Kuhns resonemang om vetenskapens utveckling i första hand rör naturvetenskaplig forskning och särskilt då de "stora upptäckterna".

³ Ottesen, C, 1991.

⁴ Lindholm, S, 1979.

⁵ Lindholm, S, 1979, sid 56

⁶ Törnebohm, H, 1987 har en liknande uppdelning. Han delar upp paradigmbegreppet i världsbild, vetenskapsuppfattning, vetenskapsideal samt forskarroll.

⁷ Louis, M.R, 1981.

nar på forskningen?”, ”vilka perspektiv är moraliska?” och andra mer grundläggande funderingar är då relevanta att diskutera. I denna studie har sådana frågeställningar påverkat valet av perspektiv i den meningen att individperspektivet motiveras i problembakgrunden bl a utifrån min kritik av ett ensidigt ledningsperspektiv. Företagsekonomisk forskning måste kompletteras med fler perspektiv, t ex som i denna studie där individers upplevelser fokuseras.

I de kommande avsnitten kommer en redogörelse för hur de ontologiska föreställningarna som legat till grund för studien har kopplats till utformning av teori, empiri och analys.

2.2 Verklighetssynen påverkar vårt sätt att forska

De brittiska empiristerna (Locke, Hume m fl.) menade att endast det som kan uppfattas med sinnen kan kallas verkligt och objektivt medan allt annat är subjektivt ⁸. Man skulle observera fakta och finna de lagar som styr dem. Detta skulle då ge förutsägelse och kontroll. Den naturvetenskapliga forskningen har traditionellt haft detta angreppssätt. Däremot får den samhällsvetenskapliga forskningen svårare att handskas med traditionella vetenskapliga kriterier (objektivitet, kontrollerbarhet, reliabilitet m m.) bl a eftersom att man inte kan isolera faktorer på samma sätt och inte heller kan operera med parallella experiment.

Diskussionen om objektivitet och subjektivitet kan föras på många olika nivåer och i många dimensioner. Louis, som jag kommer att återkomma till i kapitel 5, för en för denna studie fruktbar diskussion där hon delar in verkligheten i olika tolkningsnivåer; den universellt objektiva, **den kulturellt intersubjektiva och den individuellt subjektiva nivån**. Hon beskriver där hur tolkningar av verkligheten kan beskrivas utifrån denna indelning. Den objektiva nivån är det som alla mänskliga varelser kan vara överens om, den intersubjektiva är gemensamma föreställningar om något fenomen medan den subjektiva nivån handlar om de enskilda tolkningar som görs. Ett exempel på skillnaderna i tolkningsnivåer är att en hund kan inte flyga, men kan betraktas som sällskapshund, medan individer har olika erfarenheter av hundar.⁹ Naturligtvis kan olika personer även ha liknande erfarenheter som innebär att man har samma attityd till hundar, vilket då innebär att det finns **en intersubjektivitet mellan vissa människor utifrån den subjektiva tolkningsnivån**.

Det som är intersubjektivt kan betraktas som ”common-sense” menar bl a Garfinkel¹⁰, Schutz¹¹ och Berger & Luckman¹². Schutz menar att commonsense ka-

⁸ Adamsson, R, 1975.

⁹ Louis, M.R, 1981, Även Czarniawska-Joerges, B, 1993 för ett resonemang som liknar Louis’.

¹⁰ Garfinkel, H, 1967.

tegorier och konstruktioner utgör resurser med vilka individer tolkar omgivningen för att uppnå intersubjektiv förståelse och samagerande. Den intersubjektiva nivån kan då sägas representera vårt sätt att strukturera och kommunicera.

Detta sätt att dela in verkligheten kan appliceras på denna studie för att tydliggöra skillnaderna mellan olika nivåer i analyserna. Fallstudierna handlar om likheter och olikheter på individnivå. Detta utmynnar dels i inomfallsanalyser (fallberättelser där individerna är "fallen") men även mellanfallsanalys, det vill säga en komparativ analys som dels består av en intersubjektiv beskrivning (likheter mellan individerna) av företaget och subjektiva beskrivningar av sin egen upplevelse av företaget ur ett utvecklingsperspektiv (olikheter mellan individerna).

Enkätstudien syftar till att beskriva individgrupper med avseende på intersubjektivitet inom en viss grupp av människor. I detta fall refererar intersubjektiviteten till lika individvärderingar som ger liknande tolkningar av organisationsförutsättningar. Detta innebär inomgruppsanalyser men även komparativ analys mellan de olika grupperna. Intersubjektiviteten i enkätanalysen beskriver gemensamma mönster. Enkätanalysen handlar med andra ord inte om gemensamma uttolkningar av organisationsförutsättningar i samma företag utan om liknande mönster individer emellan. Individer från lika eller olika företag uppvisar liknande mönster vad gäller bakgrund, föreställningar och attityder till organisationsförutsättningar (begreppet intersubjektivitet utvecklas vidare i kapitel 5).

När det gäller det konkreta tillvägagångssättet så handlar detta dels om subjektens förhållande till verkligheten, men även om forskarens förhållande till subjekten. Tolkningarna sker med andra ord på två olika nivåer. I fallstudierna handlar det för det första om intervjusubjektens tolkningar av den verklighet som de lever och verkar i. Argumenten för denna tolkningsnivå är i detta fall att om man skall studera individers upplevelser innebär detta att det är individernas egna utsagor som står i centrum. Med andra ord vill jag betona den subjektiva tolkning/upplevelse som varje individ förmedlar i sin berättelse om företaget. Den verkliga förståelsen och kunskapen om individuella upplevelser nås och förmedlas via individerna. De subjektiva upplevelserna betonas som den väsentliga kunskapen i denna studie. I enkätstudien har fallstudierna utgjort utgångspunkt för vilka organisationsförutsättningar som lyfts fram i frågeformuläret. Upplevelserna av fenomenen har där uttrycks i attityder (Positivt och negativt, Bra och dåligt osv).

¹¹ Se bl a Schutz, A, 1962.

¹² Berger, P.L & Luckmann, T, 1966.

Sammanfattningsvis innebär detta att fallstudierna ger information om vilka aspekter av organisationen som kan relateras till den personliga kompetensutvecklingen, men även attityderna till dessa. Enkätstudien bidrar med kunskap om attityder till de organisationsförutsättningar som betonats av individerna i fallstudierna.

Den andra tolkningsnivån handlar om forskarens förhållningssätt till det han/hon studerar. Inom företagsekonomisk forskning arbetar man med företag och människor som är föränderliga. Vid en praktisk intervjusituation påverkar situationens specifika karaktär hur den kunskap som skapas kommer att se ut. Så har naturligtvis varit fallet även i denna studie. Ambitionen har dock varit att beskriva individernas och inte forskarens (min) syn på företaget. Dessutom är denna bild mer "ren" då man gör studier på individnivån. Vi får flera bilder av företaget (jfr även figur 1). I traditionella fallstudier beskrivs fenomen ofta utifrån flera aktörers syn. Detta innebär att forskaren dels måste sammanväga dessa olika meningar, men även tolka dessa i analysen. Det första steget blir inte aktuellt på individnivån. Däremot sker en tolkning av mig som forskare av individerna och deras syn på företaget i analysen. Detta är också ofrånkomligt eftersom det i princip blir omöjligt att göra en analys om ingen tolkning sker. Tolkningen av resultaten i enkätstudien görs med fallstudierna som bakgrund. Den "fragmentariska" bild som en enkätstudie kan ge blir begriplig på ett helt annat sätt när man genomfört fallstudier före.

Sammanfattningsvis innebär detta att all datainsamling utgår ifrån den individuellt subjektiva tolkningsnivån. Analyserna skiljer sig dock åt i fallstudierna och enkätstudien. Den subjektiva tolkningsnivån analyseras utifrån enskilda individer i inomfallsanalyserna och mellanfallsanalysen (olikheter mellan individuella upplevelser), medan den intersubjektiva tolkningsnivån beskrivs i mellanfallsanalysen som gemensamma beskrivningar av företaget. I enkätstudien aggregeras den subjektiva nivån till gemensamma upplevelser (flera individers liknande subjektiva upplevelser ger intersubjektiva mönster) om organisationsförutsättningar inom en grupp individer i lika eller olika företag. Analyserna kan då beskrivas utifrån följande figur:

	Subjektiva beskrivningar/upplevelser	Intersubjektiva beskrivningar/upplevelser
Fallstudier	Inomfalls- och mellanfallsanalys/upplevelser	Mellanfallsanalys/beskrivningar
Enkätstudie		Enkätanalys/upplevelser

Figur 4. Analyserna av fallstudier och enkätstudien

När det gäller diskussion om subjektivitet är det risk att man hemfaller åt ett relativistiskt tänkande, dvs "all forskning är lika bra eller dålig". Detta är dock ett tveksamt förhållningssätt enligt mitt sätt att se det. Även om man erkänner subjektiviteten i forskningen bör man inte för den delen tappa "inre vetenskapliga värderingar"¹³. Med andra ord bör ärlighets- och uppriktighetskraven i forskningen hållas högt. Detta betonas även av Lindholm¹⁴ som menar att det är viktigt att det finns krav på att man klargör för sig själv och andra förutsättningarna för det man gör och de resultat som man kommit fram till. Genom att redovisa sitt angreppssätt och sina föreställningar kan man då redogöra för vilka förutsättningar man givit studien. Jag tror med andra ord inte att det är möjligt att vara objektiv utan subjektiviteten finns redan vid ämnesvalet. Däremot legitimerar inte erkännandet av subjektiviteten att man undertrycker inre vetenskapliga värderingar och behandlar sådana frågor styvmoderligt. Tvärtom gäller det, för trovärdigheten, att så gott det går redogöra för de förutsättningar som gives studien. När det gäller det konkreta tillvägagångssättet beskrivs detta i anslutning till fallstudierna (kapitel 7) och enkätredovisningen (kapitel 9). Sedan går det naturligtvis inte reducera bedömningen av forskningen till att enbart handla om tillvägagångssättet utan det finns andra faktorer, t ex problemval, som är viktiga för den betydelse man ger åt ett vetenskapligt arbete.

Med detta avsnitt har jag haft som bärande tanke att lyfta fram en subjektiv verklighetsuppfattning. Verkligheten ses som subjektiv och intersubjektiv konstruktion som skapas av individer och deras interaktion med varandra. Denna grundläggande tanke har åskådliggjorts med Louis tolkningsnivåer; den subjektiva och intersubjektiva. Tolkingsnivåerna och begreppen som sådana är grundläggande i detta avhandlingsarbete. Både de teoretiska och empiriska studierna bygger på denna tankegång. I teorin återkommer vi till detta i den

¹³ Se även diskussion under avsnitt 2.9.

¹⁴ Lindholm, S, 1979.

meningen att den teoretiska referensramen genomsyras av föreställningen att det finns olikheter och likheter mellan individers tolkningar i företag (dvs en subjektiv och intersubjektiv tolkningsnivå). I kapitel 5 kommer begreppen subjektiv och intersubjektiv att ytterligare utvecklas och relateras till kulturbegreppet. I de empiriska studierna, både datainsamling och analys, återfinns också begreppen subjektiv och intersubjektiv.

I nästa avsnitt skall vi med denna diskussion som bakgrund övergå till att diskutera individer och deras möjligheter att handla/agera i företag. Utgångspunkten för diskussionen är att individen tolkar strukturer subjektivt och agerar utifrån detta.

2.3 Grundläggande ställningstaganden om människan

Eftersom individens upplevelser av företaget är av central betydelse i denna studie krävs det en diskussion av mer grundläggande art för att ge förståelse för den fortsatta framställningen. I kapitel 1 påpekades att det finns både utvecklingsmöjligheter och restriktioner i företag. Detta innebär att fenomen i företag både begränsar och möjliggör handlande beroende på individuella tolkningar. Därför kommer jag i detta avsnitt att föra en diskussion om förhållandet mellan individ och struktur i syfte att åskådliggöra den människosyn som påverkat studiens utformning.

Frågan om människans natur har utgjort utgångspunkt för många filosofiska diskussioner i flera århundraden. Om människan kan betraktas som god eller ond har diskuterats av flera olika filosofer bl a Burke¹⁵, som menade att människan är en blandning mellan gott och ont. Även i skönlitteraturen har människan beskrivits utifrån den goda och onda sidan t ex hos Dostojevskij¹⁶ där han tydliggör hur människan slits mellan dessa ytterligheter. Även i barnsagor är temat ofta knutet till kampen mellan de onda och de goda. Det som ofta karaktäriserar beskrivningar av människan, samhället, handling osv är dess svarta och vita sida dvs endera det onda eller goda.

Även inom företagsekonomi använder man sig av dikotomier. När man för en diskussion om människan på företagsnivå talar man ofta i termer av aktiv eller passiv eller voluntaristisk och deterministisk¹⁷. Dessa dikotomier är dock problematiska bl a på grund av att man resonerar om olika saker och på olika nivåer. I grund och botten kan man säga att människan är aktiv i den meningen att han/hon tolkar sin omgivning. Weick använder sig av enactmentresonemanget, vilket innebär att individen själv väljer vilka förändringar i miljön han/hon skall

¹⁵ Burke, E, 1982.

¹⁶ Dostojevskij, F, 1986.

¹⁷ Se t ex Burrell, G & Morgan, G, 1979.

handla efter dvs vad som är relevant att reagera på.¹⁸ Även Berger & Luckman diskuterar om "the social construction of reality" och menar att livet framträder som en verklighet tolkad av individer. Detta innebär att individer genom tolkningar av omgivning skapar sina egna mentala strukturer. I den meningen är alla individer aktiva samtidigt som de kan betraktas som passiva i den meningen att dessa strukturer påverkar handlingen. Resonemangen om aktiv och passiv handlar här om själva tolkningsförfarandet och hur detta påverkar handlingsförmågan.

Sedan är det en annan fråga hur individer agerar gentemot strukturer i samhället t ex upplevda maktstrukturer. Den deterministiska grundsynen utgår ifrån ett strukturalistiskt och funktionalistiskt perspektiv¹⁹. Där reducerar man individen till en passiv roll i organisationer, strukturer ses som oöverstigliga hinder för agerande. De skolbildningar som har en voluntaristisk grundsyn betonar individens fria vilja och aktiva deltagande i processen. Strukturer ses i och för sig som hinder, men kan bemästras av individer. Den voluntaristiska synen som betonar individens möjligheter att bemästra strukturer har också blivit alltmer tongivande inom forskningen²⁰.

Denna problematik kan relateras till aktör/struktureldilemmat och har engagerat många forskare genom årens lopp. Vissa teorier har aktörsbaserade förklaringar medan andra tenderar att förklara fenomen utifrån strukturer. Utgångspunkt för diskussionerna har i många forskningsrapporter varit Giddens²¹ strukturerings-teori.²² I denna teori betonar Giddens dualiteten i strukturen och menar att den kan ge möjligheter, men samtidigt reproducerar aktören strukturer vid utnyttjandet av möjligheterna²³. Individer kan med andra ord dra nytta av strukturer vid interaktioner, men samtidigt vidmakthålls eller reproduceras dessa. En struktur kan ses som både hindrande respektive möjliggörande i den meningen att de sätter gränser för handlandet. Samtidigt blir upplevelsen olika individer

¹⁸ Jämför resonemang hos Weick, K, 1979.

¹⁹ Se t ex Van de Ven, A.H & Joyce, W.F, 1981.

²⁰ Jämför resonemang Rothstein, B, 1988.

²¹ Se t ex Giddens, A, 1979, 1984.

²² Struktur/aktörs dilemmat är ett metaproblem inom samhällsvetenskapen. Teorier om utbildnings- och arbetsmarknadspolitik, implementerings- och organisationsteori har inslag av detta komplexa problem. Whittington, R, 1988 söker genom realistperspektivet förena en voluntaristisk och deterministisk inriktning. För att förstå individens handlande måste hänsyn tas till både struktur och individ. Ett alltför ensidigt betonde av det ena eller det andra begränsar förståelsen. Bandura, 1978, 1982 menar att människan genom sitt handlande skapar verkligheten samtidigt som denna process är ömsesidig. Människors uppfattning, beteende och omgivning är ömsesidigt bestämt av varandra. Individer är inte maktlösa objekt som kontrolleras av strukturer, ej heller har de total handlingsfrihet. Av denna orsak är det svårt att isolera detta till olika interna respektive externa faktorer i ett orsak/verkan samband. Strukturer skapas av människan samtidigt som beteendet styrs av strukturer (se disk. hos Giddens, A, 1984). Även Nygrens, P, 1981 diskussion om psykologiska och biologiska interaktionsfält kan knytas till detta. I detta interaktionsfält interagerar människan med både sitt psykologiska och biologiska väsen med omvärlden. Detta fält innehåller strukturer av mer eller mindre kontrollerande art. Styrkan och maktförhållanden bestämmer vilket handlingsutrymme individer har (jfr Aronsson, G, 1983).

²³ Se bl a Giddens, A, 1984, Giddens, A & Turner, J.H, 1987.

emellan beroende på individuella tolkningar. Detta kan i konkreta termer innebära att föreställningar i organisationen påverkar individer i dessas beteenden. Om det finns en föreställning om självständighet i företaget hos de individer som verkar där kan en individ tolka denna som möjlighetsskapande eftersom den "ger mig fria händer". En annan individ upplever kanske denna föreställning som en restriktion då han/ hon har ett behov av styrning i sitt arbete.

Ovanstående resonemang pekar också på en central tes i denna avhandling; strukturer är inget "objektivt" utan strukturer finns i människors huvud och existerar inte som något oberoende yttre fenomen. Vi har i vår mentala värld uppfattningar om våra subjektiva värderingar, uppfattningar om andras värderingar och uppfattningar om den omgivande kontextens värderingar i aggregerad form. De mentala strukturer som finns hos människan formas i samklang med omgivningen genom sociala interaktioner. Detta innebär att det är svårt att diskutera om determinism i allmänna termer. I så fall handlar det om en fråga individens perspektiv upplevd determinism och denna kan kopplas ihop med aktiv syn på tolkningsförfarandet. Individer är fria att tolka omgivningen som möjlighets-skapande eller hindrande.

Om vi då knyter detta resonemang till problemformulering och tillhörande syfte med studien kan man redan där se spår av en aktiv syn på människans tolkande eftersom frågeställningen handlar om hur olika individer upplever organisationsförutsättningar för personlig kompetensutveckling. Frågeställningen baseras på en subjektiv verklighetssyn där individer upplever/tolkar fenomen i företaget samtidigt som upplevelsen av dessa påverkar handlandet. Om jag haft en annorlunda och mer strukturell syn på fenomenet kompetensutveckling hade syftet kunnat formuleras på detta sätt: "att skapa kunskap i hur organisationsförutsättningar styr individens kompetensutveckling" eller "skapa kunskap om vilka organisationsförutsättningar som styr personlig kompetensutveckling". Denna deterministiska formulering implicerar ett stimuli-respons tänkande som reducerar individen till en passiv mottagare. Å andra sidan är det väsentligt att betona att människan inte är fri i den meningen att strukturer inte påverkar tolkningar. De strukturer som finns i människors medvetande påverkar den upplevelse man får av olika fenomen i omvärlden. Våra förföreställningar påverkar vilken uttolkning vi gör av olika organisationsförutsättningar. En tro på en totalt fri människa som inte påverkas av tidigare upplevelser, negligerar strukturers inverkan. Forskningen blir på detta sätt inte emancipatorisk, dvs den lyfter inte fram att strukturer finns i människors medvetande och påverkar handlingsutrymmet.

Sammanfattningsvis kan man med ovanstående som utgångspunkt betrakta människan som aktiv då hon, med bakgrund av tidigare erfarenheter (mentala strukturer), tolkar organisationsförutsättningar som möjligheter eller restriktioner. Dessa tolkningar påverkar då hans/hennes handling. Om man knyter tillbaka

ka till tidigare resonemang kan man säga att denna studie utgår ifrån en syn på individen som aktiv och passiv varelse i den meningen att individer tolkar omgivningen samtidigt som han/hon styrs av denna tolkning.

2.4 Induktion eller deduktion - Två motpoler?

Det finns i princip två olika sorters logik för att uppnå syftet med forskningsarbetet, den induktiva och den deduktiva. Pirsig beskriver dessa utifrån ett tankeexperiment med en motorcykel:

”...Till exempel - om motorcykeln gör ett skutt i ett gupp och motorn hackar till, och sedan hoppar till i ett annat gupp och motorn hackar till igen, och man sedan kör en lång sträcka på slät och bra väg och motorn spinner som en katt och man sedan hoppar till i ett fjärde grupp och motorn hackar till igen, då kan man logiskt sluta sig till att feltändningen beror på guppen. Detta är induktiv logik, att resonera sig fram till allmänna sanningar utifrån speciella erfarenheter. Det deduktiva resonemanget går i rakt motsatt riktning. Här börjar man med en allmän kunskap och förutsäger en speciell iakttagelse. Om man till exempel, efter att ha studerat den faktahierarki som gäller för motorcykeln, vet att signalhornet drivs av elektriciteten från batteriet, då kan man härav dra den logiska slutsatsen att om batteriet är slut, så fungerar inte heller signalhornet”²⁴.

Denna praktiska definition kan ge förståelse för innebörden i begreppen. I realiteten är dock problemet mer komplicerat än Pirsigs exempel. De renodlade formerna kan ses som två ytterligheter som sällan existerar i praktiken.

I grund och botten handlar detta om åtskillnaden mellan upptäckandets och verifikationens värde, dvs explorativa eller konfirmerande studier, och synen på teori och empiri²⁵. Skall vi bygga våra studier på tidigare undersökningar eller ge oss ut på ”djupt vatten” och upptäcka förutsättningslöst? Det handlar om synen på vetenskapen som kunskapsalstrande i vårt samhälle. Lincoln & Guba argumenterar för det ”naturalistiska paradigmet” som de menar bygger på tankegångar om en konstruerad verklighet och en subjektiv verklighetsbild. Ett paradigmskifte förespråkas av författarna eftersom teorierna som hittills uppkommit i traditionell forskning visat sig vara irrelevanta samt är immuna mot förändringar. Med det naturalistiska paradigmet är man verklighetsnära och därför kommer teorierna att passa bättre.²⁶ Detta är också Glaser & Strauss argument för ”grounded theory”. Med teori här menas dock ej någon *a priori*-teori utan istället betonas bundenheten till kontexten.²⁷

²⁴ Pirsig, R, 1984, sid 98.

²⁵ Jfr diskussion hos Kuhn, T, 1970.

²⁶ Lincoln Y.S & Guba, E.G, 1985.

²⁷ Glaser, B.G & Strauss, A.L, 1967.

Denna induktiva orientering som bl a Glaser & Strauss²⁸, Lincoln & Guba²⁹ och Johansson-Lindfors³⁰ representerar skiljer sig dock åt i synen på de teoretiska föreställningar man bör ha innan empiriska undersökningen. Johansson-Lindfors förespråkar att forskaren har och måste ha förföreställningar, Glaser & Strauss och Lincoln & Guba vill begränsa dessa. Man kan enligt mitt sätt att se det naturligtvis gå in i en undersökning helt förutsättningslöst, men detta vore att vantolka den induktiva ansatsen. Teorin skall i min undersökning istället ses som ett perspektiv som hjälper den empiriska undersökningen att fånga upp viktiga aspekter av ett fenomen³¹. Däremot är det ingen *á priori*-teori som skall testas med hypoteser. Den hypotetisk-deduktiva metoden begränsar öppenheten mot verkligheten. I denna studie studeras upplevelser av organisationsförutsättningar relaterat till den personliga kompetensutvecklingen i kunskapsföretag och det vore mycket begränsande att ställa upp hypoteser med hjälp av teorin eftersom individuell kompetensutveckling i kunskapsföretag är ett tämligen outforskat område. Inom samhällsvetenskaplig forskning torde dessutom hypotesprövning som enda metod vara svår användbart.

Detta innebär dock inte att jag förespråkar "teorilöshet". Förutsättningarna för att man skall hitta ett forskningsproblem som kan innebära någon teoriutveckling inom området är att tidigare forskning beaktas så man inte "återuppfinner hjulet". Med att beakta tidigare forskning menar jag dels att orientera sig inom lämpliga teoretiska fält för att hitta lämplig "teoretisk lucka", men även att sätta sitt forskningsproblem i relation till existerande teori. Sedan finns det forskare som mer eller mindre förespråkar en strävan mot ett "tabula rasa"-perspektiv då man får mer "öppna ögon" av ett sådant³². Vad som dock kan vara viktigt att notera är att avsaknad av teoretiska föreställningar också kan begränsa "sikten" i hög grad. Dessutom blir det ett motsägelsefullt resonemang eftersom i och med att man anser att man skall upptäcka teori utan teoretiska föreställningar, så innebär det att man anser att tidigare teorier är utan värde³³. Därmed har man ingen respekt för tidigare forskning och i förlängningen innebär också detta att man inte kommer att tillmäta sin egen forskning något vetenskapligt värde/betydelse (om man inte har extremt positiv bild av sin egen förmåga jämfört med andra).

Individperspektivet som formuleras och konkretiseras i teoriavsnittet har utnyttjat en del tidigare forskares syn på t ex föreställningar och kultur för att klargöra begrepp och perspektiv. För att få en undersökning att fungera behövs dessutom

²⁸ Glaser, B.G & Strauss, A.L, 1967.

²⁹ Lincoln, Y.S & Guba, E.S, 1985.

³⁰ Johansson-Lindfors, M-B, 1989.

³¹ Jfr resonemang hos Eneroth, B, 1984.

³² Se t ex Glaser, B.G & Strauss, A.L, 1967, Lincoln, Y.S & Guba, E.S, 1985.

³³ T ex förespråkar Glaser, B.G & Strauss, A.L, 1967 en mer eller mindre renodlad induktiv ansats.

en viss styrning (återkommer till detta senare) vid intervjuer. Avvägningen mellan nyskapande och respekten för tidigare forskning är svår och synen på detta förhållande torde förändras genom ett forskarliv.

Sammanfattningsvis innebär detta att induktion och deduktion kan man i och för sig se som teoretiska motpoler, men i ett praktiskt forskningsarbete är detta opraktiskt. En renodlad induktiv variant är för det första omöjlig eftersom vi som forskare har teoretiska föreställningar om vår omvärld. Dessutom vore det föraktfullt att bortse helt från tidigare studier på området. Istället faller det sig naturligt att studera vad andra gjort på forskningsområdet och även i de fall man anser det lämpligt använda sig av teorier som är applicerbara på det man studerar. Därigenom kan man ge ett tillskott till tidigare teorier. Å andra sidan är en helt deduktiv variant begränsande för resultaten då man lägger en modell på verkligheten och missar därigenom andra intressanta fenomen. Naturligtvis kan man ha som syfte att testa en teori, men då blir nya upptäckter förbisedda. Dikotomierna är med andra ord teoretiska motpoler som man kan använda för att positionera och beskriva olika faser eller olika delar i forskningsarbetet, men som hel forskningsansats betraktat otillräckliga.

När man diskuterar om deduktion och induktion kommer man, som ovanstående tangerade, osökt in på vad som är syftet med studien. I en mer deduktiv studie testar man en teori för att generalisera medan man i en mer induktiv variant söker generera en teori. I denna studie är det inte aktuellt att testa en teori utan syftet är att utveckla en teori om individer och kompetensutveckling. Begreppet generera antyder dock att det inte finns någon som helst användbar tidigare teori som anknyter till området. Detta stämmer inte i denna studie och därför väljer jag att tala om utveckling av teori som implicerar att tidigare teorier om kompetensutveckling och kultur har vissa begränsningar. I kommande avsnitt fortsätter vi diskussionen om teoriutveckling och relaterar den till överförbarhetsambitionerna i denna studie.

2.5 Teoriutveckling med överförbarhetsambitioner

Denna studie har som syfte att utveckla en teori om individperspektivet relaterat till den personliga kompetensutvecklingen. Som jag ser det går den stora skilje-linjen i forskning mellan teoritestning/verifiering och teorigenerering. Det vanligaste syftet hos positivisterna är verifierande eller falsifierande av hypoteser. Glaser & Strauss³⁴ som är positivisterna menar dock att syftet är att generera en teori. De menar att teorier och modeller skall grundas empiriskt och ej byggas på etablerade traditionella ansatser. Detta förfaringsätt diskuteras också i termer av generaliserbarhet och Glaser & Strauss menar att detta handlar om "theoretical sampling". Med detta skall förstås att man väljer fall som represen-

³⁴ Glaser, B.G & Strauss, A.L., 1967.

terar olika aspekter av verkligheten. När det sedan gäller att begränsa antalet fall talar Glaser & Strauss om "teoretisk mättnad" dvs när marginalnyttan av ytterligare fall är försumbar. Samtidigt menar de att en teori aldrig blir färdig. Detta synsätt blir dock inte aktuellt om man har en subjektiv verklighetsuppfattning som t ex Lincoln & Guba³⁵ och Johansson-Lindfors³⁶. De förstnämnda diskuterar i termer av intersubjektivitet, dvs förhållandet mellan forskare, forskad och övriga forskarsamhället. Tolkningen bör stämma överens i de centrala delarna. De menar dock att kunskap är svår att överföra till andra situationer. Johansson-Lindfors lägger sin ambitionsnivå någonstans mellan Glaser & - Strauss och Lincoln & Guba och diskuterar i termer av överförbarhet. Hon menar att:

..."den skapade förståelsen eller teorin uppfattas som ett synsätt eller ett tanke-sätt som i olika situationer, bl a igenom igenkännande, kan vara användbar för en förståelse av den egna verkligheten"³⁷.

Jag vill dock gå längre än detta och säga med ett teorigenererande eller utvecklande syfte kan utgångspunkterna och perspektivet på studien användas i andra studier av företag och människor med liknande förutsättningar. När det gäller slutprodukten handlar det om praktiskt användbarhet av resultat samt teoretisk utveckling. I denna kontext kan man diskutera om generaliserbarhet eller överförbarhetsambitioner. Jag väljer dock att använda överförbarhet eftersom generaliserbarhetsbegreppet, enligt mitt sätt att se det, "objektiverar" synen på verkligheten.

Den praktiska överförbarheten handlar om hur resultaten kan användas och den teoretiska handlar om hur andra forskare kan använda perspektivet och resultaten. Då det gäller företagen gäller det att vissa delar i undersökningen kan föras över till andra kontexter och därmed andra företag. Liknande resonemang gäller för överförbarheten till andra forskare. Studiens individperspektiv kan tillämpas på undersökningar i andra företag; i varje fall synes det vara väl motiverat i kunskapsföretag.

2.6 Den multimetodologiska ansatsen

Denna studie har två olika undersökningsmetoder/tekniker. Fallstudierna och enkätstudien skall ses som varandra kompletterande i den meningen att de beskriver samma fenomen men med olika aggregeringsnivåer. Argumentet för fallstudierna är att utveckla förståelse om subjektiva konstruktioner och därige-

³⁵ Lincoln, Y.S & Guba, E.S, 1985.

³⁶ Johansson-Lindfors, M-B, 1989.

³⁷ Johansson-Lindfors, M-B, 1989, sid 36.

nom se olikheter mellan individer i ett och samma företag. Gummesson³⁸ liksom Kjellén & Söderman³⁹ menar också att fördelen med fallstudier är att de kan ge en holistisk bild över ett fenomen eller en process. Denna holistiska bild har varit central för denna studie, dvs att se individens upplevelse av organisationsförutsättningar för kompetensutveckling som ett uttryck för en relation som finns mellan individ och organisation. Med det individperspektiv som studien har är det viktigt att se så många kvaliteter kring fenomenet som möjligt eftersom alla individer har sin egen subjektiva bild av den personliga kompetensutvecklingen. Huvudargumentet för de inledande fallstudierna är med andra ord att helhetssynen och komplexiteten träder fram vid denna typ av undersökningsmetod.

För att kunna utveckla mönster och överblickbarhet över dessa krävdes dock fler individer och därför valdes enkätformen för detta. Det som talade för enkätformen var att man på detta sätt kunde fånga in olika typer av kunskapsmäniskor eftersom fler kunde undersökas. Detta ger fler tänkbara varianter av relationer. Man förlorar visserligen djupet på datainsamlingen när man använder sig av enkät samtidigt som det kan vara lättare att se övergripande mönster i enkäter. Dessutom ger de inledande fallstudierna bra grund för enkätstudien dvs det är lättare att tolka information när man har fallstudier i bakgrunden. Enkätmetodens fördelar övervägde och jag bestämde mig för att nyttja postal enkät vid den fortsatta empiriinsamlingen.

Vissa skulle kalla detta en kvalitativ respektive kvantitativ studie. Det är dock tveksamt att likställa kvalitativa undersökningar med fallstudier och kvantitativa med enkätundersökningar. I vissa fall skiljer man inte på datainsamling och analys och i andra fall menar man bara det ena. Detta kan ses som uttryck för en begreppsförvirring, som i sig talar för att inte nyttja dessa båda begrepp. Eneroth⁴⁰ liksom även Johansson-Lindfors⁴¹ inkluderar både datainsamling och analys i begreppen. Morgan & Smircich menar dock att huruvida en studie skall rubriceras som kvalitativ eller kvantitativ hör ihop med hur analysen ser ut⁴².

Den sistnämnda tolkningen faller väl in i min grundtanke att tekniker som t ex enkäter endast är ett hjälpmedel för att uppnå ett syfte. En enkät kan både analyseras kvantitativt och kvalitativt liksom en fallstudie kan analyseras kvalitativt och kvantitativt. Däremot kan jag tillstå att det traditionellt ofta varit så att fallstudier har gett "kvaliteter" medan enkätstudier gett "kvantiteter". I denna studie syftar fallstudierna till förståelse om individuella olikheter i upplevelser av or-

³⁸ Gummesson, E, 1988.

³⁹ Kjellén, B & Söderman, S, 1980.

⁴⁰ Eneroth, B, 1984.

⁴¹ Johansson-Lindfors, M-B, 1989.

⁴² Morgan, G & Smircich, L, 1980.

ganisationsförutsättningar ur ett kompetensutvecklingsperspektiv. De inledande fallstudierna har också betydelse när man tolkar nya studier. Den enkätstudie som skall göras efter fallstudierna blir mer levande och tolkningsbar i ljuset av fallstudierna. Fallstudierna utgör också tillsammans med enkätstudien i integrerad form analysunderlag för slutsatser i avhandlingen (återkommer till detta vid analys- och teoriutveckling kapitel 10-13).

Det är väsentligt att påpeka att enkätanalysen inte är avsedd att testa orsak-verkan samband då min grundinställning är att verkligheten inte kan struktureras på detta sätt. Avsikten med enkätstudien är snarare att tillsammans med den kunskap fallstudierna givit utveckla begrepp och teori om individ och kompetensutveckling. Det är dock inte speciellt vanligt att enkäter används i syfte att utveckla teori. Detta menar dock Glaser & Strauss är synd, då enkäter är ett alternativ till fallstudier vid teoriutveckling⁴³. Författarna menar också att denna möjlighet är underskattad beroende på att tidigare forskare som pekat på möjligheten att använda enkätdata på detta sätt endast sett upptäckande som en biprodukt till verifikation⁴⁴. Det finns dock en klar potential i detta sätt att använda enkäter eller som Glaser & Strauss uttrycker det;

”The freedom and flexibility that we claim for generating theory from quantitative data will lead to new strategies and styles of quantitative analysis, with their own rules yet to be discovered”⁴⁵.

2.7 Urval av individer och företagskontexter

Urvalet av studieobjekt har skett i två etapper. Som studieobjekt har valts individer i kunskapsföretag, vilket motiveras i kapitel 1(intresset för dessa individer formade problemet). Fallstudierna inriktades på individer i reklamföretag då dessa företag kan anses falla väl in under definitionen av kunskapsföretag⁴⁶. Dessutom hade jag tidigare gjort en enkätstudie av reklamföretag och därigenom fått viss kunskap om branschen och dess förutsättningar. Vilket företag man väljer är av mindre betydelse i första omgången. Huvudsaken är att man väljer ett företag som kan tänkas innehålla det fenomen man vill studera.⁴⁷ Jag valde ett medelstort reklamföretag som var beläget i Norrland och fick därigenom en geografisk närhet till företaget som underlättade då jag gjorde fallstudier med återkommande besök.

⁴³ Glaser, B.G & Strauss, A.L., 1967.

⁴⁴ Glaser, B.G & Strauss, A.L., 1967.

⁴⁵ Glaser, B.G & Strauss, A.L., 1967, sid 186.

⁴⁶ Jfr diskussion Sveiby, K.E & Risling, A, 1986.

⁴⁷ Jämför resonemang hos Glaser, B.G & Strauss, A.L., 1967.

När det sedan gäller urval av individer i företaget är det en totalstudie i den meningen att alla "kunskapspersoner" förutom chefen ingått i undersökningen. Individerna i fallstudierna är 7 stycken, vilket är tillräckligt många individer för att kunna göra en meningsfull komparativ analys av fallen, men även för att få tillräckligt många bilder av företaget som skulle kunna utgöra grund för enkätstudien. I en metodbeskrivning av fallstudierna (före fallbeskrivningarna) ges ytterligare beskrivning av den använda metoden.

Då det gäller den andra etappen, i detta fall enkätstudien, är urvalet viktigare. Beträffande urvalsproblemet säger bl a Eneroth att vid en kvalitativ ansats är dock inte bristande representativitet problemet⁴⁸. Snarare är det så att man skall använda en strategisk urvalsmetod för att maximera olikheterna. Detta följer Glaser & Strauss tankegångar om teoretiskt val⁴⁹. Med detta menas att fortsatt urval skall styras av den framväxande teorin, i denna studie av fallstudieanalysen. De kriterier som styr det fortsatta urvalet har då haft Glaser & Strauss-tankegångar som grund. För att maximera olikheter mellan individer i kunskapsföretag kan man då försöka få tag i individer med olika kön, ålder, erfarenheter och värderingar. Det kan dock vara svårt att få tag i dessa individer utan att göra en separat kartläggning av individfaktorer. Ett enklare sätt att göra urval med ambitionen att nå så olika individer som möjligt inom kunskapsföretagssektorn är att utgå ifrån att människor påverkas av den kontext man vistas i och därigenom utvecklar olika typer av värderingar beroende på t ex bransch, företagsstorlek och geografisk belägenhet. Denna utgångspunkt har då gjort att jag valt två utåt sett olika branscher inom sektorn kunskapsföretag. Fallstudierna inriktades på individerna i ett reklamföretag. Det var då intressant att fortsätta med denna bransch men komplettera med någon annan bransch. Sveiby & Rislings modell över kunskapsföretag visar att revisionsbyråer kan kännetecknas av kunskapsintensiv verksamhet⁵⁰. Revisionsbranschen synes utåt sett vara olik reklambranschen och därigenom kan man anta att människorna är olika på grund av arbetets karaktär.

Denna olikhet i branschdimensionen kompletteras med olikheter i storlek (medelstora samt små) samt olikheter i geografisk belägenhet (södra Sverige samt norra Sverige). I kapitel 9 diskuterar jag vilka olikheter det kan finnas mellan individer i olika branscher, företag med olika storlek och geografisk belägenhet. Genom att välja olika typer av företag har jag på detta sätt försökt täcka in så många "kvaliteter", i detta fall individuella relationer, som möjligt. Jag återkommer senare (i inledningen till enkätanalysen kapitel 9) till ytterligare diskussion om specifika metodproblem då det gäller enkäten.

⁴⁸ Eneroth, B, 1984.

⁴⁹ Glaser, B.G & Strauss, A.L, 1967.

⁵⁰ Sveiby, K-E & Risling, A, 1986.

2.8 En diskussion om sanningskriterier

Sanningskriterier för traditionell forskning handlar om reliabilitet och validitet. Reliabilitet definieras som sannolikheten för att mätningen uppvisar samma resultat om man gör om den, dvs tillförlitligheten i mätinstrumentet. Validitet handlar om man mäter det man åsyftar att mäta t ex om frågor är utformade så att man verkligen fångar in det man avser i studien. Dessa begrepp är dock intimt förknippade med kvantitativa angreppssätt och jag väljer därför att diskutera trovärdigheten i studien på ett annorlunda sätt.

I denna studie är det centralt med **intersubjektiviteten**, dvs om andra kan förstå hur man grundar sin förståelse. Här gäller det som tidigare påpekats att noggrant redogöra för egna erfarenheter och föreställningar som medverkat till att data förstås på ett visst sätt⁵¹. Det gäller också att beskriva den process varigenom empiri omvandlas till teori, dvs vilka uttryck som legat till grund för begreppsbestämning osv. Exempel på detta finns i kapitel 12 där begreppen kopplas till teori och empiri.

Samtidigt som man noterar denna skillnad i begreppsanvändning då det gäller trovärdighet finns det enligt Kirk & Miller en gemensam strävan mot kumulativ kunskap som är av intresse. För att forskare skall kunna använda varandras resultat, perspektiv osv krävs att det finns en systematik och redogörelse för hur man gått tillväga. Kirk & Miller menar också att orsaken till att kvalitativ forskning inte har byggt kumulativt på annan kvalitativ forskning är bristande redogörelser för de beslut som fattas i forskningen.⁵² Det finns givetvis andra förklaringar också t ex att man använder språk och metaforer som inte är kommunicerbara med andra forskare.

Det är i sig ointressant hur man rubricerar begreppen , dvs om man kallar det reliabilitet, validitet, intersubjektivitet osv. Det väsentliga är att man reflekterar över trovärdigheten och överförbarheten i undersökningen. Hur skall man själv samt andra kunna ta till sig perspektivet och/eller resultat? Förutom en väl dokumenterad metod krävs också att man gör väl genomtänkta val, t ex urval av företag, för att trovärdigheten i undersökningen skall öka. Det krävs vidare att det teoretiska perspektivet är genomtänkt och relevant. Liksom att man använder metaforer som är rimliga och begripliga. Framförallt gäller det att hela tiden man skriver och arbetar reflektera över vad man gör samt varför man gör det. Det framställningstekniska dvs hur man skriver har naturligtvis en stor betydelse. Man bör skriva användarvänligt för att de som läser skall kunna ta till sig och begripa vad man vill ha sagt. Detta låter sig lätt sägas men kan vara svårt att uppnå eftersom man som forskare ofta blir så "inne" i det man själv arbetar

⁵¹ Jfr diskussion Lindholm, S, 1979.

⁵² Kirk, J & Miller, M.L, 1986.

med. Det är lätt att man därför missar vissa övergångar, som kan vara väsentliga för att förmedla ett budskap eller en tes man driver.

Innan vi övergår till att sätta in läsaren i den teoretiska referensramen vill jag förmedla lite metodmässiga reflektioner som gjorts i efterhand. Detta kan synas vara överflödigt för själva studien och resultaten men kan fylla sitt syfte av andra skäl framförallt som en problematisering om den "rationella" forskningsprocessen.

2.9 Några erfarenheter av avhandlingsarbetet

På det hela stora taget kan man säga att projektet följt den uppläggning som skisserades våren 1990 i en ansökan som sändes till Tore Browaldhs fond för ekonomisk forskning och som senare också beviljades finansiering under 3 år. Det finns dock en del "turer" under "resans gång" som kan vara värda att förmedla.

Ett projekt börjar med en idé som sedan växer till sig och så småningom kan formuleras till en konkret frågeställning. För att denna sedan skall kunna genomföras måste man planera en undersökning. Problemet med detta är som livet självt; saker och ting utfaller inte alltid som planerat. När man dessutom arbetar med oförutsägbara ting (dvs människor) faller det sig helt orimligt att veta åt vilket håll ett projekt utvecklar sig under processens gång. Detta innebär dock inte att det är meningslöst att planera en undersökning från början till slut. Man får på detta sätt åtminstone träna sig i långsiktig planering (förutom att det är en nödvändighet för att en ansökan till forskningsfonder överhuvudtaget skall behandlas), vilket innebär att man söker utveckla tankegångar om vad resultaten skall handla om. Nu är det emellertid så att människan är inte fullkomlig och har inte kapacitet (åtminstone inte de flesta av oss) att i alla lägen hålla kontroll över ett så komplext arbete som att skriva avhandling. I det kommande avsnittet är det min avsikt att förmedla lite metodmässiga reflektioner som detta projekt givit. Det finns i detta projekt såväl som i många andra projekt saker och ting som man skulle gjort annorlunda om man "visste vad man nu vet". Samtidigt var det väl det som var en av meningarna med forskning och framförallt forskarutbildningen; att hela tiden utveckla sig och sin egen medvetenhet om bland annat metodfrågor.

Det man i efterhand kan konstatera är att man alltid tycker sig fått för lite information, dvs man kommer hela tiden under projektets gång på saker och ting som kunde varit intressant att belysa. Exempel på detta är frågan om vilka strategier individerna har för sitt deltagande i organisationen. Är det så att man medvetet väljer att förhålla sig på ett speciellt sätt eller blir det bara på ett visst sätt dvs socialiseras man till en speciell roll i företag? Möjligtvis är detta en annan forskningsfråga, men samtidigt finns det en knytning till personlig kompe-

tensutveckling eftersom den roll man har på företaget påverkar möjligheter till utveckling såsom kunduppdrag m m. Även i enkätstudien skulle man velat ha mer information, samtidigt som man tvingas "backa" för detta då det är risk att enkäten blir för lång och tar för mycket tid i anspråk för respondenterna.

Tankarna om en multimetodologisk ansats växte fram under projektets gång och bestämdes slutgiltigen efter analys av fallstudierna. Att projektet skulle starta med fallstudier var tämligen självklart eftersom teorin om fenomenet personlig kompetensutveckling upplevdes som otillräcklig och det fanns en ambition att söka mer empirisk kunskap. Med hjälp av fallstudierna får man också en mer heltäckande bild som ger en "intuitiv" förståelse. Fallstudierna har också bidragit till att göra enkätdata mer tolkningsbar eftersom man i fallstudier får en känsla för komplexiteten i interaktionen mellan individ och företag.

Alternativet till enkätstudien hade varit att göra fler fallstudier, vilket övervägdes mer än en gång. Fallstudier som metod är för teoriutveckling mer accepterad och mer än en gång har också enkätstudien vållat problem vad gäller användningen av data. Samtidigt var det en utmaning att försöka utveckla teori med hjälp av en kvantitativ metod. De synpunkter som "snälla" kollegor gav var att detta skulle jag vänta med tills efter man blivit "färdig doktor". Jag anser dock att man lägger ned så pass mycket möda och engagemang i ett avhandlingsskrivande så det är viktigt att man gör det man känner är intressant och utmanande. En slutsats som jag dock har dragit av detta är att det var bra att jag hade fallstudier som ingång och därigenom kunde förstå enkätdata bättre. Kombinationen fallstudier och enkätstudie var hanterbar för forskningsproblemet ifråga. Möjligtvis borde urvalet till enkätstudien varit större dvs fler individer då vissa grupper, som i sig var intressanta, blev små i antal räknat.

Däremot tycker jag inte att det har vållat något större metodologiskt problem vad gäller kunskapssyn och hanterandet av en "kvalitativ" och "kvantitativ" teknik. Teoriutveckling som kunskapsmål är det centrala och detta kan göras både med hjälp av fallstudier och enkätstudier. Fördelen med enkätstudier är att man kan lyfta sig och mönster på ett annat sätt jämfört med den komplexitet som fallstudier ofta utgör.

Man brukar ofta säga att det är svårare att analysera fallstudier jämfört med en enkätstudie. Detta gäller dock under förutsättning att man gör mer induktiva fallstudier och använder enkätstudien till att testa hypoteser eftersom den stora skillnaden vad gäller enkelhet och tidsåtgång går mellan teoritestning och teoriutveckling. Man bör dock vara medveten om att det också går att använda fallstudier för testande av teorier och enkätstudie för utveckling av teori. Vid en deduktiv studie har man en klar analysmodell med teoritestande syfte medan teoriutveckling lämnar betydligt fler analysvägar öppna. Även om man har ett perspektiv, som varit fallet i denna studie, ger data så många analysmöjligheter

så läget känns ibland hopplöst. Teoriutveckling är för doktoranden också mer tidskrävande eftersom metoderna för analys är outvecklade. Detta pekar på nödvändigheten av att utveckla analysmetoder för teoriutveckling och teorigenerering.

Under projektets gång har det också funnits mer allmänna funderingar om intersubjektiviteten mellan forskare och beforskad. Är det rimligt att anta att individer som vistas i olika kulturella kontexter dvs forskarmiljö och företag kommer till liknande tolkningar? Frågan aktualiseras i och med att man som forskare gör en tolkning som respondenten inte accepterar dvs man hamnar i ett metodologiskt dilemma.⁵³ Skall man som forskare då ändra på sin egen tolkning till förmån för respondentens? Det som talar för detta är att förtroendet mellan forskare och beforskad upprätthålls. Vad som dock är tveksamt är att viktig information går förlorad. Dessutom överför man implicit ansvaret för tolkningarna på respondenten, vilket är moraliskt tveksamt. Det är forskaren som står för rapporten eller avhandlingen och jag tycker ofta att argumentationen för intersubjektivitet handlar om att överföra detta ansvar på andra (respondenter eller forskarkollegor). Möjligtvis kan man när man diskuterar om "sanningskriterier" hävda att det vore önskvärt om forskarkollektivet kunde ha förståelse för hur forskaren ifråga har kommit till slutsatserna eftersom detta påverkar hur användbara resonemangen och resultaten kan bli. Man bör dock vara medveten om att **"bilden" til syvende og sidst är den forskares** som skrivit rapporten.

Det som egentligen är viktigast som forskare är att vara så pass ärlig att man reflekterar och ej undanhåller resultat som "ej passar" in. Ett närliggande problem är att inte begå våld på data, dvs att låta tolkningarna bli för spekulativa. Denna gränsdragning tycker jag har varit svår att göra eftersom man vill gärna tydliggöra resultat och då tenderar detta att glida mot mer spekulativa utsagor. Det gäller med andra ord att "gå balansgång" mellan det kreativa och det rationella tänkandet i ett avhandlingsskrivande. Med detta som avslutning på de övergripande diskussionerna om forskningsprocessen övergår jag till att introducera läsaren i den teoretiska referensramen som utgjort utgångspunkt för de empiriska studierna.

2.10 Introduktion till den teoretiska referensramen

Den grundläggande problemställningen, som handlar om hur olika **individer** upplever **organisationsförutsättningar** för personlig **kompetensutveckling**, knyter an till olika teorier.

⁵³ Funderingarna kom i anslutning till att jag skulle skicka ut fallberättelserna till individerna och jag visste då att jag kunde råka ut för problemet med olika tolkningar. Detta visade dock sig inte vara något större problem beträffande mina fall eftersom individerna godkände berättelserna i stort sett som de var.

Redan i kapitel 1 (redogörelse för forskningsprocessen) beskrevs i korthet synen på teorin i denna studie. Där framhölls vikten av att se teorin som en fördjupning och förståelse vad individperspektivet innebär i föreliggande arbete. Tidigare forskning om kompetensutveckling beskrevs översiktligt i problem-bakgrunden för att positionera denna studie och motivera individperspektivet, som i tidigare studier varit försummat i och med att individuella olikheter inte lyfts fram och individen objektiverats. I metodkapitlet har diskussionerna fördjupats i syfte att ge läsaren förståelse för de grundläggande antaganden om bl a synen på verkligheten och människan som ligger bakom individperspektivet.

I det kommande kapitel 3 kommer begreppen kompetens och kompetensutveckling att diskuteras ytterligare i syfte att åskådliggöra vad som åsyftas med personlig kompetensutveckling i denna studie och hur denna studie kan relateras till annan forskning på området.

När man studerar individer finns det en klar koppling till teorier om personligheter, attityder, värderingar och motiv. Kapitel 4 kan som tidigare påpekats (kapitel 1) ses som ett kombinerat teori- och metodkapitel. Här diskuteras individen som studieobjekt med stöd av både psykologiska och sociologiska teorier. Kapitlet utmynnar i en beskrivning av tidigare forskning kring värderingar och arbete för att lyfta fram att föreställningar kring arbete har visat sig ha betydelse för vilken relation som individer utvecklar med företag.

Upplevelser av organisationsförutsättningar har beskrivits med kulturlitteraturen som utgångspunkt. Detta för att betona värderingar i organisationen en betydelse, liksom för att betona att individen studeras i en kulturell företagskontext. Individernas värderingar betraktas som en subjektiv tolkningsnivå (jfr avsnitt 2.2.) där individerna är olika, medan den intersubjektiva nivån beskriver de gemensamma föreställningarna och därmed likheter mellan individer.

Detta innebär också att teorierna inte kommer att användas i traditionell mening, dvs att analysen bygger på jämförelse mellan teori och empiri. Syftet med teorin är istället att operationalisera individperspektivet på kompetensutveckling. Detta innebär dels en positionering och avgränsning gentemot olika ansatser inom för denna studie aktuella teoriområden, men även en användning av idéer i tidigare forskning, t ex Louis syn på tolkningsnivåer samt Zetterberg m fl syn på individvärderingar relaterade till relationer med företag. Det teoretiska perspektivet kommer att utmynna i att ursprungsmodellen modifieras något, men har fortfarande en induktiv karaktär för att de empiriska studierna skall kunna fylla den med innehåll.

3

Kompetensutveckling som studieområde

Denna studie har ett individperspektiv på kompetensutveckling, vilket innebär att individers subjektiva upplevelser av organisationsförutsättningar i kunskapsföretag studeras i relation till deras individuella värderingar. Detta innebär att det inte är intressant i sig vad som gör en individ kompetent dvs egenskaper i relation till någon specifik kompetens¹. Det är viktigt att betona att det inte heller är utvecklingsprocessen som sådan som skall studeras. Studien syftar istället till att förmedla olika bilder av individers upplevelser av organisationsförutsättningar relaterade till personlig kompetensutveckling i sitt arbete vid en viss tidpunkt.

I detta kapitel skall begreppet kompetens diskuteras för att konkretisera begreppet och dess användning i denna studie. Dessutom skall tidigare studier om kompetensutveckling diskuteras för att kunna positionera föreliggande studie i förhållande till dessa. Senare delen av kapitlet syftar till att lyfta fram att den upplevda relationen mellan individ och företag är central för förståelse av personlig kompetensutveckling och förutsättningar för denna.

3.1 Kompetensutveckling - Begrepp och perspektiv

Begreppen kompetens och kompetensutveckling används ofta både i litteraturen och i dagligt tal. Kompetens kan bl a beskrivas som skicklighet, behörighet eller duglighet, vilket antyder problemen med att använda samma begrepp i många olika sammanhang. Med kompetens menas ofta olika saker beroende på av vem och i vilka sammanhang begreppet används. Dessutom finns det närliggande begrepp till kompetens såsom kunskap, kvalifikation samt kreativitet. Litteraturen på området har med andra ord stor bredd och djup. Vissa författare använder orden synonymt medan andra författare diskuterar och argumenterar i begreppsanalyser². Vilken nivå man skall hamna på avgörs av vilket syfte man har. Om man utgår ifrån kognitiv psykologi, som härstammar från Platons och Aristoteles tankar om kunskapens ursprung och natur, kommer själva begreppsdiskussionen i fokus. Det är i sig inget fel om man har som syfte att utreda begrepp.

¹ För denna typ av studie se t ex Boyatzis, R, 1982.

² En analys av begreppet kompetens görs av Boukas, A, 1988.

För mig har det gällt att skapa en bild av kompetensbegreppet att ha i ”bagaget” inför den empiriska undersökningen. Begreppet skall dels vara hanterbart för mig själv, men även för de personer som deltar i undersökningen³. Det primära i denna studie är att ge individerna i fallstudierna möjlighet att själva definiera vad de menar med begreppet samtidigt som det är viktigt att påpeka att själva kompetensbegreppet inte kommer att ligga i fokus i denna studie. Det sker med andra ord ingen utveckling av vad essensen av begreppen kompetens- eller kompetensutvecklingen är⁴. Däremot är det väsentligt, eftersom kompetensutveckling inte studerats empiriskt i någon stor utsträckning i kunskapsföretag, att låta individerna i fallstudierna själva beskriva organisationsförutsättningar som kan vara aktuella för individer i kunskapsföretag⁵.

De av individerna i fallstudierna upplevda organisationsförutsättningarna får sedan styra enkätstudien⁶. Kompetensen relaterat till arbete kan då handla om allt från social till teknisk förmåga. Studien kommer dock inte primärt att handla om vilken förmåga som eftersträvas av individerna (dvs vilka kompetenser som olika individer anser vara väsentliga) utan intresset fokuseras till olika upplevelser av förutsättningar för kompetensutveckling. Fallstudierna ger visserligen information om vilka kompetenser som eftersträvas av de olika individerna. Däremot styrs individerna i enkätstudien av individerna i fallstudierna och deras bilder om vad som upplevs som möjligheter till/restriktioner för kompetensutveckling.

Diskussionen nedan syftar till att ge en allmänt hållen begrepps innebörd där respondenterna i fallstudierna får konkretisera vilka organisationsförutsättningar som kan ha betydelse för utveckling av individer i kunskapsföretag. Jag vill därför återge några författares syn på kompetens och kompetensutveckling och ha detta som utgångspunkt för fortsatt diskussion om perspektiv på begreppet och därmed studien.

³ Individerna har i fallstudierna pratat fritt om vad som utvecklar dem i arbetet. Frågeguiden har använts som stöd för samtalet. I enkätstudien har fallstudiernas resultat om vilka värderingar och organisationsförutsättningar som kan vara relevanta för kompetensutveckling använts för att formulera frågor.

⁴ Sandberg, J, 1994 har via en tolkande ansats beskrivit hur essensen av begreppet kompetens konstitueras genom individers uppfattning om sina arbeten.

⁵ Som påpekades i kapitel 1 så torde kompetensutveckling betyda olika saker på aggregerad nivå beroende på vilken typ av arbete man har jfr t ex industriarbete och arbete i kunskapsföretag. Tidigare studier av utveckling i arbete har oftast koncentrerats till industriföretag där faktorer som variation av arbetsuppgifter och betydelsen av arbetet i en helhetskontext visat sig ha betydelse för utveckling i arbetet för individer se bl a Hackman, J.R & Oldham, G. R, 1980. Visserligen kan sådana faktorer också ha betydelse för vissa individer i kunskapsföretag, men det får i så fall de empiriska studierna visa. De mer induktivt orienterade fallstudierna ger åtminstone möjligheten att täcka in för kunskapsföretag specifika fenomen.

⁶ Risken med att låta fallstudierna bestämma organisationsförutsättningar är att reklambranschen är specifik och därför inte överförbar på andra branscher. Detta har jag försökt kompensera genom att låta individer inom revisionsbranschen komplettera enkäten med för branschen specifika utvecklingsförutsättningar (t ex den internutbildning som revisionsföretag har). Många av organisationsförutsättningarna som av individerna i fallstudierna angavs ha betydelse för deras kompetensutveckling var dock på så allmän nivå att de kan anses tillämpliga på övriga kunskapsföretag, t ex samverkan, målsättning, styrning, arbetsutformning osv.

I forskningen som rör kompetens och kompetensutveckling börjar oftast begreppsdiskussionen med fenomenet kunskap. Andersson gör gällande att kunskap uppkommer när en viss informationsmängd genom tankeprocesser leder till konkret eller abstrakt insikt⁷. Kunskap är dels det som böcker, tidningar och tidskrifter förmedlar. Detta benämner Ekstedt referatkunskap⁸. Med andra ord traditionell skolutbildning, analytisk till sin karaktär. Denna traditionella kunskap kombineras allt eftersom med erfarenhetskunskap⁹. Polanyi menar också att mycket att den kunskap som vi kan inhämta bygger på att vi tidigare tillägnat oss så kallad "tacit knowledge", bakgrundskunskaper som t ex att vi förstår ett språk när vi skall inhämta kunskap från böcker¹⁰. Detta är s.k. kompetensförutsättningar, men ger inte i sig kompetens. Boyatzis betonar att det inte är tillräckligt att inneha en nyckelkunskap. Den måste kunna användas av individer på ett meningsfullt sätt för att utvecklas till kompetens.¹¹

Ett begrepp som ofta kopplas ihop med kompetens är kreativitet som i litteraturen beskrivs som människors förmåga till divergent tänkande samt begreppsmässiga transformationer¹². Kreativa individer har egenskaper som gör att de kan ta fram nya idéer, produkter, problemlösningar och har dessutom integrationsförmåga. Ekvall pekar dock på att kreativitet kan vara en egenskap hos människor likväl som hos tankeprocesser och deras resultat¹³. Koestler beskriver en kreativ tankeprocess utifrån begreppet "bisociation". Det är kunskaper, erfarenheter och principer som inte tidigare integrerats, som bildar en struktur.¹⁴ De Bono diskuterar kreativitet utifrån lateralt och vertikalt tänkande. Det fria (laterala) tänkandet är mer kreativetsfrämjande än det logiska (vertikala). Alla normalt utvecklade människor besitter ett lateralt tänkande. Det finns med andra ord kreativa processer hos ett stort antal människor. Man brukar dock inte kalla alla dessa människor för kreativa beroende på att kvalitet och kvantitet skiljer sig åt. Kreativa människor besitter kreativitet i en tillräcklig utsträckning både kvalitativt och kvantitativt.¹⁵

Man kan dock fråga sig vilken roll den har i den personliga kompetensutvecklingen. Boyatzis och Sundin & Wiberg menar i och för sig att en kompetent ledare ej behöver vara kreativ för att leda andra kreativa individer¹⁶, men detta

⁷ Andersson, Å.E, 1985.

⁸ Ekstedt, E, 1988.

⁹ Ekstedt, E, 1988.

¹⁰ Polanyi, M, 1967.

¹¹ Boyatzis, R E, 1982.

¹² Hammar, E & Rubenowitz, S, 1983.

¹³ Ekvall, G, 1988.

¹⁴ Koestler, A, 1964.

¹⁵ De Bono, E, 1984.

¹⁶ Boyatzis, R. E, 1982.

utgår ifrån ett ledningsperspektiv. För den enskilda individen kan kreativa processer medföra möjligheter till personlig kompetensutveckling¹⁷.

Kompetens är ett med andra ord ett komplext fenomen som också enligt forskarna handlar om egenskaper som social förmåga, stresstålighet och andra faktorer hos individer¹⁸. Sundin & Wiberg betonar att kompetensen utgår från individen¹⁹. Kompetensen är också situations- och uppgiftsberoende och Boyatzis menar att kompetens får sin mening först när man relaterar begreppet till något sammanhang²⁰. Detta antyder att kompetensutveckling innebär olika saker för olika människor och inom olika yrken där olika typer av kompetens har olika betydelse beroende på vilket arbete som utförs. När man relaterar kompetens till arbete kan detta handla om allt ifrån teknisk kompetens till social kompetens där den förra står för kunnande inom ett specifikt område och den senare står för utnyttjande av den tekniska kompetensen tillsammans med andra människor²¹. Även Skogsberg & Sköldborg delar upp kompetensbegreppet och menar att kompetens i arbetet handlar om teknisk förmåga, social förmåga och organisatorisk förmåga. De menar också att dagens samhälle ställer krav på en mer sammansatt kompetens än den rent tekniska kompetensen. Människor arbetar i dagens arbetsliv mer tillsammans och därför ställs det krav att individer kan lösa uppgifter tillsammans.²² Samtidigt finns det en mottrend där individualisering driver fram en specialisering som bl a vissa kunskapsföretag är uttryck för. Text har reklambyråer olika yrkeskategorier som var och en är specialist inom ett område. Copywritern skriver texten medan Art Directorn utformar bilden.

Både Boyatzis och Morgan menar också att kompetens handlar om att kunna utföra arbetet effektivt²³. Detta antyder också hur begreppet används i tidigare forskning inom skolbildningen "Human Resource Management" där den ledningsrationalistiska ansatsen återfinns. Denna forskning fokuserar endera på individen, arbetsuppgiften eller matchningen dem emellan²⁴. Hos individen betonas förmåga och vilja som väsentliga för möjligheterna till kompetensutveckling²⁵. Förmåga inkluderar då bl a kunskap, erfarenhet, omdöme, färdigheter och kontakter för att utföra en viss uppgift eller aktivitet. Vilja innehåller bl a själv-

¹⁷ jfr även diskussion hos Ekvall 1983 där motsättningen mellan ledningsperspektiv och individperspektiv kommer fram.

¹⁸ Wikström, S, m fl, 1992.

¹⁹ Sundin, E & Wiberg, U, 1985.

²⁰ Boyatzis, R.E, 1982, Sundin, E & Wiberg, U, 1985.

²¹ Stevrin, P, 1986.

²² Skogsberg, E.M & Sköldborg, T, 1991.

²³ Boyatzis, R.E, 1982, Veres III, J.G, Locklear, T.S & Sims, R.R, i Ferris, Rowland & Buckley, 1990 Morgan, G, 1988.

²⁴ Veres III, J.G, Locklear, T.S & Sims, R.R, i Ferris, Rowland & Buckley, 1990 diskuterar om olika ansatser i studier av arbete och identifiering av kompetens.

²⁵ Ahnells, B-M & Nicou, M, 1989, SOU 1991:56.

förtroende, engagemang och motivation.²⁶ Den arbetsorienterade inriktningen koncentrerar sig på beskrivningar av arbetsaktiviteter som sedan relateras till olika attribut. En kombinerad ansats bygger på både identifiering av aktiviteter och sökande av egenskaper hos individer för att matcha detta. Den normativa forskningen på området (t ex Boyatzis) menar att det finns vissa egenskaper som är generella och han räknar upp ett antal olika kompetenser som han också relaterar till olika ledningsaktiviteter som t ex planering och kontroll²⁷.

Den kritik som har riktats mot dessa studier är att de bygger på ledningsrationalistiska antaganden som ger en fragmentarisk och atomistisk beskrivning. Forskaren definierar i förväg vad som är kompetens och fångar på så sätt ej upp olika individers bilder av kompetens. Man lägger med andra ord modell på verkligheten²⁸. Dessa invändningar håller jag med om samtidigt som min huvudinvändning är att de flesta studier om kompetensutveckling oavsett om det gäller organisationen (där man blandar in system av olika slag) eller individuell kompetensutveckling har ett normativt ledningsperspektiv. Det finns visserligen tidigare forskning om individers kompetensutveckling i organisationer, men ambitionen är där att utifrån ett ledningsperspektiv matcha individers och organisationers intressen²⁹.

Syftet med sådana studier är att utnyttja individen effektivt i företaget så att konkurrensfördelar uppstår. Ett organisationsperspektiv på kompetensutveckling innebär med andra ord att kompetens definieras som det som är effektivt för organisationen medan individperspektivet handlar om vad som individen upplever vara positivt för sin egen personliga del. Dessa perspektiv skulle kunna vara förenliga, men behöver som tidigare (i kapitel 1) påpekats ej vara det. Föreliggande studie har, som tidigare sagts, ej heller ambitionen att kombinera dessa perspektiv. Man bör hålla distinktionen klar mellan begrepp som kompetens och effektivitet eftersom det inte finns något givet samband mellan dessa, som tidigare påpekats. Kunskap, kreativitet och kompetens synes vara kopplat till individen och individuellt beteende, medan effektivitet är kopplat till organisationen. Därför synes effektivitetskriterier vara olämpligt med det individperspektiv som denna studie har. Det ligger inte i mitt intresse att försöka mäta kompetensutvecklingen efter organisationskriterier utan istället söka förstå hur individer upplever/tolkar företaget ur ett personligt kompetensutvecklingsperspektiv.

I denna studie, som har ett individperspektiv, är det viktigt att erhålla olika bilder hos individer om vad som kan utveckla dem i arbetet, för att förstå vad som

²⁶ Ahrnell, B-M & Nicou, M, 1989.

²⁷ Boyatzis, R.E, 1982.

²⁸ Sandberg, J, 1994.

²⁹ Se bl a Argyris, C, 1964, Schein, E, 1988, Schön, D.A, 1983.

kan vara specifikt för individerna i kunskapsföretag. Därför gäller det att inledningsvis ha en så bred ingång som möjligt vad gäller definitionen av kompetensutveckling. Samtidigt gäller det att avgränsa begreppet från det som händer på fritiden, t ex hur man kan utveckla sin kompetens att sköta barn. Då hamnar individen i en annan kulturell kontext än arbetets. Den kompetensutveckling som skall undersökas i denna studie handlar om vad som upplevs utveckla individer i det arbete som de för närvarande har. Begreppet kompetensutveckling definieras i föreliggande studie i allmänna termer som **möjligheter till att uträtta ett bra/kvalitativt arbete** för individen själv. Detta innebär att företaget tolkas med detta perspektiv i bakgrunden. De tolkningar som individer gör av företag kan då inkludera både tekniska, sociala och organisatoriska aspekter eftersom kompetens definieras av individerna genom deras beskrivningar. Begreppet ges ett konkretiserat innehåll av individerna i de empiriska studierna (fallstudierna).

3.2 En fokusering till den av individerna upplevda relationen

Det poängteras av forskarna att möjligheterna till kompetensutveckling handlar om ett samspel mellan individen och den kulturella kontext som hon vistas i³⁰. Relationen mellan individen och den företagskulturella kontexten beskrivs i denna studie som individernas upplevelser av förutsättningarna för detta. Detta innebär att individerna mot bakgrund av sina erfarenheter och föreställningar upplever/tolkar kulturen i organisationer, vilket medför att skapande av engagemang, motivation osv inte är något företagsledningen enbart skapar själva i en organisation. I populärlitteraturen om kompetensutveckling låter man inte det framgå tillräckligt tydligt att skapandet av engagemang, motivation och kreativitet inte åstadkoms man inte över ett veckoslut på en kurs. Hög motivation, stort engagemang samt kreativ produktion är individuellt beroende. Det är med andra ord viktigt att betona att det inte är något som ledningen ensidigt skapar i enlighet med en stimuli-respons modell, utan individerna deltar aktivt i denna process. Möjligheterna till personlig kompetensutveckling är sålunda en komplicerad relation mellan individers upplevelser och organisationsförutsättningar.

De individuella föreställningarna och attityderna är olika mellan individer och därigenom är inte generella rekommendationer om hur man skapar kompetensutveckling för individer lösningen på problemet med personlig kompetensutveckling. Snarare är det så att man genom ett individperspektiv, som denna studie har, kan få större förståelse av olikheterna mellan individer och olika grupper av individer. Individers möjligheter att utvecklas i företag kan med and-

³⁰ Se bl a Skogsberg, E.M & Sköldborg, T, 1991, Stevrin, P, 1986, Wikström, S, m fl, 1992.

ra ord förstås med bakgrund av den av individen upplevda relationen till företaget.

Sammanfattningsvis kan man säga att denna studie avgränsas från traditionella studier om kompetensutveckling genom att den inte handlar om organisationskompetens utan om olika individers möjligheter till personlig kompetensutveckling. Som jag under detta kapitel redogjort för finns det visserligen tidigare forskning inom området "Human Resource Management" som handlar om individer och deras kompetens, men denna forskning har i flertalet fall ett normativt ledningsperspektiv.

Individperspektivet på kompetensutveckling har i denna studie en mer förståelseorienterad ansats som innebär att individen upplever företaget ur ett personligt kompetensutvecklingsperspektiv med bakgrund av sina egna föreställningar om arbetet. Tolkningarna kan då inkludera både tekniska, sociala och organisatoriska aspekter av företaget. Såväl i problembakgrunden som i detta kapitel har det poängterats att den upplevda relationen mellan individen och den kulturella företagskontexten är väsentlig för upplevelsen av möjligheter till personlig kompetensutveckling. Individernas egna subjektiva beskrivningar och upplevelser av organisationsförutsättningar betonas som viktig för att förstå relationen mellan individ och företag. Därigenom blir det också centralt att betona olikheter mellan olika individer i företag. Däremot kommer inte de kulturella olikheterna mellan företag att fokuseras nämnvärt i denna studie, annat än som bakgrundsinformation. Denna studie har ett individperspektiv och med hänsyn till detta kommer därför förståelsen av likheter och olikheter beträffande förutsättningar för kompetensutveckling att ligga på individnivå. Om man jämför olika typer av företag är det risk att förståelsen för möjligheter till/restriktioner för personlig kompetensutveckling reduceras till att enbart handla om förklaringar utifrån företagets kulturella olikheter. Kunskapsföretag är naturligtvis sinsemellan olika och främjar kreativa och utvecklande miljöer i olika omfattning. I de empiriska undersökningar studeras individer i reklam- och revisionsbranschen, vilka utåt sett synes locka till sig olika typer av individer. Det kan med andra ord finnas förklaringar till individers olikheter beträffande upplevelser av företagen beroende på branschtillhörighet, storlek på företaget, företagets geografiska belägenhet och företagskultur³¹. I denna studie har jag dock valt att använda bransch, storlek, geografisk belägenhet samt företagsdata endast som bakgrundsbeskrivning för att verkligen kunna lyfta fram individperspektivet och se olikheterna mellan individer inom samma bransch och företag.

³¹ Enkätanalyserna av dessa företagskaraktäristika visade dock inte på några klara skillnader beroende på vilken bransch, storlek, geografisk belägenhet eller specifikt företag man arbetade i. Det finns dock, förutom bakgrundsbeskrivningen i kapitel 12, en bilaga (4) som behandlar hur dessa företagskaraktäristika fördelar sig mellan olika individmönster.

För att gå vidare och studera individer och deras subjektiva värderingar och upplevelser krävs en fördjupad kunskap om individen och den forskning som anknyter till upplevelser av arbetet. I kapitel 4 kommer diskussionen att handla om den forskning som bedrivits inom psykologin om individer och deras relation till arbete. Argumentationen syftar till att komma fram till att individens värderingar och attityder bör undersökas i så konkreta termer som möjligt. I de kommande fallstudierna innebär också detta att individernas berättelser om sina upplevelser av företaget kommer att tillmätas stor betydelse. Individerna i fallstudierna får konkretisera de individuella värderingarna om arbetet och de organisationsförutsättningar som de anser hör ihop med personlig kompetensutveckling. Fallstudierna styr, som tidigare påpekats, på detta sätt också enkätstudiens utformning.

Individens värderingar relaterat till arbete

Människans tänkande och handlande är ett ämne som har attraherat forskare och filosofer i alla tider. Psykologin med sina olika riktningar utgör här en outtömlig källa. Denna vetenskap är utvecklad ur filosofin och de olika inriktningarna kan relateras till grundläggande tankar om människan och samhället. I detta kapitel utgår vi från psykologin i vår beskrivning av individen. Resonemanget kommer så småningom dock att landa i en mer sociologisk inriktad teoribildning där grundläggande individvärderingar relaterade till arbetet framhålls som primärt för att förstå individers upplevelser av organisationsförutsättningar för personlig kompetensutveckling.

4.1 Individen som studieobjekt

När man skall studera människors upplevelser och olikheter mellan dessa faller det sig naturligt att i sin forskning utgå från psykologin. Den allmänna psykologin handlar om människors enskilda funktioner såsom minne och perception och är därför mer intresserad av människor i allmänhet än variationer mellan dessa. Personlighetspsykologin skiljer sig från allmänna psykologin eftersom man betonar helhetssynen på människor med individuella variationer och de inre stabila egenskaperna som styrande¹. Detta synsätt innebär att individens personlighet skulle avgöra hur han/hon uppfattar saker och ting ².

Sjöberg beskriver två olika riktningar inom personlighetspsykologin; egenskapspsykologin (behavioristisk) och den dynamiska psykologin (psykoanalytisk)³. Den stora skillnaden mellan de olika inriktningarna är att egenskapspsy-

¹ Lazarus, R.S, 1973.

² Westlander, G, 1976.

³ Sjöberg, L, 1986b. Även Statt, D.A, 1994 har gjort en bra beskrivning av olika övergripande inriktningar i personlighetspsykologin. Den ena är behaviorismen som anknyter till empiristerna med experimentella ansatser där ambitionen var att predicera beteende. Denna inriktning, som till sitt ursprung är akademiskt präglad, har varit tongivande för psykologisk forskning under 1900-talet (mest kända är Watson och Skinner). Den psykoanalytiska inriktningen som baseras på Freuds kliniska erfarenheter är behaviorismens motsats i många olika dimensioner. Ett exempel på en sådan motsättning är att behaviorismen vill förklara beteende i orsakssamband (stimulus-respons tänkande), dvs den positivistiska grundtanken medan psykoanalysen vill leva sig in i människor och förstå dem, den hermeneutiska grundtanken. Detta anknyter också till mer grundläggande synsätt på människor och verklighet där positivismen har en passiv människosyn och hermeneutiken har en aktivare syn på människor som tolkande varelser (jfr resonemang hos Johansson-Lindfors, M-B, 1989, samt i kapitel 2 i föreliggande

kologin koncentrerar sig på skillnader mellan människor i vuxen ålder, medan den dynamiska psykologin betonar utvecklingens betydelse för personligheten.⁴

Egenskapspsykologin har sitt ursprung från antiken. Hippokrates beskrev människan som kolerisk, melankolisk, sangvinisk eller flegmatisk, dvs egenskaper som beskriver olika sätt att bete sig. Ambitionen hos egenskapsteoretikerna är att försöka finna generella tendenser i beteendet, t ex att söka sig till andras sällskap,⁵ vilket då kan beskrivas i termer av t ex extraverta eller introverta personlighetstyper. Man brukar ofta prata om "personlighetsdrag" som symboliserar individuella dispositioner att reagera på ett visst sätt. Innehållet i personlighetsdrag kan beskrivas i termer av t ex optimistisk, depressiv, glad, skygg och aggressiv. Tidigare forskning har också försökt att klassificera olika personlighetsstilar som utmärker individer i olika situationer⁶. Vissa egenskaper bedöms också ha starkare koppling till beteendet än andra. T ex visar forskning om beslut att stabila egenskaper har svag koppling till handling. Den svaga kopplingen beror bl a på att beslutssituationer är komplexa och att det finns konflikterande värderingar om dessa.⁷

Även i dynamisk psykologi antar man också att det finns en fast personlighetskärna. Däremot anser inte forskare inom den dynamiska psykologin att människor beter sig likartat i olika situationer. Därför blir det intressant för dem att tolka upplevelserna för att kunna sluta sig till vilka bakomliggande faktorer det är som orsakar detta. Företrädare för den dynamiska inriktningen anser att det är motiven som sätter sin prägel på en individs personlighet. Freud menade att personlighetsstrukturen består av tre delar, detet (id), jaget (ego) och överjaget (superego). Detet är drifts- eller motivationskrafter (ex. aggressioner och sexualitet), jaget är den del som söker efter kontroll och anpassningsegenskaper (rationellt tänkande och självbild), överjaget är de moralnormer och värderingar (känslor av rätt och fel) som finns hos individen. Personligheten skulle med bakgrund av detta kunna beskrivas som en "arena" för ständiga konflikter mellan detet och överjaget. Jaget skapar försvarsmekanismer som tränger bort överjaget eller förnekar det och tillskriver impulserna till andra personer.⁸ Företrädare för den s k dissonansteorin menar också att motsägelser mellan olika

bok där en mer grundläggande diskussion förs om synen på människor som tolkande varelser. En tredje inriktningen inom individpsykologi kallas humanismen (dock inte att föräxla med "human relationrörelsen"), där det finns olika skolbildningar (för se t ex Harré, R & Lamb, R, 1986), men vars huvudpång är att människan betraktas som en aktiv och kreativ varelse. Dessa olika inriktningar har präglat olika teorier om individen och deras beteende/handlingar.

⁴ Sjöberg, L, 1986b.

⁵ Sjöberg, L, 1986b.

⁶ Holland, 1985.

⁷ Payne, J.W & Bettman J.R, 1992.

⁸ Sjöberg, L, 1986b.

uppfattningar är obehagliga och skapar ett motiv att ändra uppfattningar så att konsistens uppstår⁹.

Utvecklingen inom den dynamiska teoribildningen efter Freud har koncentrerat sig på jagfunktionerna och varit mindre inriktad på detet. Forskarna menar att det finns motiv hos människor som har sitt ursprung i jaget snarare än i detet. Detta kan vara t ex kompetensutvecklingsmotivet.¹⁰

Sammanfattningsvis kan man säga att antagandet om personlighetsdrag som indikator på beteende har vissa begränsningar. För det första implicerar det ett orsak-verkan samband som negligerar individernas aktiva agerande och tolkande. Forskning visar också att personer beter sig olika i olika situationer¹¹. Det är situationens unika inverkan på individen som samspelar med personligheten och formar beteendet. Det situationsunika uppträder dock i olika grader och former. Visserligen är alla situationer nya, men samtidigt kan människor känna igen sig mer eller mindre i dessa beroende på tidigare erfarenheter¹². Teorier om kultur och socialisation, som vi så småningom kommer att diskutera, handlar just om hur människor söker lära sig hantera liknande situationer på samma sätt. Man kan säga att kulturen söker moderera det situationsunika, dvs den stödjer människors möjligheter att hantera olika situationer.

För föreliggande studie är det frågeställningar om hur upplevelser och olikheter mellan människor kan förstås som står i fokus. Om man vill skapa kunskap om individer och deras upplevda möjligheter till kompetensutveckling är det viktigt att ta hänsyn till relationen mellan individens erfarenheter, värderingar och den situationsspecifika upplevelsen av organisationsförutsättningar. Sjöberg menar också att forskning tyder på att det effektivaste sättet att förstå beteende är att göra det med hjälp av så "proximala" variabler som möjligt, dvs informationsinsamlingen bör handla om det som ligger nära det som skall studeras¹³. Om man överför detta resonemang på denna studie innebär det att om man vill förstå individen och deras upplevelser bör man göra det utifrån individernas egna beskrivningar av sig själv, sina värderingar och sin relation till företaget¹⁴.

⁹ Se t ex Cialdini, R, 1988 och Lea, S, m fl, 1987.

¹⁰ Sjöberg, L, 1986b.

¹¹ Jfr resonemang hos Sjöberg, L, 1986b och Westlander, G, 1976.

¹² Det har också tidigare i framställningen pekats på att handlingar i en organisation ger erfarenheter som återverkar på föreställningar och värderingar hos individen och dennes upplevelser av organisationen (jfr diskussionen i kapitel 2.3.).

¹³ Sjöberg, L, 1986b.

¹⁴ Avsikten är att genom de kommande fallstudierna skapa förståelse genom individernas berättelser om sig själv, sina värderingar och sin relation till företaget. När individen berättar om någonting i företaget kan man också av detta spåra värderingar om fenomenet och annat närliggande. Individen gör inte heller alltid en uppdelning mellan sin egen överordnade värdering om fenomenet och attityder till företaget utan detta inordnas i samma mening. Därför är det centralt att påpeka att den kommande analysen, dvs tolkningen av meningar, blir en konstruktion av mig som forskare utifrån individernas konstruktioner.

I nästa avsnitt skall vi närmare studera forskning som rör föreställningar och värderingar om arbetets värde och mening, dvs det som rör individers relation till arbetet. Dessutom skall begrepp som behov och motivation diskuteras för att vi skall förstå de drivkrafter som dessa kan utgöra för den egna utvecklingen.

4.2 Individer och deras förhållande till arbete

Forskning om individer och deras förhållande till arbete har gjorts inom en rad olika discipliner och med olika ansatser. Den arbetspsykologiska forskningen har handlat mycket om effekter som t ex stress och alienation¹⁵. Den forskning som har bedrivits om arbetstillfredsställelse/arbetsutveckling har behandlat kompetensutveckling som en del av detta, troligtvis beroende på att studierna vanligtvis är gjorda i industriföretag där andra problem har fokuserats (t ex trygghet i arbetet samt lön)¹⁶. Kompetensutveckling handlar som tidigare påpekats (jfr kapitel 3) om individers utveckling i sin professionalitet.

I de teoretiska diskussionerna om människor och arbete brukar motivationsteorin utgöra en bas. Det finns olika motivationsteorier som kan delas in i formella (t ex Maslows behovshierarki) och informella (t ex teori X och Y) teorier¹⁷. Det finns dock empirisk grundad kritik gentemot behovsteorier t ex att behov inte är hierarkiskt ordnade på det sätt som Maslow beskriver. Maslows teori kan inte förklara att t ex vissa människor hungerstrejkar och är beredda att dö för sina ideal eller att konstnärer går hungriga för att få utöva sin konstnärliga förmåga¹⁸. De basala behoven är i dessa fall underordnade behov som idealism och självförverkligande. Övriga behovsteoretiker såsom Herzberg, McClelland samt Alderfer är också utsatta för liknande kritik, dvs brist på empirisk överensstämmelse och en oförmåga att förklara individuella skillnader beträffande motivation. Dessutom har t ex även Herzbergs empiriska arbete kritiserats i själva tillvägagångssättet¹⁹. Nedan ges en kortfattad sammanställning av klassiska behovsteorier.

¹⁵ Se bl a Aronsson, G, 1987, Blauner, R, 1964, Gardell, B, 1971, Kornhauser, A, 1965.

¹⁶ Se t ex Herzberg, F, 1966.

¹⁷ Statt, D.A., 1994.

¹⁸ Sjöberg, L, 1986a.

¹⁹ Statt, D.A., 1994.

MASLOW	ALDERFER	HERZBERG	McCLELLAND
Fysiologiska	Existens		
Säkerhet		Hygien	Makt
Sociala	Delaktighet		Tillhörighet
Trygghet	Tillväxt	Motivatorer	Prestation
Självförverkligande			

Figur 5. Sammanställning av behovsteorier²⁰.

Behovsteorierna bortser, i sin ambition att vara generella, från variationer mellan individer och inom samma individ över tiden.²¹ Dessutom finns det kritik mot själva behovsbegreppet. Sjöberg menar att många önskningar man har kan inte föras tillbaka på kroppsliga behov, t ex självförverkligande och kompetensutveckling. Sjöberg menar att behov föreligger endast definitionsmässigt då känd kroppslig bakgrund föreligger till önskningar. Han ifrågasätter om det är klokt att använda biologiska behovsbegreppet för att förstå t ex självförverkligande eftersom människor alltid formulerar önskemål i den situation som man är i för tillfället²². Även Maccoby menar att begreppet behov är vilseledande eftersom det förutsätter att vi saknar någonting. Han använder istället begreppet drivkrafter för att beskriva vad som för människor till handlingar.²³ Von Wright menar också att termen ”intresse”, som vi återkommer till, täcker upp både önskningar och behov²⁴.

De drivkrafter som människor har i arbetet kan således manifesteras i de värderingar om arbetet som individer uttrycker. Dessa drivkrafter och värderingar bildas på olika sätt eftersom människan hela tiden påverkas av omgivningen, det man läser och det man upplever. Vi påverkas redan som små barn av omgivningen, t ex föräldrars syn på andra människor, vilket beteende de förväntar sig av andra och sig själv. Berger & Luckmann menar också att den internalisering som sker tidigt i barndomen är starkare än senare internalisering; föräldrarna definierar världen för barnen. Sedan skapar våra egna upplevelser av människor och situationer en utvecklad syn på tillvaron.²⁵ Under barndomen formas därför mycket av de grundläggande föreställningarna eftersom barn påverkas av föräldrar eller personer i den närmaste omgivningen. Sedan kommer andra referensgrupper av olika slag utöva påverkan på de värderingar och attityder som

²⁰ En översättning av Statt, D.A, 1994, sid 283.

²¹ Se bl a Söderström, M, 1983, Statt, D.A, 1994.

²² Sjöberg, L, 1986b.

²³ Maccoby, M, 1989.

²⁴ Von Wright, G.H, 1986.

²⁵ Berger, P.L & Luckmann, T, 1966.

skapas. Även Sjöberg pekar på att personliga erfarenheter är betydelsefulla²⁶. Applicerat på föreliggande arbete innebär detta bl a att erfarenheter av olika typ av arbeten kan påverka olika värderingar om det arbete man för närvarande har och därmed också de upplevda möjligheterna till kompetensutveckling.

De värderingar som man har om och kring arbetet, t ex vilket värde man tillmäter arbete gentemot annat i livet, varför man arbetar (vad som legitimerar arbetet) och människans behov av utveckling i arbetet, är då dels ett resultat av de kontakter man tidigare haft med referensgrupper och de erfarenheter man gjort. Tidigare forskning om arbete och värderingar visar också att kraven på arbetet handlar om när fysiska behov övergår till psykiska aspekter. Detta kan utvecklas till olika psykologiska principer som beskriver hur människan hanterar olika situationer i arbetet. T ex visar forskning att människan tenderar att utföra sådana utmaningar som man räknar med att man skall lyckas bra med. Liksom att utifrånstyrda människor är måna om att utomstående skall bevara sin rådande värdering om dem och att detta påverkar handlandet.²⁷ Dessa principiella uttalanden diskuterar bl a Cialdini när han beskriver commitment och konsekvens²⁸. Cialdini menar att människor på olika sätt skapar förbindelser till tidigare erfarenheter. Därför kommer individernas tidigare upplevelser och erfarenheter att påverka attityder och upplevelser av organisationsförutsättningar och därmed möjligheter till utveckling i företag. Samtidigt kan det också finnas grundläggande moralvärderingar som är mer trögrörliga, dvs som inte förändras genom erfarenheter lika lätt (t ex förhållningssätt till andra människor)²⁹. Dessa föreställningar skapar i sin tur attityder visavi den kulturella kontext som man för tillfället vistas i. För att förstå hur individer upplever sina möjligheter till kompetensutveckling i företag är det därför av centralt intresse att skapa empirisk kunskap om de föreställningar och värderingar som kan relateras till upplevelserna av organisationen och dess förutsättningar.

Med bakgrund av ovanstående resonemang kan man säga att de motiv och drivkrafter som finns hos människor ingår i de föreställningar och värderingar som kan relateras till upplevelsen av olika fenomen i företaget. I denna studie som handlar om relationen mellan individens föreställningar och upplevelser av organisationsförutsättningar för kompetensutveckling synes det därför vara intressant att anknyta till de teorier som behandlar individens föreställningar om arbetet, dvs delar av den arbetssociologiska forskningen.

Grenholm har i en avhandling om arbetets mening behandlat olika teoretiska strömningar när det gäller föreställningar som rör synen på arbete och männi-

²⁶ Sjöberg, L, 1986a.

²⁷ Zetterberg, H.L., 1977.

²⁸ Cialdini, R, 1988.

²⁹ Jfr även Berger, P.L & Luckmann, T, 1966 där författarna pekar på betydelsen av den primära socialisationen.

skans roll i det³⁰. Han anlägger ett värdeperspektiv på arbetet, dvs vilken nytta arbetet skall ge människan, och resonerar även om vilken människosyn som speglas i teorierna. Den tayloristiska synen på arbetets mening utgår t ex från att arbetet skall ge ekonomiskt utbyte dvs av mer materiell karaktär, medan den sociotekniska inriktningen menar att själva arbetet som sådant bör vara en källa till behovstillfredsställelse. Grenholm poängterar också att teorierna är relaterade till samhällets utveckling och skilda samhällsuppfattningar. T ex legitimerar en tayloristisk teori rationaliseringar och kapitalistisk samhällsordning medan Human Relationsteorin implicerar att samhället bör främja fungerande sociala relationer.³¹ Med detta som bakgrund kan man säga att orsakerna till att man arbetar kan vara av instrumentell art dvs utbytesresonemang, sociala kontakter, att arbetet är trevligt i sig eller att arbetet är utvecklande.

Samspelet mellan värderingar och situationer när det gäller individer och arbete är dock mer komplicerat än ovanstående antyder. Tidigare forskning om arbetet visar bl a att arbetets innehåll påverkar hur arbetet upplevs. Ett innehållsrikt arbete stärker självförtroendet och lär individen att han/hon kan klara av svåra uppgifter. Ett gott självförtroende kan också innebära att individen söker nya utmaningar, vilket i sin tur påverkar individens attityder till förändringar av arbetets innehåll.³² Det komplicerade samspelet mellan individ och situation innebär också att en person kan ta vilket jobb som helst för pengar, men kan välja ett relativt lågavlönat arbete för att arbetet är tillfredsställande. Liksom att man kan arbeta mycket fastän man inte gillar arbete.³³ Sammantaget innebär detta att man bör vara medveten om att när man renodlar beskrivningar av individers relationer till sitt arbete är det utifrån den specifika situationen som individen just för tillfället befinner sig i.

En undersökning som Zetterberg har gjort behandlar arbete och livsstilar. Där har utpräglat intresse fått styra indelningen. I denna undersökning fann man att 24% satte arbetslivet högst, 22% konsumtion, 10% mat, 24% familjeliv, 23% umgängesliv, 7% samhällsliv, 4% fysiska satsningar, 6% naturintresse och 5% religiösa intressen (summan blir över 100 %, vilket beror på att vissa hade utpräglat intresse i fler än en dimension).³⁴ Det finns dock en hel del kritik mot denna typ av forskning menar bl a Grenholm, som kritiserar undersökningen för den åtskillnad som görs mellan olika livsstilar. Sannolikt omfattas människor av mer än en livsstil, som också studien visar.³⁵ Det problematiska med att göra åtskillnad mellan olika livsstilar illustrerar svårigheten att göra typindelningar

³⁰ Grenholm, C.H, 1988.

³¹ Grenholm, C.H, 1988.

³² Liljeström, R, 1981.

³³ Lea, S, m fl, 1987.

³⁴ Zetterberg, H, 1977.

³⁵ Grenholm, C.H, 1988.

av människor. Detta hindrar dock inte det faktum att intresse kan spegla en individs relation till arbetet.³⁶

Höjrup har gjort en liknande studie av kulturmönster där han beskriver livsformer som både materiella relationer i samhället och kulturella livsmönster kopplat till existentiella villkor. Höjrup visar i sin undersökning på olika livsformer som De självständigas livsform (skiljer ej mellan arbete och fritid), Lönearbetslivsformen (skiljer mellan arbete och fritid) och den Karriärbundna livsformen (arbetes karaktär viktigast)³⁷. Förhållandet till arbetet är det centrala med denna indelning och den betonar kopplingen mellan livsform och livsvillkor. Höjrups livsformsbegrepp är dock svårt att använda i denna studie då kopplingen mellan livsform och livsvillkor är så påtaglig. Min ambition är inte att studera samhällsnivån på detta sätt som Höjrup gör. Detta skall dock inte tolkas som att jag anser detta oväsentligt. Mitt perspektiv är dock annorlunda eftersom fokus inte är företaget och människan i relation till samhället utan företaget och människan i relation till varandra.

I en studie av Zetterberg behandlas värderingar i 80-talets arbetsliv där **yttrevärldsvärderingar** och **inrevärldsvärderingar** kopplas till olika typer av kontrakt mellan företag och anställda. Yttrevärldsvärderingar baseras på faktorer som t ex titlar och lön. Detta skulle också kunna kallas en instrumentell inställning till arbetet. Inrevärldsvärderingar handlar mer om skaparanda och självförverkligande, dvs en icke-instrumentell inställning till arbetet. Utvecklingen går dithän att människor inte längre vill förverkliga sina inrevärldsvärderingar på fritiden utan på jobbet. Arbetsplatserna har ett tryck på sig att ordna arbetena så att anställda får chans att ge sitt bästa.³⁸ Rent allmänt kan man också säga att arbetet är högt värderat för att det integrerar en person i samhället och för att aktivitet föredras istället för inaktivitet³⁹. Det finns också forskning som behandlar arbetets betydelse och arbetslöshetens inverkan på individer⁴⁰.

Samhällets utveckling innebär också en förändring av de centrala värderingarna kring arbetet. Jordbrukssamhället hade försörjningsvärderingar (överlevnad och trygghet), industrisamhället yttrevärldsvärderingar (solidaritet och effektivitet) och välfärdssamhället har inrevärldsvärderingar (personlig utveckling). Inrevärldsvärderingarna kan bestå i t ex önskan om mycket fritid, flexibel arbetstid, information, utveckling och att man producerar något viktigt. Yttrevärlds-

³⁶ Sjöberg, L, 1986b.

³⁷ Höjrup, T, 1983.

³⁸ Zetterberg, H, m fl, 1984.

³⁹ Lea, S, m fl, 1987.

⁴⁰ Jahoda, M, 1979.

människor uttrycker värderingar som t ex att ett arbete med hög lön är viktigt liksom ett arbete där jag får lön och karriärmöjligheter efter vad jag presterar.⁴¹

En diskussion som Schein för anknyter till detta. Han har forskat om karriäränkare som olika individer har i olika stadier i livscykeln. Han hade som ambition att matcha/kombinera organisatoriska och individuella krav i organisationen. Det hela utmynnar i olika typer av karriäränkare som t ex teknisk-funktionell kompetens och ledningskompetens. Schein menar att individer är olika i hur man uppfattar sin karriär även om man har samma bakgrund t ex högskoleutbildade. Olika uppfattningar om karriär är ett betydligt mer komplext fenomen. Han använder sig också av begreppet psykologiskt kontrakt; som handlar om förhållandet mellan ledning/företaget och de anställda. Detta kontrakt är då förväntningar om t ex lön och arbetstid som anställda har på företaget samt de förväntningar som företaget har på anställda. Kontraktet varierar beroende på stadium i karriären och därför är det viktigt att göra kontrakten dynamiska.⁴² Både Schein och Zetterberg menar att flexibilitet i ”de osynliga kontrakten” är viktigt, dvs anpassning i tid liksom att ge möjligheter för olika typer av individer i företag.

Sammanfattningsvis innebär detta att den befintliga forskningen pekat på att tidigare erfarenheter (tidigare arbetserfarenheter osv), har betydelse för förståelsen av de värderingar och upplevelser man har kring olika fenomen. Liksom att föreställningar och värderingar om synen på och målet med arbetet enligt tidigare forskning har betydelse för relationen med arbetet. Även värderingar om vad som är viktigt och prioriteras i livet synes kunna ha betydelse i hur man uppfattar sina möjligheter till utveckling i arbetet. I de kommande fallstudierna får individerna själva frihet att styra vilka individuella värderingar som kan relateras till upplevelserna av organisationsförutsättningar.

I det kommande kapitlet som handlar om kulturer i organisationer är det centrala budskapet att sätta in individen i en arbets/företagskulturell kontext där individer tillsammans reproducerar och producerar strukturer⁴³. Individen skapar och upprätthåller strukturer inom företaget samtidigt som strukturerna är en restriktion för handling i och med att individer upplever strukturer. Kapitlet skall också förmedla en distinktion vad gäller värderingar inom en organisation, som kopplas till den subjektiva och intersubjektiva tolkningsnivån⁴⁴. Inom en organisation finns det både en intersubjektiv mening dvs gemensamma värderingar om fenomen, men också en subjektiv mening dvs enskilda värderingar skiljer sig åt beträffande fenomenens innebörd.

⁴¹ Zetterberg, H, m fl, 1984.

⁴² Schein, E.H, 1978.

⁴³ För en diskussion om individ och struktur se även kapitel 2, avsnitt 2.3.

⁴⁴ Se även diskussion om tolkningsnivåer i kapitel 2, avsnitt 2.2.

Avsikten med kapitlet är med andra ord att lyfta fram olikheter mellan företagsvärderingar och subjektiva individvärderingar. Kapitlet syftar till att betona att individer i ett företag inte är en homogen massa som har samma utgångspunkter och värderingar om vad som är väsentligt att få ut av företaget. Dessa olikheter knyter an till den del av kulturteorin som skiljer på olika värderingar inom en organisation. Med ett individperspektiv som betonar olikheter mellan individer är det av väsentlig vikt att skilja på olika nivåer när man beskriver kultur. De tolkningar som görs av organisationsförutsättningar görs med bakgrund av de föreställningar man har om detta. Den individuellt subjektiva och den kulturellt intersubjektiva tolkningsnivån utgör utgångspunkt för idén om individers olikheter och likheter i organisationer.

5

Individen i den kulturella företagskontexten

Individen verkar i olika kulturella kontexter, t ex familj, föreningar och företag. I dessa kontexter formas individens värderingar och föreställningar. Detta innebär att när man studerar individer i företagskontext så bör man vara medveten om att individerna verkar i andra sammanhang också. De värderingar man har om arbetet har visserligen med företaget att göra, men samtidigt har dessa värderingar också kopplingar till livet utanför företaget. Om man t ex har små barn kommer den tid man lägger ned på arbetet att ses i relation till den tid som man kan spendera med sina barn.

Avsikten med detta kapitel är att sätta in individer i den kulturella företagskontexten och lyfta fram olikheter mellan individers värderingar (den subjektiva tolkningsnivån) och de värderingar/den ideologi som styr företaget. Detta innebär att kultursynen utgår ifrån en icke-harmonisk modell. Företag består visserligen av gemensamma föreställningar som kan beskriva kulturen i företaget (en intersubjektiv tolkningsnivå), men det finns också olikheter mellan individer beträffande upplevelserna av fenomen i företag och kapitlet har som syfte att beskriva hur dessa kan uttryckas.

Inledningsvis kommer en kort redogörelse för kulturbegreppet och olika synsätt på kultur. Därefter knyts detta till olika tolkningsnivåer, den individuellt subjektiva och kulturellt intersubjektiva nivån. Med detta skall en förståelse för likheter och olikheter individer emellan uppnås.

5.1 Kultur som grundläggande synsätt för studier av individer, grupper och organisationer

Kultur har ökat i betydelse sedan 1980-talet som företagsekonomiskt forskningsområde. Många fenomen som man tidigare försökt förklara t ex med teknologiska faktorer har idag fått en helt annan innebörd. Förutom de teoretiska studier som banat vägen för fortsatt forskning inom området finns det även i företag en vilja att prata om kultur. Exempel på företag där man funnit kulturen

viktig är SAS¹ och IKEA². En hel del managementlitteratur på området har också producerats³.

Kulturbegreppet tillämpat på organisationer härstammar från det man brukar beskriva som specifikt för västvärlden, länder och vissa grupper. Morgan beskriver kultur som kopplat till mönster av utveckling, ideologier, värderingar, lagar, dag från dag rutiner⁴.

Adler beskriver kultur som:

” Culture consists of patterns, explicit and implicit of and for behavior acquired and transmitted by symbols, constituting the distinctive achievement of human groups, including their embodiment in artifacts; the essential core of culture consists of traditional (i.e., historically derived and selected) ideas and especially their attached values; culture systems may, on the one hand, be considered as products of action, on the other as conditioning elements of future action.”⁵

Hon drar därför slutsatsen att kultur är något som delas av alla eller nästan alla i en speciell grupp. Kulturen förs vidare från äldre till yngre medlemmar i gruppen. Kulturen är också något (t ex moral, lagar och vanor) som skapar beteende/handling och strukturerar vår uppfattning om världen.⁶

Ehn & Löfgren är andra författare som studerat kultur. De definierar kultur som kollektivt medvetande eller system av betydelser och symboler. Intresset för deras del koncentrerar sig på de erfarenheter, kunskaper och värden som människor delar och som de återskapar och förändrar i socialt handlande.⁷ Turner menar att kultur består av kunskap, värderingar, trossatser, ideologier och en mängd av artefakter. De immateriella delarna av kulturen som grundläggande trosföreställningar, värderingar, ideologier och ett samhällets kunskapsnivå reflekteras i samhällets institutionella normer.⁸

Den kultur som beskrivits ovan har handlat om samhällsnivån. Grunden till denna inriktning är antropologisk och ur detta har man försökt överföra kulturbegreppet på organisationsnivån. Alvesson & Berg beskriver företagskultur och menar att detta begrepp kan ses som en uppsättning delade normer, trossatser,

¹ Jfr Arvonen, J, 1986.

² Salzer, M, 1994 har skrivit en avhandling som behandlar kulturen i IKEA.

³ Se t ex Pascale, T.R & Athos, A.G, 1984

⁴ Morgan, G, 1986.

⁵ Adler, N, 1991, sid 8.

⁶ Adler, N, 1991.

⁷ Ehn, B & Löfgren, O, 1982.

⁸ Turner, J. H, 1972.

värdestrukturer eller bara som delade värderingar och gemensamma föreställningsramar. De menar att genom att studera värderingar, trossatser och normer kan man fånga viktiga delar av kulturen.⁹

Kulturbegreppet ges många betydelser beroende bl a på perspektiv och nivåer på studien. Det som är gemensamt för forskare med olika perspektiv är att kultur **uppfattas som något gemensamt**. Man delar föreställningar, värderingar eller åtminstone normer om vad som är rätt och fel. Kultur beskrivs också av författarna **som något under ständig förändring**, vilket implicerar att begreppet har en dynamisk karaktär. Kultur har inget statiskt tillstånd utan förändras hela tiden. Detta är väsentligt att betona eftersom det innebär att individer har möjlighet att agera och förändra kulturer (jfr även diskussion i kapitel 2, avsnitt 2.3.). Detta anknyter till ett antropologiskt perspektiv på organisationer som innebär en processuell syn på kultur. Kultur är inget som är i organisationer utan kulturella processerna pågår hela tiden. **Kulturen skapas och återskapas ständigt av de människor som den omfattar.**

Olika forskare har försökt att kartlägga och analysera kulturforskningen, t ex Alvesson & Berg samt Smircich. Alvesson & Berg menar att man kan se två olika huvudinriktningar då det gäller hur man använder kulturbeskrivningar i forskningen. Inom den ena inriktningen betraktas organisationskulturen som objekt och/eller fenomen. Kulturen beskrivs då som en variabel bland övriga system i organisationen, vilket också implicerar att kultur är något manipulerbart. Ansatsen kan vara förståelseinriktad eller förklarings- och förändringsinriktad. Den andra inriktningen är annorlunda eftersom man där använder sig av kultur som metafor på fenomenet.¹⁰ Här studeras traditionella fenomen t ex färdigheter och kompetens utifrån en alternativ teoretisk referensram. I föreliggande studie handlar det om den senare inriktningen eftersom min syn grundar sig på antagandet att värderingar och föreställningar är grundläggande i företaget och att olika system är uttryck för detta. Kultur är sålunda ingen variabel vid sidan om övriga system utan kultur är något som växer fram när människor interagerar med varandra. Kulturen är inte heller direkt manipulerbar eftersom den är djupt rotad hos människorna som omfattas av den och består delvis av omedvetna processer¹¹. Föreliggande studie anknyter till metaforsynen eftersom möjligheter till personlig kompetensutveckling studeras utifrån föreställningar och värderingar hos olika individer och företag. Tidigare forskning om kompetensutveckling handlar, som tidigare påpekats, mycket om vilka egenskaper som gör en individ kompetent samt relationen mellan kunskaper och uppgifter.

⁹ Alvesson, M & Berg, P-O, 1988.

¹⁰ Alvesson, M & Berg, P.O, 1988.

¹¹ Jfr även diskussion hos Schein, E.H, 1985 om kulturen och dess nivåer.

Smircich anknyter sin uppdelning av kultur till grundläggande antaganden av ontologisk karaktär och antaganden om människan. Hon menar att skilda positioner här ger skilda ansatser.¹² Liksom Alvesson & Berg menar hon att det finns två huvudinriktningar, varav en ser kultur som en variabel och den andra har kultur som en grundläggande metafor för att förstå organisationer. Den första inriktningen har ett funktionalistiskt perspektiv och ett systemstrukturellt synsätt och betonar sociala fakta. Exempel på forskning som representerar detta är Deal & Kennedy¹³. Den andra inriktningen, dvs det symboliska perspektivet representeras av bl a Geertz som uppfattar kulturer som ett system av delade meningar och symboler. Han ser organisationer som sociala konstruktioner och att dessa bör förstås med hjälp av olika typer av symboler ex. konst, religion, ideologi, lag och vetenskap. Meningarna knyts till dessa symboler. Organisationen existerar bara i form av tolkningar som medlemmar gör.¹⁴ Geertz syn på kulturer sammanfaller delvis med min syn i den meningen att organisationer är sociala konstruktioner, dvs de existerar genom medlemmarnas gemensamma meningar om olika fenomen. Samtidigt finns det en annan dimension i denna studie som kompletterar detta förhållningssätt. Eftersom intresset ligger på individnivån synes det vara angeläget att lyfta fram individers olikheter inom organisationen och deras förhållningssätt visavi organisationen. Individerna inom ett företag kan visserligen ha gemensamma uppfattningar t ex om vad som belönas respektive bestraffas i företaget (det finns en intersubjektivitet kring ett fenomen). Detta är dock något helt annat än attityderna till dessa belöningar och bestraffningar. Med bakgrund av individuella erfarenheter och föreställningar finns det fog för att anta att attityderna till olika fenomen har att göra med individuella olikheter (subjektiv mening). Detta individrelaterade perspektiv står i motsatsställning till konsensusidealet, som innebär att ledningen vill ha "delade värderingar" för att styra de anställda mot önskat beteende¹⁵. I detta konsensusideal finns en harmonitanke som bortser från det vi i dagligt tal benämner "subkulturer" och de konflikterande värderingar/idéer som där kan finnas¹⁶. Traditionella kulturstudier har ofta haft detta konsensustänkande. Texten implicerar begreppet "corporate culture" en värderingsgemenskap. Att se kulturen som styrande organisatoriskt beteende och handlande implicerar också att det finns något medvetet propagerande i organisationer. Visserligen kan man diskutera hur medvetet detta sker i praktiken. Styrning kan naturligtvis både ske medvetet och omedvetet. Det man kan konstatera är dock att mycket av den tidiga forskningen inom kulturområdet hade till syfte att styra människor till gemensamma värderingar och handlingar¹⁷. Denna forskning om kultur försökte inte frigöra

¹² Smircich, L., 1983.

¹³ Deal, T.E & Kennedy, A.A, 1982.

¹⁴ Geertz, C, 1973.

¹⁵ Willmott, H, 1993.

¹⁶ Jämför resonemang hos Sköldberg, K, 1987, 1990.

¹⁷ Se text Deal, T.E & Kennedy, A.A, 1982, Kanter, R.M, 1984, Peters, T.J & Waterman, R.H, 1982.

och lyfta fram motsättningar och konflikterande värderingar. Vissa kulturforskare uppmärksammar också problematiken med detta och menar att man bör vara kritisk och uppmärksam på motsägelser och konflikterande teman och begrepp. Kulturmönster kan vara överlappande och individen som person ingår i olika kulturella sammanhang vilka kan vara motstridande och konflikterande.¹⁸

Resonemang med olika värderingar och tolkningar har tidigare i metodkapitlet relaterats till Louis nivåer dvs den kulturellt intersubjektiva (organisationsnivån) och den individuellt subjektiva (individnivån).¹⁹ Den individuellt subjektiva tolkningsnivån handlar om olikheter mellan individer och där kommer den subjektiva ideologin fram. Medan den kulturellt intersubjektiva nivån handlar om de likheter i tolkningar som finns mellan individer på en högre beskrivningsnivå. Samtidigt kan det också vara så att individer med liknande erfarenheter och värderingar kan uppnå någon form av intersubjektivitet på den subjektiva upplevelsenivån. Vissa individer inom ett företag kan vara inte bara vara överens om vad som belönas och bestraffas inom företag utan även om attityderna till detta. Brunssons individorienterade synsätt lämnar öppet för olika nivåer och konflikter mellan ideologier²⁰. Den subjektiva ideologin handlar om individuella kognitiva strukturer medan den objektiva ideologin är det som delas bland organisationsmedlemmar. Dessa kan sägas motsvaras av Louis individuellt subjektiva nivå samt den kulturellt intersubjektiva nivån.

Detta resonemang pekar på att den kulturellt intersubjektiva företagsnivån inte är det enda som är intressant att studera när det gäller organisationer. I organisationer finns det både en subjektiv och intersubjektiv tolkningsnivå samtidigt som det på den subjektiva tolkningsnivå finns olika grad av intersubjektivitet (detta kan också finnas mellan individer i olika företag, vilket vi återkommer till senare i kapitlet). Det finns anledning att lyfta fram skillnader mellan olika individer, men även mellan olika grupper av individer för att därigenom nå kunskap om olika förutsättningar för kompetensutveckling. Detta anknyter också till ett kulturpolitiskt perspektiv som lär oss att företag kan bestå av många olika aktörsgrupper. Innebörden av det politiska perspektivet är att grupper och individer kan fungera utifrån olika föreställningar, som kan komma i konflikt med varandra, men också existera sida vid sida. Detta kan också beskrivas i termer av symmetriska och asymmetriska relationer²¹. Söderholms syn på normer resp värderingar kan ytterligare förtydliga resonemangen om skillnaderna mellan den subjektiva ideologin och den ideologi som styr företaget. Han menar att normer kan vara något man anpassar sig till.²² Normer är något som föreskrivs

¹⁸ Ehn, B & Löfgren, O, 1982.

¹⁹ jfr kapitel 2, avsnitt 2.2.

²⁰ Brunsson, N, 1987.

²¹ Müllern, T, 1994.

²² Söderholm, A, 1991.

och kan vara både synligt och osynligt. Det betyder dock inte att man behöver dela värderingarna. Värderingarna är ställningstaganden som grundas av en inre övertygelse. En utgångspunkt för min studie är då att värderingar hos individen kan vara något annat än värderingar som styr organisationen. De föreställningar och värderingar som styr verksamheten behöver ej tolkas positivt dvs behöver ej delas av alla anställda. Visserligen kan individer agera som aktiva varelser och därigenom försöka påverka de värderingar som finns i företaget. Det är dock en maktfråga vilka värderingar som kommer att styra organisationer.

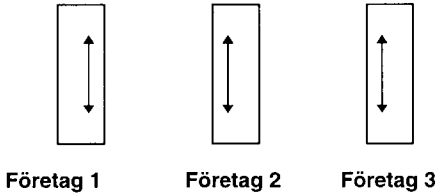
De normer, symboler och värderingar som finns i organisationen är resultatet av företagets historia, företagsledarens och de anställdas värderingar och agerande. Dessa värderingar förändras och reproduceras av medlemmarna. I problembakgrunden poängterades att forskning visar att det ofta är företagsledarens värderingar som är tongivande²³. Visserligen kan man säga att formella ledare inte har monopol på skapande av organisationskultur, men samtidigt ger positionen fördelar eftersom ledare har makt att belöna eller bestraffa. Företagsledaren kan med hjälp av sin position styra beteende. Vissa företagsledare kan bara med sitt eget beteende påverka beteendet hos andra i organisationen. Genom belöningar i olika former kan han också styra individer att bete sig på ett önskat sätt medan reprimander för misstag verkar motsatsvis, dvs det kan skapa en försiktig attityd fri från all experimentlusta²⁴. Samtidigt som det skall betonas att den individuella reaktionen på olika ledningshandlingar är olika beroende på individuella tolkningar.

I kapitel 4 och 5 har lyfts fram att olika individer har olika erfarenheter och upplever därför på den subjektiva tolkningsnivån organisationsförutsättningar olika. Däremot kan det finnas gemensamma föreställningar och värderingar på den kulturellt intersubjektiva tolkningsnivån, t ex beskrivning av företaget som en samling individer som arbetar som individuellt. För vissa individer är detta positivt eftersom det ger en självständighet och frihet medan det för andra är mer negativt då de kan uppleva att samarbete gällande organisationsfrågor kommer i andra hand. Den intersubjektiva nivån kan i företag beskrivas som uppfattningar som är gemensamma för individerna som arbetar i företagen. Det kan handla om gemensamma beskrivningar om verksamhetens villkor, förutsättningar och handlingar. Men man kan också se intersubjektivitet som något som uppstår inom en grupp då de enskilda individerna har samma upplevelser av fenomen t ex negativ syn på samarbete, dvs aggregerade subjektiva upplevelser. Detta kan uppstå t ex inom ett företag där det kan beskrivas som vertikal intersubjektivitet, dvs intersubjektiviteten kan hänföras till en avgränsad kultu-

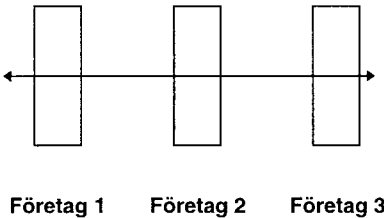
²³ Johansson-Lindfors, M.B, 1989 kom i sin studie fram till att de föreställningar som var vanligast i organisationerna var företagsledarnas. Morgan, G, 1986 menar att företagsledarna har den största möjligheten att påverka. Normann, R, 1975 pratar om signifikanta aktörer, vilka dock vanligtvis är företagsledarna.

²⁴ Lieberman, A, 1972 visar i sin forskning att olika beteenden och attityder påverkar graden av experimenterande och risktagande.

rell gemenskap. Intersubjektivitet kan dock också uppträda i andra former än inom företaget. Individer inom samma profession (t ex revisorer), kan ha gemensamma föreställningar liksom att kvinnor t ex kan ha ett visst förhållnings-sätt gentemot arbetet. Detta kan beskrivas som en horisontell intersubjektivitet, dvs intersubjektiviteten finns mellan individer oavsett närhet i olika företag. Sammantaget kan innebära detta att intersubjektivitet kan beskrivas som snittningar i olika dimensioner.



Figur 6. Vertikal kulturell intersubjektivitet



Figur 7. Horisontell kulturell intersubjektivitet

Sammanfattningsvis innebär detta att kultur har beskrivits utifrån ett individperspektiv.. Den subjektiva tolkningsnivån har lyfts fram för att betona olikheter mellan individer beträffande upplevelser av organisationsförutsättningar inom en kulturell gemenskap. Individen ses som en tolkande varelse där de individuella upplevelserna av organisationsförutsättningar betraktas som centrala för att förstå upplevelser av kompetensutveckling. De subjektiva värderingarna kan vara något annat än de värderingar som styr företaget och konsensusstänkande negligerar dessa olikheter. Det har också pekats på att företagsledningen och chefer har större möjligheter att styra ideologin beroende på sin position eller maktställning.

Företag består också av en intersubjektiv tolkningsnivå som handlar om gemensamma värderingar inom ett företag om hur företaget kan beskrivas. Intersubjektivitet kan också beskrivas i en annan dimension, utifrån aggregerade subjektiva upplevelser. Denna intersubjektivitet, där föreställningar och upplevelser kan delas mellan olika människor inom ett företag och/eller mellan olika företag t ex professioner, har beskrivits som vertikal respektive horisontell intersubjek-

tivitet. I och med detta är det inledande teoretiska perspektivet formulerat. Därmed är det dags för en sammanfattning av teorin för att läsaren skall ha med sig de viktigaste utgångspunkterna inför fallstudierna.

6

Sammanfattning av det teoretiska perspektivet

Syftet med detta kapitel är att sammanfatta det teoretiska perspektivet för att ha en bas för den kommande empiriska undersökningen. Kapitlet kommer att avslutas med en teoretisk modell som kan ses som en vidareutveckling av ursprungsmodellen (se kapitel 1).

Studien har ett **individperspektiv, vilket innebär att organisationsförutsättningar är något som upplevs av enskilda individer**. Det är individernas subjektiva upplevelser som är den centrala kunskapskällan i denna studie. Den övergripande problemställningen för studien har formulerats som; **Hur upplever olika individer organisationsförutsättningar för personlig kompetensutveckling och hur kan denna relation mellan individ och företag beskrivas?** Syftet har beskrivits som **att utveckla teori om individer och deras upplevda möjligheter/restriktioner till kompetensutveckling i kunskapsföretag**.

Teorigenomgången har haft som syfte att konkretisera individperspektivet. I kapitel 3, 4 och 5 har insikt skapats i begrepp, perspektiv samt teori. Kompetensutvecklingsbegreppet har i kapitel 3 diskuterats utifrån tidigare teori. Begreppet har relaterats till arbetet och definierats som upplevda **möjligheter till att uträtta ett, utifrån individens upplevelse, bra/kvalitativt arbete**. I denna studie åsyftas den kompetensutveckling som rör arbetet, dvs professionell kompetensutveckling, vilken täcker in många olika typer av kompetenser såsom teknisk, social och organisatorisk förmåga. Det poängterades även att individerna ger begreppet innehåll genom sina beskrivningar, dvs "berättelserna" tillmäts stor betydelse i fallstudierna. Individperspektivet på kompetensutveckling innebär att individen upplever/tolkar företaget med bakgrund av sina egna föreställningar om arbetet. Såväl i problembakgrunden som i övriga teorikapitel har det poängterats att **den upplevda relationen mellan individens värderingar och organisationens värderingar är väsentlig för förståelsen av upplevelsen av förutsättningar för den personliga kompetensutvecklingen**. Individernas egna subjektiva beskrivningar och upplevelser av organisationsförutsättningar betonas som den väsentliga kunskapen för att förstå relationen mellan individ och företag. Därigenom blir det också väsentligt att betona olikheter mellan olika individer i företag. Däremot kommer inte de kulturella olikheterna mellan

företag att fokuseras nämnvärt i denna studie, annat än som bakgrundsinformation.

Individen har beskrivits som **aktiv och passiv i den meningen att han/hon skapar sin egen verklighet samtidigt som dessa mentala strukturer kan begränsa handling**. Med bakgrund av tidigare erfarenheter (mentala strukturer), tolkar individen organisationsförutsättningar som möjligheter eller restriktioner. Dessa tolkningar påverkar då hans/hennes handlande. Verkligheten betraktas som en konstruktion som skapas av individer och deras interaktion med varandra. Denna verklighetsuppfattning har relaterats till två tolkningsnivåer; den subjektiva och intersubjektiva. Dessa tolkningsnivåer och begreppen som sådana har varit en bärande tanke i teorin (begreppen subjektivitet och intersubjektivitet förklaras när jag sammanfattar kapitel 5 nedan) och kommer också att användas i både fallstudierna och enkätstudien. All datainsamling utgår från den subjektiva tolkningsnivån. Däremot kommer analyserna att se olika ut. I inomfalls- och mellanfallsanalysen (det avsnitt som rör olikheter mellan individer) kommer den subjektiva tolkningsnivån att användas för att analysera enskilda individer och jämföra dessa med varandra. I enkätanalyserna kommer individernas upplevelser utifrån den subjektiva tolkningsnivån att aggregeras till intersubjektiva upplevelser av organisationsförutsättningar (observera dock att det handlar om olika företagskontexter). Individer från lika eller olika företag uppvisar liknande relationer. Detta innebär dels inomgruppsanalyser, men även jämförande analyser de olika individgrupperingarna emellan. Den intersubjektiva tolkningsnivån blir endast aktuell i den del av mellanfallsanalysen som beskriver gemensamma uttolkningar av företaget. Där får individernas gemensamma tolkningar av vad som uppfattas som företagets kultur utgöra företagsbeskrivning.

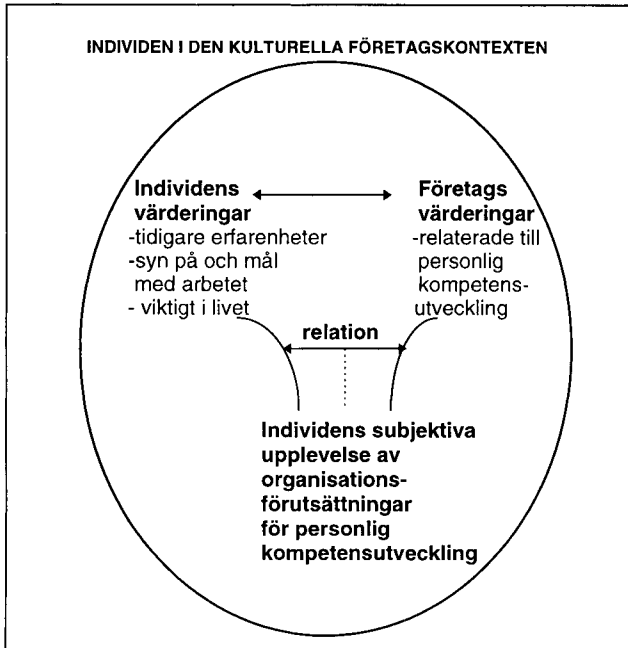
Kunskap om forskning **relaterad till värderingar och arbetsliv** i kapitel 4 har gett bidrag till det teoretiska perspektivet. Erfarenheter av olika slag har betonats som väsentliga för förståelser av upplevelser. Drivkrafter för arbetet har beskrivits i termer av inrevärldsvärldsoorienterade respektive yttrevärldsoorienterade värderingar. Instrumentella värderingar beskriver ett utbytesresonemang medan icke-instrumentella värderingar innebär att man inte resonerar i utbytestermer. Andra dimensioner i värderingarna om arbetet handlar om det intresse individer har för arbetet samt olika värderingar som speglar individers prioriteringar i livet.

I kapitel 5 har avsikten varit att sätta in individen i en kulturell företagskontext och beskriva relationen mellan individ och företag. Kulturteori har diskuterats samt öppnat möjligheter för att se **olika typer av värderingar inom organisationen som kan beskrivas som subjektiva och intersubjektiva meningar**. De värderingar som styr företaget kan vara skilda från de värderingar som representeras av den enskilda individen. Det har poängterats att ledare har unika möj-

ligheter att genom sina positioner påverka vilka värderingar som styr företaget. Olika tolkningsnivåer som den subjektiva och den intersubjektiva nivån kan beskriva vad som kan ges olika innebörder respektive delas i en organisation. Man kan vara överens om hur saker och ting är i företaget (t ex hur beslut tas, hur information förmedlas samt om man har konkurrens inom organisationen), men däremot kan den subjektiva upplevelsen av fenomenet vara olika individer emellan. Intersubjektivitet kan även råda utifrån den subjektiva tolkningsnivån. Om flera individer har liknande upplevelser av organisationsförutsättningar uppstår en intersubjektivitet dem emellan oavsett om de tillhör samma eller olika företag (jfr den kommande enkätstudien). De kan sägas ha liknande upplevelsemönster, vilket bl a kan bero på att de tillhör samma kön och därigenom har ett speciellt förhållningssätt till arbete som sådant. Beroende på om liknande upplevelser är att hänföra till samma eller olika företag har detta kallats vertikal respektive horisontell intersubjektivitet.

Den teoretiska genomgången har resulterat i att ursprungsmodellen har utvecklats till en teoretisk modell, som i och med en mer induktiv ansats kommer att konkretiseras genom fallstudierna. Teorigenomgången har givit kunskap om olika typer av värderingar som kan relateras till individen och hans/hennes förhållningssätt till arbetet och därmed möjligheter att utvecklas. Dessa värderingar handlar om syn på och mål med arbetet och vad som är viktigt i livet (intresse för arbetet kontra annat i livet). Dessutom har teorin betonat att tidigare erfarenheter har betydelse för att förstå de värderingar och upplevelser som individer har. Denna teori är dock inte styrande på något sätt, individerna får själva genom sina berättelser förmedla vilka värderingar som har betydelse för deras upplevelser av organisationsförutsättningar i företaget. När det gäller företagsvärderingar/upplevda organisationsförutsättningar har jag velat lämna detta öppet för individerna i fallstudierna att beskriva vad de upplever har betydelse för deras kompetensutveckling eftersom den empiriska forskningen om kunskapsföretag och kompetensutveckling utifrån individperspektivet är bristfällig.

Teorin har då, med stöd av ovanstående, bidragit till att ursprungsmodellen har utvecklats som ett perspektiv inför fallstudierna:



Figur 8. Teoretisk modell av individens upplevelser av organisationsförutsättningar för personlig kompetensutveckling

Härmed har ett perspektiv skapats och utmynnat i en teoretisk modell som skall driva undersökningen framåt. Modellen fungerar som guide för fallstudierna som är det första empiriska steget i studien och modellen skall fyllas med innehåll. Detta innebär konkret att specifika individuella föreställningar och värderingar samt upplevelser av specifika organisationsförutsättningar som kan knytas till personlig kompetensutveckling skall utvecklas via fallstudierna och senare användas i enkätstudien. Intervjuerna i fallstudierna görs med "öppna ögon och öron", vilket innebär att de får mer karaktär av berättelser som kan förmedla ytstrukturer. De tolkningar som jag som forskare gör har dock som ambition av "komma under" den ytstrukturella nivån.¹ Intervjuerna görs med hjälp av en guide som innebär att man lämnar "öppet" för respondenterna att ge sina olika bilder om olika aspekter i organisationen som påverkar deras kompetensutveckling. Forskningsuppgiften kan ses som att ge empirin en "chans" och utveckla ny kunskap om personlig kompetensutveckling i kunskapsföretag.

Som tidigare (i metodkapitlet) redogjorts för inleder vi fallstudierna med att beskriva hur fallstudierna och tillhörande analyser genomförts.

¹ jfr diskussion om ytstrukturer och djupstrukturer hos Deetz, S.A & Kersten, A, i Putman & Pacanowsky, 1983.

Kompetensutveckling - Den subjektiva individnivån

I detta kapitel skall fallstudierna presenteras. Inledningsvis beskrivs det företag, som individerna verkar i. Därefter redogör jag för den konkreta fallstudiemetoden, dvs urvalet¹, datainsamling samt datasammanfattning och analys. Efter metodbeskrivningen kommer själva analyserna av individfallen (individ A-G). Analyserna av fallen görs med bakgrund av rådata, fallbeskrivningar och teoretiskt perspektiv (en empirinära fallbeskrivning finns i bilaga 2). Dessa analyser är således bearbetade för att inte tynga läsaren med för ”stor empiridel”. Kapitlet avslutas med en sammanfattning av individernas relation med företaget. I det kommande kapitlet (8) jämförs sedan individerna med avseende på likheter och olikheter.

7.1 Reklamföretaget och individerna

Fallstudierna har genomförts i ett reklamföretag som är beläget i Norrland. De kriterier som inledningsvis fanns beträffande val av företag var, förutom att det skulle vara ett kunskapsföretag, att det skulle vara så pass litet så det skulle vara överblickbart. Det var även viktigt att företaget skulle bestå av olika typer av individer beträffande kön, ålder, erfarenheter osv för att kunna se skillnader beträffande individuella föreställningar och värderingar. Detta ledde fram till att kontakter togs med ett företag som uppfyllde dessa kriterier.

Det aktuella företaget startades av tre personer för 11 år sedan i den Norrlandsstad där det var beläget vid tidpunkten för denna studie. Under 80-talet expanderade man och startade företag på flera olika orter i Sverige. Vid tiden för studierna var det en fullservicebyrå med inriktning på reklam och marknadsföring². Företaget hade under årens lopp bytt VD ett antal gånger. Det hade skapat en hel del problem i företaget när man ibland stått utan chef. Chefen på företaget var relativt ny (1 år) och kom närmast från en större reklambyråkedja. Han var civilekonom och hade arbetat 17 år inom reklamområdet, de senaste 10 åren som chef.

¹ I kapitel 2 finns ytterligare diskussion kring urvalet.

² Företaget fick ekonomiska problem i lågkonjunkturen och omstrukturerades -92, dvs efter jag var klar med fallstudierna.

Företaget hade påverkats starkt av den rådande lågkonjunkturen och under 1991 skurit ned antalet anställda. Framtiden för företaget var därför oviss (våren -91) och det mesta i företaget cirkulerar kring denna osäkerhet. Man bör därmed vara medveten om att individernas beskrivningar av företaget kan vara påverkat av detta.

Under våren -91 genomfördes fallstudierna, som var sju till antalet. De yrkeskategorier som intervjuades var Art Director, den som utformar reklambilderna visuellt, Copywriter, den som skriver texten, Projektledare, den som håller i helheten och också ansvarar för kontakten med kunden, Originalare, den som sätter ihop texten och bilden till en helhet samt ekonomichefen. Sammantaget blev det två Copywriters, två Art Directors, en projektledare, en Originalare och en ekonomichef. Åldern varierade från 28 år till 44 år varav två av individerna var kvinnor och fem var män. Flertalet av individerna hade högskoleutbildning bakom sig.

7.2 Intervjuerna och situationen

Mitt sätt att närma mig företaget har bestått i att jag först presenterade projektet för VD-n och stiftade bekantskap med lokaler, rutiner och anställda. Vid detta inledande besök diskuterades formerna för fallstudierna samt tider. VD-n berättade om företaget och branschen, vilket var av stor nytta eftersom jag inledningsvis hade begränsad kunskap om reklamföretagens förutsättningar på marknaden. Vid detta tillfälle visades också frågeguiden som vid ett senare tillfälle också diskuterades med VD-n. Följden av denna diskussion blev bl a att jag förtydligade vissa områden och fick mer förståelse för branschens externa och interna förutsättningar. Lundin & Wirdenius³ menar också att det är viktigt med deltagande från "gatekeepers" som i detta fall representeras av VD-n i företaget. VD-n i företaget var mycket hjälpsam och tillmötesgående och var även behjälplig vid urvalet vid senare empiriinsamling (enkätstudien).

Det är av stor vikt att skapa ett bra "kontrakt" mellan forskare och respondent⁴. För att ge kontraktet så bra förutsättningar som möjligt hade jag en kort genomgång om vad undersökningen gick ut på med varje respondent inför intervjuerna. Under detta tillfälle diskuterades också anonymiteten och hur informationen skulle användas. Detta syftade bl a annat till att upparbeta förtroende med varje enskild respondent (jfr även Spradley)⁵.

När det gäller konkret tillvägagångssätt vid intervjuer finns det olika sätt att göra dessa. Johansson-Lindfors⁶ diskuterar om traditionella intervjuer, samtal och

³ Lundin, R & Wirdenius, H, 1990.

⁴ Lundin, R & Wirdenius, H, 1990.

⁵ Spradley, J.P, 1979.

⁶ Johansson-Lindfors, M-B, 1993.

djupintervjuer. I mitt fall var traditionell intervju där forskaren genom precisa frågor styr mindre lämpligt eftersom jag inte i förväg exakt ”visste vad jag ville veta” om individer och kompetensutvecklingen. Teorin hade visserligen pekat på att individuella föreställningar såsom mål och prioriteringar med arbetet är värdefulla när man studerar individer och dessas relationer till arbete. Liksom att organisationsförutsättningar såsom normer och värderingar är viktigt för beteendet i företaget och därmed den personliga kompetensutvecklingen. Det var dock väsentligt för att kunna förstå komplexiteten i fenomenet kompetensutveckling och därigenom få en helhet av fenomenet att låta individernas egna åsikter om vad som påverkade deras kompetensutveckling utgöra grund för analysen. De metoder som då var aktuella var djupintervjuer och samtal. Djupintervjuer är mer strukturerade än samtal och passade på detta sätt bättre in på angreppssättet och min personlighet. Burgess⁷ menar också att den traditionella intervjun innebär att forskaren har full kontroll över situationen och respondenten. De mer ostrukturerade eller semistrukturerade intervjuerna öppnar mer för respondenten och hans/hennes chans att påverka. Ambivalensen mellan att styra och inte styra blir påtaglig i intervjusituationer. Varje interaktionstillfälle mellan forskare och beforskad är unikt och därför kommer också forskarens egen roll att variera beroende på vem han/hon pratar med.

Om man ser på det konkreta tillvägagångssättet har jag utifrån det teoretiska perspektivet skapat övergripande frågeområden. Dessa områden har på en övergripande nivå handlat om individkaraktäristika och företagskaraktäristika. Dessa områden har i sin tur delats in i frågor om individers bakgrund, familj, ålder, erfarenheter, utbildning, personbeskrivning samt syn på arbetet och prioriteringar gentemot annat i livet. Individernas beskrivningar av företaget har väglett genom frågor om företagets historia, kritiska händelser, verksamhetens utveckling, myter om företaget, ledningens roll, centrala käpphästar för företaget, företaget i relation till andra, vad som är positivt respektive negativt med företaget som arbetsplats samt frågor om företaget som bas för utveckling. Inom dessa områden har jag låtit samtalet med respondenten flöda rätt fritt inom tämligen vida ramar. Detta är också viktigt för förhållandet mellan forskare och respondent. Det är inte bara forskaren som skall få ut något av en intervju utan också respondenten måste få chans att reflektera⁸. Inledningsvis har jag också som tidigare påpekats för varje respondent redogjort för projektidén med problemställning, teoretisk förankring osv. Jag har också betonat för respondenterna att det centrala är deras egna idéer om kompetensutveckling, där kompetensutveckling definierats som deras möjligheter att utvecklas i sitt arbete.

Det är också så att forskarens förståelse och insikt växer med antalet intervjuer och därigenom blir varje intervju unik i sin uppläggning. Den kunskap som

⁷ Burgess, R.G., 1984.

⁸ Johansson-Lindfors, M-B., 1993.

förmedlas via individerna tas tillvara i kommande intervjuer osv. Jag har också återtänkt till respondenterna för att få svar på kompletterande frågor.

I en praktisk intervjusituation är det dock en mängd faktorer som man inte själv som forskare alltid har kontroll över, men som dock påverkar intervju-situationen. Det subjekt-subjektförhållande som t ex Eneroth⁹ diskuterar om förutsätter att forskaren är aktiv och erkänner subjektiviteten i processen. Däremot förnekar den kvantitativa subjekt-objekt modellen detta i och med att man menar att forskaren har distans till objektet och är kapabel att skilja på värderingar och fakta. I en reell forskningssituation är det dock precis som Eneroth¹⁰ menar en personlighetsfråga. Med detta vill jag påstå att för vissa människor är möjligheterna till åtskillnad mellan värderingar och fakta samt distans till undersökningsobjektet större än för andra människor. T ex hänvisar Holter¹¹ till kvinnoforskning som hävdar att kvinnors liv och erfarenheter är sådana att de bäst lär sig förstå kvalitativa metoder. Detta kan naturligtvis diskuteras och ses som en partsinlaga här. Det synes i vart fall vara av vikt att påpeka att personligheten har en viss betydelse vid datainsamlingen.

På det allmänna planet kan man säga att individerna i företaget uppvisade en positiv attityd till både själva studien och mig som forskare. VD:n i företaget gav mig, som tidigare redogjorts för, både tid och engagemang samt en hel del praktisk information. Jag upplevde också anställda i företaget som positiva och tillmötesgående. Möjligtvis skulle man kunna säga att företaget till viss del var präglad av den kritiska ekonomiska situation som det befann sig i. Detta märktes i intervjuerna när respondenterna ofta kopplade resonemangen till ekonomiska faktorer. Däremot fanns det ingen direkt påtaglig stressfaktor med under intervjuerna. Telefoner stängdes av och ibland satt vi ostört i ett sammanträdesrum. Eftersom klimatet på företaget är "öppet" finns det inte heller någonting som pekar på att deras beskrivningar av företaget skulle vara dämpade eller påverkade av intervjusituationen.

Genom att respondentens egna erfarenheter, idéer och synpunkter varit viktiga har också varje intervjutillfälle varierat i tid räknat från en och en halv timme till tre timmar. Bandspelare har använts i alla fallen utom ett¹² och fallen är nedskrivna direkt efter intervjuerna för att så snabbt som möjligt kunna upptäcka frågetecken. Burgess¹³ menar också att detta förfaringssätt stärker undersökningens trovärdighet. När frågetecken funnits har jag i dessa fall återgått till respondenten för att reda ut frågetecken eller missuppfattningar. Jag har även i

⁹ Eneroth, B, 1984.

¹⁰ Eneroth, B, 1984.

¹¹ Holter, H, 1982.

¹² Respondenten ville inte att jag skulle ha bandspelare på, vilket i första utskriften resulterade i att berättelsen blev kortare. Jag har dock försökt att kompensera detta genom att gå tillbaka till personen ifråga och komplettera beskrivningen.

¹³ Burgess, R.G, 1984.

skrivet skick återfört fallbeskrivningarna för att få en överensstämmelse mellan mitt sätt att uppfatta olika kontexter med respondenternas. Dessa uppfattningar visade överensstämmelse i stort bortsett från några få detaljer t ex erfarenheter från tidigare arbeten, som ändrades efter respondentens önskemål.

7.3 Datasammanfattning och analys

När man går från empiri till teori vid fallstudier är det egentligen samma problem som uppstår vid enkätstudier fast i omvänd ordning. Man operationaliserar i en enkät teoretiska begrepp och detta har varit föremål för kritik bl a från Lincoln & Guba¹⁴ samt Eneroth¹⁵. Problemet är dock det omvända vid fallstudier. Där måste man från rådata generera teoretiska begrepp som inkluderar händelser, egenskaper osv. Möjligtvis kan man hävda att problemet mer eller mindre bortses ifrån vid traditionell enkätredovisning och görs mer explicit och därför mer reflektivt i fallstudier. Det är dock så att problemet existerar och kan för forskaren te sig problematiskt. Hur kan man veta om en tolkning är rimlig? Är ett specifik yttrande uttryck för en människosyn? Denna osäkerhet kan göras mer hanterbar genom att återföra berättelser till respondenter, låta kollegor titta på källmaterialet och tolkningar samt att själv flera gånger gå från källmaterial till tolkning. I denna studie har respondenterna fått läsa fallbeskrivningarna och därmed haft möjlighet att kommentera dessa.

Tillvägagångssättet vid datasammanfattning varierar beroende på vilken teknik man använder vid intervjuer. Om man har en traditionell intervjuteknik har man ofta en modell i teorin som styrt datainsamlingen. Vid sådana studier är syftet att testa, utveckla och/eller utvärdera modellen. I sådana fall kommer också modellen att styra datasammanfattningen. Detta tillvägagångssätt är enklare eftersom man kontrollerar situationen på ett påtagligt sätt. Har man en tolkande ansats blir analysen mer problematisk och man har även här ett behov av systematik. Både Lincoln & Guba¹⁶ och Glaser & Strauss¹⁷ beskriver ett systematiskt tillvägagångssätt vid insamling, analys och resultat. Skillnaden mellan Glaser & Strauss och Lincoln & Guba är att de förra inte är naturalister utan de vill åstadkomma prediktioner och förklaringar av beteende. En annan skillnad är att Glaser & Strauss har generaliseringsambitioner medan Lincoln & Guba menar att resultaten enbart gäller för empirin ifråga.

Lincoln & Guba¹⁸ utgår från Glaser & Strauss¹⁹ i sin beskrivning av analysprocessen, men konkretiserar tillvägagångssättet i den konstant komparativa modellen. När Glaser & Strauss använder termen "incidenter" som bas för defini-

¹⁴ Lincoln, Y.S & Guba, E.S, 1985.

¹⁵ Eneroth, B, 1984.

¹⁶ Lincoln, Y.S & Guba, E.S, 1985.

¹⁷ Glaser, B.G & Strauss, A.L, 1967.

¹⁸ Lincoln, Y.S & Guba, E.S, 1985.

¹⁹ Glaser, B.G & Strauss, A.L, 1967.

tion av kategorier pratar Lincoln & Guba om "units" som skall ha två karaktäristika. Dels skall de vara "heuristic", syfta till förståelse av en handling, och dels skall varje mening vara tolkbar i avsaknad av kontextuell information. Det är då mycket viktigt att ägna tid åt denna informationssortering.

Själva kategoriseringen handlar om att föra ihop de meningar som beskriver samma innehåll. Efter kategoriseringen görs försök till rubricering av kategorierna där det också gäller att kontrollera överlappningar och felkategoriseringar. Sedan tar man itu med relationer mellan kategoriseringarna. När man sedan uppnår mättnad eller rättare sagt när varje ytterligare data tillför lite i utbyte skall datainsamling upphöra. I praktiken handlar det om tid och praktisk möjlighet.

I mitt fall har analysen inspirerats av den konstant komparativa modellen. Den integrerade metoden som Glaser & Strauss²⁰ och Lincoln & Guba²¹ företräder är dock inte alltid speciellt tydlig, speciellt inte hos Glaser & Strauss. Å andra sidan måste naturligtvis varje applicering av den komparativa metoden få sitt speciella utseende beroende på forskarens föreställningar, projektets karaktär samt omständigheter och uppläggning av studien.

Min datasammanfattning och analys och teorigenerering har följt ett antal steg. Jag har inledningsvis sorterat "units" som haft liknande innehåll i olika högar. Text sorterades allt som hade med umgänge mellan individerna i företaget i en hög. Problemet uppkom redan här att jag fann det svårt att göra informationen kontextoberoende. Vissa yttranden gick lättare än andra men den mesta informationen får ett innehåll först i en kontext. Dessutom är överlappningar dvs yttrandens tillhörighet i olika högar ett annat problem som uppstår. I datasammanfattningen, eller som jag kallar det fallbeskrivningarna, finns därför kopplingar mellan olika yttranden i olika rubriker. Det är svårt att "frikoppla" olika yttranden från varandra även om de hamnar i olika högar. Text återkommer attityder till ledningen igen under flera olika rubriker text under målsättning och styrning samt under arbetets utformning och utveckling.

Efter sorteringen och kategoriseringen har rubriker skapats (se fallbeskrivningen i bilaga 2) på en beskrivande nivå. Dessa rubriker har skapats utifrån tesen att beskriva innehållet i så empirinära termer som möjligt. Exempel på en sådan rubrik är "företaget som ekonomisk mjölkossa", där intervjupersonens egna ord fått utgöra rubrik. Ambitionen med fallbeskrivningen har varit att beskriva individernas egna bilder av sig själv, företaget och sin kompetensutveckling. I denna fallbeskrivning förekommer därför ingen direkt analys av individvärderingar, företagsvärderingar och individernas möjligheter till kompetensutveck-

²⁰ Glaser, B.G & Strauss, A.L, 1967.

²¹ Lincoln, Y.S & Guba, E.S, 1985.

ling. Fallbeskrivningen har placerats i bilaga för att inte trötta ut läsaren med för lång "empiriredovisning".

Analysunderlaget har betstått av rådata, fallbeskrivningar och teoretiskt perspektiv. I inomfallsanalyserna har rubrikerna från fallbeskrivningarna abstraheras och fått mer karaktär av teoretiska begrepp. De kategorier som, med stöd av teoretiska perspektivet, uppkom var;

- bakgrundsbeskrivning (kön, ålder, utbildning och tidigare arbetserfarenheter)
- personliga egenskaper

Värderingar om arbetet;

- arbetet i relation till annat
- arbetets legitimitet
- människosyn.

"Arbetet i relation till annat" handlar om livsstilar och intressen utanför arbetet och hur arbetet relateras till dessa. "Arbetets legitimitet" handlar om värdet med arbetet, vilka motiv som finns för att arbeta. Dessa kategorier följde i stort de områden som teorin om individer pekat på, undantaget "människosyn" som synes vara betydelsefull för vilka möjligheter och restriktioner för kompetensutveckling individerna hade. Denna kategori uppkom som ett resultat av det sätt som individerna pratade om sig själv och andra på företaget i termer av förmåga att ta ansvar och samarbeta. Kategorin "personliga egenskaper" finns med för att ge en mer "målande" beskrivning av personerna ifråga.

När det gäller företagsvärderingar av betydelse för personlig kompetensutveckling har respondenterna fått styra vilka värderingar som anses betydelsefulla för personlig kompetensutveckling.

Företagskategorierna utgörs av;

- målsättning och styrning
- sociala relationer
- arbetets utformning och utveckling

Berättelserna handlade mycket om det problematiska med beroendet av kunden och lönsamheten. Detta har samlats under rubriken "målsättning och styrning" där även upplevelser av ekonomisk styrning, marknadsföring som företeelse samt ledningens skötsel av företaget beskrivs. Det som handlade om umgänget med arbetskamrater och kontakter med ledning har samlats under rubriken "sociala relationer". Rubriken "arbetets utformning och utveckling" handlar om information, kundkontakter, samverkan, stress och tidspress, projektgruppens arbete samt rumslig placering av individer. Kategorierna har i inomfallsanalyserna gjorts relativt grova för att inte stycka sönder innehållet. Många gånger

har det känts svårt att strukturera upp en sammanvävd text. Visserligen behövs systematik och det hjälper till, men många gånger känns det som man rycker sönder innehållet. Detta är ett dilemma för en forskare som använder kvalitativ metod dvs utifrån en holistiskt och kontextbunden verklighetssyn strukturera någonting så det blir gripbart för läsaren.

I den senare komparativa analysen delas dock kategorierna upp ytterligare inför den kommande enkätstudien. När enkäten skulle konstrueras var det nödvändigt att dela upp vissa kategorier för att överblickbarheten gällande själva enkäten skulle bli bättre. Hade detta gjorts redan i inomfallsanalyserna hade risken varit att helheten hade ryckts sönder ytterligare.

Som den komparativa analysen visar råder det en viss samstämmighet på den intersubjektiva tolkningsnivån, hur saker och ting är på företaget. Detta yttrar sig t ex i att företaget betraktas som kundorienterat och att det är en samling individualister som arbetar där. Däremot skiljer sig den subjektiva upplevelsen av detta åt mellan individerna, t ex finns det olika attityder till kundorienteringen och beroendet av kunderna. I analysen har jag dels sökt utreda vilka organisationsförutsättningar som individerna kopplat till kompetensutveckling samtidigt som ambitionen varit att se hur individbeskrivningarna är kopplade till upplevelsen av företaget.

Vad som kan vara av vikt att poängtera är att analysen av fallstudierna inte är klar i och med inomfalls- och komparativ analys. Resultaten av fallstudierna kommer att relateras till enkäten och analyseras vidare i de avslutande kapitlen (kapitel 10, 11 och 12) i avhandlingen. Detta motiveras av att ny teori tillförs och då kan fallstudierna belysas ytterligare med hjälp av denna samt att slutanalyserna av studierna skall väva ihop fallstudierna med enkätstudien.

7.4 Individernas subjektiva upplevelser av organisationsförutsättningar för kompetensutveckling

Som ovan beskrivits var det i intervjupersonernas berättelser vissa individkaraktäristika som kunde relateras till deras tolkningar av företaget. Dessa bakgrundskaraktäristika beskrivs i form av kön, ålder, utbildning, erfarenheter personbeskrivning, arbetet i relation till annat, arbetets legitimitet samt människosyn. I beskrivningarna av företaget växte det fram olika kategorier: Verksamhetens målsättning, styrning, sociala relationer samt arbetets utformning och utveckling. Dessa kategorier finns i samtliga individberättelser, dock är upplevelsen av dessa skilt från varandra.

I kommande avsnitt kommer individernas tolkning av företaget att beskrivas och analyseras var för sig. Uppläggningsen av analysen utgår från den teoretiska modellen som utvecklades genom teorigenomgången (se kapitel 6). Först analy-

seras individuell bakgrund, sedan analyseras upplevelsen av företaget och varje individuell analys avslutas med en analys av relationen mellan individ och företaget. Detta får ses som uttryck för de upplevda organisationsförutsättningarna för den personliga kompetensutvecklingen. Sedan sammanfattas varje analys med en konkretisering av de beskrivningar i bakgrunden som kan relateras till upplevelsen av företaget (denna sammanfattning återfinns i kapitel 8). Dessutom konkretiseras i modellen de organisationsförutsättningar som talas om i individernas berättelser om företaget. Vad som kan vara väsentligt att betona är att i fallanalyserna ingår tolkning av rådata. För att läsaren skall kunna se skillnad på vad som är individernas egna meningar och den tolkning som jag gjort av dessa har detta uttryckts explicit. Exempel på individernas mening är citattecken, A säger sig ha, A menar osv. Medan exempel på min tolkning är A synes ha, detta tyder på osv.

Naturligtvis är detta inga "sanningar" i den meningen att jag har lyckats täcka in allt som kan relateras till deras kompetensutveckling. Däremot kan man möjligtvis hävda att den bild som ges är "sann" i den meningen att det är den av mig uppfattade bilden som ges.

I en senare analys, kapitel 8, kommer jag att gå vidare med en komparativ analys där individernas likheter (dvs den intersubjektiva tolkningsnivån) och olikheter (den subjektiva tolkningsnivån) i upplevelser av företaget kommer att betonas.

7.4.1 Individ A

Individ A har en utbildning bakom sig som civilekonom. Han arbetar på företaget som ekonomichef. Tidigare har han arbetat på bl a bank och i offentlig verksamhet. På detta företag har han arbetat i 7 år. Nu är han 43 år. Företaget har utvecklats mycket under den tid han arbetat och han har ett perspektiv bakåt i tiden som han gärna refererar till, dvs hur företaget såg ut tidigare.

Personbeskrivning

När han beskriver sig själv gör han det i termer av att han är lugn och har svårt att stressa upp sig. Han utför sitt arbete på ett självständigt sätt och har ordning på saker och ting. Dessutom betonar han att ingen annan kan hans jobb och att han är nöjd med att arbeta självständigt.

Han säger sig ogilla för mycket regler inom sitt gebit som t ex revisionsarbete, men ett visst behov av att företaget präglades mer av ordning och reda kan man skönja. Ett exempel på detta är att han tycker folk sköter sina tidkortsredovisningar dåligt. Hans rationella syn/tänkande skymtar bakom detta. Han uppvisar också en tävlingsmentalitet t ex betonar han att det är viktigt att känna sig bra

dvs han mäter sig med andra. Detta drag kan också spåras i uttalanden som att "konkurrensen med ett annat företag har sporrat verksamheten".

Sammanfattningsvis kan man säga att i A:s personbeskrivning är det några signifikanta drag som kommer fram. Han har behov av att kontrollera sin situation och har krav på ärlighet och moral både hos andra och hos sig själv.

Arbetet i relation till annat

En annan aspekt av individen är intressen och livsstil. I A:s liv har arbetet haft en framträdande plats och det har funnits liten tid till andra intressen. Arbetet har ibland dominerat hans liv så att han känt sig sliten och trött. Eftersom företaget haft mindre arbete senaste året har dock detta förändrats till det bättre och han har numera haft "drägligt med jobb". Hans syn på arbetet i relation till annat i livet synes vara att det inte får ta för mycket av fritiden i anspråk. Man kan säga att han inte har arbete som livsstil utan snarare som instrument att utöva en viss livsstil.

Arbetets legitimitet

Det värde och betydelse man ger arbetet har att göra med vad som motiverar en till arbete. A säger sig tycka det vara viktigt med arbete som ger bra lön och frihet, samtidigt som att han även tycks vilja ha ett utvecklande arbete. Han återkommer dock gång på gång i berättelsen till att lönen är bra. A synes inte ha något direkt genuint intresse för arbetet. Hans allmänna syn på arbetet är att det är till för försörjning. Sedan menar han att det går ej att sitta och rulla tummarna hela dagarna. Han säger bl a att "arbetet har varit bra och man har tjänat pengar". Hans inställning till arbetet är materiellt influerad på så sätt att han ser den stigande lönen som en viktig del när han beskriver vad som är viktigt i arbetet. Det har också varit viktigt för honom med karriären dvs att han fått större ansvar i och med att han blev koncernekonom. Den instrumentella syn på arbetet som A synes ha är också förenad med en uppdelad syn på förhållandet arbete och fritid. Han vill egentligen inte tänka på arbetet på fritiden. Han säger bl a att det är skönt att gå hem utan stress på jobbet. Det är inget önskvärt att ta arbetet med sig hem. Ett utslag av detta är önskan om att få tid att förkovra sig på jobbet och ej på fritiden. När han var yngre var han mer motiverad att arbeta. Det är dock viktigt för honom att känna sig bra och han säger sig i grunden ha ett gott självförtroende.

Eftersom han varit här länge har han fått en helhetsintryck av arbetet. Han sköter hela ekonomin och tycker att det ansvaret är viktigt och betydelsefullt för honom. Han anser dock inte ekonomiarbetet vara speciellt kreativt. Däremot är det roligt att lära upp andra och hjälpa till på olika sätt. Han skulle dock kunna tänka sig att byta arbete t ex till projektledare för att få mer kontakt med kunder

och mer av idéarbete. Sammantaget tyder detta på att yttrevärldsorienterade värderingar som förbättrad levnadsstandard och karriärmöjligheter dominerar bilden av hans inställning till arbetet även om han också har en del inrevärldsorienterade värderingar som betonar frihet i arbetet och en vilja att utveckla sig.

Människosyn

Man kan spåra drag av en mer passiv människosyn hos honom. Han menar att vissa människor vill bli styrda och andra vill styra samtidigt som han pratar om oärlighet och låg moral hos vissa. När samarbete kommer på tal säger han sig också vara "lite för samarbete". Han motiverar detta med att ingen annan kan hans jobb. Hans syn på förhållandet chefer och anställda kommer fram när han säger att en chef måste styra människor i organisationen. Han betonar dock att han själv har förmåga att ta ansvar och styra sin egen utveckling.

Verksamhetens målsättning och styrning

Det framkommer i berättelsen att han som ekonom delar det grundläggande vinstintresset hos företaget. Hans beskrivning handlar mycket om hur företaget agerat i ekonomiskt hänseende och där kritiserar han, i sin egenskap av ekonom, företagsledningen och dess agerande beträffande t ex videoproduktion i annan stad. För sin egen del upplever han det skönt att fakturera ett jobb med positiva siffror. Han säger också att han motiveras av ett bra arbete som är lönsamt, vilket tyder på att grundläggande målsättningen om lönsamhet delas av individ A.

Hans beskrivning av företaget görs till stor del i ekonomiska termer dvs att det går dåligt nu beror dels på lågkonjunktur och dålig skötsel av företaget. Hela berättelsen handlar i mångt och mycket om företagets lönsamhet. Själv tycker han att hans påverkansmöjligheter har varit små. Det starka inflytande en ägare har haft i företaget har ibland varit negativt t ex att man pumpat in pengar i olönsamma företag inom koncernen.

Det finns en del ambivalenta känslor inför ledningen, men han bortser ifrån dessa med motiveringen att det är ägarna som måste få bestämma i företaget. Han har inte fått gehör för sina idéer vilket han upplevt ibland som negativt. Dessutom tycker han att ledningen tar för mycket för givet och är dålig på uppmuntran. Någon direkt feed-back för det han gör får han inte annat än att han kan fakturera jobb med positiva siffror, vilket han menar känns bra.

Sociala relationer

När det gäller relationer till arbetskamrater är det ingen som han direkt umgås med annat än på arbetet. Han tycker dock på det hela taget att folk på företaget är trevliga. Det går dock skönja en viss skepsis mot en del personer och hans

ställning mellan företagsledningen och övriga anställda är ibland svårhanterlig. När jobbets karaktär inte inbjuder till någon naturlig kontakt med arbetskamraterna lever han inte direkt i någon "subkultur" i företaget. Det problematiska i att han står mittemellan ledning och anställda kommer fram även när han säger sig inte "tycka om att vara polis" Denna konfliktkänsla tyder på en viss osäkerhet i hur han skall bete sig gentemot övriga anställda. Han lever lite ensam i sin yrkesroll eftersom han har en specialistfunktion på företaget.

Arbetets utformning och utveckling

Den information som han behövt har han fått i sin egenskap av ekonomichef. Han säger sig dock vara medveten om att andra inte fått information i samma utsträckning.

Han får användning för sina yrkeskunskaper i arbetet hela tiden och skaffar sig själv mer information via böcker och revisorer. Den dåliga ekonomin har gjort att vidareutbildning med kurser och dylikt ej har varit aktuellt på slutet. Arbetet har dock varit omväxlande och detta har varit viktigt för honom. Han har på så sätt upplevt utveckling.

När utveckling i arbetet mer explicit diskuteras menar han att det skulle vara bra med mer träffar inom koncernföretagen för att utbyta idéer och erfarenheter. Samtidigt kan man vända sig externt och även ha mer erfarenhetsutbyte mellan användare av olika system inom dataområdet. Kurser utomlands kan vara bra för att få nya kickar i arbetet.

Individens upplevelser av organisationsförutsättningar relaterade till den personliga kompetensutvecklingen

Den bakgrund som skissades upp i form av utbildning, attityder och föreställningar ger en beskrivning av individ A. Frågan är i vilken grad denna bakgrund kan kopplas till hans sätt att uppleva organisationsförutsättningar för personlig kompetensutveckling. Det som är tydligast är att hans bakgrund som ekonom påverkar den berättelse om företaget som ges. Han betonar starkt den ekonomiska delen av företaget där synen på företaget som "ekonomisk mjölk-kossa" är central. För hans egen kompetensutveckling har den ekonomiska biten flera olika dimensioner. För det första finns det inga utvecklingspengar när det går dåligt. För det andra känner han olustkänslor när företaget är pressat. Dessutom blir det mer ett passivt styrt förvaltande då företaget inte är i någon expanderande fas. Han menar att den för honom utvecklande fasen var när företaget under mitten av åttiotalet expanderade kraftigt och han fick vara med och starta nya företag.

Det är svårt att se något direkt samband mellan hans sätt att vara, dvs lugn och säker, och hans upplevelser av företaget ur ett kompetensutvecklingsperspektiv. Däremot skulle man kunna se vissa uttalanden om att företaget sporrades av konkurrens som ett uttryck för en personlighet som tycker detta är viktigt. Liksom att han tycker det är väsentligt att känna sig kompetent. Hans möjligheter att utveckla sin kompetens kan då påverkas av detta på så sätt att han kan drivas framåt av ett konkurrens klimat.

För individ A synes föreställningen om lönsamhet vara given däremot är han mer tveksam till vissa normer och beteenden som finns på arbetsplatsen. Hans attityd till den i hans tycke delvis dåliga moralen speglar detta liksom hans inställning till den ekonomiska förvaltningen av företaget. Hans ställning som ekonomichef medför en viss osäkerhet i grupptillhörighet. Detta kan reducera både motivationen och det kollektiva samarbetet. Man kan också med fog säga att individ A:s bild av företaget delvis är en produkt av att han är ekonomichef och inte reklamman. Hans bild av företaget beskrivs i mångt och mycket utifrån ett ekonomiskt perspektiv.

Den attityd han har till samarbete är delvis en produkt av tidigare erfarenheter och delvis beroende på det förhållande han har till sin roll som ekonom, dvs att ingen annan kan hans jobb. Han betonar även självständigheten och det egna ansvaret som viktigt i arbetet. Denna inställning skulle kunna utgöra en begränsning för honom i hans utveckling då han låser sina positioner. Däremot är han positiv till kunskapsutbyte med andra ekonomer inom specifika områden t ex data, vilket torde vara bra utgångspunkt för att utvecklas inom ett område.

Hans inställning till arbetet, dvs i hög grad yttrevärldsvärderande, påverkar hans tolkning av företaget på det sättet att han legitimerar sitt arbete med lönen och att karriärmöjligheter (i form av ökat ansvar) har funnits. Detta är det han mest vill ha ut av företaget. Samtidigt har han glidit mer mot inrevärldsvärderingar eftersom han betonar frihet i arbetet och han funderar på att byta arbete för att utvecklas mer. Han är nöjd med lönen och miljöns utformning liksom möjligheter till befordran och ansvar. Däremot saknar han uppskattning av prestationer bl a "klapp på axeln" och kreativiteten i arbetet.

Man kan säga att A har självbestämmande i sin egen arbetsprocess men har mindre inflytande på företagets politik och skötsel som i mångt och mycket påverkar hans egen arbetssituation. När det gäller arbetets uppgifter har A på det hela taget en positiv syn även om han saknar det kreativa i ekonomarbetet. Vad gäller kontakt och värdemässig gemenskap med andra anställda har delvis berörts tidigare. Det påpekades att vissa värdemässiga skillnader förelåg mellan honom och en del andra anställda. Samtidigt menar han att arbetskamraterna är trevliga och att företaget är trivsamt, vilket indikerar på att det sociala umgänget är tillfredsställt.

Eftersom han är ekonomichef får han mer information än övriga i företaget samtidigt som han inte upplever att han kan påverka företagets riktning och policy. Han har försökt och velat påverka vissa satsningar i koncernen men detta har inte gått. Ledningen har styrt utvecklingen mycket genom en stark person. A verkar ändå ha accepterat detta eftersom han menar att ägarna måste få bestämma. Det finns en lojalitet med företaget från individ A:s sida.

7.4.2 Individ B

Individ B är 42 år och har erfarenhet från andra typer av arbeten. I grunden har han utbildning inom byggnadsteknik och har arbetat med detta tidigare. Här på företaget har han arbetat i 8 år, dvs under större delen av företagets livstid. Han arbetar som AD, vilket innebär att han står för den kreativa bildlösningen och den tekniska utformningen dvs förpackningen. Han skall nu gå in som delägare i företaget, som med bakgrund av de ekonomiska svårigheterna skall omorganiseras.

Personbeskrivning

Individ B har ett stort behov av omväxling i livet som, vilket kommer fram på olika ställen i hans berättelse. Han blir starkt engagerad i olika saker och är förvånad själv att han stannat länge på företaget. Orsaken till att han stannat länge på detta arbete är att det erbjuder stora variationsmöjligheter. Han ger uttryck för detta explicit när han betonar att det är viktigt med förändringar i arbetet och att "det man gjorde igår är inte samma sak som det man gör idag". Det är därmed viktigt att uppleva toppar och dalar. Detta med balansen i livet återkommer han flera gånger till.

Hans prestigelösa inställning påverkar hans attityder till det mesta. T ex menar han att han kan stå vid löpande bandet och finna sig tillrätta med detta. Det är inte viktigt med titlar, dvs vare sig ur karriärsynpunkt eller yrkesmässigt. Han ser möjligheter i de flesta arbeten eftersom han har lätt att engagera och intressera sig för det mesta. Det finns heller inget hävdelsebehov hos honom. Han kan göra bort sig inför människor och menar också att det är viktigt att pröva idéer även om det blir fel ibland. Han betonar det processuella och säger att han har lärt sig reklam genom de misstag han gjort. Det som är hans starka sida är det logiska tänkandet anser han själv. Han är lyhörd för andras åsikter om hans egna idéer. Den inre prestige, dvs kraven på honom själv, är viktigt. Om han är missnöjd över något han har gjort ratar han det.

Han beskriver sig själv som kontrollerad och ordentlig. Det kommer även fram när han menar att hans egna toppar och dalar inte är andras dvs han brusar inte upp när han blir irriterad. Han påverkas visserligen av stress och blir lättirriterad då. Dock betraktar han sig själv som disciplinerad på det sättet att han gör det

han blir tillsagd att göra. Han förklarar detta med att han är van vid arbetsfördelning hemifrån. I denna kontext uttrycks också en beundran för militären och dess sätt att ha strikt styrning för att genomdriva ett program.

Man kan spåra ett drag att han vill ha det trevligt omkring sig. Detta märks i hans öppna attityd till saker och ting, hans positiva människosyn och hans förstående attityd till ledningen. Han vill också ha ordning och en fast styrning. I sitt skapande är han beroende av en viss yttre ordning kring t ex att arbetsredskap finns på rätt plats.

Arbetet i relation till annat

Arbetet som sådant är inget centralt intresse för B i livet. Han menar att yrkesvalet är en slump och att det är en prestation att stanna så länge som han gjort på samma jobb. Han betonar att arbete är arbete och inget annat. Det finns en grundinställning att arbete är till för försörjning och som han säger ”det roliga skall man ha på fritiden”. Däremot säger han att han tycker om att arbeta mycket om andra också gör det. Detta har antagligen att göra med att han blir mycket engagerad i det han gör. Han är på det sättet beroende av stämningen på arbetet. När han pratar om intressen i livet nämner han fjällvandring och segling. Han tycker dock inte att han haft tid till några större fritidsintressen. Arbetet har tagit mycket kraft ifrån honom. Hans påstående om att han inte funderar på arbetet när han kommer hem utan tänker på något roligare tyder på att han har ett instrumentellt förhållningssätt till arbetet.

Arbetets legitimitet

Vad som motiverar honom att arbeta är i första hand försörjningen. Detta beroende på att man lever i ett samhälle där ekonomin har en central betydelse. Bostad och mat är dyrt liksom att förverkliga hobbys. Han arbetar därför för att tjäna pengar som möjliggör andra saker. Visserligen säger han att om man jämför arbete med arbete är detta ett av de mest roliga arbetena man kan ha. Men även om skapandet kan motivera honom får han ingen direkt kick av det. Han skulle också kunna tänka sig byta jobb om det gav bättre betalt. Om han hade mycket pengar skulle han göra andra saker t ex måla.

Han ger uttryck för både yttre- och inrevärldsorienterade tankar. Samtidigt som han hävdar att arbetet är viktigt för försörjningen är t ex karriär och titlar ointressant för honom. Det finns klara inrevärldsvärderingar t ex kvalitetskrav på sig själv och processartade tankegångar om arbetet. Samtidigt säger han att han inte har krav på att arbetet skall vara roligt. Han säger sig också känna lojalitet var han än arbetar, vilket även kommer fram sedan i företagsbeskrivningen. På så sätt kan man säga att han skapat sig själv ett osynligt kontrakt med företaget

baserat på yttrevärldsvärderingar. Han beskriver sig själv i förhållande till företaget som en ”bricka i ett spel”.

Människosyn

Hans människosyn har klara voluntaristiska drag. Han har tro till människornas kapacitet och menar att individer kan styra sitt eget arbete genom att ställa krav och sätta värde på sig själv. Där menar han att kvinnor är dåliga på detta, men alla kan göra det. Av detta följer också att han har krav på att andra människor skall arbeta mycket om han själv gör det.

Denna aktiva människosyn innebär däremot inte att alla skall vara chefer i ett företag. Han har nämligen en strikt syn på arbetsfördelning inom ett företag. Visserligen vill han ha feed-back och diskussion om idéer, men det är slutligen han som AD som bestämmer över sitt. Denna syn kommer även fram när han beskriver ledningen i företaget dvs att deras uppgift är att bestämma och styra. Man bör alltså i detta fall skilja på förmågan och att utnyttja den i alla lägen.

Verksamhetens målsättning och styrning

B menar att företagets uppgift är att lösa folks problem och följa upp detta med god service. Detta är en efterfråge- och utbudsbaserad syn på företaget. Det är en kommersiell verksamhet och man gör eftergifter åt kunden många gånger, vilket naturligtvis påverkar karaktären på jobbet. Idéerna måste vara kommersiellt anpassade, vilket han tycker man får acceptera eftersom kunden betalar.

Turbulensen har varit ett problem för företaget. Man har tappat stora kunder och detta menar han är konjunkturbetonat. Visserligen kan man säga att koncernsatsningarna har visat sig vara felaktiga i efterhand, men han tycker det är felaktigt att vara efterklok på detta sätt. Han har full tillit till de som formellt skall styra företaget. Detta är deras uppgift och han vill inte inkräkta på deras område. Däremot kan det upplevas som slitsamt när företaget går dåligt, vilket även påverkar honom negativt. Han betonar dock att det inte är hans ansvar att t ex följa upp varför man tappar kunder.

Hans tillit till ledningen kommer till uttryck vid ett flertal tillfällen. Han betraktar ledningen som väldigt kunnig och menar att den bara har haft otur i sina satsningar. De som leder företaget är satta att sköta affärerna och han vill inte engagera sig i det. Hans uppgift är att vara AD och detta försöker han sköta så gott det går.

Sociala relationer

Den "chimära trygghet som symboliseras av facket" tycker han är överdriven. Folk vill alltid gardera sig och han menar att denna starka känsla är kulturellt betingad just i Sverige. Ofta blir det för mycket snack om oväsentligheter på bekostnad av arbetets kreativa sida. Detta kan ha att göra med företagets krisläge. Om man är beroende av trygghet blir denna del central och därmed primär i arbetet. Då blir funderingar om arbetets innehåll sekundärt för vissa individer.

Eftersom han inte själv säger sig ha något hävdelsebehov begränsar inte osäkerheten hans handlande i företaget. Han vågar pröva idéer på andra anställda och ledningen, vilket han tycker är viktigt. Det är också lätt att få feed-back eftersom hans arbete är så visuellt. Alla kan ha åsikter om det även om han är den som utför det och har den tekniska kunskapen. Den strikta uppdelningen av arbetsuppgifter som han förespråkar skall inte ses som någon slags revirtänkande i konkurrenstermer utan snarare som ett utslag av hans logiska tänkande av vad som är mest rationellt i företag. Ett yttrande som "att jämföra sig med andra för att veta vad han står" tyder också på att det är viktigare att han själv vet vad han står än att andra vet det. Han tävlar mer mot sig själv än andra.

Arbetets utformning och utveckling

Han har själv haft ett gott förhållande till ledningen. De har givit honom den information han har velat ha. Detta kan precis som han säger bero på att de vet att han inte opponerar sig emot beslut som fattas. Han litar på dem och han kräver samtidigt att de litar på honom i hans arbete. Man kan se detta som en tyst överenskommelse som har att göra med den syn han har på organisationsstrukturen.

Man kan spåra ett visst missnöje med organisationen av själva arbetet på så sätt att man inte utnyttjar individernas hela kompetens. Han påpekar bl a att arbetsmötena är för få och på det sättet samverkar man mindre. Det skulle vara mer utvecklande för alla om man kunde stöka till litegrann mer i projektgrupperna. Man kan tolka detta som att han tycker att det kreativa klimatet kunde förbättras.

Det var roligare med större kunder eftersom det gav mer pengar. Man fick inte bara enstaka annonser utan allt satt ihop med strategier. Kunderna styr i mångt och mycket hans egna möjligheter till utveckling. De har förändrats under senare tiden och vill inte ha något djup i arbetet. Han saknar bra uppdrag numera tycker han.

Han tror att kunderna tycker företaget är för dyrt. Mycket beror på kunders okunskap om hur mycket tid som ligger bakom varje arbete som man gör. Kunderna vet inte hur man arbetar på en reklambyrå.

När han pratar om sin egen utveckling som yrkesmänniska synes det centrala vara att blicka utåt i världen. Han vill ha intryck från andra länder och se vilken reklam som produceras där. Hans egna initiativ till detta är att läsa trycksaker från "gräddan i reklamvärlden".

Individens upplevelser av organisationsförutsättningar relaterade till den personliga kompetensutvecklingen

Vad i bakgrunden är centralt för B:s upplevelser av företaget ur ett kompetensutvecklingsperspektiv? Om man ser lite översiktligt på B:s berättelse skulle det vara ett antal bilder som kommer fram i berättelsen. För det första är det hans grundinställning till arbetet dvs att arbete är arbete och det roliga skall man ha på fritiden. För det andra har vi hans behov av omväxling i arbetet dvs att balansen är viktig. Sedan är det hans prestigelösa inställning till sig själv och den positiva människosynen som han ger uttryck för.

Hur kan nu dessa bakgrundsbeskrivningar relateras med hans upplevelser av företaget? Om man ser på grundinställningen att "arbete är arbete" kan detta kopplas till den rationella och instrumentella inställningen han har till arbetet dvs försörjningsvärderingen. Hans krav på arbetet är i första hand att lönen skall vara bra. Han påpekar också att han skulle kunna tänka sig byta arbete om han fick bättre lön. Denna instrumentella inställning påverkar troligtvis också hans inställning till ledning, styrning och arbetsuppgifter. Han ser sig själv som en del i en produktionsapparat och han är anställd för att utföra sin del. Andra människor anställs för att utföra sina delar i denna produktion. Han förväntar sig knappast att arbetet i första hand skall främja hans egen utveckling. Han säger visserligen att skapandet kan motivera honom, men han får ingen kick av det. Han betonar också att företaget är en kommersiell verksamhet. Denna uppdelade syn på arbete och fritid är också förenad med en instrumentell syn på arbetet.

Eftersom han betonar omväxlingen i arbetet dvs toppar och dalar är han positiv till det arbete han har. Han är själv förvånad att han stannat så länge på detta arbete. Detta kan troligtvis förklaras med att han varit nöjd med lönen och att arbetet gett den omväxling som är så viktig för honom.

Något som gör att hans förutsättningar för egen utveckling är stora är hans prestigelöshet. Han har en positiv syn på andra människor och är inte rädd för att diskutera "tokiga" idéer med dessa. På så sätt blockerar han inte sig själv utan utnyttjar på ett positivt sätt andra människors kompetens. När han säger att

han lätt blir engagerad och att det finns mycket som är intressant i livet ger han uttryck för en öppen attityd som kan anses främjande för att ta in kunskap inom olika områden.

En stor del av hans berättelse om företaget handlar om förhållandet mellan ledning och anställda. Hans egen ståndpunkt dvs att han inte vill lägga sig i andras arbetsuppgifter kan delvis kopplas till grundinställningen "arbete är arbete". Han är avlönad att utföra sin arbetsuppgift och andra gör sina arbetsuppgifter dvs en klar gränsdragning mellan olika arbetsuppgifter i företaget. Hans tilltro till ledningen gör att han naturligtvis behandlas positivt. Det finns dock en distans hos honom dvs han inser att han får information om saker och ting för att han inte ifrågasätter på ett negativt sätt. Han tycker att man bör se konstruktivt på det mesta i livet. Av detta kommer också fram att det är olika grupper i företaget som ser saker och ting på olika sätt. Man har här olika attityder till ledningen och skötseln av företaget.

Däremot har han synpunkter på sättet att hantera interaktionen mellan olika anställda dvs arbetets strukturella utformning. Där tycker han att samverkansmöjligheterna kunde förbättras för att utnyttja kompetensen bättre. Han tar också egna initiativ till utveckling eftersom han läser mycket om reklam i olika tidskrifter. Arbetets visuella karaktär gör också att han har lätt att få feedback för sina idéer. När han pratar om den osäkerhet han kan känna för en idé som han lanserar inför andra handlar det inte om någon negativ osäkerhet i kognitiva strukturerna utan snarare om osäkerhet i en viss uppfattning. Detta skall inte tolkas som reducerande av motivationen utan snarare tvärtom. Det kommer också fram när han pratar i positiva ordalag om att pröva idéer på andra människor.

Det som verkar begränsa hans utveckling mest påtagligt är kundernas inställning till reklam. Även här har han dock en förstående attityd. I samma andetag som han säger att företaget gör eftergifter åt kunder menar han att det är fullt förståeligt eftersom det är kunderna som betalar. Det finns en klar överensstämmelse mellan företagets grundläggande vinstintresse och hans egen syn på företagande.

I B:s fall kan man säga att lönen, miljöns utformning och personalpolitik synes vara tillfredsställda. Han verkar också uppleva arbetstillfredsställelse när han får feedback och uppskattar arbetets art. Man kan se vissa synpunkter på arbetsorganisation, men det har snarare en konstruktiv klang än något negativt över sig.

7.4.3 Individ C

Individ C är 41 år gammal och har en akademisk examen med svenska, litteraturvetenskap, sociologi, psykologi och religion. Dessutom har han bedrivit doktorandstudier i litteraturvetenskap. Han arbetade som lärare på gymnasiet innan han började inom reklambranschen. Inom denna bransch har han arbetat i 9 år varav de senaste 4,5 åren på detta företag. Han arbetar som Copywriter dvs skriver till bilderna. Vid sidan om arbetar han som journalist på olika tidningar.

Personbeskrivning

C:s bild av sig själv handlar mycket om honom som akademiker och kunskapssökare. Han ser sig själv som intellektuell varelse. Han är både intresserad och kan läsa och skriva bra, vilket han utnyttjar för att leva. Det har varit viktigt för honom att utbilda sig på universitetsnivå, vilket framkommer när han säger att han numera uppnått en viss säkerhet som gör att han kan ställa sig på fabriksgolvet. Det som är signifikant för honom är att han är mycket ambivalent till det mesta i livet. Han tar själv som exempel att han har en ambivalent inställning till "marknadsföring som företeelse". Men man kan även spåra denna inställning i annat t ex förhållandet chefer och anställda.

Han beskriver sig själv som utåtriktad och rastlös, vilket kan tyckas oförenligt med skrivande. Men samtidigt har han en förmåga att engagera sig och avskärma sig när han behöver det.

Det som gjort att han lyckats bra med arbetet är hans förmåga att tolka professorer så att "lekmän kan läsa" som han själv uttrycker det. Han har lätt att få kontakt med människor, vilket är viktigt för hans jobb och utveckling. Det är samtidigt viktigt också att hålla sig väl med människor och ha det trevligt omkring sig.

Arbetet i relation till annat

Han är genuint intresserad av sitt jobb och säger själv att hans nyfikenhet driver på den egna utvecklingen. Under den tid han var barnledig hade han fullt upp med att läsa och skriva, vilket tyder på att han har en integrerad syn på arbete och fritid. Arbetet är betydelsefullt för honom i den meningen att han vill utveckla sig själv på olika sätt. Han tycker om att skriva och prata inför andra. Däremot skulle han inte vara anställd om han inte behövde för försörjningen. Då skulle han skriva på sin doktorsavhandling och undervisa på frilansbasis. Han tycker inte om att vara anställd eftersom han har en negativ inställning till auktoriteter, dvs chefer.

Han betonar starkt det immateriella i tillvaron dvs att han inte är prylfixerad och att familjen har ett stort värde för honom. Han ser det som ett stort ansvar att ha barn och han försöker låta barnen ha den centrala rollen i hans liv. Visserligen kan detta vara problematiskt, dvs ibland är det så att han får lämna något intressant i arbetet för att hämta barnen. Det finns dock en ambition hos honom att hans fritid skall vara barnen. Problemet han upplever är att tiden inte räcker till för allt han vill uppnå i livet. Han har stora krav på sig själv både på arbetet och när det gäller umgänget med familj och vänner.

Förutom barnen finns idrottsintresset som en central del i C:s liv. Hans uppväxt i pojkvärdet har präglat honom. Han betonar att den världen var mansdominerad och tidigare hade han inga relationer till kvinnor förutom kärleksrelationer. Fortfarande umgås han mycket med barndomsvännerna och detta umgänge betyder mycket för honom. Sporten var och är fortfarande ett sätt att umgås för honom. Han har också ett starkt behov att synas och betraktar sig som en exhibitionist. Detta får han också utlopp för i arbetet.

Han ser arbetet som en identitet för sig själv och för andra. Det är ett sätt att knyta kontakter och diskutera. Han tycker också att det är prestigeladdat vad man arbetar med dvs arbetets art snarare än titel har betydelse för honom.

Arbetets legitimitet

I C:s fall är det klart att vad som motiverar honom till arbete inte är pengar. Visserligen säger han att han skulle vara sin egen om han inte behövde pengar för försörjning men väl värt att notera är att han skulle i stort göra samma saker som nu. För honom är det kunskapssökandet och utvecklingsmöjligheterna som motiverar till arbete. Han säger själv att han tror att människor motiveras i hög grad av annat än pengar.

Man kan också säga att han har en icke-instrumentell syn på arbete som sådant. Han får en nästan euforisk känsla när han skrivit något och kan skicka iväg det. Den grundinställning han har till arbete är att arbetet skall vara utvecklande. Man kan spåra ett drag av stolthet hos honom när han berättar om sin bakgrund som akademiker. Han säger sig också vilja skriva sin doktorsavhandling klar. Detta skulle kunna vara förenat med någon form av yttrevärldsvärdering som säger att det är "fint att vara akademiker". Yttrande som att det är prestigeladdat vad man jobbar med tyder också på yttrevärldsvärderingar. Samtidigt med dessa värderingar har han mycket starka inrevärldsvärderingar t ex kvalitativa krav på sig själv och på personlig utveckling.

Hans berättelse ger en bild av att han funderat om vad som legitimerar hans arbetsliv. Yttrande som att "ekonomin är ingen morot utan pengar är en bas" tyder på detta. Liksom att ett uttryck som att "pengar är olja i maskineriet" tyder på en

medveten inställning till arbetets betydelse för honom. Han säger också att han har svårt att förhandla om lön, vilket kan tolkas som att han inte kan engagera sig starkt i detta spörsmål, dvs det har inte så stor betydelse för honom. Själva arbetstillfredsställelsen är ett självändamål för honom. Han är dock medveten om att det är ett privilegium att ha ett meningsfullt arbetet och säger att han skulle stå ut med ett monotont arbete, men då skulle det vara endast för försörjning. Man kan även spåra ett socialt krav på arbetet. Han säger sig själv vara en social varelse och vill vara omtyckt av alla.

Människosyn

Han har i grunden en positiv attityd till andra människor. Det är intressant att diskutera med andra människor och han är intresserad av andra människor. Han säger sig också ha lärt sig en hel del av andra människor. Däremot kan man säga att hans syn på chefer är negativ i den bemärkelsen att han inte vill bli styrd. Han säger också att han blir irriterad när han får order eftersom han tolkar detta som ett ingrepp i integriteten. Denna negativa inställning till auktoriteter ställer till problem med andra menar han dvs att han är besvärlig att ha som anställd. Han menar också att det finns ingen bra chef i branschen. Hans anarkistiska förhållningssätt gör att han har svårt att acceptera chefer överhuvudtaget.

Verksamhetens målsättning och styrning

Man kan spåra ett förakt hos honom när han pratar om branschen som "läcker och dyr" och att det är "inne att jobba på företaget". Detta förakt har antagligen att göra med hans kluvenhet gentemot marknadsföring som företeelse. Företaget är beroende av kunder och är tvungen att producera vad kunderna begär. Han menar att de etiska och kvalitativa värderingarna inte får genomslag i verksamheten.

Hans beskrivning av företaget är präglad av han kritiska inställning till företaget. Han använder starka uttryck som att nuvarande ledning är att betrakta som en "katastrof". Den negativa bilden han har av ledningen förstärks naturligtvis av att företaget är i kris och att han är på väg att lämna det. Han menar också att företagets inkompetens är symptomatiskt för branschen. Det är dels avsaknad av ekonomisk kompetens, men också själva ledningskompetensen som han upplever som ett problem. Detta har skapat ett klimat av dålig lojalitet med företaget. Många har företag på sidan om och arbetar egentligen mer för sig själva än för företaget. Den frihet man har blir ibland ur företagets synpunkt för stor. Arbetsdisciplinen blir lidande och drabbar företaget på så sätt hårt.

Någon uppmuntran och klapp på axeln från ledningen får han inte heller, men det tror han delvis kan ha att göra med att det inte varit någon kontinuerlig chef på företaget.

Företagsledningen skapar ingen trovärdighet eftersom man agerar på ett ekonomiskt ansvarslöst sätt. Han upplever att man spenderar pengar på att "glassa" vilket han betraktar som oseriöst. Det är dåligt med uppföljning av uppdragen på annat sätt än med tidsrapportering. Han upplever helt enkelt att företaget inte drivs professionellt.

Sociala relationer

Han uttrycker inte explicit något negativt om arbetskamraterna. Även om han mest umgås med en person. Man kan dock spåra ett förakt för reklamänniskor i allmänhet som "glassar". Han säger sig vara i behov av sociala kontakter och detta inkluderar det utbyte han har med arbetskamrater både intellektuellt och socialt. Ej heller framförs någon direkt negativ kritik mot kunderna utan snarare tvärtom eftersom han säger att kunderna har lärt honom mycket. Företaget som sådant skapar förutsättningar för utveckling genom den sociala samvaron och samarbetet med arbetskamrater. Han upplever företaget som trivsamt och han har lätt att motivera sig när uppdraget känns rätt.

Arbetets utformning och utveckling

Informationsgivningen och beslutsfattandet upplevs som odemokratiskt och ad-hocbetonat. Han känner sig inte delaktig i beslut och menar att man inte utnyttjar hans erfarenhet tillräckligt. Detta har också samband med hans kritiska hållning gentemot ledningen och VD i företaget. Han ger i berättelsen uttryck för förakt för ledningen som ville ha honom i en diskussionsgrupp som rörde varslen på företaget. Dessutom menar han att besluten fattas i VD:s huvud och när de anställda skvallervägen

Han säger själv att han tycker det är viktigt med kundkontakten. För hans egen utveckling torde kunderna vara det viktigaste instrumentet. Han vill dock ha seriösa uppdrag för att han skall kunna utvecklas av detta. Det finns även politiska begränsningar för honom. När han har ett uppdrag engagerar han sig hårt och driver själv genom sin nyfikenhet fram sin utveckling. Texten skapas och han får sin belöning eller feed-back genom det visuella resultatet i skrivna sidor.

Han tycker det är dåligt med organiserad samverkan på företaget. Det mesta bygger på spontana kontakter. Däremot kommenterar han inte explicit hur projektgruppen är organiserad och arbetsformerna i företaget. Möjligtvis skulle man kunna tolka hans yttrande om att han saknar mer samverkan som en organisatorisk sak. Han säger dock att han trivs med sina egna uppgifter och uppdrag.

Han har själv tagit initiativ till utbildning, vilket han menar beror på obefintlig styrning av utbildning. De flesta på företaget är dock positiva till utbildning tror han. Det är dock upp till var och en att ta för sig av detta.

Individens upplevelser av organisationsförutsättningar relaterade till den personliga kompetensutvecklingen

Individ C ger en fyllig beskrivning av sig själv på olika punkter. Den upplevelse han har av företaget kan förstås delvis av hans grundläggande värderingar. Hans negativa syn på auktoriteter präglar hans berättelse om företaget i stor utsträckning. Man får här också den uppfattningen att C inte skulle acceptera någon chef överhuvudtaget. Han har en ambivalent inställning till chefer. Å ena sidan är han negativ till att bli styrd själv samtidigt som han menar att företaget behöver styras mer. Den svidande kritik han ger ledningen synes delvis vara en följd av hans negativa syn på auktoriteter. Man kan anta att denna kritiska inställning många gånger påverkar hans möjligheter i företaget.

Hans socialistiska grundinställning påverkar naturligtvis hans attityd till företagets grundläggande verksamhet dvs att sälja marknadsföring på kunders villkor och att saker och ting styrs för mycket av pengar. Så länge kunderna är bra och uppdragen seriösa dvs gynnar hans intressen kommer inte hans egen inställning att stå i konflikt med företagets. I detta fall kan man se hur företagets grundläggande värdering inte behöver delas av den anställde för att han skall bidra till verksamhetens kollektiva agerande. Man kan även se fler exempel på hur företagets värderingar står i konflikt med hans egna. Han upplever t ex att företaget inte agerar trovärdigt gentemot sina anställda eftersom man spenderar pengar på onödiga saker. Det är också väsentligt att notera att han upplever att de anställda har liten lojalitet med företaget.

Hans nyfikna och utåtriktade personlighet har haft stor betydelse för hans egen utveckling. Det är lätt att få kontakt med honom och han ser den sociala samvaron med människor som väldigt viktig för honom ur ett utvecklingsperspektiv. Hans positiva människosyn har gjort att han är öppen för att lära av andra. Han har också ett gott självförtroende i arbetet, vilket gör att han själv kan ta för sig av det han tycker kan ge något utvecklingsmässigt. C betonar också vikten av att känna en trygghet i arbetet genom sin kunskap.

Hans inrevärldsvärderingar är mycket explicita och skapar goda förutsättningar att utvecklas. Han driver sig själv framåt och behöver egentligen bara företaget som bas för verksamheten. Företaget kan förse honom med kunder samt hålla i samordning med andra anställda. Han är dock inte direkt beroende av företaget för att kunna utvecklas. Visserligen tycker han att man bör klappa varandra på axeln mer men säger samtidigt att han inte är beroende av beröm. Det som han dock betonar mycket är just kundens betydelse för hans egen utveckling. Före-

taget kan här skapa förutsättningar för C:s utveckling genom att ge honom intressanta kunder.

De uttryck han ger för arbetsuppgifternas art, möjlighet till ansvar osv tyder på att han känner arbetstillfredsställelse i dessa dimensioner. Detta är också det som han legitimerar sitt arbete med dvs förutsättningar som är relaterade till psykologiska behov i arbetet. Däremot tyder attityder till personalpolitik, arbetsledning och anställningstrygghet på starkare missnöje. Han kontrollerar till stor del sin egen arbetsprocess och upplever sina arbetsuppgifter som stimulerande. Den bild han ger av relationen mellan företaget och sig själv pekar på ett avståndstagande dvs han arbetar på företaget men samtidigt som ett "företag i företaget". Detta synsätt kommer också fram när han pratar om den obefintliga lojaliteten gentemot företaget och att många har egna företag vid sidan om.

Sammanfattningsvis kan man säga att det intressanta i denna analys är att individ C inte tycks vara speciellt beroende av företaget för sin motivation och utveckling. Han motiveras om han får bra kunder, sedan förkovrar han sig själv på eget initiativ. Det är också intressant att notera att fastän han har en väldigt negativ syn på ledningen och styrningen i företaget verkar han samtidigt uppleva utveckling i arbetet. Det som man skulle kunna tolka som effekt av det "misfit" som upplevs mellan ledningen och individ C är att lojaliteten gentemot företaget minskar. Lön och andra yttre belöningar synes vara av mer sekundär art hos honom. För C:s kompetensutveckling sätts kunden i centrum samtidigt som hans berättelse handlar mycket om styrning och ledning.

7.4.4 Individ D

Individ D är 29 år och har en språk-konsultlinje samt företagsekonomi på universitetsnivå i botten. På en språk-konsultlinje får man lära sig hur man lär andra skriva och tala. Hennes tidigare erfarenheter av arbete är skiftande till sin karaktär. Hon har bl a arbetat på tullverket, som lärare, inom kriminalvården samt mycket med ideellt arbete. I 3,5 år har hon arbetat på detta företag som Copywriter. Nu är hon uppsagd på grund av arbetsbrist.

Personbeskrivning

Den bild som tonar fram av D:s personlighet handlar mycket om hennes relationer till andra människor både i arbetet och utanför. Det kommer fram på olika sätt i hela berättelsen. Hon är beroende av olika grupptillhörigheter, men synes samtidigt vara mycket stark själv. Den sociala gemenskapen är då central för henne i den meningen att här kan hon utvecklas. Hon kräver samtidigt mycket av både sig själv och andra. De riktigt nära vännerna är dock få men hon kan på ett ytligt plan tycka om att omge sig med många människor.

Hon blir väldigt engagerad i det hon gör och ser sitt liv som mycket jobb i perioder och däremellan ingenting. Det är viktigt för hennes välbefinnande att hon kan pumpa ur sig så mycket som möjligt på arbetet.

Det tonar så småningom fram en väldigt tydlig bild av hennes sätt att försöka tänka rationellt. Detta kommer fram t ex när hon säger att hon alltid varit smidig gentemot lärare eller att hon köper koncept eftersom det är bättre. Hon vill inte ödsla på känslor eller kraft när det inte är värt det. Det rationella hos henne kommer även fram i synen på andra människor. Dels säger hon att hon vill få ut så mycket som möjligt av andra människor för att hon är lat men även att hon selekterar människor i hög grad och bryr sig om de som bryr sig om henne.

Samtidigt som hon har denna rationella sida finns ett drag av osäkerhet när hon blir illa berörd vid hård kritik. Eventuellt kan det ha att göra med att hon blir så engagerad och lämnar ut en bit sig själv. För henne känns det som att hon gett något väldigt viktigt och då upplever hon att det slösas bort. Hon säger också att den mjuka sidan av henne är för värdefull för att slösas med.

Arbetet i relation till annat

Arbetet är viktigt eftersom det är en tredjedel av livet. Hennes rationella läggning gör också att hon anser att människan uppfinner, vidareutvecklar sig osv för att underlätta livet. Detta är något som finns i generna. Samtidigt som arbetet är viktigt i sig blir det olika saker i arbetet som är viktigt beroende på arbetets art. Hon upplever sitt eget arbete som stimulerande och har en integrerad syn på arbete och fritid. Detta kommer fram när hon beskriver sitt sätt att vara. Där säger hon bl a att hon försöker hitta infallsvinklar vart hon än befinner sig för att lösa en svår uppgift på arbetet. Hon säger också explicit att hon alltid bär arbetet med sig.

Väl värt att notera är att arbete är för henne en social gemenskap. Hon har även andra gemenskaper på sidan om arbetet. Hon är engagerad fritidsmänniska där hon umgås mycket, i enkla former, med andra människor. Teater, böcker och film har alltid varit viktigt för henne och hon tar sig tid med det. Därför kan man inte säga att arbetet är det stora intresset i livet. Hon ser det som en naturlig del i livet oavsett vilken typ av arbete man har. Det är också viktigt att notera att hon har arbetat med många olika typer av arbeten under sitt liv, vilket har gett olika erfarenheter. Hon betonar också detta som viktigt dvs att ha fått uppleva olika typer av arbete.

Arbetets legitimitet

Individ D menar att det är viktigt vad man har för typ av arbete både för en själv och för statusen utåt. Hon är inte direkt genuint intresserad av arbetet som så-

dant utan ser det som ett medel. Arbetets karaktär gör att hon lär sig mycket och tvingas till saker hon inte skulle göra annars. Hon menar också att jobbet blir viktigt eftersom det är stimulerande. Yttranden som att "det är fascinerande att någon vill betala henne för att skriva som är så kul" tyder på att hon verkligen upplever arbetet stimulerande. Samtidigt finns en underton av instrumentalitet dvs hon använder arbetet som ett medel för någonting annat t ex att utöva sin livsstil som social varelse. Arbetet ger stimulans, men samtidigt ökar man gratis sin allmänbildning. Detta utbytesresonemang kan man förstå genom hennes rationella inställning till saker och ting. Hon betonar också att de riktiga utmaningarna har hon privat.

Det finns en klar social legitimitet för arbetet hos henne. I flera olika kontexter diskuterar hon om gruppens betydelse. T ex säger hon sig tycka det vara viktigt att åstadkomma saker tillsammans. Det är också viktigt att binda ihop en grupp-gemenskap. Hon betonar också att arbetet just tillför social gemenskap. Det är viktigt att människor tycker om henne ej nödvändigtvis det hon gör. Hon har en solidarisk och lojal inställning till människor i sin omgivning. De vänner hon fått är hon väldigt beroende av samtidigt som hon också handlar likadant tillbaka. Hon menar också att det är viktigt att inte solidarisera sig i onödan, vilket kan vara ett utslag av hennes rationella läggning. Det är onödigt att solidarisera sig med de som inte bryr sig om henne.

Det finns klara inrevärldsvärderingar som t ex lojalitetstänkarna och tankar om personlig utveckling hos henne. Samtidigt ger hon uttryck för yttrevärldsvärderingar som att det är viktigt vad man har för jobb beroende på statusen utåt. För henne kan man säga att arbetet uttrycker olika värden.

Människosyn

Hon har höga krav på både sig själv och andra människor. Alla människor kan styra sin verklighet samtidigt som människor är lata. Det finns dock förutsättningar hos alla människor. Detta resonemang tyder på en aktiv människosyn. Hon tror att människan kan förändra sina förhållanden om de bara vill. De stora krav hon har på både sig själv och andra betyder att hon tror dem vara kapabla att ta ansvar för sina handlingar.

Hon har bestämda krav på chefer också. Utifrån de tankar hon har om människor i sin omgivning vill hon ha en chef står stadigt när det gungar i omgivningen. Hon behöver också feed-back på det hon skriver och menar att alla kan tycka till om det man läser om intresset finns.

Verksamhetens målsättning och styrning

En del av de problem som finns har att göra med verksamheten som sådan. Företaget är vinstdrivande och beroende av kunder som styr arbetet. Själva tids-

pressen med vad det innebär i form av lite sjukfrånvaro och stressymptom är en effekt av verksamheten och vinstintresset och kan vara svår att helt komma ifrån menar hon. Möjligtvis går det organisera annorlunda för att få bättre arbetsvillkor. Hon anpassar sig dock till kundens önskemål och säger sig t ex ha kjol på jobbet fastän hon hatar det. Konceptet inom företaget accepteras av henne och hon menar att hon har utvecklats till att bli mer smidig. Hon menar att det är ingen idé att "stöta pannan blodig" för småsaker. På detta sätt distanserar hon sig till saker och ting och accepterar saker och ting som det är. Hon säger själv att hon har en krass inställning.

Hennes berättelse handlar i mångt och mycket om företaget som en social verksamhet. Två bilder kommer fram. Den ena handlar om företagets personalpolitik medan den andra handlar om relationer anställda emellan. Exempel på den förstnämnda är beskrivning av företaget i termer av tidspress, mycket arbete, ingen övertidsersättning, delvis dålig arbetsmiljö och ingen ekonomisk trygghet.

Hon uttrycker ett förakt för ledningen när hon kommer in på ekonomiska spörsmål. Uttryck som att det går inte längre att "skära guld med täljkniv" liksom att "amatörer och pappskallar sitter i styrelsen" är exempel på detta. Hon upplever satsningar inom koncernen som ekonomiskt oförsvarbara och menar att man i branschen får förändra synsättet på företagen. Man måste förändra åldersstrukturer och konsumtionsmönster inom företagen. Samtidigt som det finns en svidande kritik gentemot ledningens sätt att hantera dessa frågor fråntar hon sig själv allt ansvar för det. Hennes försvar är att hon är anställd för att jobba som Copy och projektledare och skall inte ansvara för företaget. Denna syn stämmer bra in på revirtänkandet som kan spåras inom företaget. Den klara gränsen som finns mellan olika arbetsuppgifter skapar ingen bra grogrund för kompetensutbyte.

Intressant att notera är att hon egentligen har en annan grundvärdering om trygghetsfaktorerna inom företag. Hon säger också explicit att det måste finnas trygghet i företag eftersom Sverige är så välorganiserat. Hon tycker inte att ledningen stöttat henne när det har blåst kring företaget. Det har inte heller funnits beredskap för sämre tider.

Sociala relationer

Även om miljön som sådan är tuff finner hon glädje i arbetet tack vare ett givande samarbete. Detta är exempel på den andra bilden av relationer i företagets sociala relationer. Hon pratar också om det revirtänkande som finns i företaget. Visserligen finns det respekt och ödmjukhet i positiv bemärkelse, men samtidigt får man inte klampa in på varandras områden. Hon tolkar detta som konkurrensthänkande i negativ bemärkelse. Detta revirtänkande begränsar naturligtvis

samarbetet anställda emellan. Hon skulle vilja bolla idéer mer. Det finns dock en motsättning mellan det individuella och det kollektiva. Hon pratar om människor på företaget som individualister och exhibitionister som skall hävda sig själv samtidigt som man skall jobba för kollektivet. Individer som är vana att arbeta självständigt kan uppleva det störande när andra klampar in på deras områden och försöker styra.

Man kan spåra ett drag av osäkerhet hos henne när hon ofta testat idéer på sina vänner på fritiden istället för på kollegor i företaget. Hon motiverar detta med att hon vill att idén skall vara genomtänkt innan hon lanserar den på företaget.

Den privatexponering som finns på företaget dvs att man måste öppna sig inför alla upplevs ibland svår att hantera. Det kan ibland kännas konstigt att berätta om varför man är ledsen eller irriterad. Däremot kan arbetskamrater stimulera henne i arbetet genom att vara positiva och skapa ett kreativt klimat.

Arbetets utformning och utveckling

Hon fördjupar sig inte inom detta område annat än när hon pratar om den fysiska arbetsmiljön. Det finns stora brister här, vilket engagerar henne eftersom hon har problem med lederna. Ergonomin, stress, mycket övertid och lite sjukskrivningar är saker hon menar pekar på en delvis dålig miljö.

Hon har en tro på traditionell utbildning som kompetensutvecklande. Problemet nu är den dåliga ekonomin och att de budgeterade medlen för utbildning tas till annat i praktiken. Hon tycker också att ledningen borde styra kompetensutbytet hårdare. När folk har varit på seminarier eller kurser t ex i den kreativa processen borde man lämna redovisning för detta. Det finns dock inga inbyggda strukturer för detta på företaget. Liksom att de kunde redovisa projekt för varandra på möten och därigenom få ett erfarenhetsutbyte.

Belöningsystem som delägarskap tror hon inte på som motivationsskapande. De som vill starta eget gör det förr eller senare ändå men det finns klara fördelar med att vara anställd också. Hon behöver inte ta ekonomiskt ansvar och eftersom hon har dålig självdisciplin behöver hon någon som pushar på henne.

Individens upplevelser av organisationsförutsättningar relaterade till den personliga kompetensutvecklingen

Av D:s bakgrundsbeskrivning att döma handlar hennes tankar mycket om människor och hennes relationer till dessa. Hennes egna föreställningar påverkar också klart hennes egen kompetensutveckling, vilken kräver andra människor i hög grad.

Om man börjar med hennes syn på arbetet handlar den i mångt och mycket om arbetet som social verksamhet. Hennes krav på arbetet är dels att finna sociala gemenskaper men också att lära sig av dessa sociala gemenskaper. Därigenom blir hon beroende av att relationerna på arbetet fungerar. Hon har också mycket synpunkter på hur människorna betar sig i organisationen t ex revirtänkande och dess effekt på samarbetet. Det kommer också fram att hon är beroende av att andra människor stimulerar henne i arbetet. Hon säger t ex att om någon annan får en kul idé blir hon inspirerad och vill själv knäcka idéer. Den tuffa atmosfären i företaget kan hon klara av tack vare ett givande samarbete med andra. Däremot finns det en klar irritation över revirtänkandet som hon ser som begränsande. Hon ser arbetet som ett sätt att öka sin kunskap och har stora krav på att arbetet verkligen skall utveckla henne. Utbildning, samverkan och erfarenhetsutbyte är centrala områden som hon fördjupar sig i. Hon är i hög grad beroende av att företaget styr detta eftersom hon anser att det är deras ansvar.

Hennes kritiska syn på företags sociala relationer härrör delvis från hennes människosyn. Inrevärldsvärderingar som lojalitetstankar är väldigt viktigt för henne. Hon säger själv att vad man vill att andra skall göra mot sig själv får man göra åt andra. Hon konstaterar att det inte finns någon riktig lojalitetskänsla på företaget och menar t ex att chefen inte stått vid hennes sida. Han har inte heller lyckats skapa lojalitet gentemot företaget. Hon har gett honom en chans men han har inte lyckats infria hennes förväntningar.

Den grundläggande idén om marknadsföring som verksamhet och lönsamhetssträvandena kommenterar hon inte på något negativt sätt. Hennes rationella väsen medför att hon köper konceptet i den meningen att hon accepterar verksamhetens förutsättningar. Däremot finns det en kritisk inställning till vad man gör av det ekonomiska överskottet. Hon kritiserar den ekonomiska skötsel och beredskapen som varit de senaste åren. Vissa satsningar har varit felaktiga och de medel som avsatts i budgeten för utvecklingsändamål har använts till annat. Hon hyser ett förakt för ledningen men är samtidigt nog att betona distinktionen att vara anställd och att äga. Hennes rationella resonemang genomsyrar de flesta grundvärderingar hon har.

Hon har inte en utåtriktad säljfunktion i företaget. Hennes uppdrag kommer genom andra. För henne synes inte kunden heller ha någon stor plats i hennes personliga utvecklingsprocess. Visserligen säger hon att kontakten med kunden är viktig, men då handlar det om att det är själva relationen som skall stämma. Hon säger också att kunder ej är pigga på nyheter och att skrivandet är begränsande i sig. De riktiga nyheterna får man pröva på annat sätt. Möjligtvis kan det vara så att hon upplever det centrala i sin egen utveckling att lära av grupper eftersom hon återkommer till det gång på gång. Då får kunden som medel för utvecklingen mindre betydelse utan det är själva arbetsgruppen som stimulerar.

Sammanfattningsvis kan man säga att det som hon betonar är kontakter med kamrater, anställningstrygghet och miljöns utformning. Det går att spåra en del missnöje eller vantrivsel bland dessa faktorer. Däremot upplevs arbetsuppgifterna som stimulerande och hon ges möjlighet till ansvar. Hon pratar om skrivandet som en kreativ process som engagerar henne. Samtidigt handlar hennes utvecklingsresonemang mycket om andra människor och hennes beroende av dessa.

Hennes behov av självuppskattning kan av informationen att döma anses tillgodosedd i stort. Hon har ett inflytande över sin arbetsprocess och arbetsuppgifterna kan anses som tillräckligt kravfyllda i relation till anseende och kvalitet. Det finns möjligheter att utvecklas genom arbetet och hon anser sig ha goda relationer till arbetskamrater.

7.4.5 Individ E

Individ E är 28 år och har kulturarbetarlinje som bakgrund. Hon har arbetat 3.5 år på företaget. Ursprungligen ville hon bli journalist eftersom hon är intresserad av olika uttryckssätt i skrift och bild. Hon arbetar som Originalare på företaget. Hennes fritid består i hög grad av idrottsaktiviteter.

Personbeskrivning

Hennes beskrivning av sig själv ger en bild av en positiv och rak människa. När hon blir arg visar hon det liksom när hon är glad. Det finns ett drag av logik och rationalitet i hennes resonemang. Hon säger sig vara medveten om att hon tidigare satt begränsningar ifråga om att prata inför större grupper liksom att man måste vara medveten om val man gör i livet t ex att välja skaffa barn och vad det innebär gentemot arbetet. Detsamma gäller när hon resonerar om att mål för henne är lönsamma företag eftersom då finns det ekonomiska utrymmet för t ex utbildning och en god arbetsmiljö.

Hennes beskrivning utstrålar också ett aktivt liv. Hon säger sig vara arbetsmyra och gillar att vara det samtidigt som idrott på fritiden är viktigt. Hennes behov av utmaningar och tävlingsinstinkten tyder på en fightermentalitet.

Arbetet i relation till annat

Arbetet är viktigt för henne och hon tycker om att arbeta mycket. Det har funnits som en naturlig del i hennes liv, men hon betonar att fritiden är något annat. Detta skulle kunna tolkas som tudelning mellan arbete och fritid, men samtidigt säger hon att hon gärna arbetar mycket oftast mer än 40 tim per vecka, vilket tyder på att arbetet har stor betydelse för henne. Liksom att de fria arbetstiderna

är bra, vilket tyder på att hon inte har en skarp uppdelning mellan fritid och arbete.

Hon är ingen karriärmänniska i den meningen att hon ser sitt arbetsliv som en stege. Däremot vill hon hela tiden ha utmaningar och lära sig nya saker. Eftersom hon är intresserad av olika uttryckssätt i skrift och bild passar verksamheten henne bra. Det finns ett stort intresse för reklam hos henne, vilket framkommer när hon jämför företaget med konkurrenten.

Arbetets legitimitet

Pengar är otillräckligt för att motivera henne till arbete. Hon säger också i beskrivningen att hon inte byter till något likvärdigt arbete även om hon får bättre betalt. Det är svårt att se någon instrumentell inställning till arbete hos henne. Hon säger själv att hon arbetar för att det är kul och hennes intresse och engagemang tyder också på det. Liksom att det inte finns några karriärambitioner hos henne. Hon menar också att den sociala stämningen är betydelsefull. Samtidigt med detta finns ett grundinställning att arbetet skall vara utvecklande och utmanande dvs att hon får utlopp för sin tävlingsmentalitet.

Människosyn

Det finns en grundtro på människan som aktiv hos henne. Hon menar att det ofta är så att människor med dåliga förutsättningar lyckas bra tack vare viljan. Det gäller att inte begränsa sig själv. Samtidigt är det dock så att människor behöver mer eller mindre hjälp att få mod att handla. Hon upplever dock själv att hon ibland blir för engagerad och ivrig att handla.

Hennes syn på auktoriteter är positiv. Hon behandlar dem som vilken medmänniska som helst och hon har aldrig haft problem med chefer.

Verksamhetens målsättning och styrning

Hon säger också att hon har bra och lönsamma företag som mål. För henne synes det vara en förutsättning att företaget är lönsamt för att få ett bra företag med utvecklingsmöjligheter. Det går inte spåra någon negativ inställning till kunderna som styrande av verksamheten.

Hennes rationella och effektiva läggning gör också att hon har synpunkter på det allmänt lite ad hoc-inspirerade sättet att bedriva verksamheten. Styrningen präglas av snabba ryck och det är problem mellan koncernledningen och företaget. Däremot fördjupar hon sig inte i den ekonomiska styrningen utan konstaterar bara att företaget går dåligt nu.

Sociala relationer

Det är en rak och öppen stämning på företaget som hon uppskattar. Människor får tala om varför de är på dåligt humör och vad som trycker dem. Detta exponerande betyder att människorna lär känna varann och de kan ringa till varandra när som helst de behöver stöd. Samtidigt finns det en konkurrens mellan de anställda och ett revirtänkande. Människor roffar åt sig och hon ser företaget som ett rövarställe. Hon uppfattar dock detta som både positivt och negativt. Öppenheten och rakheten är det positiva och konkurrensen det negativa. Hon säger också att bra stämning är betydelsefullt och personkemin viktig i det sammanhanget.

Det finns en distans till myten om branschen eftersom hon säger sig segla på att den betraktas som tokig. Hon får utlopp för sin egen kreativitet eftersom hon då utnyttjar myten till att bete sig på ett sätt som är legitimt för den. Ingen reagerar om hon kommer i en tokig hatt eftersom hon är reklammänniska.

Arbetets utformning och utveckling

På det hela taget är hon nöjd med de formella informationskanaler man har även om hon tror att vissa kan känna sig överkörda. Hon tycker att chefen borde samla folk oftare när det händer saker och ting. Däremot är hon inte orolig för sin egen anställning eftersom hon menar att sådant löser sig.

Företaget har en kreativ framtoning vilket hon tycker är positivt. Man producerar bra saker och är lite speciella jämfört med konkurrenterna tycker hon. Hon har förändrat sina arbetsuppgifter och arbetar med layout numera. I sin berättelse om företaget diskuterar hon inte om organisationen av sitt eget arbete.

När hon pratar om utveckling säger hon sig sakna erfarenhetsutbytet. Hon vill ha både organiserat och oorganiserat sådant. Den kritik hon får på sina arbeten är oftast bara positiv. Hon saknar den negativa eftersom hon anser den vara viktig. Det kommer också fram att hon ser diskussioner och bråk som en naturlig del i verksamheten och hennes egen utveckling. Hon är själv inte rädd att pröva nya saker och gillar att ha tid för experiment. Det är viktigt att testa olika saker dvs utmaningar är centrala för henne.

Utbildningsmedel skulle avsättas för varje anställd. Hon upplever nu att det gäller att roffa åt sig utan någon som helst planering. Det finns behov av både formell utbildning och stimuleringsaktiviteter och framförallt måste detta ske genomtänkt.

Individens upplevelser av organisationsförutsättningar relaterade till den personliga kompetensutvecklingen

Hos individ E är den positiva och livsbejakande personligheten starkt markerad. Hon försöker se så konstruktivt som möjligt på företaget. När hon pratar kritiskt om någonting vänder hon på det i konstruktiva termer hela tiden. Hon har genomtänkta inrevärldsbronade bilder om hur hon vill företaget skall se ut. Det grundläggande lönsamhetstänkandet i företaget ser hon som positivt eftersom en god ekonomi är förutsättningar för hennes egen utveckling. Det finns klara önskemål om dels formell utbildning liksom stimulering på andra sätt i arbetet. Detta har klara kopplingar till vad hon förväntar sig av arbetet. För henne legitimeras arbetet av utmaningar och utveckling och hennes synpunkter på företaget bär spår av detta. Man kan spåra irritation över revirtänkandet och konkurrensen internt liksom att det är svårt att få negativa synpunkter på arbeten. Detta beror på att hon förväntar sig utmaningar och vill ha diskussioner om saker och ting. Hon vill helt enkelt ha ett mothugg som hon delvis inte tycker sig få.

Däremot tar hon tillvara den positiva stämning som finns i företaget och menar att detta är mycket värt. Hennes raka och öppna attityd gör att hon tycker exponeringen i företaget är positiv. Hon trivs när hon kan få utlopp för sin kreativitet och menar att hon medvetet utnyttjar myten om reklamänniskor som lite tokiga. Hon har en aktiv människosyn och är handlingskraftig själv. På så sätt begränsar hon inte föreställningsmässigt sina egna utvecklingsmöjligheter utan tar tillvara det positiva och försöker hitta lösningar på det negativa. Exempel på det sistnämnda är att hon anser sig blivit tuff på grund av att det är hennes sätt att hantera en manlig omgivning.

Man kan tolka hennes berättelse som att hon känner sig tillfredsställd vad gäller arbetets art och uppskattning, samtidigt som hon saknar riktig stökighet och menar att det skulle kunna finnas det. Hennes synpunkter på personalpolitik visar inte på några större misshälligheter möjligtvis beroende på hennes personlighet och förväntningar på arbetet. Även om hon har synpunkter på styrningen i företaget är det på det hela taget en positiv bild av företaget hon ger.

Sammanfattningsvis kan man säga att hennes upplevelse av sin egen utveckling i företaget är positiv. Hon har samtidigt väl definierade önskemål om vad företaget skulle kunna göra för att hon skulle kunna utvecklas mer. Enkla åtgärder är att skapa personliga utbildningsprogram men det är även mer kulturellt betingade förändringar som krävs dvs att stöka till mer i den kreativa verksamheten liksom att uppmuntra kritiska diskussioner i högre grad.

7.4.6 Individ F

Individ F är 33 år och har en teoretisk grafisk designutbildning. Den bästa i världen enligt honom själv. Det är en mycket högkvalitativ utbildning där man lär sig processer, kreativ bana och hur man löser layout. Under 14 år har han arbetat inom reklam varav de sista 6 åren i Sverige. På detta företag har han arbetat 1.5 år som Art Director. Han arbetar 80% på företaget och har andra uppdrag vid sidan om.

Personbeskrivning

Han beskriver sig själv som en typisk engelsman som är van att hålla tillbaka känslor. Begreppet "konservativ anarkist" tycker han passar bra in på honom som person. Han tycker inte heller att han har någon spontan läggning och logiken är central för hans hanterande av saker.

Han har en klar professionell inställning till arbetet och säger sig bli irriterad när folk inte kommer upp till miniminivå på det man producerar. Hans bakgrund som anställd inom branschen i England gör att han ser reklam i Sverige i relation till detta.

Det finns en klar konkurrensmentalitet hos honom som kommer fram bl a när han beskriver arbetets uppläggning. I England tycker han att det fanns en positiv konkurrens eftersom olika förslag ställdes mot varandra och han fann detta stimulerande. Den positiva attityd han har till konkurrens har också att göra med det självförtroende som han har i sitt utövande av arbetet. Hans goda självförtroende kommer fram när han pratar om sin utbildning och sin begåvning i relation till andra.

Arbetet i relation till annat

Det finns ett grundläggande intresse för reklam som företeelse hos honom. Detta märks i hans sätt att engagera sig i organiseringen av arbetet. Han har dessutom en genuin utbildning inom området bakom sig liksom att han arbetet många år inom yrket. Han har en värdestyrd syn på arbetet som man kan spåra i hans resonemang om kvalitet i reklamen.

Samtidigt betonar han friheten och menar att det vore något fel på arbetssättet om man inte klarade sina uppgifter på 8 timmar per dag. Denna uppdelning mellan fritid och arbetet motiverar han med att han vill hinna umgås med sina barn och även motionera. Han behöver även utmaningar inom idrott och gillar krävande motion.

Han är dock helt övertygad om att han måste arbeta för att bli stimulerad som människa. Det behövs intellektuell stimulans i livet. Man kan också spåra konsumtionsglädje hos honom när han säger sig tycka om att köpa prylar. Däremot säger han sig inte vara beroende av den trygghet som pengar ger.

Arbetets legitimitet

För honom har tankeprocessen varit viktig för att bli stimulerad i arbetet. Med de höga krav på sig själv som han har blir också kravet på arbetsuppgifternas kvalitativa sida hög. Visserligen tror han att han skulle klara en monotont arbete, men menar samtidigt att han har ett stort behov att uttrycka idéer. Hans krav på arbetet är i hög grad präglad av inrevärldsorienterade tankegångar dvs han betonar kvalitén i arbetet som central för hans egen utveckling.

Hans inställning till arbetet är icke-instrumentell i den meningen att pengar är otillräckligt som motivator för honom. Visserligen menar han att pengar dock är den enda måttstocken för kompetens, men han arbetar primärt inte för att tjäna pengar. Pengar är viktigt till en visst punkt dvs tills man tjänar så man klarar sig ekonomiskt. Däremot blir det inte lika intressant när man kommer över denna nivå. Så även om han pratar mycket om pengar är det inte i den meningen att pengar skulle legitimera hans arbete utan istället pratar han om lönens funktion som måttstock på kompetens.

Man kan spåra ett socialt behov på arbetet för honom. Han säger sig bli sakna pub-livet från England där man kunde umgås med arbetskamrater på ett oprentiöst sätt. Liksom att det måste få kosta för att man skall kunna ha roligt med arbetskamrater. Han menar också att den sociala samvaron för med sig mycket gott för prestationerna på arbetet.

Människosyn

Han säger explicit att folk som är kreativa är egoistiska eftersom man hela tiden måste mäta sin förmåga för att överleva i sin yrkesroll. Det kan tolkas som en negativ syn på människan. Det individuella kommer i konflikt med kollektivt handlande.

När det gäller hans tro på människans kapacitet påpekar han att alla kan utvecklas beroende på den målsättning man har. Samtidigt finns det en stark tro på den genetiska talangen som styrande av prestationer. Man kan även i yttrandet, som att han säger sig bli irriterad när människor inte når upp till miniminivån, spåra ett elitistiskt synsätt. Liksom att han pratar om att begåvade och intelligenta människor kan klara löpande bandet bättre eftersom de skapar sin egen värld i hjärnan.

Verksamhetens målsättning och styrning

Han menar att byråns huvuduppgift är att göra informationen intressant och kvalitativ för den som läser. Här blockerar dock kunderna eftersom de inte förstår att reklam som sådan inte säljer. Det är informationen som säljer. Om man skall göra reklam bra måste det finnas något spännande i text, rubrik och bild för att det skall lyckas. Tyvärr är ofta kunden ej insatt i hur reklamerna påverkar folk. Det största problemet är att kunderna inte vågar ta risker och på detta sätt styr verksamheten på byråerna.

Beroende på sin tidigare erfarenhet i andra företag reagerar han starkt mot företagets sätt att arbeta. Han tycker inte att företaget arbetar professionellt i den meningen att det utnyttjar kompetensen maximalt. Detta beror dels på det kulturella revirtänkandet men också på mer praktiska saker som hur folk är placerade i rum. Han använder också starka uttryck som "tysk maktstruktur" i sin beskrivning av företagets sätt att styra.

Sociala relationer

Umgänget med arbetskamraterna är begränsat, vilket han förklarar med de höga krogpriserna. Det är svårt att under enkla former gå ut och roa sig i Sverige. Han tycker dock att detta är viktigt dvs att ha kul tillsammans. Det ger bra effekter på arbetet om man kan vara mer tillsammans och skapa social gemenskap. Även om det kostar med socialt umgänge får man inte skära bort det i dåliga tider eftersom det är viktigt för arbetsgemenskapen. Den sociala kulturen är central för att uträtta något tillsammans.

Han tycker att det är viktigare att folk omkring honom accepterar honom som arbetsmänniska än som person. Det är viktigt att vara respekterad. Detta skall dock inte tolkas som att han inte vill bli ifrågasatt. Han tycker själv om att bli ifrågasatt och vill gärna ifrågasätta andras idéer.

Arbetets utformning och utveckling

Som tidigare påpekats tycker han att företaget har likheter med tysk maktstruktur. I detta ligger att han inte tycker sig få information i tillräckligt hög grad från koncernledningen. Ofta får andra veta saker och ting före de anställda. Han tycker det finns en rädsla att ge information till anställda kanske beroende på vad de anställda skall tycka om den. För individ F är kunderna en stor begränsning. Han blir mycket irriterad över reklamens utseende speciellt här i Norrland. Visserligen är kunderna bättre i Stockholm, men det går inte att flytta dit bara för att få mer stimulans i arbetet. Han tycker att familjelivet går före den egna utvecklingen. Eftersom kunderna i så stor utsträckning blockerar hans egna utvecklingsmöjligheter försöker han få stimulans via andra arbeten.

Hans genuina intresse för reklam gör också att kraven på kvalitet är centralt för honom. Han läser och ser på TV för att förkovra sig och få idéer som han kan använda i arbetet.

Han har mycket synpunkter på hur arbetet organiseras på byrån och hur detta kunde göras bättre för att få en kompetentare organisation. Här har influenser från hans erfarenheter från tidigare arbete spelat stor roll.

För det första menar han att AD, Copy och projektledare arbetar för lite tillsammans. Det finns någon föreställning i företaget att man inte skall lägga sig i varandras arbete. Här menar F att det är för mycket respekt för utbildning och kunskap. Ofta har han egna idéer om hur rubriker och text skall fungera tillsammans, men det är problem att klampa in på varandras områden. Det finns dock en klar potentiell utvecklingsmöjlighet i att "klampa" in på varandras områden både ur individuellt och organisatoriskt perspektiv.

Ett mer praktiskt problem är att folk placeras fel. Det är viktigt med bollplank eftersom man annars lätt blir "hemmablind". Han tycker att det är fel att två AD sitter tillsammans. Man skulle hellre ha AD och Copy i samma rum. I större företag kan man tänka sig att flera konstellationer med AD och Copy konkurrerar med varandra när det gäller olika uppdrag. Denna konkurrens kan ge bättre förslag och sporra folk i den kreativa processen. Han påpekar att det är ett problem att folk inte vågar säga att vissa idéer helt enkelt är dåliga. Det blir dock ineffektivt om man inte har mer konkurrens inom företaget. För att denna inregrupptävlan skall fungera måste dock folk lära sig ta kritik på rätt sätt och utvecklas med den.

När han pratar om utveckling handlar det mest om arbetssätt och klimat i företaget. Han diskuterar inte om teoretisk utbildning explicit utan menar att han utvecklar sig genom att läsa och förkovra sig på egen hand. Eftersom han har en god teoretisk utbildning i grunden samt stor erfarenhet inom området är behovet av formell utbildning inom reklam mindre hos honom.

Individens upplevelser av organisationsförutsättningar relaterade till den personliga kompetensutvecklingen

Hans upplevda möjligheter till kompetensutveckling inom företaget har att göra med de krav på kvalitet och intellektuell stimulans som han legitimerar arbetet med. Det finns en klar inrevärldsvärdering som strävar mot utveckling av kompetens hos honom.

Kvalitetskraven präglar synen på styrning på det sättet att han pratar om arbetsorganisationen dvs att AD och Copy inte sitter tillsammans. Även den inre-

tävlan som han efterlyser har att göra med kvaliteten på produkten dvs reklamen. Han säger även explicit att han blir irriterad när människor inte når upp till miniminivån för kvalitet i reklam. Man kan tolka empirin som beskrivande av en personlighet som är konkurrensinriktad och utrustad med logiskt tänkande. Ovanstående ger uttryck för detta, liksom den positiva beskrivningen om England och hur Copy och AD arbetade i hård konkurrens med andra Copy och AD. Han resonerar sedan logiskt att konkurrensen är positiv eftersom den ger bra effekter. Det är bättre med ett bra förslag än några halvdåliga. Man kan säga att hans kvalitetskrav är överordnat och då blir konkurrensen ett medel för att uppnå detta.

Dessa krav på kvalitet och professionalism hos honom kan mycket väl tolkas som ett resultat av hans tidigare arbeten och den elitistiska människosyn han har. Företagets uppgift ser han också som att göra informationshanteringen intressant dvs mer ur ett användarperspektiv allmänt än ur kundens perspektiv. Hans syn på kunderna är präglad av ett förakt när han bl a säger att de är omedvetna om reklamens effekter och att de är för fega. På detta sätt begränsas hans egen utveckling.

När han pratar om fritiden inkluderar han också barnen som en viktig del där, vilket kan förklara varför han ser 8 timmars arbetsdag som självklart. Han menar att det handlar om hur man organiserar sitt arbete och om man inte klarar det på 8 tim är det något fel. Här ser man återigen hans sätt att försöka diskutera logiskt om någonting. Samtidigt som man kan se denna uppdelning av förhållandet arbete och fritid pratar han också om hur han på fritiden intresserar sig för reklam. Han ser TV-program liksom att han läser tidskrifter för att förkovra sig och använda i arbetet. Detta betraktar han inte som arbete mycket därför att reklam som företeelse är ett centralt intresse i hans liv.

När han pratar om arbetskamrater gör han det mer ur ett socialt perspektiv. Detta synes vara viktigt i ett resultatnriktat syfte. Det är viktigt att svetsa ihop arbetskamrater och han tror att man gör detta genom att ha roligt tillsammans på fritiden. Han tycker att man stirrar sig blind på kostnaderna från företagets sida och låter inte socialt umgänge få det utrymme som det krävs. Det finns också yttranden som tyder på att han upplever sig själv lite utanför. Han säger sig som AD sitta lite utanför, men även det faktum att han är utlänning upplever han påverkar detta.

Det kommer inte fram något i berättelsen som tyder på att arbetskamraterna i nuläget stimulerar hans egen utveckling. Han säger att knepiga arbetsuppgifter stimulerar honom och att han blir trött när han ser människor arbeta fel. Hans höga krav på kvalitet har att göra med att han vill att alla skall nå upp till den nivå som fanns i England. Han menar dock att det skulle kunna vara annorlun-

da om man inte hade revirtänkande och utnyttjade varandra som bollplank i större utsträckning.

Den värderelaterade inställning han har till arbete präglar hans egen utveckling i positiv mening. Genom sina inre drivkrafter försöker han skapa utveckling för sig själv. Samtidigt kan man tolka hans engagemang som att det finns möjligheter för företaget att skapa bättre organisation för kompetensutveckling. Föreställningar som t ex revirtänkandet samt den praktiska organisationen för projekt och individers placering i rum är påverkbara i hans ögon.

I denna analys har det mesta handlat om inrevärldsorienterade värderingar om arbetet. Visserligen kan man spåra andra värderingar av yttrevärldskaraktär hos honom. T ex synes det vara viktigt för honom att andra ser honom som professionell yrkesmänniska dvs att han utåt sett åtnjuter respekt för sin kunskap. Inrevärldsvärderingarna har dock dominerat hans berättelse och förtjänas därför att lyftas fram i analysen.

Individ F uttrycker en viss kritik mot lön och miljöns utformning. Även en del inre arbetsfaktorerna som t ex att företaget inte utnyttjar hans kompetens ordentligt liksom att han inte får ordentlig uppskattning upplever han som negativa. Det som är viktigt att notera i denna kontext är att han har stora krav på hög kvalitet i arbetets innehåll och har lång erfarenhet av reklambranschen dvs hans krav är formade utifrån detta. Han har visserligen en självständig arbetsprocess som han kan påverka mycket, men är i stor utsträckning begränsad av kunder. Det finns också tecken på att han inte upplever gruppkänsla i företaget när han pratar om att man satsar för lite pengar på detta.

Sammanfattningsvis kan man säga att individ F präglas mycket av sin bakgrund i ett annat land. Han pratar mycket om arbetet där och den effektivitet som skapades då. Det kreativa klimatet synes vara någonting han saknar, vilket kommer fram när han beskriver sin gamla arbetsplats i positiva ordalag. Hans bakgrund ger också kraven på kvalitet en stor plats i hans beskrivning av företaget och människorna omkring. Hans berättelse ger en del att sakna av företaget för hans egen upplevda utveckling.

7.4.7 Individ G

Individ G är 44 år och är civilekonom i grunden. Han har arbetat med företagsfrågor i 20 år bl a på Utvecklingsfonden. På detta företag hamnade han för 5 år sedan när han ville pröva något nytt. Han arbetar som projektledare på företaget.

Personbeskrivning

Av individ G tonar det fram en bild av en intellektuell personlighet som har utvecklats under årens lopp. När han var ung var allt svart och vitt medan han numera betraktar sig som diplomatisk och ödmjuk. Det framkommer i intervjun att han har funderat mycket på sitt sätt att vara och agera i olika situationer. Han påpekar t ex att han upptäckt att om det är svårt att få uppslutning för idéer är det inte värt att slåss för dem. Det finns också genomtänkta bilder hos honom om hur han vill lösa problem. Han vill gå på djupet och lära sig något av resonemanget för att sedan gå vidare med nya erfarenheter. Det finns en seriositet över hans sätt att resonera om sig själv. Han är medveten om sina val och hur han prioriterar olika delar i livet. Det är t ex viktigt för honom att arbeta ihop med människor som han fungerar och trivs ihop med.

En primär faktor i hans liv är trygghet. Han har skapat detta genom familjen och prylar som ger framtidsinriktad trygghet. Hans trygghetsbehov kommer också fram när han säger sig vilja ha förklaring till svåra situationer man hamnat i. Det innebär en trygghet att få saker och ting ordentligt penetrerade för att lära sig och gå vidare i livet.

Arbetet i relation till annat

Han betonar de immateriella värdenas betydelse i livet. För honom har alltid familjen varit i centrum. Det är ett medvetet val från hans sida. Hans ambitioner med detta har varit att ge barnen tid och kvalitet i umgänget. Detta har varit viktigt för honom. Denna teoretiska uppfattning om barnens centrala plats i hans liv har dock ibland visat sig vara praktiskt svår att realisera när arbetet krävt mycket. Speciellt påtagligt har detta varit under tiden på nuvarande arbetsplats. Däremot har han inte velat arbeta över utan ser det som en fördel om han hinner det han skall på ordinarie arbetstid.

Hans syn på relationen arbete och fritid kommer även fram när han pratar om att man behöver utveckla olika saker på fritid respektive arbetet. Liksom att han menar att det är bra om han inte är för trött för att engagera sig i annat när han kommer hem från arbetet.

Arbetets legitimitet

För honom är det viktigt att göra meningsfulla uppgifter på arbetet. Det måste vara kvalitet i produkten för att han skall uppleva stolthet. Han bytte arbete för några år sedan för att få mer teamkänsla och slippa tröga strukturer. Det är svårt att spåra någon instrumentell inställning till arbetet hos honom utan han ser arbetet som något som skall stimulera och berika honom på ett annat sätt än friti-

den. Han pratar om en väl avvägd tid mellan arbete och fritid, vilket också tyder på att dessa skall komplettera varandra innehållsmässigt.

Han arbetar uppenbarligen inte primärt för att tjäna pengar. Det finns dock en klar medvetenhet om pengars betydelse hos honom. Han säger sig vara ointresserad av pengar men har samtidigt en medveten syn på hur de skall användas. Denna syn är präglad av trygghetsresonemangen. Han menar att man kan genom pengar köpa sig trygghet i form av framtidsinriktade investeringar. Detta har bestått i bl a lägenhet åt barn och en del investeringar i en stuga. Han har använt pengar han tjänat på detta sätt och inte spekulerat bort dem. Det finns ett lutheranskt förhållningssätt till pengar hos honom. Han lever inte för dagen utan planerar mer för framtiden.

Människosyn

Det finns en aktiv grundton i hans resonemang om människans förmåga och sitt eget förhållningssätt till andra människor. Han säger sig vara mindre tolerant mot människor i den meningen att han kräver mer av dessa nu än tidigare. Detta tyder på en tro på att andra kan klara saker och ting lika bra som han själv. Han är också positiv till samarbete, vilket tyder på att han tror andra människor kan tillföra honom mycket erfarenhet och kunskap.

Verksamhetens målsättning och styrning

Företagets målsättning och därmed beroende av kunderna är enligt individ G ett stort problem. Det finns ett inbyggt problem i hela verksamheten och det är att kunden betalar och därigenom styr arbetena. Han reser också frågan om hur mycket kunden skall påverka arbetet bara för att han har pengar. Reklambyråerna är marknadsanpassade och driver en verksamhet som skall vara lönsam. I dåliga tider blir problemet att man måste ta alla jobb som bjuds. Dessutom är Norrland ett område där marknadsföring måste säljas i större utsträckning än i t ex Stockholm.

Kvalitetskraven blir tydliga även i hans beskrivning av företaget. Han menar att uppföljningen av projekten är dålig. Det är viktigt att analysera och lära sig av projekt, även de som gått dåligt. Han tycker det finns en stor källa till utveckling inom just detta.

När det gäller produktionen som sådan kan man se att hans missnöje handlar om de förväntningar han hade. Han säger sig vara besviken över att kunskaper speglar för liten roll i arbetet. Företaget skapar klatschiga saker, men det handlar för mycket om tycke och smak. Han tycker att det är för lite substans för att ge tillfredsställelse i arbetet. Samtidigt är det också så att man är för mycket beroende av kunden.

Sociala relationer

Han pratar inte speciellt mycket om de sociala förhållandena på företaget. Det kommer dock fram att det finns speciellt en som han umgås med mer än andra. Denna person diskuterar han både arbete och andra frågor med. Han betonar dessutom projektgruppen som ett viktigt forum för diskussion om arbetet. I beskrivningen av sig själv påpekar han också att det är viktigt att arbeta ihop med dem han trivs tillsammans med.

Arbetets utformning och utveckling

Individ G har hållit sig avvaktande det senaste året och därmed inte engagerat sig så mycket i vad som händer i företaget. Han vill att företaget skall ta sig ny form utan hans egen inblandning. Detta har att göra med hans minskande engagemang för företaget delvis beroende på att de han arbetar med skall sluta. Därmed har han inte aktivt sökt information utan har informerats om vissa saker.

Det finns en stor begränsning för kvalitén nämligen att man är beroende av kunder. För kunderna handlar det om att man vill ha luftslott som är baserade på faktauppgifter. Det är svårt för konsulterna att gå in bakom allt och gräva fram tyckande och värderingar hos kundföretaget. Han skulle vilja ha ett större djup i arbetena och ett givande och tagande i förhållandet med kunden.

Det grundläggande problemet är att kunder vill ha fragmentariska bitar medan reklambyråerna vill se helheten. På så sätt begränsas kvalitén i arbetena och därigenom också hans upplevda utveckling.

Han betonar projektgruppens funktion som forum för diskussion och utbyte. Arbetet med projektgruppen handlar om en process som ger djup och kunskap, och som han vill engagera sig i. Det finns också en annan aspekt på detta. Han kan genom att engagera sig i projektgruppens arbete få grepp på och styra arbetet.

När de presenterar saker för kunden börjar han dessa, Copyn fortsätter och sedan avslutar han presentationen. Det handlar här mycket om framträdandet och hur man kan sälja in ett projekt. Han säger att han accepterat hur kunder och branschen fungerar. Man kan dock spåra ett missnöje med villkoren för reklambyråerna hos honom. Den makt som kunderna har över hans egen arbetssituation tycks påverka honom påtagligt både mentalt och i det praktiska arbetet.

Kunskapsuppbyggnaden är ett problem dels beroende på dålig styrning men också på grund av att människor har för bråttom. Styrningen från ledningens sida gäller dels i budget men även rekommendationer och information om vilka

vidareutbildningar som finns. När det gäller människorna i företaget menar han att många inte har intresse eller tålamod att sitta och spåna utan att något påtagligt kommer fram direkt.

Individens upplevelser av organisationsförutsättningar relaterade till den personliga kompetensutvecklingen

Den dominerande bilden av individ G är hans seriösa läggning som påverkar hans upplevelser av företaget. Det analyserande och eftertänksamma resonemanget gör att han ger sken av att verkligen funderat kring dessa frågor. För honom var kraven på arbetet att det skulle vara innehållsrikt på ett kvalitativt sätt. Liksom att arbetsformerna skulle vara mer informella och att arbetet skulle fungera mer som "teamwork".

Han har också en genomtänkt teoretisk modell för relationen mellan fritid och arbete där han motiverar detta med att arbete och fritid utvecklar olika delar i livet. Eftersom barnen har en central plats i hans liv och han vill ge dem tid blir det konfliktfyllt när han måste arbeta mycket. Han har visserligen gjort detta men han har inte önskat att göra det.

För honom har det kvalitativa innehållet i livet varit centralt och detta påverkar naturligtvis hans upplevda utveckling i företaget. De förväntningar och föreställningar han har om arbetets betydelse och innehåll skapar bilden om företaget ur ett kompetensutvecklingsperspektiv. Han upplever att han har begränsats utvecklingsmässigt av två delar. Dels företaget som sådant dvs att man inte organiserar verksamheten och styr utveckling hos människor ordentligt. Den andra delen rör kunderna som genom sin attityd till konsulter och reklam begränsar hans handlingsfrihet i många avseenden. Man kan spåra ett missnöje hos honom att vara styrd av kunderna och deras pengar. Företagets grundläggande lönsamhetsidé är här ett hinder för honom och hans utveckling. Han ifrågasätter också kundernas makt att styra bara för att de har pengar. Det kunderna efterfrågar är många gånger helt andra saker än det han vill ge.

De inrevärldsvärderingar som han ger uttryck för har svårt att göra sig gällande med de förutsättningar företaget verkar under. Konkurrens om kunder och beroendet av dessa gör att inrevärldsvärderingar av detta slag kan vara svåra att hävda ibland. Däremot finns det som han påpekar hos företaget en strävan efter att göra bra saker, vilket stimulerar honom. Själva arbetsprocessen med projektgruppen är viktig, men han betonar även tillfredsställelsen i att kunden säger ja till ett förslag. Hans ambition är att producera meningsfulla saker och det är stimulerande när denna ambition stämmer med kundens. Det finns inget i empirin som tyder på någon ambivalent känsla inför marknadsföring som företeelse utan det är förutsättningarna med företagets verksamhet som är begränsningen för honom.

Det finns hos honom en tro på andra människors kapacitet att tillföra honom kunskap och idéer. I sin relation till andra på företaget menar han att han trivs när han får arbeta tillsammans med människor som vill bolla idéer och har tålamod att gå djupare i diskussioner. Här får han utlopp för den teamkänsla som han eftersöker i arbetet. Det finns dock fog för att anta att han inte söker samarbete med de han inte anser kapabla att föra djupgående resonemang med. Han säger också explicit att han är beroende av att arbeta med de han trivs med.

Individ G pratar inte mycket om företagets personalpolitik annat än att han säger sig hålla sig utanför samt att han har synpunkter på styrningen av kompetensutvecklande åtgärder. Detta rör dock mer lönen som sådan liksom anställningstrygghet är sådant som han inte direkt kommenterar på något negativt sätt. Däremot är han mer engagerad i frågor som rör arbetets innehåll dvs processen, uppskattning av prestationer, betingelser för arbetet och arbetsuppgifterna i sig. Där framkommer en mer negativ bild, men denna bild bör samtidigt ses i relation till hans förväntningar och krav på arbetet.

Sammanfattningsvis kan man säga att G har höga krav på arbetets innehåll och kvalitet. Hans bakgrund dvs utbildning, tidigare arbeten och föreställningar har skapat dessa krav. De krav han har säger också någonting om hans egen förmåga. Han vill ha krävande och kvalitativa uppdrag för att han själv skall kunna utvecklas. Om han får uppdrag som ej använder hans förmåga på samma sätt blir hans upplevelse av sin egen kompetensutveckling lägre. Däremot har han kontroll över arbetsprocessen, vilket är viktigt för honom. Företaget kan för honom skapa förutsättningar för utveckling genom att t ex skapa forum för diskussioner om projekt med olika syften. Dessutom kan man styra utbildning både i budget och genom att uppmuntra deltagande i seminarier, kurser osv.

Det finns ett visst missnöje med klimatet i företaget. Han säger att det är svårt att få folk att diskutera på djupet. Det är många som har för bråttom och ej vill spendera tid på att spåna och bolla idéer utan att något resultatinriktat kommer fram. Det kreativa klimatet är något djupare som kräver mer insatser för att förändras.

Kundens styrning av verksamheten är svårare att tackla från företagets håll. Vid goda tider är det bättre förutsättningar eftersom man då kan välja bland uppdragen och kunderna har mer pengar att satsa på kampanjer. Däremot är det större problem när tiderna är sämre. Företagen får då svårare att lägga ner mycket pengar på marknadsföring och uppdragen blir färre. Det finns då både risk för sämre kvalitet i uppdragen och färre uppdrag.

7.5 Sammanfattning av fallstudierna

Inomfallsanalyserna A-G har fokuserat den subjektiva individnivån och därigenom olikheter mellan olika individer i samma företag. Som analyserna av individerna A - G visar pratar visserligen individerna i princip om samma organisationsförutsättningar, men däremot har de olika upplevelser (på den subjektiva tolkningsnivån) av dessa förutsättningar beträffande kompetensutveckling. En del individer har en mer positiv inställning till företaget medan andra är mer negativt inställda till de förutsättningar för kompetensutveckling som företaget av individerna upplevs ha.

Inför den jämförande analysen som kommer att göras i kapitel 8 kommer nedan en kortare sammanställning över individerna och de skillnader som fanns mellan individerna beträffande bakgrund, värderingar och företagsupplevelser.

Bakgrund och värderingar	INDIVID A	INDIVID B	INDIVID C	INDIVID D	INDIVID E	INDIVID F	INDIVID G
Ålder	43 år	42 år	41 år	29 år	28 år	33 år	44 år
Kön	Man	Man	Man	Kvinna	Kvinna	Man	Man
Utbildning	Civilekonom	Byggnadstekniker	Fil kand i human. ämnen	Språk-kon-sult, föret.ek.	Kultur-arbete-rare	Grafisk designer	Civilekonom
Erfarenheter	arbetat på bank och off. verks., 7 år på fttg	inom olik. bransch., 8 år på fttg	lärare, journal, på andra reklamftg, 4 år på fttg	inom olik. bransch., 3 år på fttg	arbetat på tryckeri och repro., 3 år på fttg	arbetat på andra reklamftg, 1 år på fttg	arbetat med företags-frågor, 5 år på fttg
Personliga egenskaper	lugn, behov av kontroll, tävlingsinriktad, krav på ärlighet och moral	behov av omväxling, kontrollerad	intellektuell, utåtriktad, rastlös	socialt behov, engagerad, rationell	positiv och rak, logisk och rationell, tävlingsinriktad	"konservativ anarkist", logisk, professionell inställning, tävlingsinriktad, gott självförtroende	intellektuell, diplomatisk, analytisk, trygghetsbehov
Arbetet i relation till annat	bra med uppdelning av arbete och fritid	yrkesvalet en slump, arbete är arbete, fritid ska vara rolig	genuint intresse för arbetet, integrerad syn på arbete-fritid, arbetet en identitet	arbetet är en naturlig del, integrerad syn på arbete och fritid	arbete är viktigt, tycker om att vara aktiv, intresse för verksamhet	genuint intresse för reklam, arbetet viktigt för intellektuell stimulans	immateriella värden viktiga, familjen i centrum, arbete och fritid skall komplettera varandra
Arbetets legitimitet	lön, frihet, karriär, instrumentellt inriktad	försörjning instrumentellt inriktad	utveckling viktigt, icke-instrumentellt	social gemenskap, viktigt för status, ett sätt att få allmänbildning	icke-instrumentell, inga karriärambitioner, arbetet är roligt, sociala stämningarna viktiga	krav på kvaliteten i arbetet, icke-instrumentellt inriktad, viktigt med sociala relationer	meningsfulla uppgifter, kvalitet i arbetet, icke-instrumentellt inriktad
Människosyn	passivt inriktad	aktivt inriktad	aktivt inriktad	aktivt inriktad	aktivt inriktad	elitistiskt synsätt	aktivt inriktad
Verksamhetens målsätt och styrning	positiv till lönsamhetstänkande	tillit till ledning, kunderna styr verksamheten och detta accepteras	allmänt kritisk inställning, ambivalent till marknadsföring, kvalitativa värderingar får för litet genomslag	kritisk mot personalpol, ek. satsningar oförsvarbara, beroendet av kunder problematiskt, accepterar dock hela konceptet	styrning ad-hoc, lönsamhet är viktigt för utvecklingsutrymmet, problem med koncernledning	företaget är inte professionellt, "tysk maktstruktur", kunderna blockerar på grund av dåliga kunskaper om reklam	dålig styrning/uppföljning av projekt, kvalitetsstyrning saknas, beroendet av kunden påverkar kvaliteten negativt
Sociala relationer	mellan. ledning. och övriga	inget eget hävdelsebehov, ibland prat om oväsentligheter	trevliga arbetskamrater, umgås mest med en person	motsättning mellan det individuella och kollektiva skapar re-virtänkande, privat-exponering på företaget ibland besvärligt	reko och öppen stämning., exponerande av individer, delvis ett revirtänkande	begränsat umgänge med arbetskamrater, ledningen borde prioritera sociala kontakter, re-virtänkande på företaget, vill primärt bli accepterad som yrkesmänniska	viktigt att arbeta ihop med de hantrivs med, projektgruppen viktigt forum
Arbetets utformning och utveckling	tillräcklig info, ensam som spec, vill ha erfarenhetsutbyte	får den info han behöver, det är liten samverkan, viktigt att blicka "utåt"	info adhoc, seriösa kunder ger utveckling, utvecklingen sker på eget initiativ	givande samarbete, fysiska arbetsmiljön central, stress, saknar inbyggda utbildningsstrukturer		ej tillräckligt med info, företaget borde utnyttja ind. kompetens, för lite samverkan, rums-liga placeringen fel, mer intern konkurrens behövs, självförkovran genom olika medier.	kunderna begränsar utveckling, projektgrupp viktig, söker ej info och håller sig avvaktsande, dålig styrning av utbildning och utveckling, kulturella klimatet är begränsande

Figur 9. Sammanfattning av individ A-G.

8

Likheter och olikheter individer emellan - en komparativ analys

Denna komparativa analys kommer att genomföras på två olika nivåer; den kulturellt intersubjektiva (avsnitt 8.1) och den subjektiva nivån (avsnitt 8.2). Detta står för likheter respektive olikheter mellan individer i synen på företaget ur ett kompetensutvecklingsperspektiv. Inledningsvis kommer den kulturellt intersubjektiva nivån i företaget dvs likheterna i beskrivningar mellan individerna att åskådliggöras. Därefter kommer olikheterna mellan individerna att analyseras som skillnader mellan olika subjektiva upplevelser av organisationsförutsättningar för personlig kompetensutveckling. Som tidigare påpekats är det väsentligt att notera skillnader i nivåer mellan dessa beskrivningar. Individernas beskrivningar på den intersubjektiva nivån handlar om en beskrivning av kulturen på företaget medan den subjektiva nivån handlar om individuella upplevelser, dvs attityder (det positiva eller negativa ur kompetensutvecklingsperspektiv) till företaget.

8.1 Företaget såsom intersubjektiv social konstruktion

Vid den beskrivning av företaget som görs av olika individer tonar det fram en bild av företaget. Man beskriver företaget som något som hålls ihop av namnet och inte så mycket av produktionen. Människorna upplever sig själva som "företag i företaget", vilket tyder på bl a att individualismen frodas på företaget. Många anställda menar också att styrningen är svag dvs man planerar inte verksamheten ordentligt och har svårt med ekonomisk långsiktssplanering. Detta har nu tillsammans med lågkonjunkturen resulterat i att företaget har ekonomiska problem. Dessa problem har inneburit att man har sagt upp personal och stämningen är inte den allra bästa på företaget.

Företaget beskrivs av de anställda som ett typiskt reklamföretag med en samling individualister som skall arbeta tillsammans för att få bra kunder. De anställda uppfattar företagets målsättning som kundorienterad dvs lösa kundernas problem och ge service. Detta upplevs av några anställda som problematiskt eftersom den kundorienterade målsättningen som finns står ibland i konflikt med arbetets kvalitetskrav (återkommer till detta under avsnitt 8.2). Kunderna styr verksamheten och därigenom också det konkreta arbetet i hög grad. Engage-

manget för kvalitetskraven i arbetet är dock olika, vilket jag återkommer till. Många menar också att företaget är för dyrt, men säger också att man är bra på de saker man gör. Det är ett kompetent företag och det finns ambitioner hos både ledning och anställda.

Företaget har dock ett lönsamhetstänkande och detta påverkar naturligtvis reklamens utformning samt de anställdas upplevelse av utveckling. Det är mycket påtagligt hur man styrs av uppdragsgivarens preferenser och rörelsefriheten påverkas i hög grad genom kunderna. Många av individerna i företaget synes ha ett produktionsorienterat synsätt medan grunden för verksamheten är marknadsorienterad. En del uttrycker ambivalenta känslor inför detta faktum och menar att det känns fel att göra reklam som man inte kan vara stolt över (återkommer till detta under avsnitt 8.2). Samtidigt är man beroende av kunderna för att få kostnader täckta.

De sociala relationerna på arbetet beskrivs av de anställda i positiva termer. Visserligen pratar man om varandra i termer av att "folk roffar åt sig" och "exponerar sig själva", men man vågar säga vad man tycker till varandra och har en öppen inställning till konflikter. Det finns en föreställning i företaget om öppenhet t ex att man skall berätta om och varför man är glad eller ledsen. Man får inte gå och trycka på någonting. Ett annat exempel på öppenheten och relationen mellan de anställda är att en anställd säger att "man kan ringa vem som helst på företaget om man har problem". Man umgås däremot inte i så stor utsträckning på fritiden, men har trots det en god stämning på företaget. Däremot pratas det om det revirtänkande som finns mellan olika yrkesgrupper. Man säger att det är svårt att klampa in på varandras områden. Detta revirtänkande kan vara en produkt av att man både skall hävda sig själv i branschen och i företaget. Det blir så att säga både individuellt och kollektivt, vilket kan vara svårt att förena. Det verkar också finnas någon form av lojalitet anställda emellan. Man nämnde aldrig namn direkt när man t ex pratade om revirtänkandet. Det kom inte heller fram några negativa känslor mellan de anställda, förutom i ett fall. Lojaliteten gentemot företaget som sådant synes dock vara låg i de flesta fall och många har privata företag på sidan om.

Den myt man har om reklambranschen som fri, "hipp", kreativ och lite tokig lever i hög grad på detta företag. Människorna är öppna och en anställd menar också att hon utnyttjar myten eftersom den passar hennes personlighet. Det är skönt att känna sig fri och bete sig på detta sätt. Samtidigt finns det en hel del som talar för en mer styrd verksamhet. Främst är det den ekonomiska styrningen som är föremål för kritik. Denna kritik skall dock ses i perspektivet att företaget nu är på fallrepet. Men många menar att cheferna har varit kreativa projektledare som sedan avancerat till en roll man har svårt att klara av. Detta för över resonemanget till problemet med chefer i företaget, som man har haft under flera år. Det har varit en turbulens och man har många gånger haft svårt att

få chefer att stanna någon längre tid. Detta har inneburit problem för företaget att få någon stabilitet och kontinuitet i styrningen. Dessutom har man haft en VD för koncernen som lagt sig i skötseln av företaget, vilket inte alla gånger fallit de anställda i smaken. Många kommenterar också denna person negativt och gillar väl främst inte hans stil och sätt att bete sig.

Arbetet på byrån bedrivs i projektgrupper som numer dragits ned i antal sett. I projektgrupper arbetar AD och Copy med en projektledare på ett uppdrag. Man gör ett förslag som presenteras för kunden som sedan bestämmer sig om han vill ha detta. Sättet att arbeta skiljer sig dock åt mellan byråerna. På detta företag är det så att man sätter sig tillsammans och skissar på något förslag som sedan Copy och AD var för sig arbetar vidare på. Sedan kommer de med sina förslag till projektgruppen som där sammanställer allt. Alternativet som finns är att tillsammans arbeta vidare på skissandet och sitta och "kasta" idéer hela tiden på varandra. Den rumsliga placeringen uppmuntrar dock inte detta. AD och Copy sitter inte i samma rum och i ett fall inte ens på samma våningsplan. Detta innebär att kommunikationen dem emellan inte blir naturlig. På detta sätt kan utvecklingsmöjligheterna i projektet begränsas.

När det gäller information har man för närvarande måndagsmöten varje vecka där man lägger upp veckans arbete och planerar för framtiden. De flesta är nöjda med informationen inom företaget. Däremot är man missnöjd med koncernledningens information. Många gånger är det så att man får läsa om koncernledningens beslut i tidningen och man känner sig överkörd och maktlös. Informationskanalerna har inte fungerat mellan koncernledningen och företagets anställda. För vissa anställda har detta haft stor betydelse för deras syn på företaget medan andra menar att om man söker sig information så får man den.

Utbildningen inom företaget har varit skral beroende på dålig styrning, tidsbrist och ekonomin. När man har tid med utbildning och seminarier finns inte pengarna till detta. Samtidigt menar många att det vore bra om det fanns någon genomtänkt och organiserad vidareutbildning av de anställda, någon slags utbildningsplan med avsatta medel i budget. Viss förkovran sker frivilligt, t ex inläsning av facktidsskrifter och inspirationsresor, men de flesta vill även ha en organiserad vidareutbildning. Det finns utbildning för reklamfolk inom t ex den kreativa processen.

Kunden har en stor betydelse för företaget. Man är beroende av kunden i två olika betydelser. Dels är man beroende av kunden för bedrivandet av verksamheten i ekonomiska termer. Dessutom betonar flera anställda kundkontakten som utvecklande. Det ekonomiska beroendet kan dock innebära, som en del påpekar, en begränsning i arbetet. Kunderna vill ofta ha enkel reklam och är okunniga om hur reklamen opererar. Samtidigt är det utvecklande om man får en bra och intressant kund där man kan skapa ett givande samarbete.

Trots att man delvis beskriver samma saker görs det på olika sätt och i olika dimensioner beroende på vem som gör det. Under nästa avsnitt skall jag summera och jämföra de olika bilderna av företaget som kommit fram i beskrivningarna och analyserna (kapitel 7).

8.2 Individers olika subjektiva upplevelser av företaget

Den beskrivning som gjorts ovan av företaget tecknar upp en bild av de aspekter som talas om i berättelserna (kapitel 7). Dessa aspekter upplevs dock olika av olika individer ur ett utvecklingsperspektiv. De organisationsförutsättningar som beskrivs finns också på olika nivåer och i olika dimensioner. Vissa aspekter har en direkt koppling till kompetensutvecklingen t ex utbildningsinsatser. Andra påverkar kompetensutvecklingen indirekt, som t ex företagets målsättning och andra föreställningar som finns i företaget. Som vi sett av fallanalyserna upplever människorna företaget olika, vilket dels kommer fram i deras sätt att berätta om detta, men även i deras sätt att betona vissa saker. En del av aspekterna av företaget engagerar vissa mer än andra och detta kan tolkas som att berättelserna visar på att människor har olika bilder om vad som är väsentligt inom ett företag vad gäller kompetensutveckling. Analyserna visar också att människor legitimerar arbetet på olika sätt, vilket pekar på betydelsen av personliga "kontrakt" med företaget.

Företagets målsättning kommenteras på olika sätt. För individ A synes det t ex vara självklart med ett lönsamhetsperspektiv och hans beskrivning av företaget görs i ekonomiska termer. Han är också mer involverad i detta eftersom ekonomin är hans huvudsysselsättning i företaget. Även individ B menar att lönsamheten och kundorienteringen är självklar även om han uttrycker det på annorlunda sätt. Han menar att kunden har makt och det får man acceptera eftersom det är han/hon som betalar. Samma inställning verkar finnas hos D och E som har en mer rationell inställning till kundberoendet. D anpassar sig för att det är ingen idé att göra annorlunda och E uttrycker positiva känslor mot lönsamhet eftersom det ger möjligheter till utveckling. Däremot har både individ C, F och G explicita ambivalenta känslor gentemot kundorienteringen och lönsamhetstänkandet. Här handlar det om att deras kvalitetskrav och andra grundvärderingar ibland kommer i konflikt med företagets lönsamhetstänkande och kundberoende. Det finns också teorier som behandlar detta problem dvs misfit mellan organisationens och individernas mål med arbetet. Axelsson diskuterar om det ändamålsenliga beteendet, dvs detta bygger på instrumentella målsättningar i detta fall företagets lönsamhetstänkande¹. Den instrumentella målsättningen med effektivitet står här i konflikt med det värderationella beteendet dvs normativa målsättningar med arbetet. Dessa målsättningar har bl a att göra med

¹ Axelsson, R, 1981.

föreställningar om etik och självförverkligande. Attributionsteorin² visar också att en person som styrs av yttre belöningar resp inre belöningar söker efter drivkrafter som motsvarar dessa belöningar. Företaget har olika typer av målsättningar på samma gång och dessa målsättningar kan delvis vara motstridiga i karaktären. Man kan betrakta de ekonomiska målsättningarna som restriktioner för de utvecklingsmålsättningar enskilda individer har. Visserligen kan man som individ E hävda att lönsamhet ger större möjlighet till utveckling i form av betald utbildning osv. Samtidigt styr kunden uppdragen och begränsar i många fall individernas utveckling i det dagliga arbetet. De tre individer som uttryckte detta har också klara inre värderingar om arbetet, vilket gör att de har svårare att anpassa sig till byråns kommersiella verksamhet. Deras berättelser handlar också mycket om arbetets innehåll och de har en mer kritisk inställning till detta.

Den myt som finns inom reklambranschen kommenteras på olika sätt. Friheten verkar alla uppskatta och även ekonomichefen betonar att detta är viktigt för utvecklingen eftersom man vågar pröva saker och inte behöver vara rädd för att misslyckas. Det finns en öppen attityd till misstag inom företaget och många menar att man måste våga pröva idéer för att utvecklas. Om man knyter tillbaka till teoretiska resonemang ex. Lieberman's³ kan man också finna forskningsteoretiskt stöd för detta. Vissa är dock mer beroende av styrning än andra och tycker sig behöva företags stöd mer för att utveckla sin kompetens.

Däremot finns det olika attityder till branschen som tokig, läcker och "hipp". Individ C uttrycker ett förakt inför reklamänniskor som "glassar" medan individ E närmast utnyttjar branschens myt i sitt sätt att bete sig. Individ D och E beskriver människor som exhibitionister och exponerande, men har accepterat människan som sådan och talar även positivt om relationerna på arbetet. Det är också att notera att individ D och E är kvinnor och pratar överhuvudtaget mer om sociala relationer än männen. Det finns också forskning som visar att kvinnor motiveras av andra saker än män.⁴ Hos individ D ges också arbetet en social legitimitet. Mc Clelland menar också att behov som social tillhörighet dvs behov att vara omtyckt och accepterad av andra påverkar människor på så sätt att man har en positiv attityd till samarbete och negativ till konkurrens⁵.

Arbetets organisation engagerar alla, men i olika dimensioner. Ekonomichefen (individ A) pratar om sin roll som ekonomichef mitt emellan ledning och övriga anställda. Individ B pratar om att det är för lite samverkan och för få arbetsmöten. Individ C arbetar lite grann för sig själv och kommenterar inte explicit organiseringen av arbetet. Däremot menar han att friheten kan ibland vara för stor

² Se t ex Anderson, J.R., 1990, Kelley, 1971.

³ Lieberman, A., 1972.

⁴ Schou, P., 1991.

⁵ Mc Clelland, D.C., 1985.

så att disciplinen blir sämre. Möjligtvis skulle man i det kunna spåra en avsaknad av styrning och regler i företaget. Det kan också kunna ses som en effekt av de ledningsproblem man haft under ett antal år. Det saknas möjligtvis klara normer i beteendet. Individ D pratar om den fysiska och psykiska arbetsmiljön dvs om luft, ergonomi, låg sjukfrånvaro och stress. Hennes klara sociala inriktning påverkar de normativa kraven på arbetet, som innefattar krav på arbetsmiljön ur både fysiskt och socialt aspekt. Individ E efterlyser kreativare klimat i form av mer stökighet. Det finns demografiska organisatoriska faktorer som kan förklara detta såsom ålder, antal år i företaget, utbildning samt spridningen på detta i organisationer. Pfeffer har visat att fördelningen av demografiska faktorer har betydelse för organisatoriska processer och därmed det kreativa klimatet⁶. Däremot fördjupar sig individ F mer i hur man organiserar arbetet i projektgruppen respektive den rumsliga placeringen. Här finns mer påtagligt intresse för arbetets utformning och utnyttjande av individer för organisatoriskt kompetensutveckling. Han pratar om arbetets uppläggning och det kreativa klimatet utifrån de tidigare upplevelserna han haft på andra arbeten. Man kan även här spåra saknad av kreativ stökighet. Även individ G fördjupar sig i organiseringen av arbetet och styrningen ifrån ledningens sida. Han pratar om kunskapsuppbyggnaden som ett problem delvis beroende på dålig styrning men också på grund av klimatet i företaget. Det fanns förväntningar hos honom på ett mer substantiellt innehåll i arbetet när han började på byrån. Däremot berör han inte explicit arbetssättet i projektgruppen.

Informationen på företaget upplevs allmänt som dålig när det gäller koncerninformation. Däremot betonas väsentligheten av informationen olika hos olika personer. Individ A får den information han behöver även om han menar att han förstår att andra upplever annat. Såväl individ B som G upplever inte något större problem med informationen. Däremot använder individ C starka uttryck som att informationen och även beslutsfattandet är odemokratisk och adhocbetonat. Han upplever att företaget inte utnyttjar hans erfarenhet och kunskap i detta. Individ C:s inställning kan relateras till hans negativa syn på chefer och att andra bestämmer över hans vardag. Individ D upplever den ekonomiska informationen som dålig även om hon försöker förse sig själv med uppgifter hon behöver. För henne har det varit viktigt att få information eftersom hon legat i farozonen för att bli varslad. Hos individ E finns en viss kritik mot den informella informationen som hon menar inte fungerar tillfredsställande. Individ F betonar inte explicit informationen, däremot säger han att företagets sätt att styra verksamheten påminner om tysk maktstruktur. I detta ligger att man från ledningshåll inte har en öppen attityd gentemot de anställda. Han verkar dock inte speciellt upprörd över det utan betraktar det snarare med viss distans.

⁶ Pfeffer, J, 1983.

Man pratar om ledningen i flera olika kontexter och dimensioner. För det första så skiljer sig uppfattningarna åt när det gäller företagsledningens ekonomiska kompetens. Om man tar extremfallen individ B och individ C, menar den förra att ledningen haft otur i ekonomiska satsningar medan den senare menar att ledningen är inkompetent och kan ej sköta ett företag ekonomiskt. I dessa fall kan man se en klar koppling mellan dessa attityder och deras personliga föreställningar. Individ B har ett instrumentellt förhållningssätt som yttrar sig i synen på sin uppgift i företaget och andras uppgifter och han ser sig själv som "kugge i maskineriet". Han anser att cheferna är satta att administrera företaget medan han har som uppgift att arbeta som AD. Däremot finns det hos individ C en helt annan inställning till chefer och sin roll i företaget. Han tycker att företaget inte utnyttjar hans kompetens och vill gärna ha inflytande på verksamhetens prioriteringar.

När det gäller ledningens styrande av verksamheten har de flesta synpunkter på avsaknaden av styrningen. Det handlar dels om arbetets uppläggning och flyt, men också om kunskapsöverföringen och utvecklingen hos individer. Detta hör också ihop. Arbetssättet påverkar naturligtvis kunskapsöverföringen i förlängningen eftersom man utvecklar varandra om man arbetar på ett annat sätt med mer samverkan och utbyte av idéer. Individ F har det starkaste engagemanget för arbetssättet och diskuterar i sin berättelse om olika sätt att arbeta i en reklambyrå. För honom har det stor betydelse eftersom han söker utveckling och professionalitet i företaget. Hans egna föreställningar om arbetet och människor påverkar starkt hans engagemang i denna fråga. Vissa andra individer berör inte ens styrningen i denna dimension. Det närmaste man kommer detta är att några säger sig vilja samverka mer och detta kan påverka det kreativa klimatet i positiv bemärkelse.

Däremot finns det starkt engagemang för direkta utvecklingsåtgärder i företaget som många av individerna menar har försummats. Man har visserligen haft utvecklingssamtal det sista året, men ekonomin har satt begränsningar för genomförande av olika personliga utvecklingsåtgärder. Det har också avsatts medel i budgeten för utbildning, vilket alla verkar positiva till. Däremot blir det när tiderna är sämre inte möjligheter att använda medlen. När det gäller önskemål för sin egen utveckling menar individ A att det borde avsättas tid för förkovran på arbetet. Han pratar också om ett kunskapsutbyte med andra ekonomer inom specifika områden ex. data. För individ B synes det vara viktigt att kunna blicka utåt internationellt för att få inspiration därifrån. Detta kan man dels göra genom att läsa internationella tidskrifter, men också genom inspirationsresor. Däremot begränsar kunderna hans idéer många gånger eftersom idéerna måste vara kommersiellt anpassade. Individ C pratar mycket om utveckling, men han sköter det utan företagets hjälp. Företaget kan hjälpa honom att få bra kunder och får han det utvecklas han med hjälp av detta mycket i sitt arbetet. Han har lätt att motivera och engagera sig för bra uppdrag. Individ D betonar vikten av tra-

ditionell utbildning i form av seminarier och kurser. Hon tycker dock att man ej lyckas föra över den kunskap som detta gett till övriga anställda som ej varit med på utbildningen. Hennes reaktion här synes vara ett resultat av den rationella inställning hon har till saker och ting. Individ E vill ha en mer genomtänkt utbildningsplan för varje anställd. Hon tycker nu att det mesta sker oplanerat. Det finns behov av både formell utbildning och stimuleringsaktiviteter ex. muséebesök. Hon saknar dock andra saker som skulle utveckla henne. T ex tycker hon att klimatet på företaget gör att folk inte vågar uttrycka negativ kritik på idéer och arbeten. Hon saknar detta eftersom hon bara får positiv kritik för sina arbeten. Individ F har ett genuint intresse för reklam och slukar allt han kommer åt på den fronten. Han pratar inte explicit om formell utbildning i företaget utan konstaterar bara att han själv har en gedigen utbildning. Däremot har kunden en framträdande roll i hans egen utveckling. Han menar att kundens okunskap begränsar hans egen utveckling i hög grad. Dessutom diskuterar han om det kreativa klimatet på företaget som han ger konstruktiva förslag till hur man kan styra. När individ G berättar om sig själv och företaget har kvalitetskraven en hög prioritet. Han begränsas i sin utveckling dels av företagets dåliga styrning av individers utveckling samt också av kundernas makt dvs deras möjligheter att styra arbetet.

I denna mellanfallsanalys har jag beskrivit olikheter mellan individer på den subjektiva tolkningsnivån som visar att individerna har olika upplevelser av organisationsförutsättningarna för den personliga kompetensutvecklingen. I nästa avsnitt skall vi samla ihop resultaten och de slutsatser som kan dras om individernas möjligheter till kompetensutveckling.

Avsnitt 8.3 avslutas med en beskrivning av den kunskap som fallstudierna bidragit med. I och med detta kan också modellen utvecklas och fyllas med innehåll.

8.3 Fallstudiernas bidrag till utvecklingen av teorin

Avsikten med fallstudierna var att ta fram subjektiva upplevelser av organisationsförutsättningar och relatera detta till upplevelser av möjligheter till en personlig kompetensutveckling. I problembakgrunden och i det teoretiska perspektivet poängterades vikten av studera individers subjektiva upplevelser. Framställningen gör med andra ord inga anspråk att uttala sig om "objektiva" aspekter i företaget. Det är individen, som med bakgrund av sina föreställningar och värderingar, förmedlat sin egen upplevelse/tolkning av företaget. Däremot finns det gemensamma subjektiva meningar som beskriver företaget på liknande sätt, den så kallade intersubjektiva nivån. Denna intersubjektiva nivå beskriver hur

⁷ Jfr resonemang i metodavsnittet om subjektivitet där det betonas att upplevelserna ses som väsentliga för en förståelse för personlig kompetensutveckling.

individerna gemensamt upplever företaget, dvs hur verksamheten bedrivs, när man har möten, kommunikationer inom företaget, målsättningar osv. Individerna har gemensamt skapat en bild av företaget i dessa termer. Det som skiljer sig åt mellan individerna är just innebörden i de beskrivna organisationsförutsättningarna dvs vad dessa betyder just för den enskilda individen ifråga. Som vi kan se av fallstudierna fanns det olika meningar om olika fenomen. Detta yttrade sig dels i att individerna var olika engagerade i olika fenomen, men även att de hade olika attityder till samma fenomen.

Av detta följer att resultaten av fallstudierna pekar på nödvändigheten av att ej betrakta individer som en homogen massa i företag. De slutsatser man kan dra om den personliga kompetensutvecklingen är att det finns individuella variationer i upplevelsen av företaget beroende på individers olikheter. Utgångspunkterna för individperspektivet var att individernas upplevelser var olika i samma kulturella kontext dvs de personliga konstruktionerna är av central betydelse för möjligheterna till kompetensutveckling. Fallstudierna har bidragit till att beskriva och styrka den tesen, men också ge en förklaring till dessa olikheter i och med att individens personliga bakgrund och värderingar beskrivits. I fallanalyserna och i mellanfallsanalysen har jag också betonat skillnader och likheter mellan individer. Detta innebär att fastän individerna arbetar i samma företag är det ändå inte på den subjektiva tolkningsnivån "samma företag" som beskrivs. Individerna har olika uppfattningar och skiljer sig åt beträffande erfarenheter, föreställningar och förväntningar på arbetet. De personliga värderingarna om arbete synes ha stor betydelse i hur man upplever företaget och sina möjligheter att utvecklas i detta.

Den **individuella bakgrunden och de värderingar om arbetet** som synes ha betydelse för hur individen upplever organisationsförutsättningar för kompetensutveckling redogörs för nedan.

Kön och ålder är individkaraktäristika som synes påverka inställningen till olika aspekter av företaget. Empiriskt kan man skönja en viss orientering mot sociala aspekter av arbetet hos kvinnor. Detta kan relateras till den personliga upplevelsen av kompetensutvecklingen. Det finns också forskning om arbetsmotivation som visar att både ålder och kön spelar en viss roll i individuell motivation och därmed möjligheter till kompetensutveckling⁸. Samtidigt finns det också strukturella aspekter på detta. Demografin ur ett organisatoriskt perspektiv påverkar också klimatet på företaget⁹.

De **erfarenheter** man gjort tidigare av utbildning och andra arbeten spelar en stor roll för att forma de föreställningar man har om arbetet och i förlängningen

⁸ Schou, P, 1991.

⁹ Jfr resonemang hos Pfeffer, J, 1983.

de attityder man har gentemot företaget ifråga. I fallet C blir detta tydligt genom hans akademiska bakgrund som han explicit betonar har gett honom förmåga att förkovra sig, analysera och kritisk granska något. Även i individerna F:s och G:s fall synes erfarenheter från tidigare arbete givit föreställningar och attityder som påverkar upplevelsen av detta företag. I individ F:s fall jämför han med tidigare arbete inom andra reklamföretag och individ G har med åren fått större krav på arbetets innehåll.

Individerna i fallstudierna gav också uttryck för **olika människosyner**. Detta yttrade sig i inställningen till människors förmåga att själva agera i strukturer. Människosyn handlar om, förutom synen på sig själv, även om synen på andra människor och detta påverkar bland annat samarbetsmöjligheterna. Individerna i fallstudierna var mer aktivt inriktade med något undantag..

Intresset och engagemanget för arbetet, som framkommer under rubriken "arbetet i relation till annat" synes ha betydelse hur man uppfattar företaget. Dock inte enbart som hos Zetterberg att man föredrar arbetet framför fritid utan också ur perspektivet intresse för arbetets karaktär. Hos individ C och F finns det ett klart uttalat intresse för detta. Dessa individer har också en egen motor för utveckling och synes inte vara i behov av företaget i sin kompetensutvecklingsprocess på samma sätt som övriga anställda. Eventuellt skulle även detta gälla individ G, men det finns inte lika tydligt empiriskt stöd för detta. Dessa individer poängterar också kundens makt och betydelse för deras utveckling. Dessa föreställningar kan benämnas **professionalitetsföreställningar** eftersom de handlar om engagemanget och intresset för sin profession.

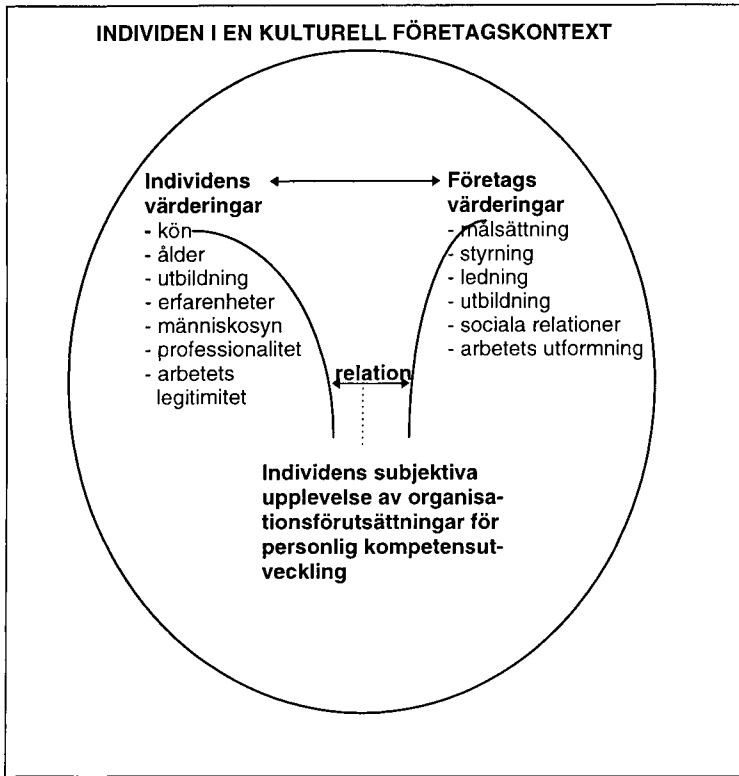
Föreställningar om arbetets legitimitet dvs vad man ställer för krav på arbetet synes vara väsentlig för förståelsen av upplevelsen. De individer som ställer instrumentella krav på arbetet i form av bra lön och status upplever ofta att företaget fungerar bra så länge detta är acceptabelt. Däremot har de individer som i första hand har klara inrevärldsvärderingar dvs kvalitet, utveckling och självtillfredsställelse högre krav på arbetets innehåll och därmed blir kritiken mot företaget mer påtaglig. Zetterbergs undersökning om detta styrker också att människor med inrevärldsvärderingar oftast bildar sämre kontrakt med arbetet¹⁰. Man kan också se i denna studie att de individer (framförallt individerna D och E)

¹⁰ Zetterberg, H, m fl, 1984. visar också att det osynliga kontraktet utformas med särprägel i olika värderingsklimat. I Zetterbergs m fl undersökning kommer det fram att yttrevärldsmänniskor visar både de bästa och sämsta osynliga kontrakten. De yttrevärldsmänniskor som har individualistiska värderingar har i allmänhet goda osynliga kontrakt, de som har egalitära värderingar har i snitt de sämsta. Personer med försörjningens värderingar utvecklar kontrakt som i hög grad liknar inrevärldsmänniskornas. Den värderationella arbetsetiken frodas bäst bland inrevärldsvärderingar. De osynliga kontrakten får störst uppbackning där individualistiska yttrevärldsvärderingar råder. De osynliga kontrakten kan förbättras om man på arbetsplatserna tar större hänsyn till de värderingar som olika anställda företräder. Alla är inte lika i vad de vill ge och vill få ut av sitt arbete. Zetterberg m fl menar att arbetslivet är organiserat mest utifrån individualistiska yttrevärldsvärderingar och skall naturligtvis vara det för denna grupp. Däremot bör företrädare för andra värderingar få lika goda osynliga kontrakt. Detta skulle vara möjligt om företagen ställde upp mer på deras prioriteringar.

som ger arbetet en social legitimitet ger berättelsen en social prägel. Man upplever företaget ur ett socialt perspektiv och därför handlar berättelsen i mångt och mycket om sociala relationer. Andra människor och interaktionen med dessa upplevs vara utvecklande. Visserligen kan säkert flertalet av individerna ställa upp på att interaktionen mellan människor är utvecklande, men det finns ändå gradskillnader mellan engagemanget i just de sociala relationerna.

Sammanfattningsvis innebär detta att individuella bakgrunden i form av **kön, ålder, utbildning, tidigare arbetserfarenheter samt värderingar som människosyn, professionalitet samt arbetets legitimitet** påverkar individens tolkningar av organisationsförutsättningar.

De organisationsförutsättningar som synes vara relevanta för personlig kompetensutveckling är av två slag. Dels de fenomen som direkt påverkar möjligheterna till kompetensutveckling såsom **utbildningsinsatser och seminariedeltagande**. Man kan även se **inspirationsresor och kundnätet** på samma sätt. Dessutom finns det indirekta kulturella yttringar i företaget som påverkar utvecklingen. Sammantaget innebär detta att fallstudierna pekar på att organisationsförutsättningar som **målsättning, styrning, ledning, sociala relationer och arbetets utformning och utveckling** kan relateras till personlig kompetensutveckling. Dessa aspekter påverkar också de upplevda möjligheterna till kompetensutveckling i olika hög grad och på olika sätt. T ex synes det för vissa individer finnas en ambivalens gentemot företagets kundorienterade målsättning. Det är stimulerande med kundkontakter, samtidigt som vissa kunder upplevs sätta gränser för kreativiteten genom sin maktposition. Detta upplevs på olika sätt av olika individer. Vissa individer upplever detta som en klar restriktion för sin utveckling medan andra accepterar läget och irriterar sig inte på fenomenet. De resultat som studien hittills har givit presenteras i följande modell (figur 10).



Figur 10. Fallstudiemodell av individens upplevelser av organisationsförutsättningar för personlig kompetensutveckling

Sammanfattningsvis har vi med fallstudierna nått insikt om hur ett individperspektivet kan åskådliggöra olika upplevelser av personliga möjligheter till kompetensutveckling genom att beskriva relationen mellan individ och företag.

Vi har i fallstudierna sett olika individers företagsupplevelser. Denna insikt pekar mot olika individuella relationer beträffande personlig kompetensutveckling. Individernas upplevelser av organisationsförutsättningar för den personliga kompetensutvecklingen kan beskrivas i form av olika relationer. Denna relation kan förstås genom att studera individers upplevelser av organisationen med bakgrund av deras subjektiva värderingar. I denna studie kan man t ex se att individ B och F, som bägge två arbetade som AD synes ha helt olika uppfattningar om samma företag. Individ B har ett mer anpassad relation gentemot företaget än vad individ F synes ha.

För att kunna renodla olika relationer och begrepp för fortsatt utveckling av teorin krävs ytterligare empiriinsamling. Den utvecklade modellen får utgöra utgångspunkt för den fortsatta empiriska undersökningen, dvs enkätstudien.

Härmed övergår vi till kapitel 9 och tar med oss den utvecklade forskningsmodellen, som också används som modell för utformningen av enkätstudien. Kapitel 9 beskriver inledningsvis den enkätspecifika metoden. Detta innebär att enkäten sätts in i sitt sammanhang i projektet med bl a en diskussion om varför jag valde enkät som datainsamlingsmetod. Därefter redovisar jag de metodologiska överväganden som gjorts i samband med enkäten och enkätkonstruktionen. När enkätmetoden beskrivits kommer de viktigaste resultaten av enkätstudien att redovisas.

9

Individers upplevelser i reklam- och revisionsföretag

Fallstudierna har givit ny insikt om individers upplevda möjligheter till kompetensutveckling. I och med att individerna beskrivit organisationsförutsättningar som kan relateras till möjligheter till kompetensutveckling har också forskningsmodellen utvecklats. Individernas berättelser handlar i mångt och mycket om samma organisationsförutsättningar, men med olika betoning och engagemang för dessa. Dessa organisationsförutsättningar (målsättning, styrning, ledning, utveckling, sociala relationer och arbetets utformning) har också av individerna upplevts olika i termer av möjligheter till/restriktioner för kompetensutveckling. Detta förmedlas dels i inomfallsanalysen, men även i den komparativa analysen där olikheter mellan individerna diskuteras. Fallstudierna har med andra ord visat på olikheter mellan individer när det gäller individuella upplevelser av företaget beträffande möjligheter till personlig kompetensutveckling. Individerna i fallstudierna är olika (beträffande kön, ålder, utbildning och erfarenheter) och har också olika värderingar relaterade till arbetet (beträffande människosyn, professionalitet och arbetets legitimitet). De upplever med bakgrund av detta förutsättningarna för kompetensutveckling i samma företag olika.

I fallstudierna var intresset inriktat på olika individer och deras relation med företaget. För att utveckla teori om olika relationer mellan individer och företag beträffande möjligheterna till kompetensutveckling krävs ytterligare empiriinsamling. Fallstudierna kompletteras därför med en enkätstudie, där avsikten är att utifrån individnivån utveckla resultaten av fallstudierna. I den fortsatta studien kommer de subjektiva individvärderingarna att aggregeras till intersubjektiva upplevelser (dvs olika individgrupperingar söks). Syftet är att, utifrån olika individvärderingar, se hur upplevelsen av den personliga kompetensutvecklingen kan skilja sig åt beroende på individens upplevda relation med den kulturella kontext som han/hon verkar i. Detta innebär en analys av likheter och olikheter mellan dessa relationer med avseende på möjligheter till personlig kompetensutveckling.

Efter denna inledning som beskrivit bakgrunden och syftet med fortsatta studier övergår vi till att diskutera den konkreta enkätmetoden och argument för de val som gjorts.

9.1 Urval av individer i reklam- och revisionsföretag

Fallstudierna inriktades mot individer i ett reklamföretag. Med bakgrund av resultaten i fallstudierna var det intressant att få en variation mellan individer i syfte att få så olika relationer som möjligt. Målet med urvalsförfarandet var således att få olika typer av kunskapsindivider för att kunna nå större variation på relationerna.

Som tidigare påpekades (kapitel 2) var det praktiska sättet att närma sig olika individer som fick styra. Jag ville med bakgrund av fallstudiernas resultat ha så olika "kunskapsföretagsindivider" som möjligt. För att närma sig dessa olikheter har det i enkätstudien valts utåt sett olika kunskapsföretag. Man kan anta att människor som arbetar i företagen är olika på grund av den socialisering som sker. Ett revisionsföretag är olikt ett reklamföretag vad gäller strukturella utformningen t ex arbetets karaktär. I reklamföretag arbetar man med text och bild medan man i revisionsföretag till största delen arbetar med siffror. Reklamarbetet är ett skapande/konstnärligt arbete som kan innebära att man bryter mot gängse uppfattningar medan revisionsarbetet innebär att man arbetar med historiskt material och tillämpar ett regelverk på detta. Kundrelationerna är tämligen lika i den meningen att man arbetar ibland med samma kunder och ibland med nya kunder. Däremot torde reklamarbetet innebära mer kontakter och diskussioner med kunderna. Anställningsförhållandena kan vara något annorlunda eftersom anställda på reklambyråer ofta driver något eget på sidan om dvs frilansar också. I revisionsföretag har man inte samma möjligheter till detta (revisionsbranschen är omgärdad med etiska regler, bl a får man ej driva konkurrerande verksamhet).

Förutom den branschmässiga olikheten har också geografisk belägenhet fått styra urvalet eftersom det skulle kunna vara skillnader i värderingar mellan individer i olika delar av landet. Undersökningsföretagen är belägna i en storstad i södra Sverige respektive en medelstor stad i norra Sverige.

Förutom branschdimensionen har storlek valts som annan yttre olikhet; större företag >10 anställda och mindre företag <10 anställda. Möjligtvis är det så att storleken på företaget kan ha betydelse vilken relation man får med företaget. Vad som kan vara värt att notera är att storleksintervallerna utföll på detta sätt beroende på praktiska problem med att finna stora reklambyråer i Norrland. Revisionsbyråerna är större (ca 20 individer) än de "stora" reklambyråerna som är mellan 10-15 individer.

Detta innebär att urvalet har styrts av en ambition att finna så olika "kunskapsföretagsindivider" som möjligt. Tre olika dimensioner har använts, bransch, storlek och geografisk belägenhet.

För att det skulle kunna göras ett totalurval i företagen var det också viktigt att inte ha så många företag med i studien. Det var viktigt med ett totalurval eftersom annars hade inte individperspektivet kunnat få en styrka. Om man t ex endast haft 1 person från varje företag hade inte olikheterna mellan individer (individperspektivet) inom samma företag kunnat åskådliggöras på samma sätt. Med många individer från samma företag har man också chans att se olika relationer inom ett och samma företag.

Tillsammans gav detta åtta företag; fyra revisionsbyråer och fyra reklambyråer:

	STORT FÖRETAG	LITET FÖRETAG
Norra Sverige	revisionsföretag/ reklamföretag	revisionsföretag/ reklamföretag
Södra Sverige	revisionsföretag/ reklamföretag	revisionsföretag/ reklamföretag

Figur 11. Urvalskriterier för enkätstudien

9.2 Tillvägagångssätt

Enkäten har skickats ut till sammanlagt 100 anställda¹ i dessa företag. I samtliga fall utom i ett företag har enkäten sänds till alla anställda, dvs ett totalurval, förutom chefer eftersom deras roll i organisationen är annorlunda². Företaget som var undantaget hade så många anställda att det skulle bli för dominant om alla undersöktes. Det fanns dessutom inget lämpligt alternativ till detta företag. Därför gjordes med hjälp av kontaktpersonen på detta företag ett urval av anställda

För att få tillgång till anställda och så hög svarsfrekvens som möjligt kontaktade jag alla reklambyråer och revisionsbyråer i förväg för att garantera att chefen på företagen accepterade att de anställda fick besvara enkäten under den ordinarie arbetstiden. I vissa företag hjälpte chefen till med distributionen av enkäten, i andra fick jag hjälp av sekreteraren. De specifika företagen valdes ut med hjälp av tidigare kontakter jag fått inom reklam- och revisionsbranschen. Detta var en stor hjälp eftersom jag kunde hänvisa till dessa personer vid samtalen med företagen och dess chefer. Utifrån dessa "tips" valdes företagen ut efter tidigare nämnda kriterier, storlek, bransch och geografisk belägenhet. Vad som mer kan

¹ Jag hade på förhand bestämt att jag ville ha en hög svarsfrekvens för att garantera att jag verkligen fick svar från flera individer i samma företag så att individers olikheter inom samma företag kunde styrkas (jfr bilaga 4). Detta medförde att jag prioriterade ett hanterbart datamaterial före mängden företag och individer. Det är lättare att följa upp och hålla kontroll på ett litet datamaterial än ett stort.

² Som jag tidigare i teorikapitel 5 beskrivit så har chefer större möjligheter att driva sina egna värderingar i företag.

nämnas är att inget företag ingick i samma kedja som något annat i undersökningen.

Efter kontakten med cheferna skickades enkäten ut och så småningom även två skriftliga påminnelser. När enkäten hade besvarats av 70 individer var det nödvändigt p.g.a. att svaren var ojämnt fördelade att kontakta företagen igen per telefon. Därför kontaktades de företag där inte alla individer hade svarat. Genom denna telefonkontakt besvarades ytterligare 9 enkäter samt att vissa bortfall också förklarades.

Det finns vissa problem förknippade med att individerna får fylla i enkäterna under arbetstid. Ett är att människorna diskuterar enkäten med varandra och därigenom påverkas svaren. Naturligtvis kan det vara på detta sätt, men även om en enkät fylls i någon annanstans ex. hemma finns det "risk" att svaren påverkas av något annat störande moment. Det som kan vara betydligt allvarigare är att individerna påverkas av att fylla i en enkät på arbetstid i sitt tjänsterum. Detta skulle kunna resultera i en försiktigare attityd. Om detta råder osäkerhet dvs hur mycket detta faktum kan ha påverkat ifyllandet av enkäten. Det som kan sägas är att det inte finns något som talar för att så skulle vara fallet.

Av 100 enkäter saknades 21 stycken vid bearbetningen. Av de saknade 21 enkäterna var två stycken ej adekvata vid urvalet (chefer) och fem stycken var sådana som slutat efter kontakten med företaget. Det totalt möjliga antalet som kunde svarat på denna enkät är 93 stycken. Av dessa 93 har vi fått 79 bearbetningsbara svar dvs 14 ej besvarade enkäter. Detta innebär en svarsfrekvens på 85%.

Bortfallet fördelade sig på följande sätt:

Litet Reklamföretag i Södra Sverige - 6 enkäter, 2 saknas

Stort Reklamföretag i Södra Sverige - 15 enkäter varav 6 saknas

Litet Reklamföretag i Norrland - 7 enkäter, fullt

Stort Reklamföretag i Norrland - 7 enkäter, fullt

Litet Revisionsföretag i Södra Sverige - 9 enkäter, fullt

Stort Revisionsföretag i Södra Sverige - 21 stycken enkäter varav 3 saknas

Litet Revisionsföretag i Norrland - 7 enkäter, fullt

Stort Revisionsföretag i Norrland - 21 stycken enkäter varav 3 saknas

Till de stora revisionsföretagen som har tre saknade enkäter var lika många enkäter utskickade (21st). Det innebär att i dessa företag har 18 enkäter var bearbetats. I det stora reklamföretaget i Södra Sverige saknas sex stycken enkäter (av 15 möjliga). Detta gör att bearbetningsbara svar är nio stycken. Att jämföra

med stort reklamföretag i Norrland där bearbetningsbara svar är sju eftersom en del av totalurvalet var sådana som hade slutat.

Man kan konstatera att bortfallet är mindre i revisionsföretagen än i reklamföretagen. De grupper som skapas blir inte heller alla gånger speciellt stora. Samtidigt som de är svåra att helt bortse ifrån när det kan finnas intressanta mönster även i små grupper. Dessa empiriska faktiska förhållanden med små grupper är svåra att göra något åt. Detta innebär också att resultaten får ses med detta som bakgrund.

I enkäten uppstod också ett större internbortfall på vissa frågor.

- Fråga 39 - 42 om erfarenhetsutbyten.
Där hade individerna kryssat på ett svårtolkningsbart sätt. Man hade kryssat för upplevelser av erfarenhetsutbyten i större utsträckning än man hade kryssat för förekomst. Denna fråga har ej analyserats överhuvudtaget.
- På fråga 44 om hur man reagerar på revirtänkande förklaras huvuddelen av bortfallet av att de som svarat "inte alls" på förekomst av revirtänkande (fråga 43) också är de som ej svarat.
- På fråga 48 har ej alla markerat på alla meddelandeformer. När det gäller denna fråga får dock bortfallet ses som att man överhuvudtaget ej har den meddelandeform som man ej kryssat i.

Dessutom så kommer jag i enkätredovisningen endast, för överskådligheten skull, att redovisa sådana resultat, som har betydelse för den senare bearbetningen och teoriutvecklingen³. Jag har också i tabellredovisningen uteslutit de resultat där skillnaderna mellan individerna var försumbara. I de fall det var små skillnader mellan individerna har resultaten bara beskrivits i övergripande ordalag (dvs inte i tabellform) och ej använts i teoriutvecklingen, där olikheterna mellan individerna var det centrala.

9.3 Frågekonstruktion och enkätmodell

I denna enkät har svarsalternativen varit både slutna och öppna. I vissa frågor har jag velat att individerna skall ta ställning just till dessa alternativ av skilda anledningar. Ett exempel är fråga 26 om hur länge chefen har befunnit sig på denna position. Visserligen får man mer information vid öppna svar, men bearbetningen är svårare. Fördelen med fasta svarsalternativ är att individer faktiskt svarar i större utsträckning på dessa frågor. Det är tidsödande att sitta och förfat-

³ I appendix finns frekvenstabeller på samtliga undersökta faktorer.

ta själv och dessutom är chansen till missuppfattning större om man ej visar alternativ.

Dessutom finns det när det gäller vissa frågor inte så många alternativ till t ex frågor om kön och ålder. När det funnits anledning (i frågorna om värderingar och upplevelser) har jag gett chans till ett nekande svar t ex "inte alls", vilket dock har utnyttjats i liten grad. Det har också funnits alternativ med "vet ej/osäker", vilket har nyttjats i tämligen hög utsträckning. Detta är en så kallad reträttmöjlighet för respondenten. Även alternativ som "andra" eller "annat" har funnits för att ge ytterligare möjligheter för de som velat. Dock har detta utnyttjats i väldigt få fall.

Det styrda tillvägagångssättet motiveras genom den empiriskt grundade fallstudiemodellen. Individerna i fallstudierna har pekat ut vissa aspekter inom företag som betydelsefulla för kompetensutveckling. Vid sidan om denna styrning från fallstudierna har jag dessutom haft samtal med både revisorer och reklamfolk i anledning av enkäten och dess utformning. Vi har bl a diskuterat begrepp som används samt om enkäten gett tillräckligt handlingsutrymme. Enkäten har dessutom testats på ett antal personer i reklam- och revisionsbranschen. Den modell som utvecklats genom fallen har styrt hur enkäten utformats.

BAKGRUND	FÖRESTÄLLNINGAR	UPPLEVELSER AV	ANALYS AV OLIKA TYPER AV RELATIONER
Kön	Människosyn	Målsättning	
Ålder	Professionalitet	Styrning	
Utbildning	Legitimitet för arbetet	Ledning	
Erfarenhet		Utveckling	
		Sociala relationer	
		Arbetets utformning	
		Kompetensutveckling	

Figur 12. Modell för enkätstudien

Ovanstående modell har utgjort grund för enkätens utformning. Individens upplevelser av sina möjligheter till kompetensutveckling i företaget skall förstås med bakgrund av de individuella föreställningarna, som beskrivs i termer av människosyn, professionalitet samt legitimitet för arbetet. Dessa föreställningar analyseras i relation till bakgrundsfaktorerna kön, ålder, utbildning och

erfarenhet. Det finns dock anledning att betona att förhållandet mellan individuella föreställningar/värderingar och upplevelser inte är något ensidigt orsak-verkan förhållande. Förhållandet mellan individuella föreställningar/värderingar och upplevelser får istället ses som ömsesidigt påverkande i de olika relationerna som genom analysen utvecklas.

De organisationsförutsättningar för kompetensutveckling som beskrivs i fallstudierna är målsättning, styrning, ledning, utveckling, sociala relationer samt arbetets utformning. Dessa har utgjort stommen i enkäten för att fånga in upplevelser av företaget ur ett kompetensutvecklingsperspektiv. Visserligen finns det säkerligen andra förutsättningar, som fallstudierna inte förmått fånga in, som kan vara intressanta ur ett kompetensutvecklingsperspektiv. Men denna studie gör på intet sätt anspråk på att vara heltäckande utan får ses som ett bidrag till forskningen om relationen mellan individer och företag beträffande möjligheterna till personlig kompetensutveckling.

Enkäten⁴ har utformas på följande sätt (kopplat till enkätmodellen):

- **Individens bakgrund**, frågor 1 - 7 tecknat i termer av kön, ålder, utbildningsnivå samt erfarenhet dels av tidigare arbeten rent allmänt samt erfarenheterna på nuvarande företag.
- **Individens föreställningar**, frågor 8 - 12, där fråga 8 beskriver människosynen, fråga 9 och 10 beskriver professionalitet (intresset för arbetet) och fråga 11 professionalitet (prioritering av arbetet och annat i tid räknat). Fråga 12 slutligen handlar om varför man arbetar, dvs hur man legitimerar sitt yrkesarbetande.
- **Företagens bakgrundskaraktäristika**, frågor 13 - 15 dvs antal anställda (storlek), bransch och ort, är med dels för att kontrollera urvalet, men också för att kunna använda för att ge ytterligare information om det finns någon tendens att vissa individer i vissa företag uppvisar samma typ av relationer.
- **Upplevelseavsnittet** handlar dels en beskrivning av organisationsförutsättningar, men även upplevelserna av densamma. Det väsentliga i denna studie är upplevelserna av organisationsförutsättningarna.
- Frågor 16 - 17 berör målsättning.
- Frågor 18 - 25 berör styrning
- Frågor 26 - 28 berör ledning

⁴ Enkäten visas i bilaga 3.

- Frågor 29 - 42 berör utveckling(direkta utbildnings- och utvecklingsåtgärder)
- Frågor 43 - 46 berör sociala relationer
- Frågor 47 - 56 berör arbetets utformning
- Frågor 57-58 berör upplevelsen av kompetensutveckling

I en enkät försvinner ofta kontexten på det sättet att delar känns uttryckta ur ett sammanhang. Exempel på detta är fråga 51 och 52 som handlar om samverkan där det i hög grad finns en social aspekt med. Fallstudier ger större möjligheter att visa sammanhang medan enkäter isolerar aspekter i ett frågeformulär. Det är viktigt att hålla detta i minnet vid analysen av enkäten så att inte kontexten och helheten försvinner. I detta ligger en ambition att utveckla begrepp och teori som resultat av studien. För att få en helhetsbild kommer fallstudierna och enkätstudien att bindas ihop i teoriutvecklingen.

9.4 Analysförfarande

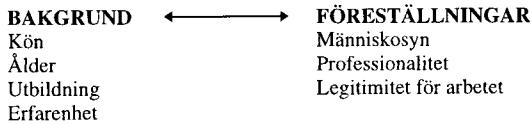
Enkätdata har analyserats på olika sätt. Företrädesvis har enkla analyser som frekvenstabeller, diagram (medelvärdesjämförelser) och korstabelleringar använts. Dessa analyser har kompletterats med klusteranalyser av vissa undersökningsvariabler samt individer.

Klusteranalysen är en grupperingsmetod som används för att dela in ett datamaterial i homogena grupper. Denna metod används inom forskningen bland annat för att gruppera märken, produkter och olika livsstilar. Metoden har dock utsatts för en del kritik bland annat beroende på att den ger olika lösningar beroende på vilken klustringsmetod som används⁵. Denna tveksamhet hos klustringsmetoden har gjort att teoriutvecklingen som grundas i enkätstudien inte i första hand baserats på klusteranalyserna. Enkätdata analyseras företrädesvis genom korstabelleringar. På detta sätt blir de relationer som uppstår ur analyserna mer "verkliga". De grupperingar som konstrueras i klusteranalyserna bortser ifrån vissa väsentligheter i verkligheten bland annat överlappningar i relationer som den "manuella" analysen tar hänsyn till (se kapitel 11). Dessa överlappningar är viktiga för att förstå att individer kan ingå i flera olika grupperingar samtidigt med bakgrund av olika värderingar, dvs man delar vissa värderingar med vissa individer medan man delar andra värderingar med andra individer.

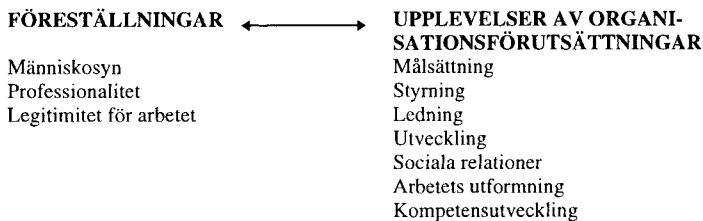
⁵ Aldenderfer, M.S & Blashfield, R, K, 1984.

9.5 Disposition av enkätredovisningen

Vi övergår nu till att redovisa resultaten och analysera dessa. Redovisningen av resultaten följer enkätmodellen som baserades på resultatet av fallstudierna. Dispositionen över redovisningen ser ut på följande sätt:



Inledningsvis redovisas relationen mellan ”**Individuella föreställningar och bakgrunden**”. Här relateras kön, ålder, utbildning och erfarenhet ihop med föreställningarna människosyn, professionalitet och legitimitet för arbetet. I och detta lyfts intressanta aspekter fram för att ge en samlad bild över hur individer med vissa föreställningar ser ut, dvs hur könsfördelning och åldersfördelning osv. ser ut. Med detta som bakgrund förs framställningen över till fokus för studien dvs hur individer upplever organisationsförutsättningar i företag.



I denna redovisning kommer det att redogöras för olika **relationer mellan individuella föreställningar/värderingar och upplevelser av organisationsförutsättningar**. De undersökta föreställningarna, människosyn, professionalitet och legitimitet för arbetet relateras till upplevelserna av organisationsförutsättningarna. Utifrån denna redovisning kan man därefter göra en sammanställning av vilka föreställningar som kan relateras till de olika företagsupplevelserna (se kapitel 11).

Sammanställningen redovisas därefter i kapitel 11 som en **sammanfattning inför begrepps- och teoriutvecklingen**. Redovisningen besvarar frågor som:

- Vilka individuella föreställningar/värderingar kan hänföras till de olika upplevelserna?
- Hur kan de olika upplevelserna av organisationsförutsättningar relateras till personlig kompetensutveckling?

Denna sammanställning utgör utgångspunkt för de relationer som kommer att utvecklas och diskuteras i kapitel 11 och de påföljande kapitlen.

9.6 Redovisning av enkätresultat⁶

Redovisningen av enkätresultaten har delats upp i två olika delar; Inledningsvis kommer en redovisning av relationen mellan **individuell bakgrund och föreställningar**. Här sammankopplas alla föreställningar med individuell bakgrund, för att se om det finns någon relation mellan t ex kön och vissa föreställningar om arbetet. Denna relation utvecklas vidare i den andra delen av redovisningen som handlar om **individuella föreställningar** och **företagsupplevelser**. Relationen mellan individuella föreställningar och företagsupplevelser är den centrala basen för utveckling av teori kring individers upplevelser av möjligheter till kompetensutveckling (kapitel 11-13).

9.6.1 Individuell bakgrund och föreställningar

Individkaraktäristika har delats in i individuell bakgrund och föreställningar. Den bakgrund som undersökts i enkäten är, som tidigare redogjorts för, kön, ålder, utbildning och erfarenhet. Erfarenhetsfrågorna har delats upp i tre olika delar; erfarenhet av tidigare arbete, erfarenhet av detta företag samt erfarenhet av nuvarande arbetsuppgifter. Genom att göra en sådan uppdelning ökar möjligheterna att täcka in fler dimensioner av arbetserfarenheten och den eventuella relation detta har till föreställningarna. Föreställningarna handlar människosyn, professionalitet (intresse för arbetet, intresset för verksamheten och nedlagd arbetstid per vecka) samt legitimitet för arbetet.

Alla tabeller i avsnitt 9.6.1. har karaktären av korstabeller där den enskilda frågeställningen har relaterats till enskilda bakgrundsvariabler. För att nå större överblickbarhet har dock de enskilda korstabellerna lagts under varandra. Samma förfaringssätt gäller avsnitt 9.6.2.

Människosyn⁷

Frågan kring föreställningen kring människosyn var konstruerad så att individerna fick ta ställning till fyra olika påståenden som handlade om vilken attityd man har till sig själv och andra samt utbytet av detta. Det första och tredje påståendet handlade om distinktionen mellan en mer aktiv och passiv syn på människan. Resultaten visar att individerna på det hela stora taget hade en aktiv inställning till sig själv och andra. Detta innebär en tilltro till individers möjligheter att utnyttja organisationsförutsättningar och ej se dessa som hindrande. Det

⁶ I appendix finns det frekvenstabeller på alla undersökta faktorer samt vissa korstabeller som redogörs för i texten men inte visas i tabellform i avhandlingen.

⁷ Se appendix (tabell 1:9-1:12).

andra och fjärde påståendet kring synen på människan rörde relationen med arbetskamraterna och handlade om revirtänkande och samarbete. Tolkningen av dessa resultat är att individerna i och för sig anser samarbete vara viktigt, men man var också måna om sitt revir dvs specialkompetens.

Sammanfattningsvis innebär detta att individerna har en aktiv syn på sig själv och andra individer. Samtidigt som många synes vara måna om att ha kontroll över sig egen arbetssituation utan inblandning från andra. Det sistnämnda kan utläsas av tabellen nedan som beskriver föreställningen kring revirtänkande och dess relation med bakgrundsbeskrivning.

”Man skall respektera andras och sina egna arbetsuppgifter och ej ”klampa” in på var- andras områden”

Bakgrundsbeskrivningar	Stämmer mycket/ ganska bra	Stämmer mycket/ ganska dåligt	Totalt antal
Totalt	69%	31%	78
Kön			
Kvinna	71%	29%	34
Man	68%	32%	44
Ålder			
25 år eller yngre	67%	33%	3
26-35 år	75%	25%	36
36-45 år	62%	38%	24
46-65 år	67%	33%	15
Utbildning			
Grundskola	67%	33%	3
Realskola	73%	27%	11
3-årigt gymnasium	77%	23%	13
Akademisk utbildning	67%	33%	51
Erfarenhet av tidigare arbete			
Ej någon	80%	20%	10
Likvärdigt arbete inom annat företag	67%	33%	50
Något helt annat	65%	35%	23
Erfarenheter av detta företag			
<1 år	71%	29%	7
1-2 år	67%	33%	6
2-4 år	86%	14%	14
4 år eller mer	64%	36%	51
Erfarenheter av nuvarande arbets- uppgifter			
<1 år	50%	50%	2
1-2 år	62%	38%	8
2-4 år	83%	17%	19
4 år eller mer	65%	35%	49

Tabell 9.1.

Individerna fick i ovanstående fråga ta ställning till påståendet i termer av stämmer mycket bra/stämmer ganska bra och stämmer ganska dåligt/stämmer

mycket dåligt⁸. Det som kan lyftas fram av speciellt intresse är skillnaderna mellan erfarenhetsgrupperna, som också till viss del är relaterat till individernas ålder. De individer som arbetat 2-4 år i företagen och med samma arbetsuppgifter har i större utsträckning än andra svarat "stämmer ganska bra" eller "stämmer mycket bra". En möjlig tolkning av detta är att dessa individer, som också är relativt unga, inte har arbetat in sig och därmed utvecklat något kritiskt förhållningssätt gentemot arbetet och dess villkor. Eftersom det i materialet fanns en viss relation mellan erfarenhet och ålder kan vi också konstatera att individerna som är 26-35 år har svarat "stämmer ganska dåligt" eller "stämmer mycket dåligt" i mindre utsträckning. Motsatsvis finns det en mer kritisk inställning hos de individer som arbetat 4 år eller mer i företaget (det var få individer som hade arbetat mindre än 2 år på företaget och i verksamheten därför bortser vi ifrån dessa). En möjlig tolkning är att då de har varit längre på arbetsmarknaden har de därigenom nått erfarenhet som gör att de vågar "klampa" in.

En annan föreställning som behandlats är professionalitet som handlar om individens förhållningssätt till arbetet i termer av intresse för verksamhet, intresse för arbetsuppgift samt hur mycket tid man arbetar per vecka.

Professionalitet⁹

Frågorna kring professionalitet handlade om att få individer att ta ställning till hur stor betydelse arbetet hade för dem. Rent allmänt synes arbetet ha en stor betydelse för individerna eftersom majoriteten hade både stort intresse för verksamheten och arbetsuppgifterna, även om de riktiga eldsjälarna synes vara få. En majoritet av individerna arbetar dessutom mer än 40 timmar per vecka. I tabellerna nedan redovisas professionalitetsfrågorna med hjälp av bakgrundsbeskrivningarna.

⁸ Alternativen "stämmer mycket bra" och "stämmer ganska bra" har, för överskådlighetens skull, slagits samman. Detsamma gäller för "stämmer mycket dåligt" och "stämmer ganska dåligt".

⁹ Se appendix (tabell 1:13-1:15).

”Är du intresserad av företagets verksamhetsinriktning som sådan”?

Bakgrundsbeskrivningar	Visst intresse	Stort intresse	Totalt antal
Totalt	18%	82%	79
Kön			
Kvinna	14%	86%	35
Man	20%	80%	44
Ålder			
25 år eller yngre	33%	67%	3
26-35 år	19%	81%	36
36-45 år	16%	84%	25
46-65 år	13%	87%	15
Utbildning			
Grundskola	33%	67%	3
Realskola	27%	73%	11
3-årigt gymnasium	15%	85%	13
Akademisk utbildning	15%	85%	52
Erfarenhet av tidigare arbete			
Ej någon	30%	70%	10
Likvärdigt arbete inom annat företag	12%	88%	50
Något helt annat	22%	78%	23
Erfarenheter av detta företag			
<1 år	0%	100%	7
1-2 år	17%	83%	6
2-4 år	29%	71%	14
4 år eller mer	18%	82%	51
Erfarenheter av nuvarande arbetsuppgifter			
<1 år	0%	100%	2
1-2 år	25%	75%	8
2-4 år	26%	74%	19
4 år eller mer	14%	86%	49

Tabell 9.2.

Alternativen i denna fråga var tre (”inte alls”, ”visst intresse” samt ”stort intresse”). Det var dock ingen av individerna som svarat ”inte alls” varför detta alternativ lyfts ut i redovisningen ovan.

Det som är intressant att lyfta fram är att det finns en tendens till större intresse för verksamhetsinriktningen när man är högutbildad och har erfarenhet av företaget och arbetsuppgifterna. Då synes det finnas både intresse och utrymme att arbeta mer med verksamhetsanknutna frågor.

De individer som arbetat med liknande arbete tidigare var också mest intresserad av verksamheten. Detta synes vara logiskt eftersom man i annat fall antagligen skulle byta arbete till något annat istället för likvärdigt arbete. Om man argumenterar på samma sätt fortsättningsvis blir det dock lite problematiskt eftersom då borde rimligtvis även de som bytt från annat arbete ha ett lika stort intresse för den verksamhet som man ”bytt sig till”. Det kan dock vara så att en del som bytt verksamhet inte valde verksamheten medvetet utan hamnade där

av brist på arbete inom den verksamhet man önskade eller att man inte fäster någon större vikt vid att man inte har ett "stort intresse" för verksamheten. Samtidigt kan man också hävda att den grupp som inte hade haft något annat arbete tidigare, borde vara intresserad av verksamheten eftersom denna grupp också arbetat länge på företaget. Möjlig tolkning av detta är att arbetsuppgifterna upplevs som intressanta och därmed kompenserar att inte alla har "stort intresse" för verksamheten.

Även nästa fråga rör professionalitet. I tabell 9.3 behandlas intresset för själva arbetsuppgifterna.

Det finns i företagen ett stort intresse för arbetet hos individerna. Det fanns fyra alternativ ("inte alls", "ja, i någon mån", "ja, i hög grad" samt "ja, jag lever för arbetet"), men ingen av individerna hade noterat alternativet "inte alls" intresserad av arbetsuppgifterna.

Nästan alla individer som kryssat "jag lever för arbetet" var män. När det gäller relationen mellan intresse för arbetsuppgiften och ålder är förhållandet annorlunda jämfört med den föregående frågan om intresse för verksamheten. Gruppen med de äldsta har minst intresse för uppgifterna. En möjlig tolkning av detta kan vara att när man som äldre arbetat länge med samma uppgifter och har erfarenhet av företaget är det också troligt att man är mer intresserad av företagets verksamhet. Man får också tid över att intressera sig för verksamhetsfrågor när man arbetat länge med uppgifter. Det är naturligt att man med ökad erfarenhet får mer verksamhetsanknutna uppdrag. Däremot är det troligt att man inte upplever sina egna arbetsuppgifter så spännande när man blir äldre. De yngre individerna uppvisar inte samma mönster fastän vissa också har arbetat länge i företaget. Troligtvis kan det vara så att de äldre individerna arbetat längre än de yngre som fortfarande har ett stort intresse för sina arbetsuppgifterna. Däremot är det inte givet att verksamheten intresserar lika mycket från början. För att kunna intressera sig för verksamheten måste man ha tid och möjlighet att sätta sig in i hur branschen fungerar med strukturer, nätverk och relationer. Det är också färre totalt sett som har "stort intresse för verksamheten" jämfört med de som i "hög grad" intresserar sig för arbetsuppgifterna eller "lever för arbetet".

”Tycker du att dina arbetsuppgifter är intressanta?”

Bakgrunds- beskrivningar	Ja, i någon mån	Ja, i hög grad	Ja jag lever för arbetet	Totalt antal
Totalt	10%	80%	10%	79
Kön				
Kvinna	11%	86%	3%	35
Man	9%	75%	16%	44
Ålder				
25 år eller yngre	0%	67%	33%	3
26-35 år	8%	89%	3%	36
36-45 år	8%	72%	20%	25
46-65 år	20%	73%	7%	15
Utbildning				
Grundskola	33%	33%	33%	3
Realskola	9%	82%	9%	11
3-årigt gymnasium	15%	69%	15%	13
Akademisk utbildning	8%	85%	8%	52
Erfarenhet av tidigare arbete				
Ej någon				
Likvärdigt arbete inom annat företag	10%	70%	20%	10
Något helt annat	12%	78%	10%	50
	9%	87%	4%	23
Erfarenheter av detta företag				
<1 år				
1-2 år	0%	86%	14%	7
2-4 år	17%	67%	17%	6
4 år eller mer	29%	64%	7%	14
	4%	86%	10%	51
Erfarenheter av nuvarande arbets- uppgifter				
<1 år	0%	100%	0%	2
1-2 år	25%	62%	12%	8
2-4 år	21%	68%	11%	19
4 år eller mer	4%	86%	10%	49

Tabell 9.3.

Relationen mellan intresse för arbetsuppgifter och utbildningsnivå visar det största intresset finns hos de som hade realskola respektive högskoleutbildning. Om man kopplar tillbaka till frågan kring intresse för verksamhet kan man notera att de som är högskoleutbildade är mest intresserade totalt av både verksamhet och arbetsuppgifter. Det synes i och för sig logiskt att om man har utbildat sig till något, t ex ekonom med revisorsinriktning, så torde man vara intresserad av revision och de arbetsuppgifter som den för med sig.

Professionalitet har nu beskrivits genom frågor som handlat om intresse för verksamhet och arbetsuppgifter. Som vi inledningsvis konstaterade var också människorna i dessa företag totalt sett mycket intresserade av både verksamhet och arbetsuppgifter. Intresset var störst både för arbetsuppgifterna och verksamhetsinriktningen hos de individer som arbetat längst i företaget. Det verkar dock vara så att de äldre individerna i större utsträckning var mer verksamhetsinriktade medan de yngre var mer intresserad av arbetsuppgifterna. Om man

skall arbeta länge inom ett företag och bransch måste man också hitta alternativa utvecklingsvägar. Ett sätt att göra detta är att övergå till att arbeta med mer verksamhetsanknutna uppgifter. Man kan t ex som revisor sitta i olika styrelser som representant för revisorskåren. Detta innebär också steg i karriären för att öka sitt anseende som professionell.

Härmed övergår vi till att beskriva ytterligare en dimension i professionalitetsföreställningen genom en fråga kring arbetstid per vecka.

”Hur mycket arbetar du i tid räknat (i genomsnitt)?”

I dessa företag arbetar en klar majoritet av individerna mer än 40 timmar i veckan. Drygt hälften av individerna arbetar mellan 40 och 50 timmar per vecka. Detta speglar dock enbart genomsnittlig arbetstid, vilket betyder att tider med mycket arbete mycket väl kan innebära mer än 50 timmar per vecka. Om flertalet arbetar mycket i enskilda företag kan det bli ett socialt tryck på de som arbetar mindre. Vi kan här konstatera att arbetet verkar ta en stor del av individernas totala liv i anspråk. Om man arbetar över 40 timmar per vecka har man inte så mycket fritid kvar dvs arbetat tar mycket tid från annat i tillvaron. I tabell 9.4 redovisas arbetstid per vecka och relationen med bakgrundsvariabler.

Det förtjänas att lyfta fram att finns en klar skillnad i arbetstid per vecka mellan män och kvinnor. En stor majoritet av männen arbetade mer än 40 tim per vecka medan en minoritet av kvinnorna arbetade så mycket. Dessutom var det bara en man som arbetade deltid medan 11 kvinnor gjorde det. Kvinnorna i dessa företag arbetar mindre än männen och detta skulle kunna påverka kvinnornas möjligheter till utveckling inom arbetet. Rent allmänt sett är det inget förvånande att kvinnor arbetar deltid i större utsträckning än män. Men i dessa kunskapsintensiva företag är det nästan 1/3 av kvinnorna som arbetar mindre än 40 tim per vecka. Tänkbara effekter, ur kompetensutvecklingsperspektiv, av detta skulle kunna vara mer stress, mindre tid till utbildning, sämre möjligheter till ”stora uppdrag” och mindre tid till att själv förkovra sig. Det som stödjer detta är att nästan alla som kryssat ”jag lever för arbetet” var män. Man skulle också kunna säga att de riktiga eldsjälarna är män. Arbetstid per vecka kan med andra ord ha en viss betydelse för möjligheterna till utveckling i arbetet. Vi får anledning att återkomma till detta senare.

Bakgrunds- beskrivningar	Mindre än 40 tim per vecka	40 tim per vecka	Mellan 40- 50 tim per vecka	Mer än 50 tim per vecka	Totalt antal
Totalt	15%	20%	54%	10%	79
Kön					
Kvinna	31%	29%	34%	6%	35
Man	2%	14%	70%	14%	44
Ålder					
25 år eller yngre	0%	0%	100%	0%	3
26-35 år	14%	28%	53%	6%	36
36-45 år	12%	16%	56%	16%	25
46-65 år	27%	13%	47%	13%	15
Utbildning					
Grundskola	0%	33%	67%	0%	3
Realskola	64%	18%	18%	0%	11
3-årigt gymn.	23%	31%	46%	0%	13
Akad. utbild.	4%	17%	63%	15%	52
Erfarenhet av tidigare arbete					
Ej någon					
Likvärdigt arbete inom annat företag	0%	20%	70%	10%	10
Något helt annat	18%	22%	48%	12%	50
	13%	17%	65%	4%	23
Erfarenheter av detta företag					
< 1 år	0%	14%	71%	14%	7
1-2 år	0%	33%	67%	0%	6
2-4 år	14%	21%	57%	7%	14
4 år eller mer	20%	18%	51%	12%	51
Erfarenheter av nuvarande arbetsuppgifter					
<1 år	0%	0%	50%	50%	2
1-2 år	0%	37%	62%	0%	8
2-4 år	10%	32%	47%	10%	19
4 år eller mer	18%	14%	57%	10%	49

Tabell 9.4.

När vi ser på den tid man lägger ned på arbetet varje vecka och relationen till individernas ålder verkar det som att individerna som är 36-45 år samt 25 år eller yngre arbetar mest. En möjlig tolkning av detta är när det gäller yngre människor arbetar de mycket dels därför de vill nå en viss position, men också för att de har möjlighet. Det sistnämnda kan också gälla även de individer som är över 36 år. Flertalet torde ha passerat de direkta småbarnsåren, i vart fall kvinnor, och då finns det möjlighet att arbeta mer. Däremot arbetar de individer som är 26-35 år och 46-65 år mindre. Om man tittar på tidigare frågor så vet vi att kvinnor arbetar deltid i större utsträckning än män. Möjlig tolkning skulle kunna vara att de flesta har småbarn när de är 26-35 år och därför väljer kvinnorna (i alla fall i större utsträckning än män) att arbeta mindre just dessa år. När det gäller de individer som är 46-65 år kan deras relativt sett mindre arbetstid bero på att de redan uppnått någon form av position och därför inte behöver "jaga" längre. Det kan också vara att när man blir äldre ändras värderingar om vad som är viktigt i livet. En annan förklaring är att de kanske inte heller orkar med samma arbetstakt som tidigare.

Det är också intressant att notera att endast 2 individer av 52 som är högskoleutbildade arbetar deltid dvs resten arbetar 40 tim eller mer. Dessutom arbetar 78% av de högskoleutbildade individerna mer än 40 timmar dvs mer än ordinarie arbetstid. Om man ser detta ur ett hälsoperspektiv kan det finnas en klar motsättning mellan hög utbildning och arbetsbörda. I och för sig kan det vara stimulerande och intressant att arbeta mycket, men i längden kan det bli ohållbart både ur fysisk och psykisk aspekt. Dessutom kan det finnas psykiska orsaker, t ex prestationsångest, till att man arbetar mycket. Detta leder fram till en provokativ frågeställning att om man ser det ur ett längre perspektiv kan man fråga sig om det är bra att utvecklas i arbetet. Förutom rena fysiska problem t ex med blodtryck, mage och hjärta kan man få psykiska problem. Det som med andra ord kan vara värt att notera i denna studie, som har ett utvecklingsperspektiv, är att viljan att utvecklas inte alla gånger behöver vara hälsosam. Man kan säga att det finns alltid två sidor av samma fenomen.

När det gäller relationen mellan hur många timmar man spenderar på arbete per vecka och tidigare erfarenheter arbetar de som "ej arbetat med något tidigare" mest. Om man ser på denna grupp och andra beskrivningar har de också ett stort intresse för arbete så detta är inget märkligt med. Man kan också relatera detta tillbaka till andra bakgrundsbeskrivningar som erfarenhet av företag och nuvarande arbetsuppgifter där det visade sig att de också var en grupp som arbetat länge på företaget samt länge med arbetsuppgifterna.

För att få en uppfattning om varför individerna i dessa företag arbetar ställdes en fråga kring legitimitet dvs vad som får folk att gå till arbetet.

Legitimitet för arbetet¹⁰

"Vad tycker du är viktigast för dig i ditt arbete?" (markera endast ett alternativ)

Denna fråga visade på en stor enighet hos individerna. En överväldigande majoritet hos individerna ansåg "intressanta och spännande arbetsuppgifter" vara det viktigaste i arbetet. Detta skulle tala för att det är få som styrs av "yttrevärldsvärderingar" samt att i dagens kunskapssamhälle är det viktigast att arbetsuppgifter är av intressant och spännande art. Det kan naturligtvis även vara så att den karriär eller den lön som eftersträvas hos individerna har uppnåtts eller åtminstone finns inom räckhåll och då kan andra behov göra sig gällande i större utsträckning.

Redovisningen av relationen mellan bakgrundsbeskrivningar och föreställningar syftade till att ge bakgrund och används också som sådan i den kommande teoriutvecklingen. I och med detta övergår vi till att redovisa och diskutera relatio-

¹⁰ Se appendix (tabell 1:16)

nen mellan individuella föreställningar och upplevelser av organisationsförutsättningar.

9.6.2 Relationen mellan individuella föreställningar och upplevelser av organisationsförutsättningar

Upplevelserna av organisationsförutsättningar kommer att åskådliggöras med hjälp av föreställningarna. Jag kommer inte att redogöra för kopplingarna mellan de upplevelser och föreställningar som av olika anledningar (stort bortfall, liten spridning) ej "givit utslag".

Med de empiriska resultaten som grund kan man konstatera att det råder stor samstämmighet kring föreställningar om **människosyn** (se tidigare resonemang under avsnitt 9.6.1). Det enda påståendet som analyseras vidare är det om revirtänkande. Även föreställningen kring **arbetets legitimitet** fångade inte in några nämnbara olikheter mellan individerna. Av dessa skäl är det ingen mening av analysera dessa vidare med koppling till upplevelser av organisationsförutsättningar. Detsamma kommer också att gälla de upplevelser där internbortfallet var stort och ojämnt fördelat.

Sammanfattningsvis innebär detta att kommande analys behandlar föreställningarna kring människosyn (påståendet kring revirtänkande) och professionalitet (intresse för arbetsuppgifter och verksamhet samt arbetstid per vecka) och deras relationen med upplevelser av företaget. De organisationsförutsättningar för kompetensutveckling som kommer att behandlas rör målsättning, styrning, ledning, utveckling, sociala relationer samt arbetets utformning.

Detta skall utgöra grundstomme för den fortsatta teoriutvecklingen i kapitlen 11, 12 och 13. Utifrån de relationer som analyseras i detta kapitel kan olika grupperingar av individer skapas. De resultat och relationer som framkommer i detta kapitel kommer även att diskuteras i kapitel 10 där resultaten från enkätstudien sammanbinds med resultaten från fallstudierna.

Upplevelser av målsättning¹¹

Denna fråga handlade om olika typer av målsättning där individer fick redogöra för företagets målsättning/ar. Majoriteten svarade att vinsten är ett bland flera mål. Vi diskuterar upplevelsen av målsättning med följande fråga.

¹¹ Se appendix (tabell 1:20-1:21).

”Sympatiserar du med företagets målsättning/ar?”

Föreställningar	Ja	Nej	Vet ej/Osäker	Totalt antal
Totalt	83%	3%	14%	79
Människosyn				
” Man skall respektera andras och sina egna arbetsuppgifter och ej ”klampa” in på var- andras områden”				
-Stämmer mycket bra/ Stämmer ganska bra	87%	2%	11%	54
-Stämmer ganska dåligt/ Stämmer mycket dåligt	75%	4%	21%	24
Professionalitet				
Intresse för företagets verk- samsinriktning				
-Visst intresse	36%	14%	50%	14
-Stort intresse	94%	0%	6%	65
Intresse för arbetsuppgifter				
- Ja, i ngn mån	50%	25%	25%	8
- Ja, i hög grad	86%	0%	14%	63
- Ja, jag lever för arbetet	100%	0%	0%	8
Arbetsid per vecka				
- mindre än 40 tim	75%	8%	17%	12
- 40 tim	62%	6%	31%	16
- mellan 40-50 tim	91%	0%	9%	43
- mer än 50 tim	100%	0%	0%	8

Tabell 9.5.

Majoriteten av individerna upplevde sympati för målsättningen/arna. Det finns med andra ord en hög grad av överensstämmelse mellan företagets målsättning/ar och individens värderingar. Vad som är intressant är att alternativet till att vara sympatisera med målsättning var att vara osäker. Osäkerheten kan bero på flera saker. En orsak kan vara att man ej vet vilken målsättning företaget har (stämmer dock endast i ett fall). Andra möjliga orsaker kan vara att man ej funderat över om man sympatiserar med målsättning tidigare, man kan känna sig ambivalent gentemot målsättningen eller att man kanske sympatiserar med en del målsättningar men inte alla. Vi återkommer i kapitel 10 till en diskussion kring målsättning.

Därmed övergår vi till att analysera hur föreställningarna kan relateras med upplevelserna. Om vi inledningsvis ser på påståendet kring revirtänkande har de individer som är försiktiga (de som svarat stämmer bra) i högre grad varit nöjda med målsättningen.

Intresse för företagets verksamhet speglar som tidigare påpekats individernas intresse till själva professionen. Det fanns allmänt sett ett stort intresse för företagets verksamhet. När det gäller kopplingen till upplevelsen av målsättningen är det så att nästan alla individer som hade ”stort intresse” för verksamheten sympatiserade med målsättningen. Detta skilde sig markant mot de individer som hade ”visst intresse”. Det synes med andra ord finnas ett relation mellan intresse för verksamhet och upplevelse av målsättning.

Intresse för arbetsuppgifterna handlar om det engagemang man har i det dagliga arbetet med uppgifter. En stor majoritet var i hög grad intresserad av sina arbetsuppgifter. När det gäller kopplingen till sympati för målsättningen var det gruppen som svarade "lever för arbetet" som var speciell. Samtliga i denna grupp svarade att man sympatiserade med målsättningen.

Individerna som arbetade mer än 40 tim per vecka uttryckte mest sympati för målsättningen, vilket i sig inte är förvånande. Det skulle vara märkligt om man arbetade mycket men ändå inte sympatiserade med målsättningen. Intressant är istället att de som arbetar 40 timmar var mest negativa när det gällde målsättningen. En möjlig tolkning av detta är att man antagligen arbetar heltid och får lön för detta. Däremot lägger man inte ned mer tid än man får betalt för på arbetet.

Styrning¹²

Kring området styrning ställdes flera frågor för att bättre täcka upp olika dimensioner av styrning. Frågorna behandlade attityder till decentralisering av beslutsfattande, attityder till att själv bestämma över det dagliga arbetet, flexibilitet i arbetstider samt styrning i dimensionerna stark och svag.

Rent allmänt kan man säga att individerna i denna studie var mycket positiva till styrning. Individerna synes på det hela taget uppleva decentralisering av beslutsfattande som positivt liksom att man upplever det positivt att bestämma över sitt arbete själv. Flexibilitet i arbetstider var det också en positiv respons på. Det var däremot större tveksamhet vad gäller styrning i dimensionen stark och svag. 70% av individerna menade att styrningen var stark medan 18% ansåg den vara svag och 13% var osäkra. De individer som upplevde styrningen stark var också i betydligt större utsträckning positiva till denna¹³. Totalt sett, dvs oavsett om den var stark eller svag) gav attityderna kring styrning följande resultat.

¹² Se appendix (tabell 1:22-1:29).

¹³ Se appendix (tabell 5:1).

"Upplever du detta (styrning) som positiv eller negativ?"

Föreställningar	Positivt	Negativt	Vet ej/Osäker	Totalt antal
Totalt	58%	22%	20%	79
Människosyn				
" Man skall respektera andras och sina egna arbetsuppgifter och ej "klampa" in på varandras områden"				
- Stämmer mycket bra/ Stämmer ganska bra	63%	24%	13%	54
- Stämmer ganska dåligt/ Stämmer mycket dåligt	46%	17%	37%	24
Professionalitet				
Intresse för företagets verksamhetsinriktning	36%	36%	29%	14
-Visst intresse	63%	18%	18%	65
Intresse för arbetsuppgifter				
- Ja, i ngn mån	50%	25%	25%	8
- Ja, i hög grad	54%	24%	22%	63
- Ja, jag lever för arbetet	100%	0%	0%	8
Arbets tid per vecka				
- mindre än 40 tim	67%	33%	0%	12
- 40 tim	37%	25%	37%	16
- mellan 40-50 tim	63%	21%	16%	43
- mer än 50 tim	62%	0%	37%	8

Tabell 9.6.

En knapp majoritet var positiva till styrningen på denna övergripande nivå. Detta resultat är sig inget förvånande utan stärker uppfattningen att ett stort dilemma och problem för kunskapsföretaget är att hitta "rätt nivå" på styrningen av verksamheten. Problemet rör bland annat hur stort inflytande olika individer skall ha, hur man skall kontrollera resultat, vilken betydelse skall tillmätas olika verksamhetsinriktningar samt hur mycket skall ledningen organisera arbetet. Listan kan göras lång som ett resultat av en oklar ledningsroll som finns i många kunskapsföretag.

I likhet med resultaten av frågan om målsättning är man även när det gäller styrningen i högre grad nöjd med i den försiktiga gruppen dvs de individer som är positiva till revirtänkande. Detta alltså en tendens i denna studie till att man är mindre nöjd med styrningen i företaget om man har en negativ inställning till revirtänkande. Med detta menas dock inte att inställningen till revirtänkande styr inställning till styrningen. Det enda man kan tolka av resultaten är att det synes finnas olikheter som bildar olika mönster.

När det gäller relationen med intresse för företagets verksamhet var det så att det var betydligt fler positiva till styrning i den grupp som hade stort intresse för verksamheten jämfört med den grupp som hade "visst" intresse. Det var däremot inte samma koppling mellan styrning och intresse för arbetsuppgifterna. Visserligen var alla "eldsjälar" dvs de individer som lever för arbetet också positiva till styrningen. Däremot var det endast hälften i den gruppen som ansåg

sig ”i hög grad” vara intresserad av arbetsuppgifter positiv till styrningen. Det finns i denna grupp en hel del individer som är kritiska till styrning.

När det gäller kopplingen till hur mycket man arbetar per vecka kan man lyfta fram att de som arbetade 40 tim per vecka var minst positiv till styrningen.

Som tidigare påpekats kan ledningsrollen i kunskapsföretag vara svår att hantera. Den är oklar eftersom det ofta är så att chefen, förutom administrerande, också arbetar med samma saker som övriga anställda. Man arbetar samtidigt på två olika nivåer. För att få en uppfattning om vilken betydelse ledningen har för individer ställdes därför en fråga kring ledning och dess roll i kompetensutvecklingsprocessen.

Ledning¹⁴

”Upplever du att din chef påverkar din kompetensutveckling på ett positivt sätt (med kompetensutveckling menas din möjlighet/förmåga att uträtta ett bra/kvalitativt arbete)?”

Föreställningar	I hög grad	I viss grad	Inte alls	Vet ej/Osäker	Totalt Antal
Totalt	24%	57%	15%	4%	74
Människosyn					
" Man skall respektera andras och sina egna arbetsuppgifter och ej "klampa" in på varandras områden"					
- Stämmer mycket bra/ Stämmer ganska bra	26%	54%	16%	4%	50
- Stämmer ganska dåligt/ Stämmer mycket dåligt	17%	65%	13%	4%	23
Professionalitet					
Intresse för företagets verksamhetsinriktning					
- Visst intresse	7%	57%	21%	14%	14
- Stort intresse	28%	57%	13%	2%	60
Intresse för arbetsuppgifter					
- Ja, i ngn mån	0%	62%	25%	12%	8
- Ja, i hög grad	24%	58%	14%	3%	62
- Ja, jag lever för arbetet	75%	25%	0%	0%	4
Arbetstid per vecka					
- mindre än 40 tim	27%	54%	9%	9%	11
- 40 tim	19%	69%	6%	6%	16
- mellan 40-50 tim	26%	52%	19%	2%	42
- mer än 50 tim	20%	60%	20%	0%	5

Tabell 9.7.

Chefer som förebilder och mentorer har varit vanligt förekommande under ett flertal årtionden. Däremot verkar det inte som entusiasmen för chefen som del i kompetensutvecklingen hos individerna i denna undersökning var speciellt stor. Majoriteten av individerna ansåg att chefen påverkade ”i viss grad”. Möjligtvis

¹⁴ Se appendix (tabell 1:30-1:34).

kan detta förklaras av att inte alla arbetar nära chefen och därigenom har svårt att direkt se något samband mellan denne och den egna kompetensutvecklingen. Relationen mellan föreställningarna och attityderna till ledningen visades främst när det gäller professionalitetsföreställningen om intresse för verksamheten och arbetsuppgifter där kunde man spåra olikheter mellan grupperna. Den grupp som hade "stort intresse" för verksamheten upplevde också i chefens påverkan "hög grad" i större omfattning än den andra gruppen. Intressant är också när det gäller intresset för arbetsuppgifterna var det ingen som upplevde chefspåverkan i hög grad hos de individer som endast var "i någon mån" intresserade av arbetsuppgifter. Den positiva attityden till chefspåverkan steg med intresse för arbetsuppgifterna.

När man studerar kompetensutveckling diskuteras ofta de traditionella utbildningsstrukturer som företaget ger. Det finns dock de som hävdar att individer i kunskapsföretag utvecklas mer genom nätverk och andra mer informella icke-traditionella utvecklingsvägar. Därför ställdes frågor både kring traditionell internutbildning, men även kring seminarier och andra informella utvecklingsvägar.

Utveckling¹⁵

Rent allmänt kan man säga att individerna i företagen var positivt inställda till allt som medförde utveckling oavsett det skedde via formella eller mer informella vägar. En klar majoritet uttryckte sig med andra ord positivt om seminarier (externa och interna), konferenser, internutbildning samt egen förkovran. Det som var mindre populärt var kurser för kunder som endast av ett fåtal individer upplevdes som stimulerande.

För att spåra några skillnader i attityder till de olika utvecklingsvägarna har dessa jämförts med föreställningarna. Rent allmänt sett kan man säga att de individer som hade stort intresse för verksamhet och arbetsuppgifter var mest positiva i sina attityder till utveckling och förkovran. Liksom att de individer som arbetade 40-50 timmar per vecka också synes vara nöjda med de strukturer för utbildning och förkovran som fanns. Den traditionella utbildningen hade störst genomslag hos dessa grupper. Däremot har egen förkovran störst gehör hos de individer som arbetar mer än 50 tim per vecka.

Resultaten av internutbildning och egen förkovran visas i nedanstående tabeller med bakgrund av individuella föreställningar.

¹⁵ Se appendix (tabell 1:35-1:60).

”Upplever du denna utbildning (internutbildning) som stimulerande?”

Föreställningar	Ja	Nej	Vet ej/ osäker	Totalt antal
Totalt	86%	4%	10%	74
Människosyn				
” Man skall respektera andras och sina egna arbetsuppgifter och ej ”klampa” in på varandras områden”				
- Stämmer mycket bra/ Stämmer ganska bra	86%	4%	10%	51
- Stämmer ganska dåligt/ Stämmer mycket dåligt	86%	4%	9%	22
Professionalitet				
Intresse för företagets verksamhetsinriktning				
- Visst intresse	79%	14%	7%	14
- Stort intresse	88%	2%	10%	60
Intresse för arbetsuppgifter				
- Ja, i ngn mån	71%	14%	14%	7
- Ja, i hög grad	90%	3%	7%	60
- Ja, jag lever för arbetet	71%		29%	7
Arbetstid per vecka				
- mindre än 40 tim	82%	9%	9%	11
- 40 tim	86%	7%	7%	14
- mellan 40-50 tim	91%		9%	43
- mer än 50 tim	67%	17%	17%	6

Tabell 9.8

Här kan man se att de riktiga eldsjälarna dvs de som lever för arbetet och de som arbetar mer än 50 tim per vecka är minst positiv till internutbildning. Detta kan möjligtvis förklaras av att de genomgått mycket utbildning och behöver annan form av stimulans. De individer som i hög grad är intresserad av arbetsuppgifter samt arbetar mellan 40-50 tim per vecka synes vara mest nöjd med internutbildning.

Det ställdes också en fråga om upplevelserna av att förkovra sig själv, dvs genom böcker, tidningar osv (tabell 9.9)

Intressant är att man kan se att de individer som var negativa till revirtänkande också inte var lika positiva till egen förkovran. Liksom att de individer som arbetar mest också var mest positiva till egen förkovran dvs de individer som inte var så positiva till internutbildning.

”Upplever du denna förkovran som stimulerande?”

Föreläsningar	Ja	Nej	Vet ej/ osäker	Totalt antal
Totalt	87%	1%	12%	75
Människosyn				
” Man skall respektera andras och sina egna arbetsuppgifter och ej ”klampa” in på varandras områden”				
- Stämmer mycket bra/ Stämmer ganska bra	94%	2%	4%	52
- Stämmer ganska dåligt/ Stämmer mycket dåligt	70%		30%	23
Professionalitet				
Intresse för företagets verksamhetsinriktning				
- Visst intresse	77%		23%	13
- Stort intresse	89%	2%	10%	62
Intresse för arbetsuppgifter				
- Ja, i ngn mån	86%		14%	7
- Ja, i hög grad	87%	2%	12%	60
- Ja, jag lever för arbetet	87%		13%	8
Arbets tid per vecka				
- mindre än 40 tim	100%			11
- 40 tim	80%	7%	13%	15
- mellan 40-50 tim	83%		17%	41
- mer än 50 tim	100%			8

Tabell 9.9

En av frågorna innebar att individerna fick ta ställning till vad man upplevde som mest stimulerande och givande för egen del. Resultatet av detta redovisas i tabellen nedan.

”Vilka evenemang upplever du som mest stimulerande och givande för egen del?”

Föreläsningar	Kurser för kunder	Vidareutbildning	Planerings- konferenser	Totalt antal
Totalt	11%	72%	47%	79
Människosyn				
” Man skall respektera andras och sina egna arbetsuppgifter och ej ”klampa” in på varandras områden”				
- Stämmer mycket bra/ Stämmer ganska bra	13%	68%	46%	54
- Stämmer ganska dåligt/ Stämmer mycket dåligt	8%	79%	46%	24
Professionalitet				
Intresse för företagets verksamhetsinriktning				
- Visst intresse	14%	71%	36%	14
- Stort intresse	11%	72%	49%	65
Intresse för arbetsuppgifter				
- Ja, i ngn mån	12%	62%	37%	8
- Ja, i hög grad	11%	75%	49%	63
- Ja, jag lever för arbetet	12%	62%	37%	8
Arbets tid per vecka				
- mindre än 40 tim	0%	67%	42%	12
- 40 tim	6%	87%	37%	16
- mellan 40-50 tim	16%	77%	49%	43
- mer än 50 tim	12%	25%	62%	8

Tabell 9.10.

Resultaten pekar på att det inte var någon stor entusiasm för kurser för kunder. Däremot var man mer positiv till vidareutbildning. Speciellt den grupp som var negativ till revirtänkande, i hög grad intresserad av arbetsuppgifter samt de som arbetade 40 tim per vecka. De som upplevde planeringskonferenser som mest stimulerande var de som hade stort intresse för verksamhet, de som i hög grad var intresserad av arbetsuppgifter samt de som arbetade mer än 50 tim per vecka. Sammantaget innebär detta att grupperna har i olika dimensioner olika preferenser om vad som är stimulerande och givande i arbetet.

Sociala relationer¹⁶

De sociala relationerna handlar om förhållandet mellan individer i företagen. Frågorna behandlade företeelser som "revirtänkande" och "intern konkurrens". Det synes finnas ett utbrett revirtänkande i företagen och många individer upplevde detta begränsande. Om man vill utveckla sig genom andra människor är ett revirtänkande i organisationer strukturellt begränsande.

Frågan kring intern konkurrens handlar om vilket förhållningssätt individer har till konkurrens med arbetskamrater. Huruvida man anser att intern konkurrens är en positiv företeelse.

"Tycker du att 'intern konkurrens' är positivt eller negativt?"

Föreställningar	Mycket positivt	Positivt	Vet ej/Osäker	Negativt	Mycket negativt	Totalt antal
Totalt	1%	36%	28%	31%	4%	78
Människosyn						
"Man skall respektera andras och sina egna arbetsuppgifter och ej "klampa" in på varandras områden"						
- Stämmer mycket bra/ Stämmer ganska bra	0%	36%	28%	30%	6%	53
- Stämmer ganska dåligt/ Stämmer mycket dåligt	4%	38%	29%	29%	0%	24
Professionalitet						
Intresse för företagets verksamhetsinriktning						
- Visst intresse	0%	36%	36%	29%	0%	14
- Stort intresse	2%	36%	27%	31%	5%	64
Intresse för arbetsuppgifter						
- Ja, i ngn mån	0%	12%	50%	37%	0%	8
- Ja, i hög grad	2%	35%	26%	34%	3%	62
- Ja, jag lever för arbetet	0%	62%	25%	0%	12%	8

Tabell 9.11.

Det finns tydligen delade meningar i företagen i hur man ser på den interna konkurrensen. Denna undersökning visar på en jämn fördelning mellan positiva

¹⁶ Se appendix (tabell 1:61-164).

och negativa känslor inför denna förutsättning. Samtidigt finns det också många som var osäkra, vilket kan tolkas som att man ser både positiva och negativa effekter av företeelsen.

Resultaten av jämförelsen mellan föreställningarna och attityderna till intern konkurrens ger intressanta implikationer. Den grupp som menade att man lever för arbetet var också mest positiv till intern konkurrens. Detta gällde även om man arbetade mer än 50 tim per vecka. I övrigt var det så att om man arbetade 40 tim och mindre var det mindre positiva känslor gentemot att konkurrera med arbetskamrater. En möjlig tolkning av detta är att den interna konkurrensen kanske kräver att man arbetar mycket och då kommer dessa individer till korta. För att konkurrensen skall fungera konstruktivt torde jämlika villkor krävas dvs förutsättningarna för konkurrensen bör vara lika. I annat fall handlar det om att utslagning och arbetsplatser kan på detta sätt segregeras i "A-lag" och "B-lag".

Arbetets utformning¹⁷

Frågorna om arbetets utformning handlar dels om kunder som är en viktig del i kunskapsföretagets vardag, samarbete, klimat, information samt tidspress i arbetet. Kundkontakterna är en viktig del i individernas arbete och det är genom dessa externa kontakter som utveckling av kompetens kan ske. Majoriteten av individerna upplevde också för det mesta dessa kontakter som stimulerande. Det fanns ingen av individerna som noterade alternativet "aldrig" på denna fråga. För att studera om det fanns några skillnader mellan olika föreställningar och upplevelsen av kundkontakterna analyseras följande fråga (se tabell 9.12):

"De kunder/klienter som du arbetar med, upplever du dessa som stimulerande?"

Professionalitetsföreställningarna dvs intresset för verksamhet och uppgifter respektive arbetstid per vecka synes ha en viss betydelse i hur man uppfattade kundkontakterna. De positiva känslorna inför detta steg med både intresse och arbetstid per vecka. En trolig tolkning av detta är att man får bättre uppdrag dvs mer spännande kundkontakter om man är engagerad i arbetet och dessutom arbetar mycket. Följden av en sådan tolkning är ett cirkelresonemang. Intressanta kundkontakter ger stimulans och man kan på detta sätt få en helt annan inställning till arbetet och dess betydelse i livet. Med ett intressant arbete torde också engagemanget stiga och därigenom kan också individens professionalitetsföreställningar ändras.

¹⁷ Se appendix (tabell 1:65-1:84).

Föreställningar	För det mesta	Ibland	Sällan	Totalt antal
Totalt	74%	23%	3%	77
Människosyn " Man skall respektera andras och sina egna arbetsuppgifter och ej "klampa" in på varandras områden"				
- Stämmer mycket bra/ Stämmer ganska bra	75%	21%	4%	52
- Stämmer ganska dåligt/ Stämmer mycket dåligt	71%	29%		24
Professionalitet Intresse för företagets verksamhetsinriktning				
- Visst intresse	57%	36%	7%	14
- Stort intresse	78%	21%	2%	63
Intresse för arbetsuppgifter				
- Ja, i ngn mån	37%	37%	25%	8
- Ja, i hög grad	77%	23%	0%	61
- Ja, jag lever för arbetet	87%	12%	0%	8
Arbets tid per vecka				
- mindre än 40 tim	54%	45%	0%	11
- 40 tim	67%	20%	13%	15
- mellan 40-50 tim	79%	21%	0%	43
- mer än 50 tim	87%	12%	0%	8

Tabell 9.12.

Samarbete är viktigt i alla företag, men speciellt i kunskapsföretag där en stor del av kunskapsförmedlingen sker i kontakt med andra människor. Det fanns också i dessa företag en stor majoritet av individerna som för det mesta upplevde samarbetet som stimulerande. Förutom de redovisade alternativen nedan ("för det mesta" och "ibland") fanns det också två ytterligare svarsalternativ ("sällan" och "aldrig") som inte noterades av någon individ. Ändå finns det en del skillnader mellan föreställningarna som kan vara värt att uppmärksamma.

"Upplever du denna samverkan som stimulerande?"

Det finns vissa gradskillnader som kan göras mellan olika grupper som i ett helhetsperspektiv framstår om betydelsefulla och tolkningsbara. T ex var de individer som var mer negativa till revirtänkande också mer positiva till samverkan. Detta kan bero på att man vill ha en öppen och samverkande organisation i större utsträckning än de som är positiva till revirtänkande som har en mer individorienterad syn på organisationer (tabell 9.13).

Det var även betydligt fler av de individer som hade ett "stort intresse" för verksamhetsinriktningen som var positiv till samverkan jämfört med de som hade "visst intresse". Samma förhållande gällde även de som var i hög grad respektive lever för sina arbetsuppgifter där dessa individer synes vara mer positiv till samverkan jämfört med de individer som endast "i någon mån" var intresserade av detta. Inställningen till samverkan följer också arbetstid per vecka. Ju mer man arbetade desto positivare var man till samverkan.

Sammanfattningsvis synes det vara så att om man betraktar samverkan ur ett kompetensutvecklingsperspektiv har individer med starka professionalitetsföreställningar kring arbetet också en mer positiv syn på samverkan och dess möjligheter. Helt logiskt är det också så att om man är negativ till ett revirtänkande är man också i högre grad positiv till samarbete och utveckling genom detta.

Föreställningar	För det mesta	Ibland	Totalt antal
Totalt	85%	15%	78
Människosyn " Man skall respektera andras och sina egna arbetsuppgifter och ej "klampa" in på varandras områden"			
- Stämmer mycket bra/ Stämmer ganska bra			
- Stämmer ganska dåligt/ Stämmer mycket dåligt	81%	19%	53
	92%	8%	24
Professionalitet Intresse för företagets verksamhetsinriktning			
- Visst intresse	61%	38%	13
- Stort intresse	89%	11%	65
Intresse för arbetsuppgifter			
- Ja, i ngn mån	62%	37%	8
- Ja, i hög grad	85%	14%	62
- Ja, jag lever för arbetet	100%	0%	8
Arbets tid per vecka			
- mindre än 40 tim	82%	18%	11
- 40 tim	81%	19%	16
- mellan 40-50 tim	86%	14%	43
- mer än 50 tim	87%	12%	8

Tabell 9.13.

Klimatet handlar om hur känslan i företaget är. Ett kreativt klimat uppmanar till diskussioner, nya lösningar m.m. och har därför en stor betydelse för experimentlustan och den utveckling individer kan uppnå med detta.

I denna undersökning upplevdes klimatet som kreativt i större eller mindre omfattning (se tabell 9.14 nedan). De flesta individer upplevde dock klimatet som kreativt "i viss omfattning" så här finns det utvecklingspotential hos företagen.

Det finns en koppling mellan intresse för verksamhet/arbetsuppgifter och attityderna till klimatet. Ju större intresse för verksamhet och arbetsuppgift desto större upplevelse av kreativt klimat. En möjlig tolkning av detta är att ett engagemang i arbetet innebär också att man utnyttjar möjligheter till diskussioner och utbyten med andra i större utsträckning än om man bara arbetar för "brödfödan".

Liknande tendens finns dock inte när det gäller arbetstid per vecka och upplevelser av klimatet. Den grupp som arbetade minst respektive den grupp som arbetade mest upplevde i största graden klimatet som kreativt. Hos de individer som arbetar mellan 40-50 timmar per vecka kan det vara så att de har stora krav

på vad man kallar ett kreativt ”klimat” och därigenom är man inte lika positiv till nivån på detta i företagen.

”Upplever du klimatet i företaget som ‘kreativt’?”

Föreställningar	Inte alls	I viss omfattning	I stor omfattning	Totalt antal
Totalt	5%	49%	46%	79
Människosyn ” Man skall respektera andras och sina egna arbetsuppgifter och ej ”klampa” in på varandras områden”				
- Stämmer mycket bra/ Stämmer ganska bra	7%	48%	44%	54
- Stämmer ganska dåligt/ Stämmer mycket dåligt		50%	50%	24
Professionalitet Intresse för företagets verksamhetsinriktning				
- Visst intresse	14%	79%	7%	14
- Stort intresse	3%	43%	54%	65
Intresse för arbetsuppgifter				
- Ja, i ngn mån	25%	50%	25%	8
- Ja, i hög grad	3%	51%	46%	63
- Ja, jag lever för arbetet	0%	37%	62%	8
Arbets tid per vecka				
- mindre än 40 tim	8%	33%	58%	12
- 40 tim	6%	69%	25%	16
- mellan 40-50 tim	5%	49%	46%	43
- mer än 50 tim	0%	37%	62%	8

Tabell 9.14.

Individerna i företagen är också i hög grad utsatta för tidspress. I revisionsföretag är det i första hand under bokslutsperioden som arbetsbelastning blir hög. Reklamföretagen är beroende av kundtillströmningen och kan inte tacka nej till uppdrag (i vart fall inte under en rådande lågkonjunktur) även om man har dåligt om tid just då. Därför blir det en ojämn arbetsbörda för individerna som arbetar i företagen. I enkäten ställdes också en fråga om hur man upplevde detta. Det synes vara så att individerna har lärt sig hantera tidspress i stor utsträckning. En klar majoritet upplevde tidspress positivt, vilket kan tolkas som att man har vant sig att arbeta med små tidsmarginaler och faktiskt gillar detta!

När det gäller informationsgivningen och attityder till denna ställdes tre olika frågor. Den första syftade till att beskriva vilka kanaler som användes för att föra ut information. Detta varierade beroende på storlek och bransch¹⁸. I små företagen hade man möten i större utsträckning än i de större företagen där meddelanden var den mest frekventa kanalen. Det synes också finnas en branschmässig skillnad; reklamföretagen hade möten i större utsträckning än revisionsföretagen.

¹⁸ Se appendix (tabell 2:17-2:23, 3:17-3:23).

Den andra frågan om information handlade om hur ofta man ansåg sig få för lite information. En klar majoritet svarade "ibland" på denna fråga. Det är dock intressant att notera att det finns en del individer som aldrig anser sig få för lite information liksom de finns en del som ofta är missnöjda med informationsgivningen. Detta behöver i sig inte betyda att informationsmängden till dessa individer skiljer sig åt. Det kan mycket väl vara så att man har behov av olika mycket information. För en del individer torde det betyda en hel del vid avsaknad av information. Om man synar den sista frågan kring information som handlar om hur man upplever informationsbrist kan man här få en uppfattning om vilka reaktioner detta ger.

"Hur reagerar du när du får för lite information om företaget?"

Föreställningar	Påverkar mig inte	Känner stress	Blir irriterad	arg/-	Känner mig oviktig	Totalt antal
Totalt	14%	9%	32%		27%	78
Människosyn						
" Man skall respektera andras och sina egna arbetsuppgifter och ej "klampa" in på var- andras områden"						
- Stämmer mycket bra/						
Stämmer ganska bra	15%	11%	36%		24%	53
- Stämmer ganska dåligt/						
Stämmer mycket dåligt	12%	4%	21%		33%	24
Professionalitet						
Intresse för företagets verksamhetsinriktning						
- Visst intresse	14%	0%	36%		50%	14
- Stort intresse	14%	1%	31%		22%	64
Intresse för arbetsuppgifter						
- Ja, i ngn mån	12%	0%	37%		62%	8
- Ja, i hög grad	14%	6%	33%		25%	63
- Ja, jag lever för arbetet	14%	43%	14%		0%	7
Arbets tid per vecka						
- mindre än 40 tim	8%	25%	25%		33%	12
- 40 tim	6%	6%	56%		50%	16
- mellan 40-50 tim	19%	5%	31%		21%	42
- mer än 50 tim	12%	12%	0%		0%	8

Tabell 9.15

Huvudalternativen på denna fråga var "blir arg/irriterad" respektive "känner mig oviktig". De individer som var positivt inställda till revirtänkande reagerade med att bli arg/irriterad i större grad än att känna sig oviktig. Samma förhållande gäller stort intresse för verksamhetsinriktning, i hög grad intresserad av arbetsuppgifter samt lever för arbetet, arbetar 40 tim samt 40/50 tim .

Det motsatta dvs att känna sig oviktig var mer frekvent hos individer som var negativ till revirtänkande, hade visst intresse för verksamhetsinriktning, i någon mån var intresserad av arbetsuppgifter samt arbetade mindre än 40 tim per vecka.

Det som kan kommenteras här är att känslan kring upplevd informationsbrist speglar i en dimension individernas uppfattning om deras delaktighet i företaget. Blir man arg/irriterad kan detta tolkas som att man anser sig ha rätt till information. En mer resignerad inställning uppvisas hos dem som svarat med att känna sig oviktig. Detta kan tolkas som en mer negativ känsla inför upplevd informationsbrist.

Enkätredovisningen har nu kommit dithän att resultaten skall samlas upp inför teoriutvecklingen. I den ovanstående redogörelsen har upplevelser av organisationsförutsättningar redogjorts för med bakgrund av individuella beskrivningar. Före sammanfattningen av dessa resultat vill jag komplettera med att redogöra och diskutera de skillnader som fanns i studien beträffande olika företag. Anledningen till detta är att jag i urvalet antog att individernas värderingar skulle kunna skilja sig mellan olika företag dvs att individer med liknande föreställningar söker sig till en viss typ av företag och/eller omvänt att vissa företagskontexter påverkar individer till att bli på ett visst sätt. I nästa avsnitt beskrivs och diskuteras dessa eventuella skillnader beträffande individer med olika bakgrund och föreställningar i olika branscher, företag med olika geografisk belägenhet samt företag med olika storlek.

9.7 Skillnader mellan individer i olika typer av företag (Storlek, bransch och geografisk belägenhet)

*Storlek*¹⁹

När det gäller **könsfördelning** var det så att 46% var kvinnor i de mindre företaget medan 43% var kvinnor i de större företagen. Det var med andra ord ingen större skevhet mellan företag i olika storlek då det gäller kön. Däremot kan man skönja en skillnad i **åldersfördelningen** där de större företagen hade något fler äldre, dvs de som var 46-65 år. **Utbildningsnivån** var i princip jämnt fördelat mellan stora och små företag undantaget gruppen med högskoleutbildade där stora företag hade något större andel.

Erfarenheterna från tidigare arbeten skilde sig inte på något nämnvärt sätt mellan grupperna förutom när det gäller erfarenheter av liknande arbeten där stora företag hade större andel individer. Erfarenheterna av det företag som individerna arbetade på skilde sig dock åt mellan små och stora företag. De större företagen hade betydligt fler som arbetat länge i företaget. Detta kan möjligtvis förklaras av att det torde finnas större karriärmöjligheter i större utsträckning i dessa företag. När det däremot gällde år med nuvarande uppgifter var det ingen nämnvärd skillnad mellan stora och små företag. Detta skulle tillsammans med

¹⁹ Tabeller finns i appendix (tabell 2:1-2:16).

år i företaget kunna tolkas som att man oftare byter arbetsplats i små företag däremot behöver ej själva arbetsuppgifterna förändras.

När det gäller föreställningar kring **människosyn** var det inte heller någon skillnad mellan stora och små företag. Det fanns med andra ord ingen speciell "syn" hos individerna i stora eller små företag. **Professionalitetsfrågorna** uppvisade inte heller någon större skillnad mellan små och stora företag. Däremot var **legitimiteten i arbetet** i små företag i högre grad förankrad kring intressanta och spännande arbetsuppgifter jämfört med stora företag (c:a 10% skillnad).

Bransch²⁰

Fördelningen av **kön** i de olika branscherna uppvisade ingen större skillnad. Intressant är dock **åldersfördelningen** där reklambranschen har betydligt fler som är äldre (endast 33% är yngre än 36 år medan motsvarande för revisionsbranschen är 59%). Möjligt förklaring till detta kan vara att reklambranschen inte har någon speciell utbildning som revision (ekonomlinjen) och erfarenheterna kan vara av mångfacetterat slag inom reklam. Bakgrunden hos folk inom reklambranschen är bl a journalist, kulturarbetare och ekonom. Ofta kan man ha arbetat några år inom dessa yrken innan man hamnar på reklamföretag. Däremot går ofta ekonomerna direkt från utbildning in i revisionsbyråerna där vidareutbildning tar vid. Det torde därför vara troligt att åldersnivån är något lägre i revisionsbyråer. Dessutom är **utbildningsnivån** högre i revisionsbranschen där 80% har akademisk utbildning medan motsvarande siffra hos reklambranschen är 43%.

Erfarenheterna från tidigare arbeten var också större i reklambranschen. Detta ligger i linje med tidigare resonemang om ålder och skillnad på branscherna (ålder synes också i viss mån i denna undersökning vara kopplat till erfarenheter från tidigare arbete). Erfarenheter från både liknande arbete och annan typ av arbete var vanligare hos reklamföretagen än hos revisionsföretagen. När det gäller erfarenheterna av liknande arbeten tidigare var det 73% hos reklamföretagen som hade haft detta jämfört med 58% hos revisionsföretagen. Vid en jämförelse mellan bakgrundsvariabler kunde man också se att ju äldre individerna var desto oftare har man haft liknande arbeten tidigare. 37% av individerna i reklambranschen hade arbetat med något helt annat medan 25% hade gjort det i revisionsbranschen. Något jämnare här troligtvis beroende på att fördelningen på olika åldersgrupper då det gällde annan typ av arbete inte följde samma mönster (en jämförelse visar att åldersgruppen 26-35 år hade störst erfarenhet av annan typ av arbeten).

²⁰ Tabeller finns i appendix (tabell 3:1-3:16).

De resultat som kommer fram då det gäller erfarenheterna av andra sysselsättningar stämmer bra med frågorna om erfarenheterna av företaget. Inom revisionsbranschen var det hela 75% som arbetat 4 år eller mer på företaget medan motsvarande för reklamföretag var 50%. Liknande förhållande gällde även år med nuvarande arbetsuppgifter. Individer i revisionsbranschen hade även här mer erfarenhet. Det sistnämnda är svårtolkningsbart då det samtidigt är så att ålder synes relaterat till erfarenhet av nuvarande arbetsuppgifter och reklambranschen hade fler äldre individer.

Sammanfattningsvis innebär detta att reklamföretagen har betydligt äldre individer samtidigt som man har erfarenheter av liknande arbeten och andra arbeten i större utsträckning än revisionsföretag. Däremot har individerna i revisionsföretag större erfarenhet av företaget i år räknat och nuvarande arbetsuppgifter. Man skulle kunna säga att individerna i dessa reklamföretag har en bredare erfarenhet (av tidigare sysselsättning) och individerna i revisionsföretag har en smalare och djupare erfarenhet (av nuvarande sysselsättning).

Föreställningarna kring **människosyn** skilde sig åt mellan branscherna. När det gäller påstående som behandlar inställning till revirtänkande och samarbete kan man se en mer kritisk inställning hos reklambranschen till detta. Hela 43% tycker att detta påstående stämmer dåligt med deras syn på människor och arbete. Detta jämfört med revisionsbranschens 23%, som uppvisar en mer "respektfull" syn på andra individer. Det synes med andra ord finnas en mer "vidsynt" inställning hos individerna i reklambranschen.

Det var ingen större skillnad mellan grupperna vad gäller **professionalitetsföreställningarna**. Något fler (dock <10%) i reklambranschen hade ett stort intresse för verksamheten. Det var fler som "levde för arbetet" i reklambranschen medan motsvarande fler ansåg sina arbetsuppgifter var intressanta "i hög grad" i revisionsbranschen. När det gäller arbetstid per vecka var det ingen nämnvärd skillnad mellan branscherna (<10%). Sammaledes gäller för föreställningar kring **legitimitet för arbetet**.

Geografisk belägenhet²¹

Kön fördelade sig jämnt mellan orterna. **Åldersfördelningen** inom företag i norr respektive söder var då mer ojämn. Tyngdpunkten för företag i norra Sverige låg under 36 år medan det omvända gällde för företag i södra Sverige. Däremot var det ingen skillnad mellan orterna vad gäller **utbildningsnivå**.

De **erfarenheter** man hade från tidigare arbeten var olika i företagen i södra Sverige jämfört med norra delen av landet. I södra Sverige hade 74% av indivi-

²¹ Tabeller finns i appendix (tabell 4:1-4:16).

derna erfarenheter från liknande arbeten medan motsvarande för norra delen var 54%. Däremot var det fler i norra Sverige som hade erfarenhet av annan typ av arbete.

Som vi konstaterade när vi jämförde storlek och bransch hade individerna i större företag erfarenhet av liknande arbeten mer och reklambranschen hade erfarenhet av både liknande och annan typ av arbeten. Detta tolkades då ha samband med ålder, åtminstone när det gäller liknande arbeten. Med stigande ålder hade man i större utsträckning haft liknande arbeten tidigare. Detta skulle även här kunna stämma bra eftersom åldern på individerna i södra Sverige var högre än i norra delen av landet. Däremot var inte erfarenheten av andra arbeten lika hårt kopplat till stigande ålder (åldersgruppen 25-36 år hade störst erfarenhet där). Denna åldersgrupp var också större i den norra delen.

En jämförelse vad gäller år på företaget visade inte på någon större skillnad mellan individerna i norra delen av Sverige jämfört med södra delen. Om man kopplar detta till storlek- och branschjämförelsen var det också så att stora företag samt revisionsföretagen hade mer erfarenhet då det gäller år på företaget. Eftersom det var någorlunda jämnt fördelat mellan orterna då det gäller storlek och bransch är detta logiskt. Däremot uppvisades skillnad mellan orterna vad gäller år med nuvarande sysselsättning där södra Sverige hade 71% som arbetat 4 år eller mer medan motsvarande var för norra Sverige 55%. Detta kan då kopplas till åldern som visat sig ha samband med år med nuvarande sysselsättning. Det var nämligen så att företagen i södra Sverige hade fler äldre individer jämfört med norra delen av landet.

När det gäller föreställningarna kring **människosyn** var det ingen större skillnad mellan individerna på det olika orterna.

Professionalitetsföreställningarna visade på skillnader mellan orterna. Det var 87% av individerna i södra Sverige som hade stort intresse för verksamheten medan 77% hade det i norra Sverige (förklaring till detta kan man se när man jämför bakgrundsvariabler med föreställningar där det visar sig att ju äldre individerna är desto större intresse för verksamhet). Företagen i södra Sverige har också större andel äldre individer. Samma tendens var det då det gäller intresse för arbetsuppgifterna. Där var det 95% i företagen i södra Sverige och 85% av individerna i norra delen som svarade "i hög grad" och "Ja, jag lever för arbetet". Detta är då svårare att hänföra till åldern då det inte var samma kopplingar mellan stigande ålder och intresse för arbetsuppgifterna. Tid på arbetet var någorlunda jämnt fördelat mellan orterna. Möjligtvis skulle man kunna säga att något fler arbetade mer än 50 tim per vecka i företagen i södra Sverige samtidigt som fler arbetade mellan 40 och 50 tim per vecka i företagen i norra Sverige. Denna fråga synes också vara kopplad till kön där orterna uppvisade jämn fördelning mellan sig.

Frågan kring **legitimitet för arbetet** gav ej heller någon nämnvärd skillnad mellan grupperna

Avslutningsvis kan man säga att det finns med andra ord en viss relation mellan individuella föreställningar och olika företagstyper som storlek, bransch och geografisk belägenhet. Människor socialiseras, helt naturligt, genom sitt deltagande i organisationer och kulturella kontexter. Däremot finns det inget belägg för att människor i en viss bransch, beläget på en viss ort eller företag med en viss storlek ensamt kan förklara olikheterna i upplevelser av möjligheter till personlig kompetensutveckling (vi återkommer dock till detta senare i kapitel 12). Denna kompletterande information om företagstyper får dock ses som bakgrundsinformation då individperspektivet är fokus i denna studie. Med bakgrund av fallstudierna samt de resultat som kommer att presenteras i teoriutvecklingen framgår det också att det finns olikheter mellan individer inom samma företag.

Härmed är redovisningen av de empiriska studierna klar. Nu skall resultaten av fallstudierna och enkätstudien knytas samman för den avslutande teoriutvecklingen (kap 11-13). Vi inleder den integrerade analysen och teoriutvecklingen med att summera de resultat som fallstudierna och enkätstudien tillsammans bidragit med; en diskussion av individernas värderingar och de upplevelser som de haft av organisationsförutsättningar för kompetensutveckling. Diskussionen kommer även att innehålla en del litteraturkopplingar för att styrka de empiriska resultaten ytterligare.

10

Individer och deras upplevelser av företaget -En diskussion av de empiriska resultaten

Den sammanfattande analysen och teoriutvecklingen inleds med en diskussion om resultaten av de empiriska studierna, dvs fallstudierna och enkätstudien¹. I kapitlet diskuteras både likheter och olikheter individer emellan beträffande individuella föreställningar och upplevelser av organisationsförutsättningar för personlig kompetensutveckling.

I de påföljande kapitlen, dvs 11, 12 och 13 kommer däremot teoriutvecklingen att koncentreras på olikheter mellan individers upplevda möjligheter för personlig kompetensutveckling i företag.

10.1 Individuella föreställningar

Man kan börja med att konstatera, som gjordes i enkätanalysen, att de föreställningarna som anknyter till en voluntaristisk syn på människor synes tilltala individerna i studien. Man hade i hög grad tro på människors förmåga samt i någon mening "fria val" i tillvaron. Det finns i de undersökta företagen en tro på individers fria vilja, vilket innebär att individerna har en tillit till sin egen kapacitet likväl som till andras möjligheter att utvecklas. Det kan synas vara positivt för individerna att man tillmäter strukturer liten betydelse, samtidigt som den voluntaristiska människosynen kan användas som ett instrument för att bortförklara att vissa individer inte utvecklas i organisationen. När man tillmäter individen stort ansvar för den egna utvecklingen finns det också risk för att man samtidigt bortser från den betydelse ledningen genom sitt agerande kan ha i företagen.

Det som är intressant är att attityder till föreställningar om revirtänkande är olika hos individerna. En del individer tolkar revirtänkande som "positivt" i det att man respekterar andras arbetsuppgifter. Medan andra individer tolkar det "negativt", dvs att man inte håller sig öppen för andras synpunkter på sitt arbete. De som tolkade revirtänkande som positivt hade också i allmänhet ett mer

¹ Detta kapitel bygger på de empiriska resultat som redovisats i kapitel 7, 8 och 9. Kapitlet innehåller inga hänvisningar till tabeller (eftersom dessa finns i kapitel 9)utom i de fall där utvikningar om vissa resultat görs t ex branschjämförelser.

positivt förhållande till företaget jämfört med de som tolkade denna föreställning negativt. Äldre individer med mer erfarenhet synes vara mer negativa i sin inställning till "revirtänkande". En trolig förklaring till detta är att man har arbetat in sig i företaget och uppnått en viss mognad och säkerhet i sitt agerande gentemot andra människor.

De föreställningar som i enkätstudien benämnts professionalitetsföreställningar (dvs intresse för verksamhetsinriktning, arbetsuppgifter samt arbetstid per vecka) visade på intressanta resultat. För det första var det ingen av individerna som var helt ointresserad av verksamhetsinriktningen och en stor majoritet av individerna hade ett stort intresse för verksamheten. De individer som hade störst intresse för verksamheten var äldre och hade stor erfarenhet av företaget och arbetsuppgifterna. En möjlig förklaring till detta är att individerna när de blir äldre och fått erfarenhet har både tid och lust att engagera sig i verksamhetsuppgifter. Arbetsuppgifterna i sig är inte lika intressanta för denna åldersgrupp. Dessutom synes individer som arbetat länge med samma arbetsuppgifter bli "mätta" på arbetet i större utsträckning är de "hungriga" yngre individerna. Frågan är, med bakgrund av detta, hur äldre individer kan uppleva utveckling när "utvecklingsdimensionerna" blir färre och färre? Ytterligare forskning om äldre individer och deras möjligheter till utveckling synes, med bakgrund av ovanstående, vara angeläget.

Ett annat viktigt resultat av studien är att män och kvinnor som har lika utbildning och arbetar med samma saker upplever olika möjligheter för kompetensutveckling. En trolig förklaring till detta kan vara att man ej arbetar lika mycket i tid räknat. Arbetstiden synes i denna undersökning vara relaterad till den upplevda kompetensutvecklingen. Detta ger då i förlängningen effekter som t ex ojämliga villkor för män och kvinnor beträffande möjligheter till kompetensutveckling. En stor majoritet av männen i enkätundersökningen arbetade mer än 40 tim per vecka medan en minoritet av kvinnorna gjorde detta. Resultaten som sådana kan naturligtvis diskuteras eftersom empirin inte är tillräcklig för att dra slutsatser om detta. Samtidigt finns det logiska mönster i detta eftersom det främst är individer i åldern 26-35 år som arbetar mindre. En möjlig tolkning av detta är att de flesta har småbarn just i den åldern och att kvinnorna (i vart fall i större utsträckning än män) väljer att arbeta mindre under dessa småbarnsår. Intressant är också att individer som är äldre arbetar mindre i tid räknat. När det gäller dessa individer kan man tänka sig att både ändrade värderingar om vad som är viktigt i livet samt den fysiska kapaciteten spelar roll.

Ytterligare diskussion kan föras om arbetstid och kompetensutveckling. Det finns forskning inom det psykosociala fältet som visar att avsaknad av stimulans medför psykiska och fysiska effekter för kroppen². I de undersökta företa-

² Aronsson, G, 1983

gen kan man säga att det inte torde vara någon understimulering rent allmänt sett jämfört med arbete i industri. Däremot är det endast en fjärdedel som upplever kompetensutveckling i stor omfattning, vilket delvis kan förklaras med krav och utbildningsbakgrund. Allting är relativt något annat. De individer som hade högskoleutbildning arbetade också mer än andra. Hela 78% arbetar mer än lagstadgad arbetstid per vecka, dvs mer än 40 tim. Visserligen kan man säga att det är positivt att individerna arbetar mycket eftersom det torde vara relaterat till ett engagemang i arbetet. Däremot kan man undra om det inte finns en motsättning mellan utveckling och hälsa. Även om det för stunden kan vara stimulerande att arbeta mycket är det inte alltid bra på längre sikt för det fysiska och psykiska välbefinnandet. Ofta kan det vara psykologiska orsaker till att man arbetar mycket, t ex prestationsångest. Ur ett längre perspektiv blir det inte då så bra att utvecklas i arbetet. Förutom fysiska problem, t ex med blodtryck, mage och hjärta, kan man få problem med den mentala hälsan.³ Med andra ord kan det, trots att denna studie har ett utvecklingsperspektiv, vara värt att reflektera över om viljan att utvecklas alla gånger behöver vara hälsosam ur alla aspekter.

När det gäller frågan om legitimitet i arbetet gav denna ingen större skillnad i uppfattning i enkäten eftersom en klar majoritet ansåg att utveckling i arbetet var dominerande som drivkraft, vilket i sig är ett intressant resultat eftersom det också var utgångspunkten för studien. Det fanns dock en tendens i fallstudierna att kvinnorna tillskrev arbetet större social legitimitet. Inställning till arbetet och dess betydelse får dock i enkäten huvudsakligen utgöras av professionalitetsförhållningarna. I fallbeskrivningarna får man en mer fullständig redogörelse för dessa förhållanden eftersom metoden är annorlunda. Man ser variationerna mellan individer på ett helt annat sätt. Både enkäten och fallstudierna pekar dock på att intressanta och spännande arbetsuppgifter, dvs utvecklingsperspektivet, är dominerande som drivkraft till arbete.

10.2 Upplevelser av organisationsförutsättningar för kompetensutveckling

Företagsupplevelserna visade på både likheter och olikheter. Det fanns totalt sett en hög grad av upplevd överensstämmelse mellan företagets målsättning/arbete och individens värderingar. Vad som dock kan noteras är att många individer upplevde en viss osäkerhet vad gäller målsättning. En möjlig tolkning av detta är att det kan finnas en viss ambivalens gentemot målsättningen (vilket fallstudierna visade). I fallstudierna var man t ex ambivalent gentemot vinstmålsättningen eftersom man var tvungen att "tumma på kvalitet" på vissa uppdrag. Speciellt under lågkonjunktur finns det inte samma möjligheter att "välja" kunder eftersom marknaden är begränsad.

³ Aronsson, G, 1983

Tidigare forskning visar också att det finns vissa problem relaterade till målsättning. Schein diskuterar problemen med att kombinera individuella mål och organisationsmålsättningar. Han betonar bland annat vikten av att socialisera in individer i organisationen så att de blir engagerade och därmed kan förbinda sig till organisationens mål.⁴ Även Söderström pekar på problem relaterat till målsättning. Olika individer har olika uppfattningar om hur vad som skall göras. Därigenom ökar konflikterna och det är angeläget för organisationen att studera vilka måluppfattningar som existerar inom företaget.⁵ Å andra sidan kan det vara så att individer med likartade målsättningar går samman och bildar gemenskap (t ex kooperativa företag men även vissa kunskapsföretag). Detta skulle kunna vara grogrund för en bättre överensstämmelse mellan individ och företag.

Under 60-talet lanserades intressentmodellen med tanken att harmoniperspektivet (dvs intressenternas vilja till deltagande) skapar grogrund för samverkan om målsättning. Denna har dock kritiserats bland annat för att tjäna ledningens syfte eftersom de som har makten bestämmer målsättning och strävanden⁶. Harmoniperspektivet innebär att man negligerar konflikterande intressen. Det synes vara väsentligt att erkänna att det kan finnas olika mål för individ och ledning⁷. För att känna sig bunden till företaget bör man acceptera de bärande idéerna. Samtidigt kan man i och för sig delta i organisationer även om man inte delar målsättningar visar både fallstudierna och enkätstudien samt tidigare forskning⁸.

När det gäller styrningen i företaget var det endast en svag majoritet av individerna som var positivt inställd till denna organisationsförutsättning i företaget. Dessutom kan man konstatera att individerna synes vara mer positiva till stark styrning än till svag sådan. Även i fallstudierna fanns det yttranden som tydde på detta. En individ menar bl a att det är bättre med handlingskraftiga ledare även om det blir fel ibland⁹. I fallstudierna diskuterades styrningen i flera olika dimensioner. Individerna resonerade om ekonomisk styrning av investeringar, men även styrningen gällande utbildning och samarbete var föremål för kritik. Styrningen synes vara svag i fallföretaget eftersom individerna arbetade som "företag i företaget". I den komparativa analysen (kapitel 8) diskuteras konflikten mellan styrning och frihet, där tidigare forskning pekar på vikten av frihet¹⁰. Samtidigt gäller det att få en tydlig struktur över företagen för att individer skall förstå organisationen. Tidigare forskning visar också att det är viktigt för individer att känna trygghet i sitt handlande eftersom det ger bättre förutsättningar

⁴ Schein, E.H, 1988.

⁵ Söderström, M, 1983.

⁶ Se bl a Sandberg, Å, 1980b, Abrahamsson, B, 1978.

⁷ Jämför Axelssons, R, 1981 diskussion om normativa och instrumentella målsättningar.

⁸ Se t ex Weick, K, 1979.

⁹ Se fallanalyser kapitel 7.

¹⁰ Se t ex Hackman, J.R & Oldham, G, R, 1980.

för engagemang¹¹. Individer är dock olika på så sätt att en del individer föredrar klara strukturer medan andra individer ”kör sitt eget lopp” och synes arbeta mer fristående från företaget (se t ex individ C i fallstudierna).

När det gäller övriga dimensioner av styrning var det så att det var hög grad av decentraliserat beslutsfattande liksom självbestämmande i arbetet och detta upplevdes som positivt av en stor majoritet av individerna. Att själv få ta ansvar och bestämma upplevs med andra ord som positivt. Individerna i företagen synes i stor utsträckning vilja styra sitt eget arbete. I kunskapsföretag har man också större möjligheter jämfört med industriföretag att göra detta eftersom verksamheten bygger mycket på en tillit till enskilda individers förmåga. Flexibilitet i arbetstider synes också vara angeläget för individerna att ha. Detta med frihet i arbetstiderna hör ihop med ”icke” kontrollerande, som implicerar en tilltro till människor och deras förmåga att sköta sitt arbete. På vissa företag, t ex myndigheter och industri, har man fortfarande stämpelklocka. Visserligen finns det möjlighet att ”flexa” inom detta system också. Däremot är själva stämpelklockan en kulturell symbol som fungerar som påminnelse för individer att de behöver någon som kommer ihåg tider åt dem.

När det gäller attityder till ledningen synes det vara få chefer som fungerar som inspiration till utveckling, dvs mentorrollen. Detta med mentorer/förebilder kan ha både positiva och negativa sidor. En positiv sida är att individen växer och utvecklar sig själv. Den negativa sidan är att chefen styr individen som på så sätt kan ge upp sin egen identitet. Effekten av förebilder beror i mångt och mycket på den människosyn som finns hos cheferna. Chefer kan med hjälp av stöd och struktur skapa en grund för sina anställda att utvecklas. Att kunna dela med sig av sin erfarenhet och ha en positiv grundsyn på människor torde vara grundläggande för detta¹².

Utvecklingsförutsättningarna beskrev olika evenemang för kompetensutveckling såsom seminarier, konferenser och utbildning. Det man kan konstatera i enkäten liksom i fallstudierna är att utbytet av traditionella utvecklingsförutsättningar upplevdes tämligen stort. Majoriteten av individerna upplevde både seminarier och vidareutbildning som stimulerande. Däremot upplevde man inget större kompetensutbyte av kurser för kunder. Revisionsbranschen har också en internutbildning som genomförs över ett antal år och är tänkt som en grund för revisionsarbetet. Internutbildning efterlystes också av individerna i fallstudierna som gjordes i ett reklamföretag. Enkätstudien visade också på olikheter mellan branscherna beträffande utvecklingsförutsättningar¹³. Revisionsbranschen hade i större utsträckning formellt organiserad verksamhet än reklambranschen. De empiriska resultaten tyder inte heller på någon motsats-

¹¹ Se t ex Brunsson, N, 1987, Lieberman, A, 1972.

¹² Se bl a Ahren, G, 1991.

¹³ Se appendix (tabell 3:24-3:28).

ställning mellan formella och informella utvecklingsförutsättningar. För anställdas utveckling synes det vara väsentligt att delta i både seminarier och vidareutbildning, men även ha tid till annan förkovran (läsa tidskrifter, böcker m.m.). Det är också intressant att endast en fjärdedel av alla individer upplevde möjlighet att förkovra sig samtidigt som en stor majoritet upplevde det som positivt. Här finns troligen en stor utvecklingspotential hos individerna.

Både fallstudierna och enkätstudien visade på ett utbrett revirtänkande. Reaktionen på detta var dock lite olika mellan individerna. Det är också tydligt att många av individerna upplevde revirtänkande som begränsande. Vad som kan vara begränsande är att man genom ett revirtänkande går miste om ett kreativt klimat. I ett kreativt klimat kan det vara häftiga diskussioner om idéer och olika lösningar. För att kunna diskutera sitt arbete med andra måste man också vara öppen för kritik. Förutsättningar för att detta skall fungera är också att man är trygg i sitt arbete och att den kritik som ges är konstruktiv. Det innebär också det omvända, dvs att man ger andra möjligheter att lära av en själv, vilket naturligtvis inte är alldeles lätt när "professionaliteten" vidrörs. Många kunskapsföretag är uppbyggda efter specialisttanken, t ex reklamföretag (AD, Copywriter osv) och den i sig skapar grund för revirtänkande. Fallstudierna pekade också på att revirtänkande har att göra med komplexiteten i att kombinera individuella och kollektiva intressen. Vi har en individuell mentalitet i Sverige samtidigt som vi förväntas samarbeta¹⁴. Jag återkommer dock till detta dilemma senare i kapitlet. Något som anknyter till revirtänkande är intern konkurrens som också gav upphov till mycket olika reaktioner. Det var c:a en tredjedel som upplevde intern konkurrens som positivt, en tredjedel var osäkra och en tredjedel var negativa till detta. De individer som menade att intern konkurrens förekom till viss grad var mest positiv till detta. Vad man också kan tolka av resultaten i fallstudierna och enkätstudien är att intern konkurrens är bra i lagom utsträckning eftersom det stimulerar till utveckling av bra produkter i arbetet (jfr fallstudierna). Enkätstudien visade att kvinnorna var mest negativa till intern konkurrens. En trolig förklaring till detta var att de har sämre möjligheter att konkurrera med andra anställda på grund av att de också arbetade mindre tid per vecka. Om intern konkurrens skall kunna fungera på ett humant sätt som drivkraft till utveckling för alla bör det också vara jämbördiga utgångspunkter.

Både enkäten och fallstudierna gav stöd för tanken att kundnätet och kundrelationerna är väsentliga för individerna¹⁵. Har man bra kundrelationer kan de vara utvecklande och vissa uppdrag är också mer spännande än andra. Något som kan vara intressant att undersöka och forska om är vilka kriterier som finns för att ge individer belöningar/uppdrag. I enkäten var det de individer som arbetade mycket som var mest nöjda med kunderna medan de individer som arbetade

¹⁴ Se bl a Hofstede, G, 1980.

¹⁵ Se även Alvesson, M & Köping A.S, 1993.

mindre var minst nöjda. En möjlig tolkning av detta är att om man arbetar mycket har man också störst möjlighet att få de bästa uppdragen/kunderna. Därigenom är också möjligheterna till egen utveckling större hos dessa individer. Om det skulle vara så att det i allmänhet ges sämre möjligheter till utveckling om man arbetar mindre bör detta också klart framgå för den som väljer att arbeta mindre.

När det gäller kunderna var det även andra bilder som kom fram i fallstudierna. Visserligen var de bra kundrelationerna utvecklande. Det är också ett sätt att få feedback på ett arbete. Samtidigt fanns det problem med vissa kunder som, enligt vissa individer i fallstudierna, "inte begrep reklam". I fallstudierna var några individer av den uppfattningen att kunderna var dåliga att bedöma reklamens påverkan på människor. Kunderna förstår inte heller själva reklamskapandet. Debiteringssystemet är också föremål för stora tvister och ofta vill kunden inte betala för idégenereringsprocessen.

Alvesson & Köping har i sin forskning om kulturen i reklambyråer noterat problem med reklambyråernas starka beroende av kunderna och deras tyckande. Det finns ingen samlad kunskap på reklamområdet som skulle kunna bidra till välgrundade bedömningar från kundens sida.¹⁶ En läkare eller företagsekonom kan motivera sina rekommendationer med stöd av tydliga forskningsresultat, vilket inte reklamänniskor kan göra på samma sätt. Reklam är sådant som är av mer "allmogodskaraktär". Alla kan ha åsikter i hur t ex annonser utformas, varför reklamakaren får helt andra utgångspunkter i sitt arbete än t ex revisorer (som har mer formella regler att motivera sitt arbete med).

En överväldigande majoritet av individerna upplevde samverkan som stimulerande. Detta stöds också av forskning om kompetensutveckling, t ex hos Utbult & Elling¹⁷, Hall¹⁸, Wikström m fl¹⁹ och Kompetensutredningen SOU 1991:56²⁰, som menar att samverkan med människor är viktigt för utveckling. I denna studie var det endast hälften som beskrev det som förekommande "i stor omfattning". Det fanns också en stark koppling mellan de som var negativa till revirtänkande och attityden till samverkan. De individer som var negativa till revirtänkande var också i stor utsträckning positiva till samverkan.

Det kan dock i vissa fall vara förenat med stora svårigheter att inse nyttan med att samverka och på så sätt få utbyte med andra. På kort sikt kan det synas effektivare att "sitta på sin egen kammare" och endast ha några få professionella

¹⁶ Alvesson, M & Köping, A.S, 1993.

¹⁷ Utbult, M & Elling, M., 1988

¹⁸ Hall, J, 1990.

¹⁹ Wikström, S, m fl, 1992.

²⁰ SOU 1991:56

kontakter. Samverkan och interaktion med andra människor tar tid och är inte heller alla gånger direkt rationella ur ett nyttomaximerande perspektiv.

Det finns bland allmänheten en myt om att reklamarbetet är kreativt.²¹ I fallstudierna fanns det en önskan hos individerna att höja det kreativa klimatet. Det fanns också en skillnad mellan individerna i de olika branscherna i enkätstudien där reklamänniskorna upplevde att det var ”högre i tak” jämfört med individerna som arbetade i revisionsföretag. Totalt sett upplevde en minoritet av individerna klimatet som kreativt. I fallstudierna pekades också på att diskussionerna borde vara hårdare och kritiken mer utvärderande liksom att den rumsliga placeringen motverkade detta eftersom Copywriter och AD satt långt ifrån varandra. En genomtänkt placering av individer skulle kunna bidra till mer utvecklande arbetsplatser för många individer.

Majoriteten av individerna var positiva till tidspress i arbetet, vilket kan uppfattas som något märkligt eftersom det kan skapa stress. I fallstudierna förklarades detta med att man är van att arbeta under sådana förhållanden och man kan anpassa sig till att arbeta under press. Själva arbetsförhållandena är också sådana till sin karaktär, ibland arbetar man mycket och ibland mindre på grund av att kunderna i mångt och mycket styr verksamheten. Arbetet karaktäriseras av korta varsel och snabba ryck. Inom revisionsbranschen har man liknande ”konjunkturer”. Vissa månader innan bokslut är det hektiskt med mycket övertid och individerna tycks vänja sig med detta. Vad som kan tyckas vara mer uppseendeväckande är att så många upplever tidspress som något positivt. Möjligtvis beror detta på att tidspressen är ”lagom”. Det finns också individer som tycker sig behöva någon yttre press för att bli riktigt effektiva och få ut mesta möjliga av arbetet. Enkätstudien visade dock att de som hade tidspress ”nästan jämt” var minst positiva till denna²², vilket kan tolkas som att för mycket av tidspress skapar negativa känslor som kan leda till missnöje med kvalitet på det man producerar.

Individerna i fallstudierna upplevde att informationen från koncernledningen var undermålig vad gäller omfattning. Enkätstudien visade att de små företagen hade möten i större utsträckning än i de större företagen. Det synes också vara lättare att få information i mindre företag. I större företag kom informationen via meddelanden i störst omfattning. Samtidigt med denna storleksskillnad fanns det också en skillnad beroende på bransch. Stora reklamföretag hade möten i nästan lika hög grad som små revisionsföretag. Meddelanden är vanligare i revisionsbranschen. Sättet att föra ut information var i denna studie både storleks- och branschanknutet.

²¹ Alvesson, M & Köping, A.S., 1993.

²² Se appendix (tabell 5:2).

Reaktionerna på informationsbrist var något olika till karaktären. I fallstudierna hade individerna olika meningar om betydelsen av informationsgivning. En del individer tillmätte informationen stor betydelse för delaktigheten och självförtroendet medan andra var mindre engagerade i frågan. I enkätstudien beskrev en del av individerna att de reagerade med att bli arga/irriterade vid upplevd informationsbrist, vilket får betraktas som en mer aktiv känsla jämfört med att känna sig oviktig som var det andra huvudalternativet. Tidigare forskning visar också att upplevd informationsbrist kan bidra till en känsla av maktlöshet²³.

Upplevelser av att känna sig oviktig var också i detta fall kopplat till sämre relationer med företaget. Passiva känslor som att uppleva sig oviktig kan ses som ett uttryck för mindre grad av delaktighet i organisationen. Vad som dock kan vara värt att notera är att det inte är givet att ledningen förstår vikten av information eller att man tror att den sprids ryktesvägen. Det finns nämligen en "myt" att information inte får ges i överflöd. Denna studie styrker dock behovet av god informationsgivning eftersom man ser att individerna reagerar negativt i hög grad vid upplevd informationsbrist.

När det gäller viljan till kompetensutveckling kan man också se att det finns ett stort "glapp" mellan individernas ambitioner och den faktiskt upplevda utvecklingen²⁴. En klar majoritet av individerna ville utveckla sin kompetens i stor omfattning samtidigt som en klar minoritet faktiskt upplevde utveckling i hög omfattning. En förklaring till detta skulle kunna vara att man sätter "ribban" väldigt högt och aldrig blir nöjd. Det finns dock ingen sådan tendens dvs att de som sätter ribban högt skulle ha lägre andel än övriga grupper. Tvärtom så var det så att den grupp som satte ribban högst också beskrev att de upplevde utveckling i högsta grad. Dessutom var det så att alla individer (förutom 1) som upplevde utveckling i stor omfattning också hade hög ambitionsnivå. Det finns med andra ord en stor potential hos individerna vad gäller deras ambitioner och möjligheter att utvecklas.

Härmed har jag diskuterat de viktigaste empiriska resultat som studien givit. I diskussionen ovan har både likheter och olikheter individer emellan lyfts fram. Fortsättningsvis skall jag koncentrera mig på olikheterna mellan individer och grupperingar av individer. Innan jag övergår till en utveckling av teorin om olika individers upplevda möjligheter till kompetensutveckling introduceras i nästa avsnitt de övergripande tankegångarna i teoriutvecklingen.

²³ Se text Fischer, C.D, 1979.

²⁴ Se appendix (tabell 5:3).

10.3 Introduktion till teoriutveckling

Avsikten med enkätstudien var att, med bakgrund av fallstudierna, söka olika relationer mellan individ och företag med avseende på personlig kompetensutveckling. Under enkätanalysen framkom också olika uttryck för dessa relationer. Det fanns t ex kopplingar mellan kön och vissa föreställningar samt mellan vissa föreställningar och upplevelser av organisationsförutsättningar. Både fallstudierna och enkätstudien visar på olika typer av **mönster** mellan individens bakgrund, föreställningar och upplevelser av organisationsförutsättningar för kompetensutveckling. Dessa empiriska **relationsmönster** mellan individ och företag uttrycker således individens subjektiva upplevelser av organisationsförutsättningar för personlig kompetensutveckling.

I nästa kapitel (11) skall vi summera upp de för denna studie centrala mönster som upptäckts mellan individuella föreställningar och upplevda organisationsförutsättningar för personlig kompetensutveckling. I de avslutande kapitlen (12 och 13) skall en teori utvecklas om de olika relationsmönstren och deras förutsättningar för personlig kompetensutveckling.

11

Mot en utvecklad teori om individers upplevda möjligheter till personlig kompetensutveckling

För att få en översiktlig bild om vilka resultat som ligger till grund för utvecklingen av teori om olika relationer redovisas inledningsvis i detta kapitel de centrala empiriska mönstren mellan individuella föreställningar och upplevelser av organisationsförutsättningar, som uttryckts i enkätstudien. Dessa mönster relateras sedermera till individernas upplevda kompetensutveckling. Den stegvisa teoriutvecklingsprocessen resulterar så småningom i sex olika relationsmönster bestående av olika individuella föreställningar och upplevelser av organisationsförutsättningar för kompetensutveckling. Relationsmönstren visar också på olikheter individer emellan beträffande den personligt upplevda kompetensutvecklingen. I de påföljande kapitlen 12 och 13 utvecklas relationsmönstren ytterligare med avseende på begrepp och teori.

11.1 En sammanfattning inför begrepps- och teoriutvecklingen

Sammanfattningen av de empiriska mönstren kommer att innehålla en redogörelse för vilka individföreställningar som med bakgrund av enkätstudien kan hänföras till de olika upplevelserna. De olika upplevelserna av organisationsförutsättningar relateras därefter till den upplevda kompetensutvecklingen.

11.1.1 Föreställningar som kan relateras till de olika företagsupplevelserna

Föreställningen om **människosyn** visade sig i denna undersökning ge liten spridning bland individerna. Som det påpekades i enkätredovisningen hade en stor majoritet av individerna en voluntaristisk syn på människan och dess möjligheter. Det fanns dock en utpräglad revirtanke hos vissa av individerna som kan tolkas som en vilja att bibehålla specialkompetensen. De individer som hade denna revirtanke var också i högre grad positiva till företaget. Det kunde spåras ett mönster mellan **attityder till revirtänkande och attityder till målsättning, styrning, prioritering av utvecklingsevenemang, egen förkovran, intern konkurrens samt samverkan**. Individer med en positiv syn på revirtänkande upplever både målsättning och styrning mer positivt jämfört med de individer som var negativa till revirtanken. Denna revirtanke var också förenad med en något mindre positiv syn på intern konkurrens liksom att man upplevde

samverkan mindre positivt. Kopplingen mellan revirtänkandet och attityderna till samverkan kan förklaras logiskt eftersom samverkan bygger på att man har en mer respektlös inställning till andras och egna arbetsuppgifter. Den interna konkurrensen ses inte heller på samma sätt utan kan upplevas mer som ett hot mot den individuella professionen. Följaktligen finns det också hos denna grupp en mer positiv attityd till den egna förkovran dvs den mer individuella formen för utveckling.

Föreställningarna om **professionalitet** handlade om förhållningssättet till arbetet. Resonemang har förts om tre olika aspekter av detta; intresse för verksamhet, intresse för arbetsuppgifter samt hur mycket tid individer spenderar på arbetet. Individerna i företagen synes på det hela stora taget ha en professionell inställning när man i hög grad är intresserad av både verksamhet och arbetsuppgifter. Ytterligare indikation på detta är att man arbetar mycket i dessa företag. En klar majoritet av individerna arbetar mer än 40 timmar per vecka.

Analysen av relationen mellan professionalitetsföreställningarna och upplevelserna av organisationsförutsättningar gav en del intressanta resultat. De individer som hade **störst intresse för verksamheten** som sådan var också mer positiva till företaget. Uttryck för detta gavs i positiva **attityder till målsättning, styrning, ledning, olika utvecklingsevenemang, egen förkovran, kunderna, samverkan, klimat samt en mer aktiv reaktion på upplevd informationsbrist**. Det är i sig inga uppseendeväckande resultat; har man ett stort intresse för verksamheten torde man också acceptera de strukturella villkoren för denna. Om man är intresserad av verksamheten är det också mer intressant med t ex planeringskonferenser. Dessutom indikerar studien på ett stigande intresse för verksamheten som sådan med ålder och erfarenhet. Troligtvis är det också så att dessa individer har de mest intressanta kundkontakterna. Många av individerna är också delägare, vilket innebär att de är med och fattar viktiga beslut och därigenom tycker sig ha rätt till bättre tillgång till information än andra anställda.

Intresset för arbetsuppgifterna handlar om hur individerna upplever att det dagliga arbetet är. Det fanns ett stort intresse för arbetet hos individerna. Få individer verkar ha hamnat "fel i tillvaron" så att säga. Däremot fanns det inte så många "eldsjälar" dvs individer som levde för sitt arbete.

Om man jämför de individer som hade ett stort intresse för arbetsuppgifterna med de som endast i någon mån var intresserade av dessa synes det finnas en skillnad. Rent allmänt indikerar resultaten att det finns ett mönster mellan intresse för arbetsuppgifter och upplevelser av olika organisationsförutsättningar. Individerna med ett stort intresse för arbetsuppgifterna var i högre grad positiva till **målsättning, styrning, ledning, olika utvecklingsevenemang, kunder, samverkan, klimat samt reagerade med en mer aktiv känsla vid upplevd**

informationsbrist. Det är också logiskt att om man har ett stort intresse för arbetsuppgifter så har man en mer positiv inställning till t ex vidareutbildning. Vad som dock förtjänas att lyfta fram är att det också synes finnas en bättre överensstämmelse i dessa fall mellan de föreställningar som finns hos individen och de upplevda företagsförhållanden som omger denna. Är man inte mycket intresserad av vad man arbetar med synes man rent allmänt vara mindre positiv till företaget.

Professionalitet i form av **arbetstid per vecka** var åsyftad att fånga in vilken prioritet arbetet hade i individernas liv. Denna studie pekar på att individerna prioriterar arbetet högt i livet eftersom en klar majoritet arbetar mer än 40 timmar per vecka.

Studien pekar mot att det synes vara förenat med en positiv känsla att arbeta mycket. Naturligtvis finns det naturliga förklaringar till detta. Troligtvis skulle man inte lägga ned mycket tid på arbetet om man inte trivdes med företaget och sympatiserade i stort med de värderingar som där finns. Skillnader mellan attityder till **målsättning, styrning, ledning, olika utvecklingsförutsättningar, intern konkurrens, kunderna, klimat samt reaktion på upplevd informationsbrist** kunde spåras. Förutom ett konstaterande av dessa mer allmänna skillnader finns det specifika resultat som förtjänas att lyfta fram för fortsatt analys.

De individer som arbetade 40 timmar per vecka, dvs heltid men inte heller mer än detta, synes rent allmänt vara mindre nöjd med företagen. För att lägga ned mer tid på arbetet krävs det ett engagemang, vilket inte dessa individer synes ha. Individerna är bl.a mindre positiva till styrning och till intern konkurrens (det sistnämnda troligtvis beroende på att man inte är beredd att prioritera arbetet, vilket synes behövas för att man skall kunna få intressanta uppdrag). Individerna som arbetar mindre får troligtvis inte heller de mest intressanta kundkontaktarna.

Det förtjänas också att lyfta fram extremgruppen (dvs de som arbetar över 50 tim per vecka), som var i särklass mest positiv i sin syn på företagen. Detta stödjer tesen att det finns en koppling mellan den tid man lägger ned på arbetet och förhållandet till företaget.

För att relatera resultaten till kompetensutvecklingen jämförs nu ovanstående upplevelser av organisationsförutsättningar med hur individerna upplever att de utvecklar sin kompetens i företagen. Nedan kommer en sammanställning av detta resultat.

Upplevelse av kompetensutveckling

	Inte alls	I viss omfattning	I stor omfattning	Antal
Sympati med målsättning				
Ja	5%	71%	24%	66
Nej		100%		2
Vet ej/Osäker	18%	64%	18%	11
Upplevelse av styrning				
Positivt	2%	70%	28%	46
Negativt	18%	65%	18%	17
Vet ej/Osäker	6%	81%	12%	16
Upplevelse av ledning				
I hög grad		50%	50%	18
I viss grad	7%	79%	14%	42
Inte alls	18%	73%	9%	11
Vet ej/Osäker		100%		3
Upplevelse av evenemang				
Kurser för kunder	11%	44%	44%	9
Vidareutbildning	5%	75%	19%	57
Planeringskonferenser		73%	27%	37
Upplevelse av utbildning				
Ja	6%	70%	23%	64
Nej		67%	33%	3
Vet ej	14%	71%	14%	7
Upplevelser av egen förkovran				
Ja	8%	68%	25%	65
Nej		100%		1
Vet ej		89%	11%	9
Upplevelse av intern konkurrens				
Mycket positivt		100%		1
Positivt	7%	61%	32%	28
Vet ej/Osäker	9%	82%	9%	22
Negativt	4%	79%	17%	24
Mycket negativt			100%	3
Upplevelse av kunder				
För det mesta	5%	68%	26%	57
Ibland	6%	78%	17%	18
Sällan	50%	50%		2
Upplevelse av samverkan				
För det mesta	3%	73%	24%	66
Ibland	25%	67%	8%	12
Upplevelse av klimat				
Inte alls	25%	75%		4
I viss omfattning	3%	85%	13%	39
I stor omfattning	8%	56%	36%	36
Upplevelse av informationsbrist				
Påverkar mig inte	18%	64%	8%	11
Känner stress		86%	14%	7
Blir arg/irriterad		68%	32%	25
Känner mig oviktig	14%	81%	5%	21

Tabell 11.1

Nu har jag redogjort för de resultat som utgjort grund för den teori som skall utvecklas om individers upplevda möjligheter till och restriktioner för kompetensutveckling. Nedan sammanfattas ovanstående tabell för att sedan avsluta kapitel 11 med den empirinära utvecklingen av olika relationsmönster.

11.2 Sammanfattande diskussion av upplevelser av organisationsförutsättningar för kompetensutveckling

Enkätstudien visade att det fanns olika relationsmönster mellan upplevelsen av företaget och upplevd kompetensutveckling. De individer som hade en positiv attityd till företaget upplevde också kompetensutveckling i högre grad än de individer som hade en mindre positiv bild av företaget. Det kunde spåras ett mönster i relationen mellan upplevelser av organisationsförutsättningar och upplevd kompetensutveckling på följande sätt. Individer med en positiv attityd till **målsättning** är i högre grad positiv till sin personliga kompetensutveckling medan de individer som har en osäkerhet i uppfattning om målsättning har en i lägre grad upplevd kompetensutveckling. Likväl som individer med en positiv attityd till **styrning** upplever kompetensutveckling i högre grad än de individer som har en negativ eller vet ej- upplevelse av styrning.

Även en positiv attityd till **chefens inverkan** på kompetensutvecklingen var relaterat till en högre grad av upplevd kompetensutveckling. När det gäller **utveckling** och prioriteringar av denna var det också så att de individer som hade positiv upplevelse av kurser för kunder och egen förkovran upplever en högre grad av kompetensutveckling.

Denna undersökning indikerade också på ett mönster mellan intern konkurrens och upplevd kompetensutveckling dvs de **sociala relationernas** koppling till kompetensutvecklingen. De individer som var positiva till intern konkurrens upplevde också kompetensutveckling i högre grad. De sociala aspekterna av arbetet berörs även delvis i frågor om arbetets utformning.

Det fanns också ett mönster mellan **arbetets utformning** och kompetensutveckling. Kundkontakterna som man har betyder en hel del eftersom de individer som var mest positiva till kunderna upplevde också kompetensutvecklingen i högre grad. Även samverkan och klimatet på företagen har också en positiv effekt gentemot kompetensutveckling.

Något som är intressant är att reaktionen på informationsbrist synes ha en viss relation till den upplevda kompetensutvecklingen. De individer som reagerade med att bli arga eller irriterade upplevde kompetensutveckling i högre grad än de övriga alternativen. En möjlig tolkning av detta resultat är att det troligen är en mer aktiv känsla att bli arg/irriterad än att känna sig t ex oviktig. Att känna sig oviktig kan innebära att man inte upplever sig ha möjlighet att påverka vissa saker i företaget.

Med hjälp av resultaten skall vi nu utveckla olika relationer mellan individ och företag med avseende på personlig kompetensutveckling. Frågeställningarna som ställdes inför enkätstudien handlade dels om hur upplevelsen av den per-

sonlig kompetensutvecklingen kan skilja sig åt beroende på individens upplevda relation med den kulturella kontext som han/hon verkar i, men även vilka likheter och olikheter som finns mellan dessa relationer. Dessa frågor behandlas dels i detta kapitel, men även i de avslutande kapitlen. De empiriska relationsmönster som redogörs för är intersubjektiva (kan vara både vertikalt och horisontellt), dvs liknande upplevelser hos ett antal individer. Utifrån dessa empiriska relationsmönster har sedan teori om individers möjligheter till kompetensutveckling utvecklats genom en beskrivning och analys av olika typer av relationer (se kapitel 12 och 13).

Vi summerar inför fortsättningen med följande. De resultat som enkätstudien givit visar att det finns individuella föreställningar som bildar mönster med vissa upplevelser av organisationsförutsättningar och den personliga kompetensutvecklingen. Av de individuella föreställningarna som var aktuella i denna studie var det **attityden till revirtänkande (utslag av föreställning om människosyn), intresse för verksamhet och arbetsuppgifter samt arbetstid per vecka (utslag av föreställning om professionalitet)** som gav olikheter mellan individerna. Dessa individuella föreställningar utgör i den kommande teoriutvecklingen utgångspunkt. Föreställningarna kommer att kombineras på olika sätt och relateras till upplevelser av olika organisationsförutsättningar. Detta kommer sedan att utmynna i en beskrivning och diskussion av olika relationer mellan individ och företag som kan finnas i kunskapsföretag (kapitel 12 och 13).

11.3 Varianter av relationsmönster

Mönstervarianterna har kartlagts utifrån kriteriet att antalet individer skall överstiga 10 st eftersom grupperingarna i annat fall blir för små för att ha något värde ur analysynpunkt. Utgångspunkt i analyserna har varit att särskilja de individer som upplevde hög grad av kompetensutveckling och de som inte gjorde det. Jag har när jag analyserat "gått bakvägen" och utifrån gemensamma upplevelser av kompetensutveckling och organisationsförutsättningar hos olika individer grupperat dessa med bakgrund av individuella föreställningar. Därefter har jag "vänt på analysen" och utifrån dessa olika grupper av gemensamma individuella föreställningar relaterat dessa till upplevelser av organisationsförutsättningar och upplevelser av kompetensutveckling (se tabell 11.2). Detta har resulterat i tre "starka" och tre "svaga" relationsmönster¹. "Starka" respektive "svaga" handlar om mönstren sett ur ett kompetensutvecklingsperspektiv. Dessa mönster kan illustrera hur olika individer i kunskapsföretag upplever möjligheter att utveckla sin personliga kompetens i företag. De individuella föreställningarna relateras till upplevda organisationsförutsättningar och bidrar därige-

¹ Observera att vissa mönster är mer tydliga än andra mönster, vilket innebär att det finns olika varianter inom grupperna "starka" och "svaga" relationsmönster. I kapitel 12 diskuteras mönstren utifrån vad som är specifikt för de enskilda relationerna. Jag kommer dock i huvudsak i den avslutande analysen (kapitel 13) att jämföra skillnaderna mellan de "starka" och de "svaga" mönstren.

nom till hur man uppfattar sin kompetensutveckling. Visserligen skulle det kunna vara så att ett enskilt företag är så "dåligt" att alla uppfattar det som negativt för kompetensutvecklingen oavsett de individuella föreställningarna. I denna studie finns det både "sämre" och "bättre" företag ur ett upplevt kompetensutvecklingsperspektiv (se kapitel 12 då bakgrundsbeskrivningar i relationerna redogörs för samt bilaga 4 där enskilda företags relationer beskrivs), men på det hela taget visar undersökningen på att individer inom samma företag upplever företaget olika. Även fallstudierna visade också att samma företag upplevdes olika av olika individer. Den personliga kompetensutvecklingen kan således belysas med bakgrund av individuella olikheter (individspektivet).

Sammantaget innebär detta att det som utgjort utgångspunkten för beskrivningen av mönstervarianterna har (inom de olika grupperingarna) varit gemensamma individuella föreställningar och gemensamma företagsupplevelser. Företagsupplevelserna har relaterats till olika individuella föreställningar om människosyn och professionalitet². De mönstervarianter som visas nedan skall inte ses som varandra uteslutande. Samma individ kan ha flera olika mönstertillhörigheter. Med detta menas att man kan samtidigt vara medlem i mönster 1, 3 och 6 (siffrorna i figur 13 uttrycker antal individer inom respektive mönster men även överlappningar). Med att gruppera individer på detta sätt kan man säga att man ser på samma individer men med olika filter/perspektiv. Det finns dock mönster som är varandra uteslutande. Dessa grupper är 1 och 2, 3 och 4 samt 5 och 6. Mönster 1 och 2 är varandras motsatser i synen på människor, mönster 3 och 4 särskiljs också i synen på människor. Mönster 5 respektive 6 är varandra uteslutande genom professionalitetsföreställning "arbetstid per vecka". De utvecklade relationsmönstren kan beskrivas i följande figur, som även visar på överlappningar beträffande enskilda individer:

² Uttryck för människosyn förkortas "pos revir" samt "neg revir". När det gäller professionalitetsföreställningarna har intresse för företagets verksamhet (svarsalternativet "stort intresse") och arbetsuppgifter (alternativen "Ja, hög grad" samt "Ja, jag lever för arbetet") slagits samman och kallas "stort intresse". Den tredje dimensionen av professionalitet som rör arbetstiden benämns "arbetar mycket" (mer än 40 tim/vecka) samt "arbetar mindre" (40 tim och mindre/vecka).

UPPLEVELSE AV ORGA- NISATIONS- FENOMEN	Mönster 1 43 st Positiv revir- tänkande Stort intresse	Mönster 2 20 st Negativ revir- tänkande Stort intresse	Mönster 3 34 st Positiv revir- tänkande Arbatar mycket	Mönster 4 17 st Negativ revir- tänkande Arbatar myck- et	Mönster 5 17 st Arbatar mindre Stort intresse	Mönster 6 46 st Stort intresse Arbatar mycket
Målsättning						
Positiv	98%	85%	97%	82%	88%	96%
Vet ej/Osäker	2%	15%	3%	18%	12%	4%
Styrning						
-svag-stark						
Positiv	70%	45%	68%	53%	53%	65%
Negativ	21%	15%	18%	18%	29%	15%
Vet ej/Osäker	9%	40%	15%	29%	18%	20%
Ledning						
I hög grad	31%	26%	29%	19%	31%	28%
I viss grad	51%	63%	48%	62%	62%	52%
Inte alls	15%	10%	23%	12%	0%	19%
Vet ej/Osäker	3%	0%	0%	6%	6%	0%
Utveckling						
-kurser för kunder	14%	5%	21%	6%	0%	15%
- vidare- utbildning	72%	75%	68%	71%	82%	70%
- planerings- konferens	53%	45%	56%	41%	47%	52%
- utbildning stimulerande	90%	83%	91%	80%	93%	86%
- egen förkov- ran stimule- rande	93%	78%	94%	69%	94%	86%
Sociala relationer ⁴						
-intern konkurrens						
positiv	36%	45%	42%	47%	23%	44%
Vet ej/Osäker	26%	25%	30%	35%	18%	29%
negativ	38%	30%	27%	18%	59%	27%
Arbets- utformning						
- kunderna stimulerande	83%	70%	82%	76%	73%	80%
- samverkan stimulerande	86%	95%	82%	94%	88%	89%
- klimatet krea- tivist	49%	60%	50%	47%	53%	52%
Information						
-reaktion						
stress						
arg/irriterad	14%	5%	6%	6%	23%	7%
oviktig	36%	20%	36%	6%	41%	27%
	17%	25%	18%	18%	41%	11%
Upplevd kompetensutve- ckling i hög grad	33%	15%	38%	12%	12%	33%

Tabell 11.2.

⁴ Alternativen "mycket positiv" och "positiv" har, för att lättare kunna överblicka resultat, slagits ihop. Samma-
ledes gäller för motsvarande negativa alternativ.

12

Sex olika kulturella relationer

-Olika upplevda förutsättningar för kompetensutveckling i kunskapsföretag

I detta kapitel skall sex olika typer av relationer utvecklas för att visa olika mönster beträffande upplevda organisationsförutsättningar för personlig kompetensutveckling. De ur enkäten utvecklade relationsmönstren skall knytas ihop med fallstudierna genom begreppsutvecklingen. Värderingarna som finns hos individerna i enkätstudien återfinns också i fallstudierna. Inledningsvis redogör jag för de värderingar som etiketterat relationerna och därmed knyts fallstudierna och enkätstudien ihop genom de olika individuella värderingarna.

12.1 Individuella värderingar som gemensam grund för relationsvarianterna

Vi inleder beskrivningen av relationerna med att introducera de begrepp som beskriver de olika relationsvarianterna. De individuella värderingarna har i begreppsutvecklingen benämnts respektfulla, respektlösa, holistiska, sektoriella samt professionella. Nedan diskuteras begreppen och hur de kan relateras till de empiriska studierna.

Individuella värderingar som **respektfulla värderingar** synes vara väl anpassade till företaget eftersom dessa värderingar hade en positivare relation jämfört med de respektlösa värderingarna. De respektfulla värderingarna kan också hänga ihop med en instrumentellt rationell syn (visas bl a i fallstudierna där åtminstone en individ (B) kunde sägas ha detta). Med detta menas t ex att man kan byta arbetsplats om lönen är bättre någon annanstans osv. I kunskapsföretagen har också dessa värderingar florerat under 80-talet när avhopp och avknoppningar var vanligt. När det gäller respektfulla värderingar av detta slag bygger relationen mellan arbetsgivare och anställd på en relation som har utbyttestanken i grunden. Individen ställer upp med sin arbetskraft och organisationen bidrar med belöningar i form av t ex lön, karriär och utvecklingsmöjligheter. Ett ömsesidigt givande och tagande. Denna typ av relation fanns att spåra även i fallstudierna (se fallanalys individ A, B och E). I enkätstudien har det respektfulla draget varit att man varit positiv till ett revirtänkande (föreställning om människosyn). I detta ligger en idé om att man "sköter sig själv" och "struntar i andra". Hofstede menar också att Sverige är, vad gäller normer, familj, arbetsliv och skola, organiserat efter de individualistiska värderingarna. I

denna undersökning styrks detta av att de individer som har de bästa relationerna med företagen är mer respektfullt orienterade. Företagen i undersökningen synes med bakgrund av detta också vara uppbyggda efter det arbetsliv som dominerade under 1980-talet dvs prestationer, hög lön, mycket arbete osv. Individerna som är anpassade till dessa värderingar får då en reproducerande roll i företagen.

Respektlösa värderingar synes passa företagen sämre i dagens arbetsliv. Med respektlösa värderingar avses en mer revolterande/kritisk inställning som vanligtvis visas öppet mer eller mindre. De individer som har denna respektlösa grundsyn har svårt att anpassa sig till något som inte passar deras egen ideologi. I fallstudierna syns detta tydligt hos individ C, F samt G. I enkätstudien visas detta klarast i synen på revirtänkande (föreställningen om människosyn). Individerna med denna negativa inställning till revirtänkande var mindre positiva till företaget i allmänhet och detta var också negativt ur ett kompetensutvecklingsperspektiv. Som tidigare diskuterats var detta företrädesvis individer mellan 36-45 år. Man kan tycka att det är märkligt att dessa värderingar inte faller väl ut i företagen eftersom Sverige är ett fritt land i politisk bemärkelse. Men samtidigt finns det i svensk mentalitet en tysthet, dvs det är inte riktigt accepterat att höja rösten¹. Möjligtvis kan detta förklara varför annorlunda, dvs mer revolterande beteende och värderingar har svårt att hävda sig i företag.

Man skulle också kunna hävda att det inte är rationellt att inte acceptera det man befinner sig i. Svenskarna beskrivs också rationella i den meningen att man är **lagom** och med detta menas att människor förväntas vara förnuftiga och resonliga². I detta ligger en föreställning om att det inte finns plats för annorlunda värderingar utan människor förväntas anpassa sig efter gällande villkor. Vi återkommer senare i kapitlet till andra samhälleliga kulturyttringar som påverkar arbetslivet och synen på arbetet.

De **sektoriella värderingarna** beskriver värderingar som implicerar tudelning mellan arbetsliv och fritid³. När det gäller enkätstudien var det arbetstid per vecka, en form av fysisk holistisk eller sektoriell syn, som fick symbolisera detta. Argumentet för att använda arbetstid per vecka som indikator på sektoriella och holistiska värderingar är att om man arbetar 40 tim eller mindre synes man relatera arbetet till en norm (klocktid), dvs en sektoriell syn. Om man arbetar mer än 40 tim relateras arbetet till den tid arbetet "måste få ta" dvs en mer relationell tidsuppfattning, som implicerar ett annat förhållningssätt till arbetet, en holistisk syn. Om man arbetade 40 tim och mindre är det också de facto så

¹ Daun, Å, 1990.

² Zetterberg, H, 1984.

³ Ehn, B, 1981 menar att det finns två synsätt på förhållandet mellan arbete och fritid där det sektoriella synsättet ser på arbete och fritid som dikotoma företeelser medan det holistiska synsättet har en mer integrerad syn på arbete och fritid. I denna studie beskrivs värderingarna utifrån arbetets perspektiv dvs hur man ser på sitt arbete och relaterar detta till övrigt liv.

att det finns utrymme för andra saker i livet och man prioriterar annorlunda t ex barn och andra fritidsintressen. I fallstudierna var det en helhetsbild av individernas förhållningssätt som utkristalliserades. Denna bild kan ytterligare belysa individernas förhållningssätt till arbetet. Individerna hade olika attityder till arbetstiden och detta handlade om arbetet i relation till annat i livet. T ex framhöll både individ A och B att man såg arbetet som just arbete och det var i sig bra om man hade ett roligt arbete. Utbytesresonemanget dvs den instrumentella inställningen hos dessa individer var uppenbar. Detta innebär att arbetet betraktas som medel för att uppnå något på framtiden. Individ A menade också att det inte var önskvärt att ta med sig arbetet hem och känna sig stressad över detta. Med detta som bakgrund kan man säga att individ A och B skulle i och för sig kunna vara holistiska i den meningen att de arbetade mycket, samtidigt som de har en instrumentell inställning till arbetet, som implicerar en strävan mot ett sektoriellt förhållningssätt.

Man kan ju fråga sig om man överhuvudtaget **kan ha** en sektoriell syn om man arbetar mycket i tid räknat. När man arbetar mycket kan det vara svårt att släppa tankarna och identiteten med arbetet. I och för sig kan man arbeta mindre i formell arbetstid räknat, men den informella arbetstiden kan vara hög. Ett engagemang i arbetet innebär troligen att även om man går hem tidigt (t.ex. hämtar barn) så arbetar man på kvällar och helger. Med andra ord finns synes det finnas en koppling mellan den fysiska (arbetstiden) och mentala (förhållningssätt till arbetet) holistiska och sektoriella synen.

Det finns också en rumslig och tidsmässig dimension på begreppen. Enkätstudien handlar om "här och nu" medan fallstudierna förmedlar en mer dynamisk bild av begreppen. Arbetstid som indikator har sina begränsningar eftersom den påverkas naturligtvis av det arbete man har och de krav det ställer just för tillfället, vilket leder oss in på den dynamiska bild som fallstudierna visade på. T ex menade individ A att när han tidigare arbetat mycket var han stressad och tog med sig arbetet hem medan nu när det fanns mindre att göra så arbetade han mindre och var då också mindre engagerad.

Studien tyder dock på att om man arbetar mycket har man förutsättningar till förkovra sig, få intressanta uppdrag, känna att man hinner att göra något bra osv. En annan situation har de som arbetar mindre. Ofta är detta förenat med en mer stressad situation. Kihlblom menar t ex att stressigt deltidsarbete kan vara mer krävande än ett engagerande och stimulerande heltidsarbete⁴ När man arbetar deltid gives ofta inte samma möjligheter till att få intressanta uppdrag. Detta kan man i sig bara konstatera att detta är läget. Här kan man resonera om människors fria val. Visserligen väljer människor saker och ting i någon mening,

⁴ Kihlblom, U, 1991.

men alla val är inte så enkla att man kan säga att man väljer någonting för att man absolut prioriterar detta framför något annat.

Människor strävar oftast mot att skapa balans i tillvaron. Detta innebär att man dels vill vara yrkesmänniska, dels ha fritidsintressen samt vara förälder. Detta synes dock vara svårt att kombinera. Endera upplever man att man försummar barn eller också att man försummar arbetet. Medvetna val gör man bara när man väljer en sak före något annat, vilket inte riktigt är fallet vid t ex deltidarbete. Sedan finns det situationer när det inte existerar valmöjligheter, t ex brist på barnomsorg. I dessa fall har föräldrarna inga fria val att göra. Även om man skulle vilja arbeta finns det oftast ingen möjlighet till detta om man inte har föräldrar eller dylika till hjälp med barnomsorgen. Utifrån en jämställdhetsperspektiv kan man bara konstatera att det tyvärr synes, även i dessa kunskapsföretag, vara så att det är kvinnorna som arbetar deltid i större utsträckning än männen.

Detta skall dock inte tolkas som att kvinnorna borde arbeta mer. Det måste finnas alternativa sätt att se på arbete som skapar mer jämställda villkor på arbetsmarknaden. Något som kan bidra till "balans" strävandena är ökad tillsyn om barn från männens sida t ex kvoterad barnledighet. Det finns dock kulturella värderingar på företagsnivå som t ex att chefen arbetar mycket eller lite som bidrar till arbetsklimatet. En studie som Kerfoot & Knights gjort visar att maskulina drag såsom paternalism och konkurrens påverkar de sociala relationerna och därmed arbetsklimatet i organisationen⁵. Även en undersökning som Kanter gjort pekar på maskulina drag i organisationen som dominerande och menar att detta kan upplevas som strukturella begränsningar för kvinnor⁶. Man kan koppla detta resonemang till diskussionen om människor och deras fria val som görs i metodavsnittet där utgångspunkten för denna studie baserades på en voluntaristisk syn på individer i strukturer. Det finns dock kulturella fenomen, t ex intern konkurrens, som begränsar för vissa samtidigt som de öppnar möjligheter för andra människor. Individer kan fångas i strukturer på så sätt att de upplevs begränsande likväl som tolkningen kan vara den motsatta. Att man erkänner strukturers inflytande står dock, som påpekades i metodkapitlet, inte i någon motsatsställning till den voluntaristiska synen på människor och strukturer. Människan påverkas dock av strukturer, man tolkar och agerar med stöd av denna tolkning, vilket bör hållas i minnet vid studier av organisationsliv. Vad som kan vara viktigt att lyfta fram är att det kan finnas mer trögrörliga strukturer, t ex könsstrukturer, som kan vara svårare att förändra.

I motsatsställning till de värderingar som var sektoriella står den **holistiska/integrerande** synen på arbete. I enkätstudien beskrevs detta som att arbetet tog

⁵ Kerfoot, D & Knights, D, 1993.

⁶ Kanter, R.M, 1977.

mycket tid och därigenom fungerar som ett centralt intresse i livet. I fallstudierna finns en mer komplett bild av individerna. Detta innebar att t ex C:s sätt att arbeta dvs skriva och läsa under barnledigheten kan tolkas som en holistisk inställning till förhållandet mellan arbete och fritid. Rent allmänt synes dessa värderingar vara förenade med stort intresse för arbetet och arbetsuppgifterna, vilket man kan se bl a i fallstudierna i C:s och F:s fall. Som tidigare påpekades har i enkätstudien arbetstid per vecka utgjort indikator eftersom om man tillbringar mycket tid att arbeta innebär detta att arbetet helt naturligt blir en viktig del av livet. Enkätanalysen visar också att intresse och tid på arbetet har kopplingar mellan varandra. Individer synes vara mer benägna att arbeta mycket i tid räknat om man har stort intresse för det man arbetar med eller tvärtom.

De holistiska värderingarna är också kopplade till mer positiva känslor totalt sett gentemot företaget och därmed den egna utvecklingen. Den arbetsbejakande inställning som finns hos dess individer är också utslag av kunskapsföretagen under högkonjunktens 80-tal. Så länge det finns arbete så länge arbetar man och man "skar guld med täljkniv" som någon individ i fallstudierna uttryckte det. När lågkonjunktur kommer blir efterfrågan åtminstone totalt sett mindre och därigenom borde arbetsintensiteten sjunka. Detta såg man klart i reklamföretaget som var i ekonomisk kris vid tiden för fallstudierna. Visserligen avskedar man folk så att det blir färre som utför arbetet, men detta sker dock med ett visst dröjsmål. Intressant blir då att dels med lågkonjunkturen men även förändrade strukturella villkor som bakgrund studera förändrade arbetslivsvärderingar i början av 2 000-talet.

Professionalitetsföreställningar diskuterades redan i fallanalyserna där vi inkluderade intresse för arbetet och arbetet i relation till annat. Det handlar om graden av intresse och engagemang man har för sin profession. I begreppsutvecklingen har jag dock valt att särskilja arbetstid från intresse beroende på att intresset rent allmänt var så stort både för verksamhet och arbetsuppgifter. Däremot var det större olikheter mellan individerna vad gäller arbetstid per vecka och därför angeläget att särskilja detta från intresse. Samtidigt kan man säga att arbetstid per vecka är ett uttryck för graden av professionalitet i den bemärkelse att prioriteringen kommer fram här. Som uttryck för professionalitetsföreställningar betraktas sålunda alla föreställningar som har med intresse för arbetet och prioritering av arbetet. Vi benämner dock de föreställningar som har att göra med prioritering av arbete, dvs arbetstid per vecka som sektoriella eller holistiska.

Härmed övergår vi till att beskriva olika relationer mellan individ och företag utifrån de individuella föreställningar som redogjorts för ovan.

12.2 Relationerna ges etiketter

Relationerna har utifrån de individuella föreställningarna som beskrivits ovan benämnts; den **respektfullt professionella** (mönstervariant 1), den **respektlöst professionella** (mönstervariant 2), den **respektfullt holistiska** (mönstervariant 3), den **respektlöst holistiska** (mönstervariant 4), den **sektoriellt professionella** (mönstervariant 5) samt den **holistiskt professionella** (mönstervariant 6). Som tidigare påpekats är den första och andra, tredje och fjärde samt femte och sjätte relationerna varandra uteslutande (se kapitel 11). Detta betyder t ex att samma individ inte kan ingå i den respektfullt professionella och den respektlöst professionella. Däremot kan samma individ ingå både i den respektfullt professionella och den holistiskt professionella relationen.

Detta innebär att grupperingarna i enkätanalysen inte är varandra uteslutande. Nu skulle man bara kunna konstatera att så är fallet, men samtidigt finns det intressanta implikationer av detta. Individer är inte bara medlemmar av en enda gruppering i företag utan man har olika grupptillhörigheter. Med vissa individer delar man vissa intressen/föreställningar medan man delar något annat med andra individer. Det är så lätt att man fastnar i schablonmönster om man inte håller detta i minnet. Överlappningarna hjälper på så sätt oss att inse komplexiteten i gruppbildningar på arbetsplatser, men även institutionella mönster som t ex professioner och kön. I teorin lanserades begreppen vertikal och horisontell intersubjektivitet.

Den vertikala intersubjektiviteten handlar om likheter i värderingar inom samma företag. Detta kan också kopplas till subkulturresonemang, bl a Morgan som menar att organisationer ofta är uppdelade i speciella grupper som var för sig har sina åsikter och värderingar⁷. Exempel på subkulturer är att redovisare har en filosofi medan marknadsförare har en annan. Man kan vara medlem av olika grupperingar i olika dimensioner t ex ett lärarlag som baseras på ämnesuppdelning, en social grupp som baseras på intresse och en könsbaserad grupp t ex kvinnor. Detta går naturligtvis att diskutera i fler dimensioner t ex problem med delade lojaliteter⁸, men här avstår ifrån detta då empirin inte ger information om detta fenomen.

I enkätstudien har mönster grupperats efter den horisontella intersubjektiviteten som handlar om likheter i föreställningar mellan olika grupper som t ex kvinnor (se relationen sektoriellt-professionella) eller mellan olika professioner som t ex revisorer och reklamfolk (se relationen respektfullt holistiska). Denna intersubjektivitet kan hänföras till institutionella mönster som innebär att man delar värderingar om saker och ting med andra människor fastän det inte är gi-

⁷ Morgan, G, 1986.

⁸ Även Likert, R, 1967 och Kahn R.L, m fl, 1964 har gjort studier av överlappande grupper där man också har diskuterat problem, bl a rollkonflikter, med att ha flera grupptillhörigheter.

vet att man befinner sig i samma organisation. Relationerna beskrivs nedan med utgångspunkt i det empiriska underlag som enkätstudien utgjorde.

12.2.1 Den respektfullt professionella relationen

Individerna i denna relation hade en positiv inställning till revirtänkande samt stort intresse både för arbetsuppgifter och verksamhetsinriktning. Föreställningarna är att betrakta som respektfulla, vilket styrks av den positiva reaktionen på påståendet om revirtänkande dvs synen på sig själv och andra människor i arbetslivet. Föreställningar om intresse för arbetsuppgifter samt verksamhet betraktas som professionella. Man kan säga att det synes vara typiska 80-tals värderingar i kunskapsföretag. Här återfinns också fler individer mellan 26-35 år, vilket torde vara ett stadium i livscykeln som kännetecknas av karriärambitioner.

Denna relation var något vanligare i revisionsföretagen jämfört med reklamföretagen dvs man kan se en viss horisontell intersubjektivitet inom professionerna⁹. Det var dock svårare att se någon trend vad gäller storlek. Något fler individer från södra Sverige tillhörde detta mönster. När det gäller enskilda företag var mönstret vanligast i ett stort revisionsföretag i södra Sverige samt minst vanligt i litet reklamföretag i södra Sverige.

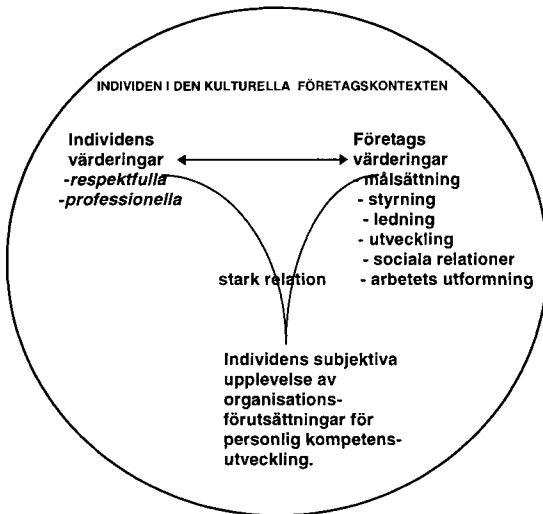
Relationen karaktäriseras av en positiv attityd till företaget. När man ser på förhållandet till organisationsförutsättningar är dess individer i hög grad positiva till målsättning, styrning, utbildning för anställda samt egen förkovran. Dessutom var det få som kände sig oviktiga när de fick för lite information utan individerna i denna relation reagerade företrädesvis med att känna sig arga/irriterade. Det synes vara en tämligen stark koppling mellan de subjektiva värderingarna och de målsättningar och värderingar som styr företaget. Detta skulle då vara grund för lojalitet och en stark relation mellan individ och företag.

Något som kan synas märkligt är att föreställningar i form av revirtänkande kan vara grund för en stark relation mellan individ och företag. Den tolkning man kan göra av detta är att man i och för sig kan vara bunden till företaget som sådant (ledning, rykte osv). Detta behöver dock inte betyda att man är bunden till kollektivet dvs arbetskamrater. Samtidigt kan bundenheten med företaget i och för sig vara kombinerad med en stark bundenhet till professionen.

Denna relation tolkas som stark beroende på att de individuella värderingarna synes passa organisationens värderingar och individerna upplevde personlig

⁹ En fullständig redogörelse för bakgrundsfaktorer (storlek, bransch, geografisk belägenhet samt enskilt företag finns i bilaga 4). Observera att relationerna jämförs mot genomsnittet eftersom revisionsbranschen hade betydligt fler individer i undersökningen. Detta förhållande gällde också distinktionen stora och små företag.

kompetensutveckling i hög grad. På bas av detta kan man beskriva relationen som den "respektfullt professionella". Vi använder forskningsmodellen som stöd för beskrivning av denna relation.



Figur 14. Den respektfullt professionella relationen.

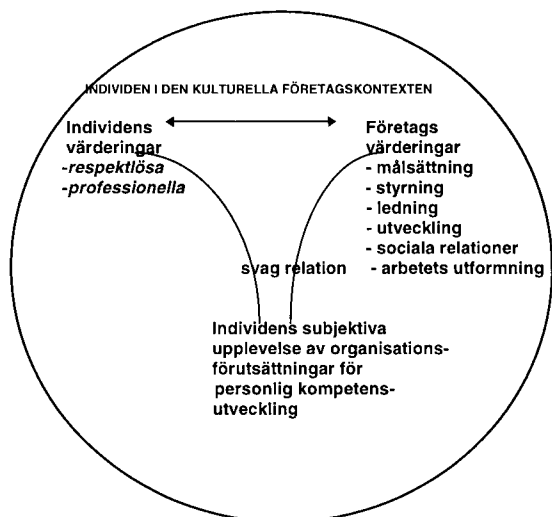
12.2.2 Den respektlöst professionella relationen

Föreställningarna i denna relation är delvis av motsatt slag jämfört med föregående. Synen på sig själv och andra människor i arbetet implicerar en mer "respektlös" grundföreställning. Detta innebär att denna relation har en mer ifrågasättande inställning till organiserandet av arbetet. Samtidigt har man också "professionella" värderingar dvs man är intresserad av både verksamhet och arbetsuppgifter i hög grad. Dessa värderingar skulle tillsammans kunna betraktas som inrevärldsorienterade. Det är svårt att spåra något instrumentellt över denna inställning till arbetet. Hos dessa individer synes det finnas en ambition att förändra och en vilja till utveckling. Om man ser på vilken bakgrund som fanns hos dessa individer är det fler högskoleutbildade, fler 36-45 år, fler med mer erfarenhet av företaget och arbetsuppgifterna samt fler inom reklambranschen. Med andra ord individer som är lite äldre och har erfarenhet. Att man var negativ till revirtänkande i reklamföretagen i större utsträckning än i revisionsföretagen kan tolkas som att man är mer vidsynt i reklamföretag. Dessutom synes det vara troligt att man är beredd på mer kritik och mer diskussioner om sitt arbete om man har arbetat längre och har mer erfarenhet. Denna åldersgrupp som är uppvuxen under 60-talet har också troligtvis en mer positiv syn på t ex konflikter och diskussioner än de äldsta individerna som växt upp under delvis andra samhällsvärderingar.

Relationen var vanligare i reklamföretagen än i revisionsföretagen. Däremot var det ingen större skillnad mellan stora och små företag eller geografisk belägenhet. Om vi ser på enskilda företag var denna relation vanligast i ett litet revisionsföretag i södra Sverige samt ett litet reklamföretag i Södra Sverige. Relationen var minst vanlig i ett stort revisionsföretag i Södra Sverige.

Karaktären på relationen är av svagare art. Det synes vara ett glapp mellan individernas värderingar och de värderingar som styr företaget. Detta visar sig bland annat i att man är mindre nöjd med målsättning och styrning. Visserligen kan man arbeta och delta i organisationen även om man inte delar värderingar om t ex målsättning, men det blir en svagare relation mellan individ och organisation. Lojaliteten med företaget kan ersättas med professionalitetstanken, dvs att man identifierar sig starkare med den egna professionen än med företaget. Individerna synes dock i denna relation ha en strävan och en önskan om en starkare relation med organisationens övriga medlemmar. Detta uttrycks i attityder till intern konkurrens och samverkan. I grunden kan detta ses som en önskan efter mer social interaktion på arbetsplatsen. Man ser på andra individer som resurser och vill utvecklas i samspel med dessa.

De reflektioner man kan göra om denna relation är att det synes vara förenat med svårigheter att skapa starka relationer mellan företag och individer som är mer radikala i sin syn på företag. Samtidigt som man kan se att individerna har en professionell strävan dvs de är verkligen intresserade av arbetet och vill arbeta tillsammans med andra människor. Det finns med andra ord inget som tyder på att individerna vill arbeta som "företag i företaget" dvs det finns en professionalitetstanke med deltagandet i organisationen. Den "respektlöst professionella" relationen kan beskrivas som i följande figur:



Figur 15. Den respektlöst professionella relationen.

12.2.3 Den respektfullt holistiska relationen

Individerna i denna relation hade en positiv inställning till revirtänkande samt att man arbetar mer än 40 tim per vecka. Dessa föreställningar är dels av respektfull art när man är positiv till revirtanken, men kan även karaktäriseras som holistiska eftersom arbetet tar mycket tid. Föreställningar av detta slag synes vara en bra grund för starka relationer mellan individ och företag. Med 80-talets arbetsliv i minnet skulle man kunna betrakta detta som yttrevärldsorienterade föreställningar. Samtidigt som man bör beakta att de givetvis kan vara förknäpade med inrevärldsvärderingar såsom genuint intresse för arbetsuppgifter med vilja att utveckla sig. Det som är intressant är dock att inrevärldsvärderingar av detta slag synes vara förenliga med företagens målsättningar och värderingar t ex i den respektfullt professionella relationen. Däremot finns det andra inrevärldsorienterade värderingar som passar mindre bra tillsammans med företagen t ex i den respektlöst professionella relationen.

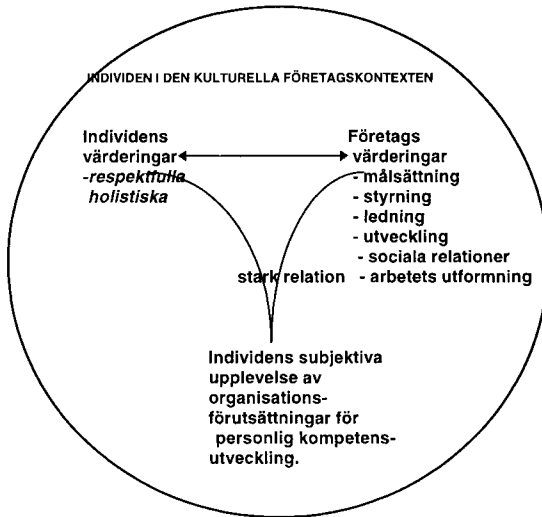
Intressant att konstatera är att huvuddelen i denna relation består av män, som uppenbarligen, i vart fall i denna undersökning, arbetar mer i tid räknat jämfört med kvinnor. En trolig förklaring till detta kan vara att kvinnorna arbetar deltid på grund av barn i större utsträckning än män i liknande situation. Detta är dock spekulationer eftersom enkäten inte ger information om familjeförhållanden. Nämnas kan också att andelen högskoleutbildade var fler i denna relation. Denna relation består med andra ord av företrädesvis män med hög utbildning.

Relationen var vanligare bland revisionsföretagen jämfört med reklamföretagen. Däremot fanns det ingen påtaglig skillnad jämfört med övriga relationer vad gäller företagsstorlek. Individerna i relationen var också jämt fördelade mellan södra och norra Sverige. I de enskilda företagen var denna relation vanligast i stora revisionsföretaget i Södra Sverige.

Karaktern på relationen innebär en mycket stark koppling mellan den subjektiva ideologin och företagets värderingar. Av de undersökta relationerna synes detta vara den mest positiva ur ett kompetensutvecklingsperspektiv. Det synes finnas en lojalitet och en bindning mellan individ och företag. Man var mer positiv till målsättning och styrning än genomsnittet. Även när det gäller utbildning och egen förkovran var man också mycket positiv. Det synes också vara så att utbytet av kunderna är högt hos dessa individer. Liksom att man till största delen reagerar med att bli arg/irriterad vid upplevd informationsbrist, vilket får betecknas som en aktiv känsla.

De respektfulla och effektiva värderingarna synes ge förutsättningar för en god relation mellan individ och företag. Zetterbergs resonemang om yttrevärldsvärderingar och de osynliga kontrakten styrker också denna uppfattning. De bästa kontrakten/relationerna skapas hos de individer som har värderingar som är an-

passade till de strukturer som arbetslivet är organiserat efter.¹⁰ Vi beskriver relationen genom följande figur:



Figur 16. Den respektfullt holistiska relationen.

12.2.4 Den respektlöst holistiska relationen

Denna relation hade en negativ syn på revirtänkande som då betraktas som en respektlös syn på arbete och villkoren där. Kombinerat med detta har individerna en holistisk grundsyn dvs man lägger ned mer än 40 tim per vecka på arbetet. Dessa värderingar har inslag av både yttre- och inrevärldskaraktär. Det som synes vara positivt, ur ett upplevt kompetensutvecklingsperspektiv, är att man arbetar mycket medan den mer kollektivistiska synen på arbetet ej har samma stöd i strukturerna. I denna relation avvek man (jämfört med genomsnitt) när det gäller bakgrundsfaktorer som kön, ålder, utbildning och erfarenhet. Relationen hade företrädesvis män som är högskoleutbildade i åldern 36-45 år samt som har en längre tids erfarenhet av företaget och då företrädesvis reklamföretag.

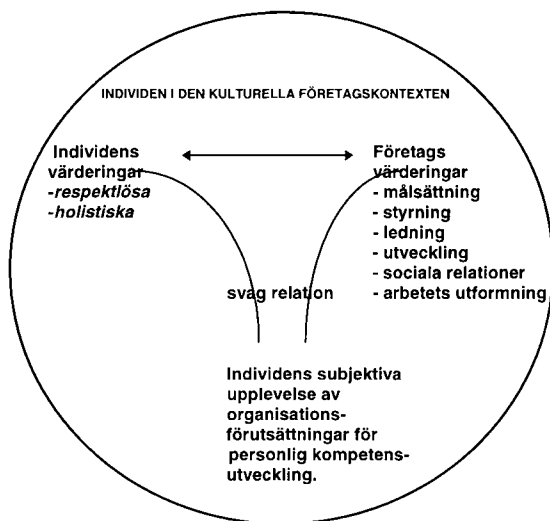
Relationen hade större representation i reklamföretagen däremot skilde man sig inte i någon större grad vad storlek eller geografisk belägenhet. Med andra ord var det ingen speciell skillnad mellan urvalskriterierna i denna relation. Om man däremot tittar på enskilda företag kan man se att denna relation var klart vanligast i det lilla reklamföretaget i Södra Sverige och ovanligast i det lilla revisionsföretaget i Södra Sverige.

Tolkningen av karaktären på relationen är att den är svag dvs det synes vara en diskrepans mellan individens värderingar och de värderingar som finns i företa-

¹⁰ Zetterberg, H, m fl 1984.

get. Individerna i denna relation är mindre positiva till målsättning, styrning liksom vissa utvecklingsförutsättningar. Däremot var de mer positiva till intern konkurrens, vilket kan höra ihop med deras respektlösa syn som innebär ett sökande efter samverkan (dvs ej revirtänkande). Man vill troligtvis ha förändrade strukturella villkor dvs en annan typ av organisation. Den organisationen skulle troligtvis bli byggd på mer ansvar och samverkansmöjligheter. Detta kan man se av den mindre positiva synen på egen förkovran samt en väldigt positiv syn på samverkan. Sammantaget kan man om denna relation säga den synes vara svag även om man delar värderingar om målsättning. Detta kommer till uttryck vad gäller dessa individers upplevelser av styrning, utvecklingsförutsättningar samt arbetets organisation. Individerna i relationen upplevde inte heller kompetensutveckling i speciellt hög grad.

Man kan fråga sig vad som gör att dessa individer kan arbeta kvar i företaget trots att de upplever att de utvecklas lite. En möjlig förklaring till detta är att man identifierar sig starkt med professionen och utför sitt arbete som "företag i företaget". Effekten av detta är att man inte känner någon större lojalitet med företaget och därmed blir sammanhållningen mellan individ och företag sämre. Relationen åskådliggörs i figuren nedan.



Figur 17. Den respektlöst holistiska relationen.

12.2.5 Den sektoriellt professionella relationen

Denna relation är speciell beroende på att man dels har föreställningar som är av professionellt slag dvs man är mycket intresserad av sitt arbete samtidigt som man synes ha en mer sektoriell syn på förhållandet arbete och fritid. Man synes tillmätta något annat (t ex fritidsintressen och barn) stor betydelse och arbetar

därför inte lika mycket. Alla individer i denna relation var också kvinnor och arbetade 40 tim eller mindre per vecka. Detta innebär också att de män som hade stort intresse för verksamhetsinriktningen och för uppgifterna arbetade mer än 40 tim. Kvinnorna i denna relation var också företrädesvis i åldern 26-35 år, något färre högskoleutbildade och arbetade i reklamföretag i södra Sverige.

Relationen var totalt sett något vanligare i reklamföretag och i Södra Sverige. Däremot var det ingen skillnad mellan små och stora företag. Relationen återfanns oftast i ett litet revisionsföretag samt i ett stort reklamföretag i Södra Sverige.

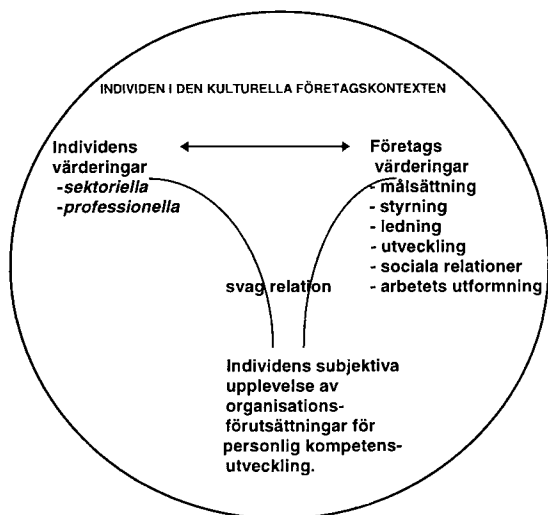
Vad som skiljer dessa individer ifrån de starkare relationerna är deras mindre positiva upplevelse av målsättning, styrning av intern konkurrens, reaktionen på upplevd informationsbrist och utbytet av kunder. Det synes finnas en mer defensiv hållning hos dessa individer. Man kan spåra en viss diskrepans mellan individernas subjektiva värderingar och de värderingar som styr företagen. En möjlig tolkning av detta är att företagens strukturer och belöningssystem är uppbyggda efter effektivitetsmål som individer som arbetar heltid och mer därtill har större förutsättningar att nå. Arbetslivet och dess satsning på individer organiseras ofta efter värderingar som bygger på ett heltidsengagemang. Därigenom synes den interna konkurrensen bli på ojämlika villkor. Det är inte "effektivt" att satsa på individer som arbetar deltid även om de är mycket intresserade av sitt arbete och är ambitiösa. Satsningarna på individer kan ofta var kortsiktiga och man ger sig inte till tåls utan vill se resultat på en gång. Man kan också se utslag av detta när det gäller attityden till kunderna där individerna i denna relation hade sämst utbyte av sina klienter/kunder. Det är inte troligt att man får de bästa och mest utmanande uppdragen när man dels är kvinna och sedan arbetar deltid.

Denna relation hade en mer socialt orienterad syn på arbetets betydelse än övriga relationer. Man legitimerade i högre grad sitt arbete med "goda sociala kontakter" än övriga. Det finns också forskningsresultat som tyder på att kvinnor i allmänhet prioriterar sociala kontakter i arbetet.¹¹

Den fråga man kan ställa sig är om det är önskvärt att kvinnorna skall arbeta mer och även på andra sätt anpassa sig till männens villkor i arbetslivet. På detta sätt får man troligen bättre uppdrag och mer stimulans. Det finns dock alternativa sätt att komma ifrån ojämlikheten mellan könen t ex genom kvoterad föräldraledighet. I företagen kan man också välja att satsa i större utsträckning på deltidsarbetande och från ledningshåll visa en positiv attityd till att man ger livet annat innehåll än enbart arbete. Om människor skall kunna utvecklas i arbetet krävs det "goda" relationer mellan individer och de strukturer som omger

¹¹ jfr Schou, P, 1991.

dessa. Förutsättningar för detta skapas inte för alla individer i alla företag. Denna relation var något mer positiv än de övriga svaga relationerna. Det var dock en del problem i relationen mellan företaget och individerna ur ett kompetensutvecklingsperspektiv. Möjligheterna till kompetensutveckling synes vara mindre troligtvis beroende på att man inte "räknas" på samma sätt som heltidsarbetande. Individerna upplevde inte heller att de utvecklades i speciellt hög grad. Figuren nedan illustrerar relationen.



Figur 18. Den sektoriellt professionella relationen.

12.2.6 Den holistiskt professionella relationen

Denna relation var förankrad i föreställningar som kan hänföras till professionalitet, som stort intresse för arbetet och verksamhet. Liksom en holistisk syn arbete och fritid, vilket speglas i den tid man lägger ned på detta per vecka. Arbetet tar mycket tid för denna grupp som består företrädesvis av män med hög utbildningsnivå. Denna grupp är också tämligen stor dvs nästan 60% av alla individer har dessa föreställningar.

Det var ingen större skillnad mellan bakgrundsfaktorerna storlek, bransch och geografisk belägenhet. Eftersom relationen var vanlig var den också mest förekommande i de flesta företag (undantag stort reklamföretag i Södra Sverige och litet revisionsföretag i Södra Sverige). I det stora revisionsföretaget i Södra Sverige var den vanligast (78% av individerna i detta företag omfattades av denna relation).

Karaktären på relationen är att betrakta som en stark koppling mellan individuella värderingar och de värderingar som styr företaget. Man kan anta att det finns en lojalitet till företaget. Relationen är av ett slag som synes gynnas av de

arbetsvillkor som finns i kunskapsföretag. Man har periodvis mycket arbete och övertid är snarare regel än undantag i vissa företag. En trolig förklaring till att så många individer arbetar så mycket är att det skapats en sådan arbetskultur i företagen. Många chefer (drygt 60% i denna undersökning) har också varit chef ett längre tag och är troligtvis något äldre. De har arbetat under andra förhållanden när varken 40 timmars arbetsvecka fanns liksom dagens utbredda föräldraförsäkring.

Det synes vara troligt att de fortsätter att arbeta mycket och påverkar också kulturen genom detta sätt att arbeta. Cheferna förväntar sig då samma sak av sina anställda. En chef i ett kunskapsföretag fungerar ofta som ledstjärna eller mentor, vilket kan göra att "idealbilden" blir möjlig att följa endast för vissa individer. Samtidigt kan man konstatera att det finns chefer som anser tvärtom dvs att det inte är bra att lägga ned mycket tid på arbetet. Anställda kan må bra av att ha en fritid som gör att de orkar med pressande arbete. Detta är dock troligtvis ingen utbredd föreställning i de företag som undersökts i denna studie. Då skulle inte så många individer arbeta så mycket i tid räknat.

Denna relation motsvarar dock ett effektivitetsförankrat arbetslivs krav och upplever också att de utvecklar sin kompetens i hög grad. Relationen beskrivs i figuren nedan.



Figur 19. Den holistiskt professionella relationen.

Då denna studie inte hade någon intention att analysera olika specifika företags inverkan på personlig kompetensutveckling kommer inte heller någon specifik redogörelse för detta. Den företagsspecifika bakgrundsinformation som givits i relationerna visar inte heller på några genomgående tydliga mönster (se bilaga

4). Möjligtvis skulle man kunna hävda att individerna i revisionsföretagen har fler bättre förbindelser och individerna i reklamföretagen något fler dåliga förbindelser. Om man studerar de företag som varit med i studien kan man se att i vissa fall är individerna i företagen mer lika varandra värderingsmässigt och ibland mer olika. Det finns dock inga enhetliga kopplingar till bransch, storlek eller geografisk belägenhet (det mest homogena företaget var ett stort revisionsföretag i Södra Sverige). Interaktionen mellan individ och företag synes med andra ord ibland vara mer lika och ibland mer olika individer emellan i samma företag. Detta skulle kunna tyda på att företagskulturen har större betydelse för att förklara olikheter i upplevelser mellan individer. Samtidigt visade analyserna att varje enskilt företag hade olika typer av mönster inom sig, vilket pekar på väsentligheten av att anlägga ett individperspektiv. Dessutom är det svårt att separera företagskultur ifrån institutionella mönster inom t ex branscher.

Mönstren var med andra ord olika från företag till företag utan någon tydlig stark koppling till vare sig profession, storlek eller geografisk belägenhet. I bilaga 4 presenteras mönstren med avseende på urvalskriterierna samt specifika företag.

Syftet med avhandlingen är att utveckla teori om individer och deras upplevda möjligheter/restriktioner till personlig kompetensutveckling i kunskapsföretag. Detta har hittills gjorts med hjälp av teori som insamlats före de empiriska studierna. Fallstudierna och enkätstudien har dock öppnat upp mot ytterligare teoriinsamling för att resultaten skall kunna utvecklas vidare. Med bakgrund av resultaten från fallstudierna och enkätstudien kan man spåra en sammanhållande kraft i ett mönster, som handlar om en relation mellan individ och organisation. Denna relation uttrycks i fallberättelserna samt i enkäten. Det synes dock finnas olika styrka på denna relation. I vissa fall är den stark, dvs det finns en tydlig positiv relation medan den i andra fall är svagare

För en beskrivning och analys av de starka och svaga relationer som diskuterats i detta kapitel finns det ytterligare teoretiska begrepp som kan användas för att utveckla teorin om dessa relationer. I nästa kapitel kommer begreppet *commitment* att introduceras i syfte att utveckla teorin och forskningsmodellen om förutsättningar för personlig kompetensutveckling ytterligare.

13

En utvecklad teori om individers upplevda möjligheter till personlig kompetensutveckling

I detta kapitel skall en teori om individers möjligheter till personlig kompetensutveckling presenteras. Inledningsvis diskuteras begreppet commitment, en länk mellan individ och organisation, för att sedan applicera begreppet på relationsvarianterna. Resonemangen utmynnar i den utvecklade forskningsmodellen som får ses som en sammanfattning av studiens resultat.

I den sista delen av detta kapitel kommer jag att delvis lämna empirin för att resonera vidare om individers relationer med företag och möjligheter till kompetensutveckling. Denna sista del av avhandlingen får ses som mer tentativ eftersom det inte finns empirisk förankring i alla resonemang. Däremot anser jag det vara av största vikt att ha med ett sådant avsnitt eftersom tankegångarna följer av resultaten och är centrala för avhandlingen som sådan.

13.1 Commitment - Nödvändig förutsättning för möjligheterna att utveckla kompetens?

Beskrivningar av relationer mellan individ och företag görs ofta i termer av värdegemenskap; dvs att individen delar organisationens intentioner vad gäller målsättning, styrning m m, men även en upplevd trygghet i företaget som sammantaget visar sig bl a i attityder till klimat, arbetets organisation och sociala faktorer. Denna värderingsgemenskap kan man se i föreliggande studie där också de individer som hade starka värderingsmässiga bindningar med företaget upplevde kompetensutveckling i högre grad än andra individer. Svagare relationer karaktäriserades av "störningar" av olika slag. Individerna är i de svagare relationerna missnöjda med t ex målsättning, styrning samt har mer negativa känslor gentemot informationsgivningen.

Teorin om relationer i denna kontext är bred och inbegriper begrepp som commitment, intersubjektivitet och medelskonvergens. Pfeffer använder sig av begreppet commitment som han beskriver som någon form av konsekvent behandling av likartade situationer¹. Även Salancik² och Cialdini³ diskuterar

¹ Pfeffer, J, 1981.

commitment i detta sammanhang, dvs bundenheten till beslut. På en övergripande nivå kan commitmentbegreppet illustrera relationen mellan individ och företag. Individen kan socialiseras in i organisationen till en trygg tillvaro där han/hon vet vad man har att vänta av organisationen. Han/hon har lierat sig med grundtankarna i organisationen. Individer beskrivs i litteraturen som committade om de arbetar hårt, deltar aktivt och tror på det de arbetar för. En sådan individ är engagerad och känner lojalitet och tillhörighet med organisationen.⁴ Commitment kan således illustrera en stark relation mellan individ och företag som inkluderar förankring i arbetsuppgifter, men även lojalitetsaspekter. Kanter uttrycker detta på följande sätt:

”Commitment arises as a consideration at the intersection between the organizational requisites of groups and the personal orientations and preferences of their members.”⁵

Commitment länkar med andra ord ihop egen- och gruppintressen (i detta fall organisationsintressen). Individer ser här ingen konflikt mellan de personliga intressena/behoven och organisationens mål. Commitment kan också delas in i olika typer som ger olika effekter i företag. Kanter diskuterar om instrumentell, affektiv och moralisk commitment. Instrumentell commitment har ett utbytesresonemang i grunden och handlar om att kostnaderna för att lämna organisationen är högre än att vara kvar, medan affektiv commitment är baserad på samverkan och kulturell gemenskap. En moralisk commitment baseras på normer och värderingar. Själva beteendet och agerandet i organisationer beror på vilken/vilka typer av commitment som existerar, t ex har man inte i grupper med moralisk commitment problem med utmaningar mot auktoriteter och ideologiska kontroverser.⁶

Ett annat begrepp som kan kopplas till en beskrivning av relation eller sammanhang är intersubjektivitet. Johansson-Lindfors⁷ menar att det inom en grupp av människor genom uttolkande processer skapas gemensamma föreställningsstrukturer eller meningsstrukturer som styr handlandet och beteendet till olika mönster. I föreliggande studie har intersubjektivitetsbegreppet används i både vertikal och horisontell betydelse dvs mellan olika individer i samma företag men även inom de olika relationsmönster som utvecklats (se även resonemang i kapitel 2 samt 5). Liknande mönster har uppstått och därmed finns det intersubjektivitet beträffande värderingar inom vart och ett av dessa mönster.

² Salancik, J.R, 1977.

³ Cialdini, R, 1988.

⁴ Kanter, R.M, 1972.

⁵ Kanter, R.M, 1972 sid 66.

⁶ Kanter, R.M, 1972.

⁷ Johansson-Lindfors, M-B, 1989.

Även Weick diskuterar individer och deras relationer till företag. Han beskriver relationen mellan individ och kollektiva strukturer (här tolkat som företag):

"Partners in a collective structure share space, time and energy, but they need not share visions, aspirations or intentions. That sharing comes much later, if it ever comes at all".⁸

Weick menar här att egenintresset för den enskilda människan driver fram ett kollektivt handlande, däremot behöver man inte vara ense om målen. Weicks syn på individen som handlar av personliga intressen och därigenom om bidrar till kollektivt handlande stämmer väl överens med vissa individers roller i en organisation. Människan i en organisation behöver ej dela värderingar t ex målsättning. Detta resonemang har även Söderholm⁹. De grundläggande värderingarna hos individer i företag behöver ej delas för att uppnå någon form av samgerande. Däremot bör normer, lösningar på problem, perspektivseende riktade mot företagets verksamhet delas. Människor kan följa normer på arbetsplatser, men behöver ej dela målet med verksamheten. Naturligtvis kan diskrepansen mellan egna värderingar och organisationens värderingar leda till en personlig konflikt,¹⁰ men det finns inget som säger att det behöver göra det. T ex finns det advokater som påstår sig ha en privatmoral och en annan yrkesmoral¹¹. Weicks beskrivning av kollektiva strukturer symboliserar en mer individualistisk och därmed svagare relation mellan kollektivet (företaget) och individen än commitment gör. Även Brunsson menar att det finns olika värderingar i företag och att den subjektiva ideologin dvs den individuella kognitiva strukturen kan vara något annat än de värderingar som styr organisationen¹²

En trolig effekt av commitment är lojalitet eller snarare kan man säga att relationen, engagemanget förutsätter att man känner lojalitet. Ett problem för kunskapsintensiva företag är att det ofta är starka individualister som arbetar där och lojaliteten med företaget är inte alltid den starkaste (se t ex fallstudierna). Starbuck diskuterar om kunskapsintensiva företag och menar att professionella identifierar sig starkare med egna professionen och därför blir lojaliteten till klienter och företag mindre¹³. Han formulerar sig som följande:

"Strong loyalty of a professional body would contradict managers' roles as custodians of their employing firms." ¹⁴

⁸ Weick, K, 1979.

⁹ Söderholm, A, 1991.

¹⁰ jfr diskussion Ehn, B & Löfgren, O, 1982. Även Freuds tankar om jaget och överjaget kan symbolisera dilemmat mellan olika kulturtillhörigheter.

¹¹ Debatt HHU, 1990, Etik och moral, Silbersky, L.

¹² Brunsson, N, 1987.

¹³ Starbuck, W.T, 1992.

¹⁴ Starbuck, W.T, 1992, sid 718.

Utslag av detta kan man se hos bl a revisorer som känner lojalitet och samhörighet med revisorskåren och jurister med juristkåren. Ett exempel på Starbucks professionalitetstanke är att jurister i Sverige i allmänhet tar avstånd från lekmannajurys dvs man tilltror den egna professionen, juristerna, större möjligheter att döma rätt. Det kan också innebära att revisorer i vissa lägen sätter yrkesrollen och dess etik före lojaliteten med revisionsbyrån.

Det finns också forskning som tyder på att olika typer av kulturer har olika grader av commitment. Sheridan har gjort en undersökning i "public accounting" företag där han menar att kulturella variationer i företag ger olika grader av commitment. Dessutom synes det vara så att i de fall där individuella värderingar passar organisationens kulturella värderingar har man högre grad av arbetstillfredsställelse än där det inte gör det.¹⁵ Commitment är dock en social process och därmed svår att styra. Skapandet av commitment är annorlunda än t ex motivation och förväntning, som är individuella och kan vara lättare att komma åt genom t ex personliga samtal. Förutsättningar för commitment är att människor måste kunna lita på viss typ av attityder hos andra i organisationen dvs man bör känna trygghet i handlandet och inte vara osäker.¹⁶

Förutsättningarna för commitment har också att göra med själva socialisationsprocessen som handlar om när individer skall träda in i nya kulturella kontexter. Grundantagandet bakom socialisation är att alla individer föds predisponerade för socialitet. I den primära socialisationen konstrueras individernas första värld, oftast under stor inverkan från föräldrarna. Den sekundära socialiseringen är svagare till sin karaktär och handlar om deltagandet i olika grupper t ex ett företag.¹⁷

När man närmar sig ett företag har man sålunda med sig erfarenheter och värderingar och med detta också en bild av verkligheten. Utifrån denna bild närmar sig individer företag. Schein diskuterar om socialisation som han menar är:

.. "the process of teaching the new recruit how to get along in the organization, what the key norms and rules of conduct are, and how to behave with respect to others in the organization-what is often referred to as 'learning the ropes'."¹⁸

Vad Schein åsyftar här är helt enkelt individens lärande av kulturen, en form av indoktrinering. När en människa börjar arbeta i ett företag börjar socialisationsprocessen som kan vara mer eller mindre lyckad, beroende på hur väl individens subjektiva värderingar stämmer överens med de värderingar som styr företaget. Om denna socialiseringsprocess inte lyckas kan den anställda känna alienation

¹⁵ Sheridan, J.E, 1992

¹⁶ Brunsson, N, 1987.

¹⁷ jfr resonemang hos Berger, P.L & Luckmann, T, 1966

¹⁸ Schein, E.H, 1988, sid 20-21.

och otrivsel. Den andra extremen kan dock innebära en konformitet som leder till oförmåga att handskas med nya problem.¹⁹ Det som ligger till grund för Scheins syn är att människor kan anpassa och förändra sig så att man passar organisationen. I realiteten är dock förutsättningarna för detta olika. Vissa har lättare att anpassa sig än andra. Dessutom kan vissa individer helt enkelt ha samma värderingar som organisationen när man går in där. Den subjektiva ideologin stämmer överens med företagets värderingar redan i inledningsskedet. Anpassningen är omedelbar eller som Kanter menar:

"When a person is committed, what he wants to do (through internal feeling) is the same as what he has to do (according to external demands)..."²⁰

Detta beskriver vad Berger & Luckman menar är framgångsrik socialisation, dvs hög grad av symmetri mellan den objektiva och subjektiva verkligheten. Den objektiva verkligheten är det som faktiskt är dvs de värderingar som råder medan den subjektiva verkligheten handlar om den subjektiva ideologin. Den misslyckade socialisationen innebär att individen är fånge i den objektiva verkligheten fastän man upplever denna som främmande. Det är hög grad av asymmetri mellan den verklighet som han de facto är fångad i och den egna subjektiva verkligheten. För att kunna förändra denna situation krävs strukturer som kan omdefiniera/motdefiniera verkligheten. Författarna menar dock att fullständigt framgångsrik respektive misslyckad socialisation är antropologiskt omöjligt. De menar att maximal framgång kan finnas i samhällen/företag med enkel arbetsfördelning och minimal kunskapsfördelning dvs icke-komplexa samhällen/företag.²¹ Socialisationen kan uttryckas som en skala med två opppnåeliga ytterlighetspoler.

Socialiseringsresonemanget pekar mot att det skulle i princip skulle vara omöjligt med total commitment eller motsatsen, dvs att ytterligheterna ej förekommer i praktiken. I föreliggande studie har jag dock valt att använda commitment och icke-commitment för att tydliggöra skillnaderna mellan olika relationsvarianter. Samtidigt som det är viktigt att påpeka att commitment naturligtvis varierar betydligt mer än i dessa två dimensioner.

I de starkare relationerna fanns det ett "kitt" mellan individ och organisation som man kan spåra i individernas upplevelser av organisationsförutsättningar. Om man jämför relationer består olikheterna av attityderna till **målsättning, styrning, prioritering av utvecklingsevenemang, utbildning, egen förkovran, kunderna samt reaktionerna vid brist på information**. De starka relationerna; den respektfullt professionella relationen, den respektfullt holistiska samt den holistiskt professionella relationen karaktäriserades av en positiv atti-

¹⁹ Schein, E.H, 1988.

²⁰ Kanter, R.M, 1972.

²¹ Berger, P.L & Luckmann, T, 1966.

tyd till företaget. Individerna var i hög grad positiva till organisationsförutsättningar som målsättning och styrning och det upplevdes vara en stark koppling mellan individvärderingar och företagsvärderingar. De upplevde också en högre grad av kompetensutveckling. Individerna i dessa relationer kan då sägas var starkt committade till sitt respektive företag. Individerna synes på det hela stora taget vara värderingsmässigt närmare de värderingar som styr företaget i de starka relationerna än i motsvarande svagare varianterna. Det finns i de starka relationerna en positiv acceptans av företaget som arbetsplats och som utvecklingspotential. Dessa relationer synes vara produkter av föreställningar genererade av 80-tals människan som arbetar mycket och som sympatiserar med de värderingar som synes vara gällande i företagen.

I de svaga varianterna; den respektlöst professionella, den respektlöst holistiska samt den sektoriellt professionella relationen finns de olika typer av störningar mellan individvärderingar och företagsvärderingar. Exempel på detta är att styrningen upplevs mindre positivt i de negativa relationerna. Även upplevelsen av målsättningen mindre positiv. Det finns således ett glapp mellan individvärderingar och företagsvärderingar. Vissa föreställningar såsom de respektlösa och de sektoriella synes inte vara "gångbara" i företagen. Om man kopplar Brunssons²² osäkerhetsresonemang till undersökningen var det också en grupp individer i enkätundersökningen som var osäkra om hur de upplevde målsättning och styrningen i företaget. Hos dessa individer fanns det också mindre positiva känslor i allmänhet till företaget dvs osäkerheten i de kognitiva strukturerna hängde till stor del ihop med attityderna till företaget och kompetensutvecklingen. Dessa individer betraktas som icke-committade till företaget.

Även upplevelsen av informationsbrist var annorlunda beroende på om man tillhörde de starka eller svaga relationerna. Individerna i de svagare relationerna hade en mer negativ känsla av att uppleva sig oviktig i större utsträckning än i de starkare varianterna. Något som kan vara väsentligt att notera är att klimatet upplevs som kreativt i störst omfattning i en av de svaga relationerna, dvs den respektlöst professionella relationen. Individerna i denna relation var också, tillsammans med den respektlöst holistiska, mest positiv till att samarbete. Båda relationstyperna hade en negativ inställning till revirtänkande i föreställningen om människosyn. Det synes logiskt att de med en negativ syn vis-a-vis "revir" på arbetsplatser också har en positiv syn på samverkan. Vad som också är värt att notera är att individerna i dessa relationer också har en positivare attityd, i större utsträckning än övriga grupper, vad gäller intern konkurrens.

Däremot var det ingen genomgående markant skillnad mellan de starka och svaga relationerna vad gäller frågorna om hur chefen påverkar kompetensutvecklingen. Sociala faktorerna som intern konkurrens synes det ej heller finnas

²² Brunsson, N, 1987.

några större olikheter mellan bortsett från att den sektoriellt professionella relationen (dvs kvinnogruppen) i väldigt hög grad var negativ jämfört med alla övriga grupper. Liksom att intern konkurrens betraktades som positivt i större utsträckning hos de grupper som hade en negativ attityd om föreställning om revirtänkande. Det fanns inte heller några tydliga skillnader mellan de positiva och negativa relationerna när det gäller attityder till samverkan, klimat (den respektlöst professionella relationen var dock i särklass den grupp som ansåg klimatet vara mest kreativt). Det finns naturligtvis enstaka avvikelser, men dessa har redogjorts för i de enskilda relationsbeskrivningarna (kapitel 12).

Relationerna utgör här uttryck för den upplevda interaktionen mellan individ och företag. Dessa relationer visar på olikheter mellan olika individgrupperingar beträffande upplevelser av förutsättningar för personlig kompetensutveckling. Förutsättningarna för den personliga kompetensutvecklingen har i denna studie uttryckts i termer av relationen mellan individen och hans/hennes upplevelser av företaget. Detta innebär att individuella föreställningar har relaterats till upplevelser av organisationsförutsättningar för personlig kompetensutveckling. Beroende på individuella tolkningar kan man säga att företag både kan begränsa och möjliggöra kompetensutveckling. Studien betonar helhetssynen på personlig kompetensutveckling dvs att det inte bara handlar om individens egenskaper och ej heller enbart organisationsförutsättningar, utan de personliga upplevelserna är väsentliga. Detta synsätt innebär också att möjligheterna till kompetensutveckling ses som en interaktion som är beroende av tolkningar i olika kontexter och situationer. Man kan också uttrycka detta som ett aktivt skapande av kompetensutveckling genom individens sociala interaktion. För att förstå individers olikheter beträffande personlig kompetensutveckling krävs att relationen mellan individens föreställningar och upplevelsen av organisationsförutsättningar för denna lyfts fram. De sex olika relationerna har använts för att åskådliggöra denna relation. Upplevelser av kompetensutveckling uppfattas olika och utifrån detta kan man också skönja olika former av kompetens som eftersträvas hos olika individer och grupper av individer. Vi återkommer till detta resonemang senare i detta kapitel.

Det teoretiska resonemanget har nu nått dithän att vi kan sammanfatta inför den utvecklade modellen. Individer har grupperats efter lika föreställningar och med detta som bas uppvisat liknande relationsmönster. De olikheter mellan individer som fanns i fallstudierna har diskuterats i fallanalyserna både i inomfallsanalysen (kapitel 7) och i den komparativa analysen (kapitel 8). Dessa olikheter har ej utmynnat i några begreppsbenämningar direkt utan denna utveckling har skett efter enkätstudien. I kapitel 13 lyftes begreppet commitment fram som uttryck för en stark relation som finns mellan individ och företag, dvs då individvärderingar och företagsvärderingar sammanfaller. Det finns både starka och svaga relationer i denna studie, vilka diskuterades i kapitel 12. Relationerna har klassificerats som positiva (starka) respektive negativa (svaga) relationer utifrån den

av individerna upplevda kompetensutvecklingen. Utifrån individperspektivet ses relationen som positiv när individen upplever kompetensutveckling i hög grad samt negativ när individen upplever kompetensutveckling i lägre grad. De relationer som haft högre andel upplevd kompetensutveckling har klassificerats som positiva och de andra klassificerats som negativa. Individer med positiva relationer synes på det hela taget ha positivare relationer med företaget. Dessa individer ses som mer committade till företaget. Man upplever sig i större utsträckning dela målsättningssträvanden, synen på styrning osv. Undersökningen visar att det helt enkelt finns en **större överensstämmelse mellan den individuella ideologin och företagsideologin, dvs de värderingar som styr företaget, i de positivare relationerna**. Commitment uttrycker därför i denna studie en upplevd överensstämmelse mellan individ- och företagsvärderingar.

De svagare relationerna har sämre upplevelse av kompetensutvecklingen. Detta var totalt sett förenat med mindre positiva känslor gentemot organisationsförutsättningarna. Det som är märkligt att konstatera är att det räcker inte med att ha stort intresse för arbetet utan man måste också arbeta mycket för få en mer positiv relation. Dessutom bör man inte heller vara annorlunda dvs respektlös i sitt förhållningssätt till andra människor. **I de negativa relationerna är överensstämmelsen mellan den subjektiva- och företags ideologin ej tillräcklig för att commitment skall uppstå.**

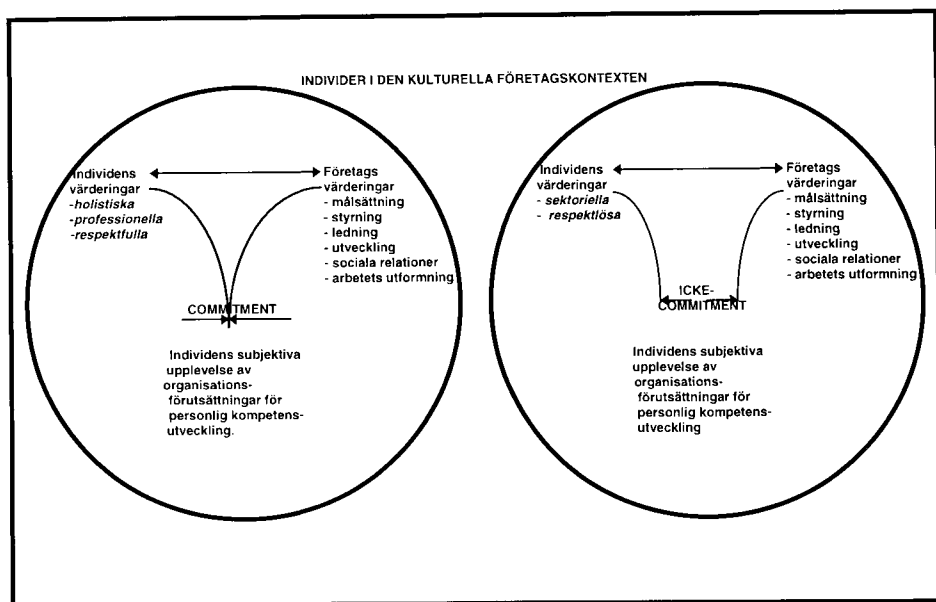
Resultaten som helhet pekar på att de värderingar som är gångbara i företagen är respektfulla, holistiska och professionella. Om man är "anpassad" till de förutsättningar som finns i organisationen synes de upplevda förutsättningarna för kompetensutveckling och även yrkeskarriär vara större²³. Commitment kan således illustrera en stark relation mellan individ och företag som inkluderar förankring i arbetsuppgifter, men även lojalitetsaspekter (åtminstone gentemot ledningen).

När det gäller själva företagen kan man konstatera att kunskapsföretag har en specialisttanke i grunden och därför blir själva företagsformen motsägelsefull. Individer med starka egenintressen skall samarbeta. Studien antyder också att det kan vara ett problem att individualism och kollektivism (lojaliteten till företaget) skall arbeta tillsammans. I fallstudierna kom detta fram ett flertal tillfällen när individerna bl a pekade på problem med lojalitet med företaget när man "arbetade som företag i företaget". Å andra sidan kan man koppla till Weicks individualistiska resonemang om kollektiva strukturer och konstatera att individer kan arbeta med uppgifter och utvecklas med detta även om man inte delar värderingar om t ex målsättning. Empirin och då företrädesvis enkäten visar dock att den starkare relationen gav nöjdare individer, dvs det synes ur den as-

²³ jfr även diskussion hos Sheridan, J.E, 1992 som visar att avsaknad av commitment påverkar den upplevda arbetstillfredsställelsen negativt.

pekten vara väsentligt att individer delar grundläggande värderingar. Samtidigt kan man naturligtvis diskutera om det är rent allmänt är positivt med commitment eller tvärtom. Det är också svårt att ge ett enkelt svar på denna fråga eftersom svaret torde skilja sig åt mellan individer, för en del är det kanske nödvändigt för att de skall kunna stå ut i företaget medan för andra har det mindre betydelse. Ur ett individperspektiv synes dock commitment vara positivt beträffande möjligheterna till personlig kompetensutveckling samtidigt som commitment också kan medföra vissa risker t ex undertryckande av egna idéer och tankar. Under avsnitt 13.2 kommer jag att utveckla vissa resonemang som anknyter till commitment och kompetensutveckling.

Härmed kan forskningsfrågan anses vara besvarad. De viktigaste resultaten av studien har sammanfattats och forskningsmodellen har utvecklats till en modell som tar hänsyn till olikheter mellan individer i organisationer. Den utvecklade modellen om individers möjligheter till kompetensutveckling visas nedan.



Figur. 20. En utvecklad modell över individers upplevelser av organisationsförutsättningar för personlig kompetensutveckling.

Figuren ovan illustrerar vilka värderingar som kan sägas utgöra grund för commitment utifrån de empiriska studierna. Commitment existerar när individens värderingar stämmer överens med företagets värderingar. När förhållandet inte är på detta sätt blir det ett glapp mellan individ och företagsvärderingar som vi rubricerar icke-commitment. De relationer (den respektlöst professionella, den respektlöst holistiska samt den sektoriellt professionella) som har både värderingar som är committade och värderingar som kan sägas vara icke-

committade har, ur ett upplevt kompetensutvecklingsperspektiv, sämre relationer med företaget.

De empiriska studierna har pekat på vikten att också lyfta fram olikheter vid studier av individer i organisationer (dvs den intersubjektiva och subjektiva tolkningsnivån). När det gäller traditionella kulturstudier inom ämnet företags ekonomi betonas likheter mellan individers uppfattningar om organisationer. Dessa likheter individer emellan kan också spåras i fallstudierna där det fanns likheter mellan individers beskrivningar av reklamföretaget som de arbetade i. Samtidigt som tolkningen av de upplevda organisationsförutsättningarna skilde sig åt. Det fanns t ex skilda meningar och engagemang i den personliga kompetensutvecklingen. Individerna beskrev också den personliga kompetensutvecklingen på olika sätt. T ex menade individ C att han utvecklades genom att skriva medan andra individer (individ B) inte får samma "kick" av skapandet. Till detta kan också kopplas den bild individerna har av relationen med företaget. Engagemanget och kravet på arbetet är olika beroende på hur man ser på sin roll i företaget. Om man ser sig som en "länk i maskineriet" eller om man är mer krävande i sina anspråk på företaget kan ha betydelse för de krav man ställer på arbetet (återkommer till detta under avsnitt 13.2).

Både enkätstudien och fallstudierna pekar mot att individerna helt enkelt väljer, visserligen mer eller mindre utpräglat, att förhålla sig på olika sätt gentemot organisationen. I ett extremfall kan detta innebära att individer anpassar sig efter de värderingar som styr organisationen. Detta är uttryck för en mer deterministisk människosyn där strukturer styr individer. I det andra extremfallet försöker individen ändra organisationen efter sina egna värderingar. Detta kan ses som en mer voluntaristisk variant samtidigt som det i realiteten torde vara sällan förekommande. Frågan är under vilka praktiska omständigheter detta överhuvudtaget skulle vara möjligt? En första förutsättning skulle då vara att företagsideologin är svag och individen är stark. Den första socialiseringsvarianten torde dock vara vanligare. Det är lättare att anpassa sig och svårare att ta konflikter och stånga sig blodig för förändringar. Om man skulle var pessimistisk kan detta också betraktas som en "lydig" relation i den meningen att man inte opponerar sig mot ledningen. Samtidigt som det naturligtvis kan vara så att ens egna idéer stämmer överens med företagets redan i inledningsskedet. I tider av lågkonjunktur är det dock många individer som är glada att överhuvudtaget ha arbete och tar vad man får. Dessa varianter är dock exempel på socialiseringar där individerna fungerar i företagen.

Både fallstudierna och enkätstudien har också exempel på mindre lyckade socialiseringar. I enkätstudien är den respektlöst professionella relationen exempel på detta. Individerna i denna relation har arbetat i organisationen ett längre tag och är mindre nöjd med bl a styrningen. En möjlig tolkning av denna relation beträffande socialiseringen är att individerna har svårt att anpassa sig och har

inte heller lyckats att förändra organisationen. Det är inte heller givet att man försökt detta, studien ger inte svar på detta. Möjligtvis har man redan från början accepterat olikheterna och arbetar vidare av andra skäl. I ett läge med lågkonjunktur har man inte möjligheter att välja arbetsplats alla gånger. Fallstudierna visade dock att det finns icke-committade individer t ex individ C som ansåg arbetsuppgifterna stimulerande medan de strukturella villkoren i mångt och mycket stämde dåligt överens med hans egen ideologi. Han hanterade dock detta dilemma med att arbeta som "ett företag i företaget", vilket i hans fall var en fungerande strategi. Individ C var dock engagerad i utvecklingen, men hade kanske inga möjligheter till "karriär" inom företaget beroende på hans relation med ledningen.

Detta gav mig en insikt om att personlig kompetensutveckling skulle, utifrån individernas egna värderingar, kunna beskrivas som en strävan mot **olika former** av kompetensutveckling, **en inrevärldsorienterad samt en yttrevärldsorienterad kompetensutveckling**²⁴. Med stöd av dessa insikter skall under nästa avsnitt diskuteras och vidareutvecklas resonemang om olika former av kompetensutveckling och olika möjligheter till detta. Jag kommer också att lyfta ytterligare ett steg ifrån de empiriska studierna för att utveckla de insikter som studien givit som ett tentativt stöd för fortsatta studier. Resonemangen kommer också att utmynnas i en tentativ modell över olika individers möjligheter till kompetensutveckling i företag. Denna modell skall dock inte ses som studiens resultat eftersom det inte finns tillräckligt med empirisk förankring för detta. Däremot kan den ses som ett steg vidare i utvecklingen av individperspektivet beträffande kompetensutveckling.

13.2 Olika former av personlig kompetensutveckling

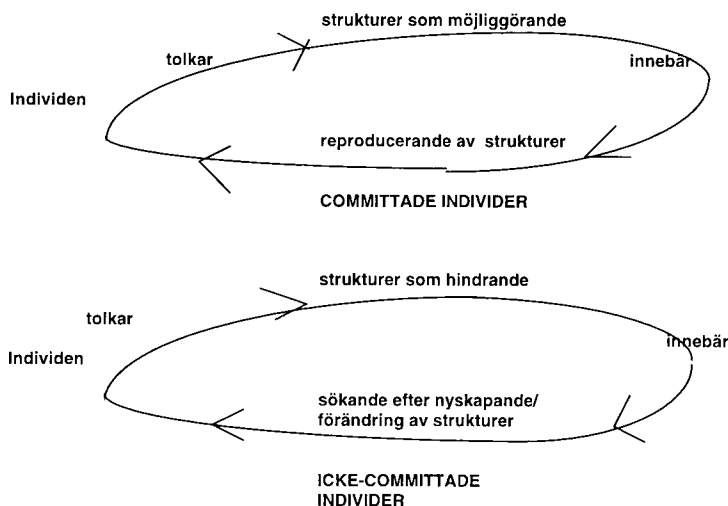
Med bakgrund av resultaten i fallstudierna och enkätstudien synes det hos individerna finnas olika former av kompetensutveckling som eftersträvas. Man skulle kunna se utveckling i två olika dimensioner; endera kan lärandet bestå i traditionell utveckling eller också kan man problematisera utvecklingsprocessen och hävda att utveckling består i att man bland annat utvecklar sin kritiska förmåga och reflektion. Värderingar som skulle kunna tillhöra en mer traditionell utvecklingssträvan är t ex respektfulla medan respektlösa värderingar synes handla mer om sökande efter en annan form av utveckling. En annan aspekt på utveckling är att det traditionella lärandet synes innebära en så kallad **utveckling mot en karriär** inom yrket medan den andra typen av utveckling handlar mycket om **personlighetsutveckling**. Man kan således utveckla sig mot att bli något dvs yrkeskarriär, ett så kallat **yttrevärldsorienterat beteende**. Men det finns individer som inte i första hand är intresserade av yrkeskarriären utan ser

²⁴ Man bör vara medveten om att ibland sammanfaller dessa (t ex torde goda förutsättningar för intressanta kundkontakter både tilltala en inrevärldsorienterad och en yttrevärldsorienterad strävan), men för att tydliggöra skillnader mellan individer görs indelningarna grova.

den personliga utvecklingen som det primära. Man utvecklar sig mot det egna jaget dvs ett **mer inrevärldsorienterat beteende**. Kompetensutveckling skulle med andra ord kunna beskrivas i två dimensioner; inrevärldsorienterad kompetensutveckling och yttrevärldsorienterad kompetensutveckling.

Hos de undersökta individerna i företagen kan man spåra en strävan mot en yttrevärldsorienterad kompetensutveckling (en yttre anpassning) hos **committade individer** (man reproducerar strukturer) medan det synes finnas en strävan mot en mer inrevärldsorienterad kompetensutveckling (inre anpassning) hos **icke-committade individer** (ett sökande efter nyskapande av strukturer). De individer som representerar den committade varianten hade värderingar som var anpassade till företagets dvs respektfulla, professionella samt holistiska. Individerna som representerar den icke-committade varianten hade värderingar som var respektlösa och ej anpassade till företagets värderingar.

Ett stort engagemang i utvecklingen kan med andra ord, beroende på individuella värderingar, handla endera om committade individer eller om icke-committade individer. Det finns också ett inbördes förhållande mellan dessa varianter. De individer som är icke-committade torde också ha ett positivt inflytande på de committade individerna ur ett utvecklingsperspektiv eftersom de ifrågasätter traditioner. Man kan säga att de individer som ger uttryck för ett konstruktivt ifrågasättande har som syfte att nyskapa eller förändra strukturer. Samtidigt som de committade individerna gör att de icke-committade individerna får anledning att ifrågasätta gängse normer. Följande figur kan illustrera ovanstående resonemang om nyskapande och reproduktion.



Figur 21. Individers förhållande till strukturer

Strukturer ses som både begränsande och möjliggörande för personlig kompetensutveckling beroende på individuella olikheter. För att organisationer skall fungera utvecklande för olika typer av individer behövs också dessa olikheter mellan individer dvs kompletterande personligheter. Ur ett individperspektiv bör en organisation bestå av både committade och icke-committade individer med stort engagemang i utvecklingen. Däremot kan det finnas personer (likgiltiga eller destruktiva), som ur ett utvecklingsperspektiv, får svårt att legitimera sin plats i organisationen. De likgiltiga individerna skapar inget själva utan deltar bara utan engagemang och de destruktiva individerna förstör utan att det finns något engagemang för utveckling.

Frågan om personlig utveckling är med andra ord komplex till sin natur. Det finns ingen enkel lösning på hur individer skall utvecklas i organisationer. Individer är olika och har olika förhållningssätt visavi sitt arbete. Många individer är lojala mot sin arbetsgivare och kan anpassa sig till allt dvs de "gillar läget". Vissa individer trivs med att vara oppositionella och vill ej vara totalt committade till organisationen. Medan för andra individer har företagets ideologi stor betydelse för hur de skall kunna trivas och därigenom utvecklas i organisationen. Ur dessa individers perspektiv synes det vara viktigt att dela de grundläggande föreställningarna med organisationen. Det är väsentligt både för att individen skall kunna engagera sig och utnyttja sin kompetens i hög grad, men också för att man skall kunna få förtroende ifrån ledningshåll och utvecklas genom uppdrag och dylikt. Ur ett individperspektiv borde då de individer som upplever sig vara i opposition med mycket av värderingarna i företaget och inte får gehör för sina egna idéer byta organisation.

Ovanstående resonemang kan också relateras till Hirshman och resonemangen om "exit" och "voice" där han menar att det i grunden finns två olika sätt att reagera på i företag när man är missnöjd. Det ena är att man aktivt agerar för förändring dvs den oppositionella varianten medan den andra reaktionen är att man lämnar organisationen. Det finns också olika kombinationer av dessa varianter t ex kan man lämna organisationen med "voice" eller stanna i organisationen och vara passiv (likgiltig). Hirshman menar också att båda reaktionerna skall vara möjliga i en organisation.²⁵ Det finns dock en del kritik gentemot Hirsman's teori där man menar att voice borde vara överordnad exit i den meningen att det inte är rimligt att man skall behöva lämna organisationen på grund av rädsla att uttrycka missnöje.²⁶

En långsiktig utvecklingsprocess drivs framåt av tes och antites dvs att motpoler slås mot varandra och därigenom kan utvecklas vidare. Individer driver på varandra och kan tillsammans skapa kreativa klimat som utvecklar både det indivi-

²⁵ Hirshman, A.O, 1970

²⁶ Keeley, M & Gramham, J.W, 1991.

duella och kollektiva lärandet. Visserligen kan detta resultera i konflikter som ger problem på kort sikt, men samtidigt finns det då också en grund för att utvecklas vidare. Människor som har lika värderingar blir ofta låsta i sitt eget perspektiv och kan på så sätt inte se andra möjligheter. Medan olika värderingar ger olika perspektiv på saker och ting och kan därmed bidra till utveckling. Olika typer av agerande i organisationer kan då i renodlad form beskrivas enligt följande.

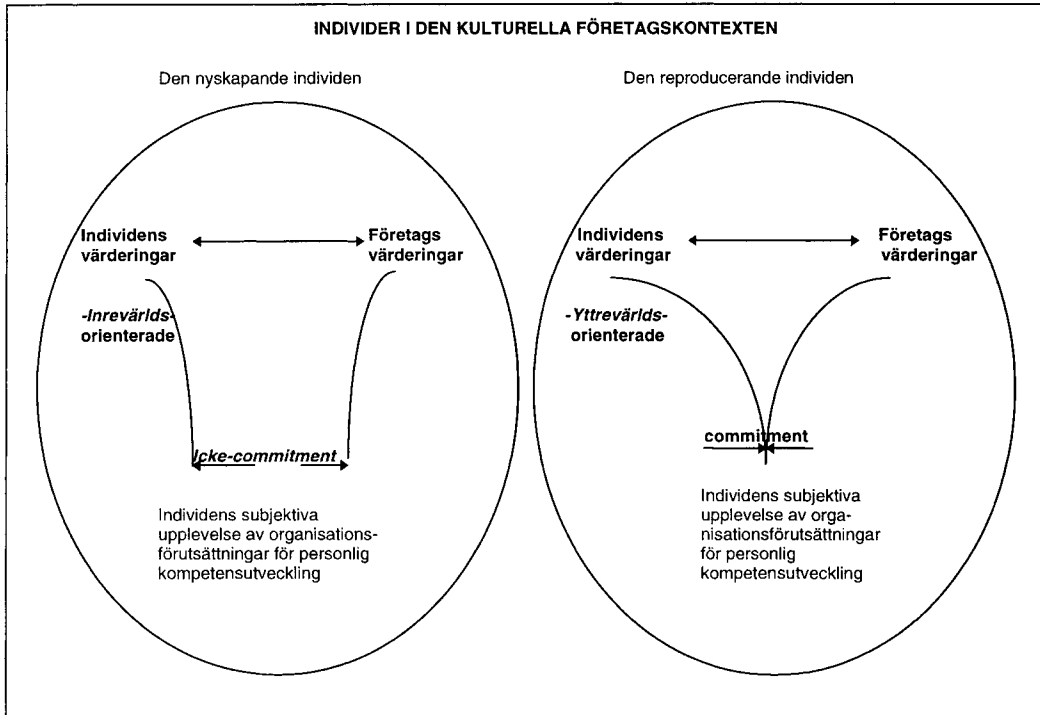
		reproducerande av strukturer	nyskapande/förändring av strukturer
Engagemang i utvecklingen	Högt	anpassning	konstruktiv opposition
	Lågt	likgiltighet	destruktivitet

Figur 22. Olika individers förhållande till strukturer och utveckling

Engagemanget i lärandet kan vara högt hos både anpassade och oppositionella individer, där de oppositionella har en mer aktiv inställning gentemot förändring av strukturer som finns i företaget, medan de anpassade reproducerar strukturer genom sitt beteende. De likgiltiga reproducerar också strukturer, medan de destruktiva individerna i sig har en aktiv roll vad gäller förändring, men som dock inte är syftande till något organisatoriskt utvecklande. Om man kopplar detta till fallstudierna skulle t ex individ B kunna betraktas som anpassad och individ C som oppositionell. Några urtyper för likgiltiga respektive destruktiva kan vara svårt att finna i fallföretaget, möjligtvis beroende på att kunskapsföretag har individer som är högt engagerade i utvecklingen. Vad som bör betonas är att fyrfältaren på intet sätt skall se som statisk. Dels kan man flytta runt i figuren under sin tid på företaget, men även ur ett livscykelperspektiv. Beroende på omständigheter kan man t ex ibland inta en mer oppositionell attityd för att senare bli anpassad. Detta torde också vara kopplat till tid i organisationen, men även till biologisk ålder.

Den utvecklade modellen nedan kan beskrivas som en tentativ modell som lyfter fram relationen mellan individens föreställningar och deras upplevelser av organisationsförutsättningar för personlig kompetensutveckling. Organisationsförutsättningar i de undersökta företagen upplevs möjliggöra vissa individers kompetensutveckling medan de upplevs vara restriktioner för andra individers utveckling. Detta har också tidigare beskrivits som olika typer av relationer mellan individ och företag med commitment som sammanbindande länk i de relationer som var positiva ur personligt kompetensutvecklingsperspektiv. I företag finns det både individer som reproducerar i huvudsak medan andra individer söker förändra och skapa nya strukturer för handlande. Jag har här gjort en

renodlad modell som får karaktär av idealtypologi, vilket innebär att jag lyft ut det som varit centralt ur de empiriska studierna och därmed tendenser hos individer. Man bör dock vara medveten om att t ex alla individer reproducerar i sitt dagliga arbete en mängd strukturer. Samtidigt som det är väsentligt att renodla modeller då man vill lyfta fram att det t ex är skillnad mellan olika individers förmåga/vilja att förändra strukturer.



Figur 23. Tentativ modell om individers upplevelser av möjligheter till personlig kompetensutveckling

Frågan är om det då är möjligt i någon organisation att tillfredsställa olika typer av anställdas preferenser. Jag tror inte det, åtminstone inte om man har en ambition att ha en maximalt livaktigt klimat. Det skulle i så fall bygga på att de människor som styrde företaget hade litet intresse av att driva sina egna idéer och gav andra individer lika stort utrymme. En organisation skulle visserligen kunna ge individer flexibla utvecklingsstrukturer så olika typer av individer kan verka i organisationen. Samtidigt bör man notera att det finns värderingsstrukturer t ex "konkurrens inom organisationen" och "revirtänkande" som inte går att individanpassa, men som ändå påverkar de upplevda möjligheterna till utveckling. Om man spetsar till resonemanget skulle man kunna hävda att bara de individer som accepterar dessa företagsvärderingar skall arbeta där. Samtidigt

bör man då också vara medveten om att en del av det kreativa klimatet kan gå förlorat eftersom det finns risk för att endast en typ av relationsmönster utvecklar sig, vilket i längden inte är bra för de individer som skall arbeta där.

13.3 Praktiska implikationer av studien

Studiens huvudsakliga bidrag kan sägas vara att utveckla en förståelse av olika förutsättningar för den personliga kompetensutvecklingen. Detta har utmynnat i en beskrivning av olika relationsmönster, som uttrycker olika individuella förutsättningar för den personliga kompetensutvecklingen. Förutsättningar för personlig kompetensutveckling handlar om den grad av commitment som uppnås i och med relationen mellan den subjektiva ideologin och den ideologi som driver företaget. Företagen i studien synes med bakgrund av detta vara organiserade efter respektfulla, holistiska och professionella värderingar. I praktiken innebär detta att de individer som sympatiserar med de värderingar som vägleder företaget är positivt inställda till sin egen utveckling. Dessutom synes en respektfull syn på sitt eget arbete och andras, att man är intresserad av både verksamhet och uppgifter samt att man arbeta mycket i tid räknat vara förutsättningar för att commitment skall uppstå.

Av studien kan man sålunda utläsa att vissa individuella värderingar synes vara mer "gångbara" och därmed mer anpassade till företaget och dessa individer var också mer committade till företaget. Commitment är en social process som handlar om en bindning mellan individ och företag dvs individer känner lojalitet och det finns en konsensus mellan subjektiv ideologi och företagsideologi. Detta synes i sin tur skapa goda förutsättningar för den personliga kompetensutvecklingen. Slutsatsen av detta skulle då kunna vara att individer som ej sympatiserar med företagsideologin borde byta arbetsplats för att uppleva mer utveckling. Samtidigt är det önskvärt för utbytet anställda emellan att det finns olika typer av individuella värderingar i företag som på detta sätt kan fungera som katalysator till varandras utveckling. Speciellt i kunskapsintensiva företag borde det vara önskvärt att idéer och värderingar fick flyta fritt för att en kreativ miljö skall uppstå. Samtidigt som det med bakgrund av de empiriska studierna synes vara väsentligt att inte bara få "prata" fritt utan också få gehör för sin idéer.

Detta innebär då att samtidigt som den enskilda individen bör verka i organisationen där de individuella föreställningarna överensstämmer med de värderingar som driver företaget bör också individer finnas i en kontext med andra typer av individer, som har andra värderingar (men dessa borde inte finnas där ur sitt perspektiv). Om alla individer i organisationen har liknande värderingar finns inte grund för ett ifrågasättande på samma sätt. Slutligen kan man också betrakta individperspektivet ur en praktisk forskningssynvinkel. Vilket bidrag kan det ge till företagsekonomisk forskning?

Jag tror att ett renodlat individperspektiv, som denna studie haft, har fördelen att det lyfter fram den enskilda individen och därigenom bidrar till förståelse för olikheter mellan individer. Om perspektivet hade kombinerats med ett organisationsperspektiv i en eller annan tappning hade risken varit att det senare tagit överhanden och det varken blivit "hackat eller malet". Någon läsare saknar kanske en beskrivning av "goda" och "dåliga" företag ur ett individperspektiv. Jag har avsiktligt valt bort att redovisa detta eftersom risken med en sådan redovisning hade varit att olikheterna mellan individer hade ersatts med olikheter mellan företag. När det gäller den praktiska tillämpningen av forskningen är det naturligtvis så att individens önskan om möjligheter till personlig kompetensutveckling aldrig verkar isolerat från omgivningen. I praktiken är det fråga om ett utbyte/samspel mellan företag och individ. Företaget vill ha vissa saker av individen samtidigt som individen vill ha vissa saker av företaget, med andra ord landar detta i, som det för det mesta gör i social interaktion; en kompromiss. Man får med bakgrund av detta betrakta individperspektivet som ett teoretiskt angreppssätt för att bättre åskådliggöra individernas syn på vissa fenomen.

Den fortsatta forskningen med individperspektivet som grund kan appliceras på olika problemställningar vad gäller socialisation, gruppbildningar, etik/moral eller andra områden inom företagsekonomin. Sedan går det naturligtvis att komplettera individperspektivet med ett organisationsperspektiv om man håller isär dem. En annan tänkbar utveckling av individperspektivet inom företagsekonomisk forskning skulle kunna vara att vi istället för att studera organisationer med människor som kommer och går **väljer att studera individer där organisationer kommer och går**. I dagens samhälle när människor byter arbete allt oftare synes detta vara ett intressant forskningsområde.

13.4 Paradoxen i kunskapsföretag - Ett hinder för kompetensutveckling?

Under studiens gång har jag mer än en gång reflekterat om vilka konsekvenser individfokuseringen i kunskapsföretag kan medföra. Utgångspunkten för studien var att individerna i kunskapsföretag väljer att arbeta där på grund av ett personligt nyttomaximerande. Det som är speciellt för kunskapsföretag är också att den enskilda individen betyder mycket. I fallstudierna handlade också berättelserna mycket om individerna som "företag i företaget" och individerna arbetade för sig själva. Samtidigt som man också samarbetade i projektgrupper. I revisionsföretag är det också samma sak som gäller dvs att individer arbetar både individuellt och i olika revisionsgrupper. Problemet är att man i kunskapsföretag belönas för det individuella samtidigt som man förväntas arbeta för företaget, dvs kollektivet. Individorienterade värderingar synes dock vara tongivande i kunskapsföretagen. Detta kan ge effekter på sättet att framhäva gruppen eller sin egen prestation.

Utgångspunkten för studien, dvs att företagen är till för individerna, innebär också att företagen ses som instrument för individernas egoistiska målsättningar. En fråga som man kan ställa sig är vad det individuella nyttomaximerade kan föra med sig i framtiden; innebär det att allt fler människor kommer att arbeta mindre i grupper, mer för sig själva och mindre för organisationer. Får vi med kunskapsföretagen en ny typ av alienation som innebär en isolering av individer? I vart fall kan det finnas en motsättning mellan det individuella och kollektiva engagemanget åtminstone på kort sikt som studien indikerat på. Ur ett individperspektiv blir det lite av en paradox att individer som vill utvecklas väljer att arbeta i kunskapsföretag om möjligheter finns för att stimuleras av andra medarbetare samtidigt som man i dessa företag uppmuntrar individuella prestationer. På kort sikt kan det också synas effektivare ur utvecklingssynpunkt att arbeta själv medan det på längre sikt kan vara bättre att samarbeta med andra, dvs samarbetet tar tid men kan ge mer i utbyte. I kunskapsföretagen har man inte heller gott om tid utan tidspress verkar vara något som de flesta individer har i arbetet. Detta faktum medför också att viljan till samarbete kan vara mindre på grund av "stressen" som förekommer i företagen.

Genom att fokusera på individen, genom individperspektivet, har dels en insikt nåtts att det kan finnas motsättningar mellan individuella och organisatoriska värderingar. Samtidigt som det också finns en motsättning vad gäller utveckling hos individen. Den nyttomaximerade individualistiska människan söker sig till kunskapsföretag för att utvecklas. Där premieras självständighet och individuella prestationer som leder till att individen får möjlighet till karriärutveckling. Däremot är det tveksamt om individerna verkligen utnyttjar den potential för utveckling det finns i den sociala interaktionen i dessa företag. Individerna söker sig till kunskapsföretag för att utvecklas, men själva kunskapsföretagsfenomenet arbetar istället emot denna tanke. Individer väljer många gånger att arbeta som "företag i företaget", vilket innebär en isolering gentemot andra individer i företaget. Paradoxen i kunskapsföretag kan då, som ett resultat av en nyttomaximerad individualistisk tanke, föra med sig en form av alienation i dessa företag.

Summary

Possibilities for competence development -An individual perspective on the relationship between man and organization

Changed structure and changed values

Work has been a basic phenomenon throughout human existence: people and their societies have worked together throughout the ages. Our views of work have, however, changed over the years. Modernisation has brought with it a more individually oriented perspective: a striving to maximise self-interest¹. At the same time, there are still limited opportunities, for many people, of applying such a perspective in their practical working life. The exchange between a person's work and their view of the significance of work is intimately related with their orientation to the production process. Today, however, especially in knowledge-intensive firms, there are people who trade off leisure for work. Work is prioritised ahead of leisure perhaps because work is experienced as being more interesting than leisure occupations. To derive as much benefit from work as possible, people turn to individualised organisations, thereby maximising self-interest. The impetus behind individuals working for knowledge-intensive firms is based on the fact that work therein has another character than traditional industrial work. As the work is non-standardised, creative, strongly dependent on the individual, and involves solving complex problems², individuals can assume a different way of relating to work. Individuals in knowledge-intensive firms can, in their work, find an outlet for their interests, creativity, and thereby their developmental needs. We could also perhaps ask ourselves, with the onset of the individualised information and knowledge-based society, whether in fact firms now exist for the benefit of their employees. If they do, then they are becoming the individual's tool for development rather than the reverse. Knowledge-intensive firms can be seen as an expression of this and the significance of particular individuals is also stressed in the management literature in which there are accounts of knowledge-intensive firms, competence development and leadership³.

¹ Arvidsson, H, et al, 1994.

² Sveiby, K-E & Risling, A, 1986.

³ see e.g. Hall, J, 1990 and Stevrin, P, 1986.

The study of competence development in knowledge-intensive firms requires an individual perspective.

As stated above, the divergence of individual notions of development at work depends on the type of work in which the individual is engaged. For the employee of a manufacturing firm, development at work can involve his or her capacity for promotion or changing duties. In such a case, change is bound up with the development of practical proficiencies. Development at work has also been considered as a part of total job satisfaction in the job satisfaction research field. Here, emphasis is placed on the importance of having a variety of duties, wide responsibilities, a sense of significance of one's work in a total context, social relations and independence⁴. This research has, however, mainly been concentrated on industrial companies which in itself is perfectly natural given that these companies have dominated production for large parts of the twentieth century. Interest is therefore focused on the "average person" rather than individuals with different characteristics.

The term "development at work in a knowledge-intensive firm" means things that are associated with one's duties but stress the development of thinking in one's work. More recent research uses the concept "competence development" and stresses the connection between theoretical development and practical action⁵. Knowledge-intensive firms build their activities around the creativity and problem-solving capacities of their co-workers whereas the activities of industrial companies to a great extent rely on the significance of machines and different systems. The character of these activities also results in a greater degree of exchangeability of people in industrial firms compared with knowledge-intensive firms. Design thinking in organisation theory whereby precise job descriptions are allotted to individuals does not therefore have the same significance as in knowledge-intensive firms.

In terms of research, competence and competence development are used as concepts in different ways depending on background, surroundings etc. A pedagogue normally obtains support from learning theories embedded in cognitive psychology and often applies his or her theories in a school environment. Business research on competence development has mainly concentrated on studies of the competence development of organisations where the competence development of individuals is aggregated to the organisational level⁶. Personal competence devel-

⁴ see e.g. Hackman, J.R & Oldman, G.R, 1980, Herzberg, F, 1966, Likert, R, 1967.

⁵ see e.g. Andersson, Å, 1985, Boyatzis, R.E, 1982, Wikström, S, et al. 1992.

⁶ see e.g. Ekstedt, E, 1988, Hall, D.T, 1984, Selznick, P, 1957, Sjöstrand, S-E, 1979, Treutiger, R, 1990, Wikström, S, et al., 1992.

opment is observed from a perspective of organisational efficiency. At the same time, systems and routines are often included as aspects of competence development. Examples of this are organisational analyses from a competence perspective where the individual is regarded as a link in the organisation⁷. Other examples of studies of competence development in organisations have, through the role of independent environmental factors such as regional conditions, tried to understand the competence process at the organisational level⁸.

Research on competence and competence development at the individual level is especially prevalent in the field of Human Resource Management⁹. There are two research areas here. The first centres on an overall level of the qualities a competent individual has whereas the second concerns how the match between know-how and task can manifest itself (see Boyatzis¹⁰ for an example of the first of these areas and Bailyn¹¹ for an example of the second). In these approaches a belief in an "objective" reality can be detected which allows itself to be structured in a single way constituting the "right way to be". Sandberg¹² criticises the rational approach to competence in part because the researcher defines what is competence and does not permit the study object to define the concept. The problem with this type of research is that the nature of work varies, i.e. requires different competencies, and therefore general statements are difficult to make. Moreover, observations have been made that individuals are different as people and have different values about how work should be conducted. They thereby also have different preferences about what competence is and how a person can develop his or her competence in a firm. This reasoning leads to the point of departure of the study: individuals in a knowledge-intensive firm are not a homogenous mass starting from similar positions and values about what comprises "development" in a firm. The prospects of and conditions for personal competence development thereby, in the same firm, become different due to individual differences in conceptions and experiences.

As to the prospects of and requirements for personal competence development, researchers also point out the interplay between the individual and his or her cultural context. Wikström et al¹³ emphasise the significance of culture and structure for organising know-how. Skogsberg & Sköldberg¹⁴ argue that competence and

⁷ see e.g. Treutiger, R, 1990

⁸ see e.g. Sundin, E & Wiberg, U, 1985.

⁹ see e.g. Bailyn, L, 1980, Boyatzis, R.E, 1982, Ferris, G.R, Rowland, K.M & Buckley, R.M, 1990, Morgan, G, 1988.

¹⁰ see e.g. Boyatzis, R.E, 1982.

¹¹ see e.g. Bailyn, L, 1980.

¹² Sandberg, J, 1994.

¹³ Wikström, S, et al, 1992.

¹⁴ Skogsberg, E.M & Sköldberg, T, 1991.

competence development concern an interplay between individuals, groups and structural phenomena within the firm. Stevrin¹⁵ also emphasises individuals, leadership, client-orientation, organisation design, control systems, as well as cultural and climatic factors. The prospects for competence development are thereby associated with the individual and the culture of his or her organisation. For example, a culture that encourages internal competition does not need to be accepted by all organisations. Certain individuals perhaps do not consider it to be developmental to need to compete with others but need social solidarity in order to develop. Other individuals, are positive towards the idea of competition. In other words, individuals experience organisational conditions differently because of individual differences. Against this background, it appears to be of particular importance to highlight the differences between individuals and thereby study the competence development of individuals from a clear **individual perspective**. Such a perspective has consequences both in terms of theory selection and choice of method because cases of difference between individuals are to be sought rather than cases of similarity.

An individual perspective focusing on experiences

In cultural theory, considerable significance is assigned to interpretations, meanings and values. The point of departure has been that organisations are social constructions¹⁶. This research has transformed subjective ideas into intersubjective statements about the matter in question. The individual is indeed emphasised, but only as a carrier and transmitter of organisational values. Discrete individuals and their subjective experiences are not highlighted; the individual is reduced to being a "cog in the machine". If individuals are believed to be central, there is every reason to stress this in research also and highlight the subjective individual dimension.

Louis¹⁷, in a fruitful discussion, divides up reality into several interpretative levels: the universally objective; the culturally intersubjective; and the individually subjective. She articulates how interpretations of reality can be described from within this divisional framework. The subjective level involves the individual interpretations that are made, the intersubjective level involves shared meanings about a certain phenomenon and the objective level concerns matters that all human beings can agree upon. An example of the differences in interpretative levels is that a dog cannot fly, but can be considered as a pet, while individuals have different experiences of dogs. Individuals in the same firm can accordingly have common concep-

¹⁵ Stevrin, P, 1986.

¹⁶ see e.g. Berger., P.L & Luckmann, T, 1966.

¹⁷ Louis, M.R, 1981.

tions of what, for example, is rewarded or punished in the firm (there is intersubjectivity on the phenomenon). This, however, is not the same thing as attitudes towards these rewards and punishments; these can vary. Naturally, different people can also have similar experiences implying that they have the same attitude towards dogs, which then implies that there is an intersubjectivity between certain people from the subjective interpretative level. This can arise, for example, in a firm that can be stated as having vertical intersubjectivity, i.e. the intersubjectivity can be assigned to a limited cultural community. Intersubjectivity can also, however, appear in other forms than within a firm. Individuals in the same profession, for example accountants, can have commonly held conceptions in the same way as women can have a certain way of relating to work. This can be described as horizontal intersubjectivity, i.e. the intersubjectivity that exists between people irrespective of proximity in different firms. Taken together this can imply that intersubjectivity can be described as sectioning into different dimensions.

The ambition to highlight the individual subjectivity in organisations is also connected with one's picture of reality. In this thesis the experiences of individuals are emphasised as being central in understanding the prospects of or constraints on personal competence development. The world is considered to be a subjective construction and the ideas or experiences that people have of reality are of critical importance. This can also be related to Louis¹⁸ discussion of reality about the social fact paradigm and the social definition paradigm where the former stresses that all phenomena comprise facts, while the latter sees individuals as creators of their social reality (mental processes). An example of the social fact paradigm is the work of Hackman & Oldham¹⁹, whereas the social definition paradigm is represented by Silverman²⁰. Louis²¹ also argues that the social fact paradigm has dubious merits in the context of studying attitudes to work.

By highlighting different individual experiences in the firm, it is also possible to understand the individual variations. As indicated above, the actual "business concept" in a knowledge-intensive firm is also constructed on these individual variations. This also implies that knowledge-intensive firms cannot be considered as monocultures having consensus-based thinking, rather they consist of different expressions of will and forces that are supposed to coalesce to provide an impetus behind the organisational dynamic. The conceptions within the firm are created by people who have existed and do exist therein. The norms, symbols and values in the organisation are the result of its history, managerial values and action. These

¹⁸ Louis, M.R, 1981

¹⁹ Hackman, J.R & Oldham, G.R, 1980

²⁰ Silverman, D, 1970.

²¹ Louis, M.R, 1981

values are changed and reproduced by the members of the organisation (for a discussion of structure versus individual agency see Giddens²²). Productive force can be attributed to some individual or individuals while other individuals act in a more reproductive way, i.e. they preserve values indirectly through passive action. Previous research shows that it is often the values of management that set the tone²³. To be sure, it could be said that formal managers do not have a monopoly on the creativity underlying the organisational culture, but, at the same time, their position confers advantages because they have the power to award bouquets or brickbats. Certain managers can show how they wish others in the organisation to behave simply through their own behaviour. Through different forms of rewards and reprimands they can also steer the behaviour of individuals in desired ways²⁴.

Traditional studies of culture have often been focused on consensual thinking. This view of organisations implies that management seeks to establish "shared values" to foster desirable behaviour on the part of employees²⁵. Central to this thinking is the harmony perspective which disregards what we might call in everyday language "subcultures" and the conflicting values and ideas existing therein (cf. the reasoning in Sköldberg²⁶). Much of the research in the field of culture is aimed at managing people so as to ensure common values and action²⁷. This research on culture does not attempt to release and highlight opposing and conflicting values. Some culture researchers also draw attention to the problems inherent in this and assert the need to be critical and wary of the contradictions and conflicting themes and concepts. Cultural patterns can overlap and the individual as a person can be included in different cultural contexts that can clash and be conflicting²⁸.

This reasoning shows that it is far from given that all individuals working in a knowledge-intensive firm function within its structures. The ideology of an organisation perhaps does not match with that of all the individuals working for it. The management and its values can permeate an activity, but its values do not, however, need to be shared by all employees. Employees of knowledge-intensive firms are often strong individualists and can therefore experience frustration if they cannot channel their own thoughts and ideas. Of course, there is the option of moving on to a firm where there is a better match with one's own personal values. At the same time, it is not always possible to change workplaces, perhaps because of difficulties encountered with leaving a locality and the slack labour market such as

²² Giddens, A, 1984.

²³ see e.g. Johansson-Lindfors, M-B, 1989, Morgan, G, 1986, Normann, R, 1975.

²⁴ Lieberman, A, 1972.

²⁵ Willmott, H, 1993.

²⁶ Sköldberg, K, 1987, 1990

²⁷ see e.g. Peters, T.J & Waterman, R.H, 1982, Deal, T.E & Kennedy, A.A, 1982, Kanter, R.M, 1984.

²⁸ Ehn, B & Löfgren, O, 1982.

that of the early 1990s recession. This implies that the possibilities of "exit" are limited under certain conditions.

Taken together this suggests that, in the knowledge-intensive firm, there can be different experienced conditions for development. This will depend on how the individual's own subjective values are related to the prevailing values in the firm. Previous research on the individual and work shows that there are different forms of "invisible contracts" where individual differences within group perceptions influence their relations with and perceptions of the firm. A study by Zetterberg et al²⁹. deals with the values of working life in the 1980s where external and internal values are connected to different types of contract between the firm and its employees. "External" people express values such as the importance of high rewards for work and work attracting a high salary which is performance related and carries career development prospects. This can also be termed an instrumental attitude towards work. "Internal" values can comprise, for example, the desire for considerable leisure time, flexible working hours, information, development and the production of a commodity of some importance: in other words a non-instrumental attitude to work.

Schein³⁰ uses the concept psychological contract, an unwritten sheet of paper, which concerns the relationship between management/the firm and employees. This contract governs expectations about, for example, wages and working hours enjoyed by the employees in a firm as well as the expectations the firm has of its employees. The contract varies depending on the stage an individual is at in his or her career and it is therefore important to ensure that the contract is dynamic. Both Schein³¹ and Zetterberg et al³² argue that flexibility in "the invisible contract", i.e. adaptation over time, is essential as are possibilities for all individuals in the firm because all individuals are different.

In summary, the individual perspective implies the following:

- That organisational conditions, relating to personal competence development, are considered from the individual's subjective experience of these;
- That individuals exist in the context of an organisational culture where their experience of possibilities for competence development can diverge due to individual differences - the study thereby focuses on differences in views of the firm compared with the similarities in perceptions which are usually emphasised in culture-based studies;

²⁹ Zetterberg, H, et al, 1984.

³⁰ Schein, E.H, 1978.

³¹ Schein, E.H, 1978.

³² Zetterberg, H, et al, 1984.

- That descriptions of organisational conditions are made from an individual "self-interest perspective", i.e. what, for example, freedom at work means for individuals.

The individual perspective also implies that the study is not undertaken from the perspective of the efficiency/profitability perspective of the firm. Much of the previous research in organisation theory on individuals in organisations has been from a traditional management perspective. Analyses and conclusions have been related to efficiency and profitability. Earlier studies are distinguished from more recent studies only in the sense that organisational needs are seen as changing. As a consequence of changing values in society, the motivating factors have been displaced from rewards in the form of wages and salaries to job satisfaction and prospects of development (for further coverage of value shifts in society see e.g. Arvonen³³). Uses of organisation research have, in this context, included increases in knowledge of how to bring about efficient payments systems so as to utilise individual competencies. The primary aim has been to further our knowledge on how best to motivate people to obtain efficient organisations and the basic paradigm remains: how can we bring about efficiency from an organisational perspective? Lea et al³⁴ express the matter thus:

"It would not be hard to find academic articles discussing how a firm can secure the maximum work from its employees for the least pay, but it would be harder to find one discussing how an employee could secure the maximum pay for the least work...."³⁵

The reasoning above points to the necessity of complementing organisation research with an individual perspective. Of course it could be argued that the organisational and individual perspectives are consistent because if the individual develops, then the organisation develops. However, there are studies indicating the difficulties in uniting individual needs and organisational and efficiency goals. Ekvall³⁶ has shown in a study that creativity can hinder efficiency because the new thinking of creative individuals is too far advanced in relation to the existing needs of the organisation. Here we can see incompatibility between personal competence development and organisational goals of efficiency, at least in the short run. Measures to promote creativity are not seen as rational from an organisational perspective.

³³ Arvonen, J, 1986

³⁴ Lea, S, et al, 1987.

³⁵ Lea, S, et al, 1987, p 135.

³⁶ Ekvall, G, 1983.

The initial model (shown below in figure 1) describes the individual in the context of an organisational culture where organisational values/ideologies are formed in interaction with the values of the individual and vice versa (the upper part of the figure). However it should also be emphasised that the values of the individual are also formed through further interaction with, for example, family, and friends; moreover, organisational values in extreme cases can consist solely of managerial values (the term organisational values means here the dominant values underlying the running of the organisation). Individuals produce and/or reproduce these conceptions and values in the organisation. This view of culture comprises the basic foundation of the study. The empirical studies, however, do not primarily concern themselves with how cultures are created (i.e. the processes of interaction). The research problem, rather, concerns individual experiences of organisational conditions for personal competence development (the lower part of the figure). This can be expressed through an experienced relationship between the individual's subjective values and the organisation's values. The circle accordingly symbolises **the individual's head and subjective experiences** of the organisation, in accordance with the individual perspective chosen for the study.

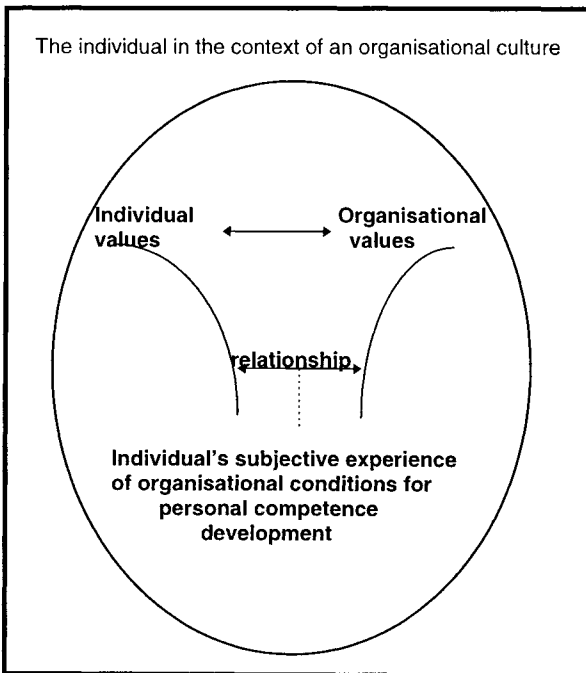


Figure 1: The individual's experiences of organisational conditions for personal competence development.

In summary, therefore, the individual perspective on competence development implies that the individual experiences and interprets the firm against a background of how he or she sees work. It has been stressed that the experienced relationship between the individual and the cultural context is an essential determinant of one's experience of personal competence. The individual's own subjective descriptions and perceptions of organisational conditions are emphasised as the key to understanding the relationship between individual and organisation. It is thus also important to stress both the similarities and differences between various individuals in the firm. On the other hand, the cultural differences between firms are not focused on to any extent in this thesis other than as a background (see the descriptions of the six cultural relationships). This study has an individual perspective and the understanding of similarities and differences with regard to prospects of and conditions for competence development will therefore be restricted to the individual level. If comparisons are made between different types of firm, there is a risk that our understanding of the phenomenon personal competence development is reduced to explanations of differences between firms and not differences between individuals. Knowledge-intensive firms, of course, differ from one another and nurture creative milieus to greater or lesser degrees. The empirical investigations presented here are of individuals in the advertising and accounting sectors. These, from an external perspective, appear to attract different types of individuals. In other words it can explain why there are differences in individual experiences of firms depending on sector affiliation, firm size, the geographical location of the firm, and corporate culture (analyses of these showed, however, no clear trends). In this study I have, however, chosen to use sector, size, geographical location as well as firm data solely as a contextual backdrop to highlight the individual perspective and see the differences between individuals in organisations.

Case study investigations and questionnaires

The empirical studies consisted of two parts: case studies (of individuals in an advertising office) where particular individuals comprised the study object together with a questionnaire study (of individuals in an advertising and accounting office) where the aim was to group individuals in different patterns based on the relationship between the conceptions of individuals and their experiences of culture from an individual competence development perspective.

The case studies concern similarities and differences at the individual level (seven individuals). This results both in analyses within cases (case histories where the individuals are "the case") and analyses between cases, i.e. a comparative analysis consisting partly of an intersubjective description (similarities between individuals) of the firm and partly of subjective descriptions of the firm (differences be-

tween individuals). The results of the case studies indicate different types of relational patterns at the individual subjective interpretative level in the advertising firm.

With support from the case studies it could be said that individuals are different in their experiences of the same organisation, depending on one's basic attitudes and way of relating to work. It therefore seemed imperative to proceed with further investigations aimed at creating a more empirical basis for developing theories around different types of relations between individuals and organisations from an individual competence development perspective. An investigation by questionnaire, based on the case studies, into individuals in accounting and advertising firms was conducted. The questionnaire aimed to describe individual groups with respect to intersubjectivity within a certain group of people. In this case intersubjectivity refers to similar individual values that give similar interpretative patterns of organisational conditions. This implies analyses within cases as well as comparative analysis between the different groups. The intersubjectivity in the analysis of the questionnaires describes common patterns. The analysis does not, therefore, involve common interpretations of organisational conditions in the same firm; rather, it deals with similar patterns between individuals. Individuals from similar or different enterprises show similar patterns in terms of background, conceptions and attitudes towards certain organisational conditions. The analyses were undertaken from this angle without direct connection to the specific firms in which the individuals worked. Intersubjectivity in the conceptions becomes horizontal here, i.e. between individuals in similar or different firms. For example, one could discern women's cultures which manifest themselves through women having, in part, a different view of work than men.

With assistance from the data obtained during the case studies, the questionnaire study makes possible an analysis of the different relationships between variables based on different ways of relating to work and experiences of organisational conditions. The relationships have, from the individual conceptions, been described as:

- respectful-professional
- disrespectful-professional
- respectful-holistic
- disrespectful-holistic
- sectoral-professional
- holistic-professional.

Different individual conceptions - different experienced conditions for competence development in knowledge-intensive firms.

The individual values in the development of my conceptual apparatus have been labelled respectful, disrespectful, holistic, sectoral and professional. These concepts, and the ways they can be related to the empirical studies, are discussed below.

Respectful values appear to be better adapted to the firm compared with the disrespectful values since they had a more positive correlation. The respectful values are also compatible with an instrumental-rational view. By this is meant, for example, that an employee will change workplace if his or her wages are better elsewhere. In the knowledge-intensive firm these values flourished during the 1980s when resignations and the setting up of spin-offs were commonplace. In terms of respectful values of this type, the relationship between employer and employee builds on a contract based on exchange. The individual provides labour power and the organisation contributes rewards in the form of, for example, salaries and career development prospects. This is a process of give and take. Hofstede³⁷ argues that Sweden, for example, in terms of norms, family, working life, and the school system, is organised according to individualistic values. In this investigation it is attested that the individuals having the best relationships, from a competence development perspective, with the firm are more respectfully oriented. The firms of the 1980s were constructed around the then predominant characteristics of working life, i.e. emphasis on performance, high salaries, high workloads and so on (cf. also Zetterberg et al.³⁸).

Disrespectful values appear to suit firms less well in the working life of today. The term disrespectful values refers to a more dissenting and critical attitude more or less expressed openly. Individuals having this basic attitude find difficulty in adapting themselves to something incompatible with their own ideology. Those with this attitude of negativity to thinking in a defined organisational way were less positive to the firm in general and this attitude was also negative from a competence development perspective. It is perhaps strange that these values are not well suited in the firms under study given that Sweden is a free country in political terms. At the same time, however, there is an element of quietness in the Swedish mentality³⁹, i.e. raising one's voice is not really accepted. This is a possible explanation why different (more dissenting) behaviour and values have difficulty in asserting themselves in firms.

³⁷ Hofstede, G, 1980.

³⁸ Zetterberg, H, et al, 1984.

³⁹ Daun, Å, 1980

Moreover, it is arguably irrational not to accept the situation in which one finds oneself. Swedes are also described as rational in the sense of being "lagom" (= just right) meaning that people are expected to be sensible and reasonable⁴⁰. This involves the idea that there is no space for different values and that people are expected to adapt to prevailing conditions.

Sectoral values are those in which there is a division between work and leisure. This implies that work is considered as a means for reaching leisure based goals⁴¹. The individuals associated with these values saw work simply as work and having enjoyable work as a good thing in itself. An interactive reasoning, i.e. the instrumental attitude of such individuals, was apparent. Individuals with this attitude were mostly part-time workers and worked a maximum of 40 hours per week. Part-time work, however, is often combined with a more stressful situation. Kihlblom⁴², for example, argues that stressful part-time work can be more demanding than committed and stimulating full-time work. It is often the case that there are fewer instances of being given interesting tasks in part-time work.

There are cultural values at the level of the firm, for example, the manager putting in many (or few) hours of work which contributes to the working climate. A study by Kerfoot & Knights⁴³ has shown that masculine traits such as paternalism and competition influence social relations and thereby the working climate in organisations. An investigation by Kanter⁴⁴ also pointed out the masculine traits in organisations as dominant and argues that this can be perceived as comprising structural limitations for women. There are culturally laden expressions, for example internal competition, that pose restrictions for some at the same time as they open up possibilities for others. Some individuals can be caught in structures in such a way that they are perceived as limiting, whilst others can interpret their situation to the contrary. The acknowledgement of the influence of structures, however, does not preclude a voluntaristic view of people and structures. People are influenced by structures, but it should be born in mind when studying organisations that people make interpretations and act according to such interpretations. What needs to be emphasised is that some structures, for example gender structures, are more inert and harder to change than others.

The holistic-integrated view of work comprises values that are contrary to those of the sectoral view. The holistic view revolves around the notion that work is seen as

⁴⁰ Zetterberg, H, 1984.

⁴¹ Ehn, B, 1981.

⁴² Kihlblom, U, 1991.

⁴³ Kerfoot, D & Knights, D, 1993.

⁴⁴ Kanter, R.M, 1977.

a part of a totality⁴⁵. In general terms, holistic values appear to coincide with a high degree of interest in one's work and duties. Individuals having these values also worked for a considerable number of hours. Working longer hours gives the individual scope to improve, be granted interesting tasks, feel able to do something of value and so on.

Holistic values are also connected to more positive feelings vis a vis structures in the organisation and thereby the individual's own development. The attitude of people possessing these values of accepting their work was also in evidence in knowledge-intensive firms during the boom of the 1980s. People work for as long as there is work to be done - employees aspire to "make money hand over fist" as one individual in the case studies expressed it. When boom turns into recession, demand, in the general sense, falls and thereby the intensity of work should similarly be reduced. This was supported by the empirical investigation. Of course, people are laid off and the work is carried out by fewer employees, but this happens after a certain delay.

Ideas of professionalism concern the degree of interest individuals have in their profession and firm. These ideas appear to have considerable significance in establishing conditions for experiencing competence development. A high level of commitment to an activity and to certain duties was also in many cases combined with long working hours, i.e. individuals worked significantly more than their normal working week (40 hours). This was positive from a competence development perspective. There were, however, individuals who worked less and this showed that it is not enough for individuals to be simply interested in their work to experience development. The experience of commitment and development requires both interest and time at the workplace.

As it has not been the intention of this study to analyse the influence of different firms on personal competence development, no specific account will be made of this. In any event, the firm-specific background information on the relationships between employees and work that has been presented does not show any clear pattern. Perhaps it could be argued that individuals in accounting firms have a tendency to enjoy relatively good relationships and individuals in advertising firms have tendencies to relatively poor relationships. Studies of firms covered in the investigation show that, in certain cases, individuals in the firms are resemble each other more closely in terms of values and in certain other cases less closely. There are, however, no consistent connections with sector, size or geographical location (the most homogenous firm was a large accounting firm in southern Sweden). In

⁴⁵ Ehn, B, 1981.

other words in some cases interaction between individual and firms is more similar, while in others it varies. We should be able to deduce from this that the organisational culture is of considerable significance. At the same time the analyses showed that each individual firm had different types of patterns internally, which strengthens the individual perspective. Moreover, it is difficult to separate organisational culture from institutional patterns in, for example, professions. It was also difficult to trace any consistent patterns from the selection criteria (sector, size and geographical location), discerning whether accounting firms were likely to have more homogenous employees. The patterns were different from firm to firm without there being any direct connection either to profession, size or location.

Against a background of the results of the case studies and questionnaires, it should be possible to trace a unifying influence in a pattern governing the relationship between individual and organisation. This relationship, however, appears to be governed by an influence having different strengths. In certain cases it is strong, i.e. there is a clear, positive relationship while in other cases it is weaker.

Commitment - a necessary condition for competence development prospects?

Descriptions of relationships between individuals and firms can be assigned to some form of commonly held values, i.e. individuals sharing the intentions of the organisation in terms of objectives, control etc. as well as an experience of security in the firm. Together, these manifest themselves, for example, in attitudes to organisational climate, the organisation of work and social factors. The existence of such commonly held values is confirmed in this study wherein moreover individuals who were closely bonded to the firm in terms of values had experienced a higher degree of competence development than others. Commitment can arise as a result of relationships between individuals and firms. Individuals are described in the literature as committed if they work hard, participate actively and have a belief in what they are working for. Such individuals are committed and have a sense of loyalty and belonging to the organisation. Kanter⁴⁶ expresses this as follows:

"Commitment arises as a consideration at the intersection between the organizational requisites of groups and the personal orientations and preferences of their members."⁴⁷

Commitment, in other words, is connected with individual and group self-interest (in this instance the interest of the organisation). Individuals see no conflict here

⁴⁶ Kanter, R.M, 1972.

⁴⁷ Kanter, R.M, 1972 , p 66.

between their personal interests and needs and organisational goals. Commitment can also be sub-divided into different categories of effects in the firm. A probable effect of commitment is loyalty or rather that commitment requires the individual to feel loyalty. A problem for knowledge-intensive firms is that they often employ strong individualists and loyalty to the firm is not always strong. Starbuck⁴⁸, in a discussion about knowledge-intensive firms, argues that professionals were identifying themselves more and more strongly with their own profession and therefore loyalty to the client is increasing, while that to the firm is less. He articulates this thus:

"Strong loyalty of a professional body would contradict managers' roles as custodians of their employing firms."⁴⁹

An application of the "commitment" concept in this study showed that different relationships demonstrated different degrees of commitment. Stronger relationships saw a bonding between individuals and organisations that could be traced to the individual's experience of organisational conditions. The strong relationships, i.e. the respectful-professional, the respectful-holistic and the holistic-professional, were characterised by a positive attitude towards the firm. In these cases there were also instances of competence development. Individuals in such relationships can be said to be strongly committed to their respective firms. Taken as a whole, individuals appear to have values closer to those dominant in the firm where there are strong relationships rather than correspondingly weaker variants. Where strong relationships occur, there is a positive acceptance of the firm as a workplace and as a source for potential development. These relationships are seen as products of conceptions generated by the person of the 1980s who works hard and sympathises with the dominant values of the firm.

In the weak variants, i.e. the disrespectful-professional, the disrespectful-holistic and the sectoral-professional relationships, there are different types of distortion between individual values and those of the firm. Certain conceptions, both disrespectful and sectoral, are not viable in the firm. Individuals having these can be considered as non-committed to the firm.

The relationships comprise here expressions, from the perspective of the individual, of the interaction experienced between individuals and the firm. These relationships show differences between different individual groups concerning experiences of conditions for personal competence development. The requirements for

⁴⁸ Starbuck, W.T, 1992.

⁴⁹ Starbuck, W.T, 1992, p 718.

personal competence development in this study have been expressed in terms of the relationship between the individual and his or her experiences of working for the firm. This implies that individual conceptions have been related to experiences of the organisational conditions for personal competence development. Depending on individual interpretations, it could be said that firms can both limit and facilitate competence development. The study stresses the total view of personal competence development, i.e. it concerns not just individual qualities and values nor solely organisational conditions, but also considers personal experiences as being crucial. This perspective also implies that competence development is seen as interaction which is dependent on interpretations in different contexts and situations. This can also be expressed as an active creation of competence development through the individual's social interaction. To understand individual differences in personal competence development a relationship is required between the conceptions of the individual and his or her experience of organisational conditions for this to be highlighted. The six different relationships have been used to throw light on this relationship.

Individuals have been grouped according to similar conceptions and, using this as a base, have showed similar relational patterns. The concept "commitment" has been used as an expression of a strong relationship between an individual and a firm. As discussed above, both strong and weak relationships were revealed in this study. The relationships have been classified as positive (strong) and negative (weak) respectively in the sense of experienced competence development. From an individual perspective, the relationship is seen as positive when the individual experiences competence development to a high degree and negative to a low degree. The relationships which have had a higher share of experienced competence development have been classified as positive and the others classified as negative. Individuals with positive relationships appear on the whole to have more positive relationships with the firm and are seen as more committed to it. To a large extent, the striving for objectives is shared as are views on how the firm should be run. There is a greater degree of convergence between the ideology of the individual and that of the firm (and how it is run) in the more positive relationships.

The more negative relationships corresponded with less positive experiences of competence development. This was generally associated with less positive feelings being held vis a vis organisational conditions. In the negative relationships, the convergence between subjectively held ideologies and firm ideology is insufficient for the generation of commitment.

The results as a whole suggest that the values that are viable in firms are respectful, holistic and professional. An individual who is "adapted" to an organisation's

conceptions should have a sounder basis for a professional career and personal development. Knowledge-intensive firms have a specialist mode of thinking leading to contradictory firm design. Individuals with a strong degree of self-interest must co-operate. The study also suggests that there are compatibility problems between individualism and collectivism (loyalty to the firm). The case studies revealed numerous instances of individuals pointing out problems of loyalty to the firm when "working as a firm within the firm". The empirical data, especially the questionnaires, show that stronger relationships resulted in individuals who were more content, i.e. it appears to be of crucial importance that individuals share basic values. Commitment and loyalty are important influences on an individual's prospects for competence development. As shown in earlier research, the absence of commitment will influence perceived job satisfaction, in this case competence development (see Sheridan⁵⁰).

The most important results of the study have been summarised and the research model has been developed into a model that takes account of the differences between individuals in organisations. The final model of individual prospects of competence development presented in the thesis is shown below:

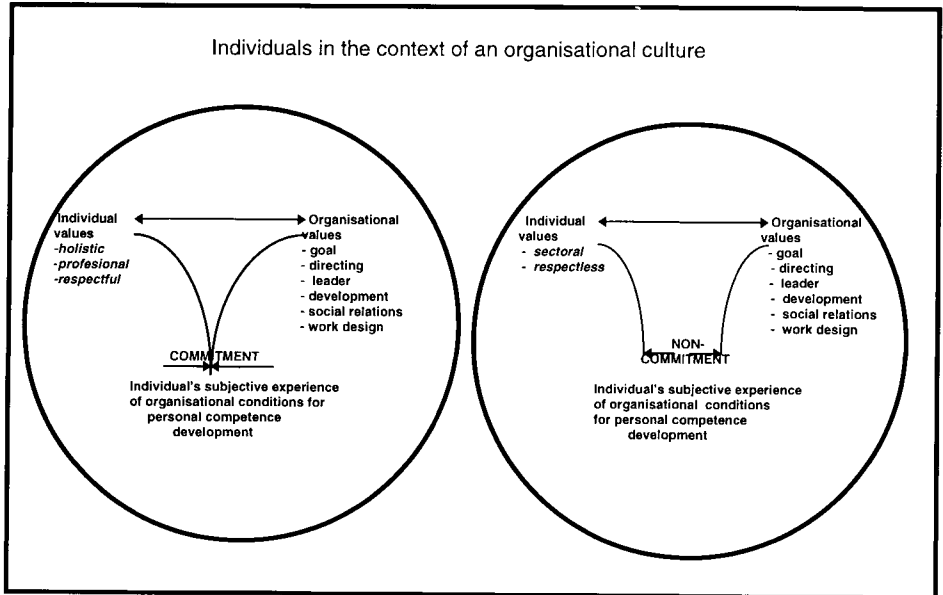


Figure 2: A model of individual experiences of organisational conditions for personal competence development.

⁵⁰ Sheridan, J.E, 1992.

The figure above illustrates the values that can be said to comprise the basis for commitment from the empirical studies. Commitment exists when individual values correspond with those of the firm. When such a relationship does not exist, a mismatch arises between the values of individual and firm termed here "non-commitment". The relationships (respectless-professional, respectless-holistic, and sectoral-professional) having values that are both committed and can be said to be non-committed have, from a competence development perspective, less satisfactory relationships with the firm. The empirical studies show the importance of stressing both the similarities and differences in studies of individuals in organisations. Traditional studies of culture in management stress the similarity between individual perceptions and those of the organisation. These similarities between individuals can also be traced in the case studies which reveal similarities in individual descriptions of the advertising firm for which they worked. At the same time, divergences were apparent in interpretations of how organisational conditions for personal development were perceived. For example, there were different ideas about, and levels of commitment to, personal competence development. Individuals also described personal competence development in different ways. Also connected with this is the image individuals have of their relationship with the firm. The commitment and demands of one's job differ depending on how an individual sees his or her role in the firm. Whether this is as a "link in the machinery" or as an "actor" is of considerable significance for the demands placed on one's work.

Referenser

Abrahamsson, B, 1978, **Organisationsteori - om byråkrati, administration och självstyre**, Stockholm, Almqvist & Wiksell Förlag AB.

Adamsson, R, 1975, **Teori och metod för ekonomisk och social historia**, Lund, Liber Läromedel.

Adler, N, 1991, **International Dimensions of Organizational Behavior**, Boston, Pws-Kent.

Ahrén, G, 1991, **Mentorskap**, Malmö, Liber Ekonomi.

Ahrnell, B-M, Nicou, M, 1989, **Kunskapsföretagets marknadsföring**, Kristianstad, Liber.

Aldenderfer, M.S & Blashfield, R.K, 1984, **Cluster Analysis**, Beverly Hills, Sage Publ.

Alvesson, M & Berg, P-O, 1988, **Företagskultur och Organisationssymbolism**, Lund, Studentlitteratur.

Alvesson, M, 1993, **Organisationsteori och teknokratiskt medvetande: individ, arbete, organisation i kritiskt perspektiv**, Stockholm, Nerenius & Santerius.

Alvesson, M & Köping, A.S, 1993, **Med känslan som ledstjärna - En studie av reklamarbete och reklambyråer**, Lund, Studentlitteratur.

Andersson, J.R, 1990, **Cognitive Psychology - and Its Implications**, New York, W.H Freeman and Company.

Andersson, Å.E, 1985, **Kreativitet - StorStadens Framtid**, Stockholm, Prisma.

Argyris, C, 1964, **Integrating the Individual and the Organization**, New York, John Wiley & Sons, Inc.

Aronsson, G, 1983, **Arbetets krav och mänsklig betydelse**, Socialpsykologisk arbetslivsforskning, Stockholm, Prisma.

Aronsson, G, 1987, **Psykologiska perspektiv på kvalifikationskrav och datorisering**, Stockholm, Arbetsmiljöfonden.

Arvidsson, H, Berntson, L & Dencik, L, 1994, **Modernisering och välfärd - om stat, individ och civilt samhälle i Sverige**, Göteborg, City University Press.

Arvonen, J, 1986, **Att leda via idéer**. Lund. Studentlitteratur.

Asplund, J, 1970, **Om undran inför samhället**, Lund, Argos.

Axelsson, R, 1981, **Rationell Administration**, Stockholm, Almqvist & Wiksell Förlag AB.

Bandura, 1978, "The Self-System in Reciprocal Determinism", **American Psychologist**, April, 344-358.

Bandura, 1982, "The Psychology of Change Encounters and Life Paths", **American Psychologist**, July, 747-755.

Bailyn, L, 1980, **Living with technology: Issues at Mid-Career**, Massachusetts, Colonial Cooperative Press Inc.

Berger, P.L & Luckmann, T, 1966, **The Social Construction of Reality**, Harmondsworth, Penguin.

Blauner R, 1964, **Alienation and Freedom: The Factory Worker and His Industry**, Chicago, University of Chicago.

Boukas, A, 1988, **Kompetens: Ordet, Begreppet, Bruket, Värdet**, Arbetsrapport, Högskolan för lärarutbildning i Stockholm, Inst. för pedagogik.

Boyatzis, R, 1982, **The Competent Manager: A model for effective performance**, New York, John Wiley & Son.

Brunsson, N, 1987, **The Irrational Organization**, Avon, Bath Press.

Burrell, G & Morgan, G, 1979, **Sociological Paradigms and Organizational Analysis**, London, NH, Heinemann.

Burgess, R.G, 1984, **In the Field: An Introduction to Field Research**, London, Unwin Hyman.

Burke, E, 1982, **Reflektioner om franska revolutionen**, Enskede, Contra förlag.

Cialdini, R.B, 1988, **Influence: Science and Practice**, Arizona, HarperCollins Publ.

Czarniawska-Joerges, B, 1993, **The Three-Dimensional Organization**, Lund, Studentlitteratur.

Daun, Å, 1990, **Svensk mentalitet**, Simrishamn, Grafotryck AB.

Deal, T.E & Kennedy, A.A, 1982, **Cultures**, Reading, MA; Addison-Wesley.

Deetz, S.A & Kersten, A, 1983, "Critical Models on Interpretative Research", i Putnam L.C & Pacanowsky, M.E, **Communication and Organizations, An Interpretative Approach**, Beverly Hills, Sage Publ. Inc.

De Bono, E, 1984, **Tänk kreativt**, Stockholm, Bromberg.

Dostojerskij, F, 1986, **Bröderna Karamasov**, Stockholm, Wahlström/Wistrand.

Ehn, B, 1981, **Arbetets flytande gränser: En fabriksstudie**, Stockholm, Prisma.

- Ehn, B & Löfgren, O, 1982, **Kulturanalys: Ett etnologiskt perspektiv**, Lund, Liber.
- Ekstedt, E, 1988, **Humankapital i brytningstid: Kunskapsuppbyggnad och förnyelse för företag**, Stockholm, Allmänna förlaget.
- Ekvall, G, 1983, **Kreativitet och kreativ problemlösning**, Stockholm, Management Media.
- Ekvall, G, 1988, **Förnyelse och Friktion: Om organisation, kreativitet och innovation**, Stockholm, Natur och kultur.
- Eneroth, B, 1984, **Hur mäter man "vackert"?**, Stockholm, Akademilitteratur.
- Ferris, G.R, Rowland, K.M. & Buckley, R.M, 1990, **Human Resource Management: Perspectives and Issues**. Boston. Allyn and Bacon.
- Fischer, C.D, 1979, "Transmission of positive and negative feedback to subordinates: A laboratory investigation", **Journal of Applied Psychology**, 64, 533-540.
- Fischer, F & Sirianni, C, 1984, **Critical Studies in Organization and Bureaucracy**, Philadelphia, Temple U.P.
- Fredriksson, L, 1992, "Ledning av kompetensutveckling", i Holmberg, I-L & Sjöstrand, S-E, **Företagsledning bortom etablerad teori**. Handelshögskolan i Stockholm, EFI, Lund, Studentlitteratur.
- Gardell, B, 1971, **Produktionsteknik och arbetsglädje: en socialpsykologisk studie av industriellt arbete**, Stockholm, PA- rådet.
- Garfinkel, H, 1967, **Studies in Ethnomethodology**, Englewood Cliffs, N.J, Prentice Hall.
- Geertz, C, 1973, **The Interpretation of Cultures**, New York, Basic Books Inc Publ.
- Giddens, A, 1979, **Central Problems in Social Theory**. London, Macmillan.
- Giddens, A, 1984, **The Constitution of Society**, Cambridge, Policy Press.
- Giddens, A & Turner, J.H, 1987, **Social Theory Today**, Cambridge, Policy Press.
- Glaser, B.G & Strauss, A.L, 1967, **The Discovery of Grounded Theory**, Chicago, Aldine Publ Company.
- Grenholm, C.H, 1988, **Arbetets mening: en analys av sex teorier om arbetets syfte och värde**, Uppsala Universitet.
- Gummesson, E, 1988, **Qualitative Methods in Management Research**, Lund, Studentlitteratur.
- Hackman, J.R & Oldham, G.R, 1980, **Work redesign**, Reading, Addison-Wesley.

Hall, D.T, 1984, "Human Resource Development and Organizational Effectiveness", i Fombrun, C, Tichy, N.M & Devanna, M.A, (eds), **Strategic Human Resource Management**, New York, John Wiley & Sons.

Hall, J, 1990, **Kompetens i organisationen**, Lund, Studentlitteratur

Hammar, E & Rubenowitz, S, 1983, **Entreprenörskapets villkor**, ERU-rapport 23, Stockholm.

Harré, R & Lamb, R, (eds), 1986, **The Dictionary of Personality and Social Psychology**, Oxford, Blackwell.

Hedström, K & Lindgren-Öberg, M, 1989, **En probleminventering i Reklamföretag**, Umeå, företagsekonomiska Institutionen (stencil).

Herzberg, F, 1966, **Work and the Nature of Man**, Cleveland, World Publ Comp.

Hirshman, A.O, 1970, **Exit, Voice and Loyalty, Response to Decline in Firms, Organizations and States**, Cambridge, MA, Harvard University Press.

Hofstede, G, 1980, **Culture's Consequences**, Beverly Hills, Sage Publ.

Holland, J.L, 1985, **Making Vocational Choices - A Theory of Careers**, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice Hall

Holmquist, C, 1980, **Styrning av organisationer - ett systemperspektiv tillämpat på statliga företag**, Umeå Universitet, Inst för företagsekonomi, Studier i företagsekonomi ser B nr 23.

Holter, H, 1982, "Data, tolkning og sociale relasjoner i forskning", ett bidrag i Holter, H & Kalleberg, R, **Kvalitative Metoder i Samfunnsforskning**, Drammen Universitetsforlaget AS.

Höjrup, T, 1983, **Det glemte folk: Livsformer og centraldirigering**, Köpenhamn, Institutet for Europaeisk folkelivsforskning och Statens byggeforskningsinstitut.

Jahoda, M, 1979, **Latent functions of employment**, Cambridge, University Press.

Jahoda, M, 1982, **Employment and unemployment**, Cambridge, University Press.

Johansson-Lindfors, M-B, 1989, **Organisationers ideologiska ansikten - om grundläggande föreställningar i mindre företag**, Umeå Universitet, Inst. för företagsekonomi, Studier i företagsekonomi ser B nr 30.

Johansson-Lindfors, M-B, 1993, **Att utveckla kunskap: Om metodologiska och andra vägval vid samhällsvetenskaplig kunskapsbildning**, Lund, Studentlitteratur.

Kahn, R, m fl, 1964, **Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity**, New York, Wiley.

Kanter, R.M, 1972, **Commitment and Community, Communes and Utopias in Sociological Perspective**, Cambridge Mass, Harvard. UP.

Kanter, R.M, 1977, **Men and Women of the Corporation**, New York, Basic Books Inc.Publishes.

Kanter, R.M, 1984, **The Change Masters: Corporate Entrepreneurs at Work**, London, Allen & Unwin.

Keeley, M & Graham, J.W, 1991, "Exit, Voice and Ethics", **Journal of Business Ethics**, 10: 349-355.

Kelley, H.H, 1971, **Attribution in Social Interaction**, Morristown. N.J, General Learning Press.

Kerfoot, D & Knights, D, 1993, "Management, Masculinity and Manipulation: From Paternalism to Corporate Strategy in Financial Services in Britain", **Journal of Management Studies**, 30, 4, 659-675.

Kihlblom, U, 1991, **Barns utveckling och mördars arbete. En longitudinell studie av barns utveckling i relation till deras mördars arbetsförhållanden**, Stockholm, Almqvist & Wiksell Int.

Kirk, J & Miller, M.L, 1986, **Reliability and Validity in Qualitative Research**, Beverly Hills, Age Publ Inc.

Kjellén, B & Söderman, S, 1980, **Praktikfallsmetodik**, Malmö, SIAR/Liber.

Knights, D & Willmott, H, 1987, "Organizational Culture as Management Strategy: A Critique and Illustration from the Financial Services Industry". **International Studies of Management and Organization**, 17, 3, 40-63.

Koestler, A, 1964, **The Act of Creation**, New York.

Kornhauser, A, 1965, **Mental Health of the Industrial Worker**, New York, Wiley.

Kuhn, T.S, 1970, **The Structure of Scientific Revolutions**, Chicago, University of Chicago Press.

Lazarus, R.S, 1973, **Personlighet**, Stockholm.

Lea, S, Tarpy, R.M & Webley, P, 1987, **The Individual in the Economy: A Survey of Economic Psychology**, Cambridge, Cambridge University Press.

Lieberman, A.J, 1972, **Organizational Learning Environments: Effects and Perceptions of Learning Constraints**, Doctoral dissertation, Stanford University.

Likert, R, 1967, **The Human Organization**, New York, Mc Graw-Hill.

Liljeström, R, 1981, **Kultur och arbete**, Stockholm, Liber.

- Lincoln, Y.S & Guba, E.G, 1985, **Naturalistic Inquiry**, Beverly Hills, Sage Publ.
- Lindholm, S, 1979, **Vetenskap, verklighet och paradigm**, Stockholm, Almqvist & Wiksell Förlag AB.
- Lindmark, L, (red) 1990, **Kunskap som kritisk resurs: En artikelsamling om kunskapsföretag**, Umeå, Handelshögskolan i Umeå, Umeå Universitet.
- Louis, M.R, 1981, "A Cultural Perspective on Organizations: The Need for and Consequences of Viewing Organizations as Culture Bearing Mileux". **Human Systems Management**, 2, 246-258.
- Lundin, R & Wirdenius, H, 1990, "Interactive Research", **Scandinavian Journal of Management**, 6, 125-142.
- Maccoby, M, 1989, **Arbete, varför det?**, Stockholm, Svenska Dagbladet.
- McClelland, D.C, 1985, **Human Motivation**, Glenview IL, Scott, Foresman.
- Morgan, G, 1986, **Images of Organization**, Beverly Hills, Sage Publ Inc.
- Morgan, G, 1988, **Riding the waves of change; Developing managerial competencies for a turbulent environment**. San Francisco. Jossey-Bass.
- Morgan, G & Smircich, L, 1980, "The Case for Qualitative Research", **Academy of Management Review**, 5, 4, 491-500.
- Müllern, T, 1994, **Den föreställda organisationen: Om kulturella processer i och kring organisationer**, Stockholm, Nerenius & Santérus.
- Normann, R, 1975, **Skapande företagsledning**, Lund, Aldus.
- Nygren, P, 1981, "Psykologin och människans överlevnads- och utvecklingsstrategier", **Psykologinytt**, 20, 12-14.
- Ottesen, C, 1991, **Teorien om arbetsmotivation**, Köpenhamn, Handelshögskolens forlag.
- Packendorff, J. (1995) "Inquiring into the Temporary Organization: New Directions for Project Management Research," **Scandinavian Journal of Management**, 11, 4, (kommande).
- Pascale, T, R & Athos, G.A, 1984, **Japansk företagsledning - Vad kan vi lära**, Stockholm, LiberTryck.
- Payne, J.W & Bettman, J.R, 1992, "Behavioral Decision Research - A Constructive Processing Perspective", **Annual Review of Psychology**, 43, 87-131.
- Peters, T.J & Waterman, R.H, 1982, **In search of Excellence**, New York, Harper and Row.
- Pfeffer, J, 1981, **Power in Organizations**, Marshfield, Pittman Publ Inc.

Pfeffer, J, 1983, "Organizational Demography," i Cummings.L.L & Staw, B.M, **Research in Organizational Behavior**, 5, Greenwich CT, JAI Press.

Pirsig, R, 1984, **Zen och konsten att sköta en motorcykel**, Stockholm, Alba.

Polyani, M, 1967, **The Tacit Dimension**, New York.

Rothstein, B, 1988, "Aktör - Strukturansatsen. Ett metodiskt dilemma," **Statsvetenskaplig tidskrift**, 91, 1, 27-40.

Salancik, 1977, "Who Gets Power and How they Hold on to it. A Strategic-Contingency Model of Power," **Organizational Dynamics**, 5, 3-21.

Salzer, M, 1994, **Identity Across Borders - A Study in the "IKEA-World"**, Linköping, Universitetet i Linköping, Dept. of Management & Economics.

Sandberg, J, 1994, **Human Competence at Work: An interpretative approach**, Göteborg, BAS ek.för.

Sandberg, Å, 1980a, **Varken offer eller herre: Om arbete, planering och självstyre**, Stockholm, Liber.

Sandberg, Å, 1980b, **En fråga om metod: Alternativt perspektiv på långsiktsplanering och framtidsstudier**, Falköping, Prisma.

Schein, E.H, 1978, **Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs**, United States of America, Addison-Wesley Publ.

Schein, E.H, 1985, **Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View**, San Francisco, Jossey-Bass Publ Inc.

Schein, E.H, 1988, **Organizational Psychology**, New Jersey, Prentice-Hall, Inc.

Schou, P, 1991, **Arbetsmotivation - En studie av ingenjörer**, Stockholm, IMIT.

Schutz, A, 1962, "Commonsense and Scientific Interpretations of Human Action", **Collected Papers vol 1. The Hague**: Martinus Nijhoff, 3-47, "The Social World and the Theory of Social Action", **Collected Papers, vol 2. The Hague**: Martinus Nijhoff, 3-19.

Schön, D.A, 1983, **The Reflective Practitioner: How Professionals Think and Action**, New York, Basic Books.

Selznick, P, 1957, **Leadership in Administration**, New York, Harper and Row.

Sheridan, J.E, 1992, "Organizational Culture and Employee Retention", **The Academy of Management Journal**, 35, 5, 1036-1056.

Silverman, D, 1970, **The Theory of Organisations**, Aldershot, Gower.

- Sjöberg, L, 1986a. **Behov, känslor och värderingar**, Stencil, Handelshögskolan i Stockholm.
- Sjöberg, L, 1986b. **Personlighetspsykologi**, Stencil, Handelshögskolan i Stockholm.
- Sjöberg, L & Lind, F, 1994, **Arbetsmotivation i en krisekonomi: En studie av prognosfaktorer**, Inst. för ek psykologi, Stockholm, Handelshögskolan i Stockholm
- Sjöstrand, S-E, 1979, "Stagnation, kris och kompetens, i Hedberg, B & Sjöstrand, S-E, (red), **Från företagskriser till industripolitik**, Malmö, Liber.
- Skogsberg, E.M & Sköldborg, T, 1991, **Nya former för kompetensutveckling**, Solna, SIPU.
- Sköldborg, K, 1987, "Den motsatta kulturen: Organisationssymbolik och kultur i ett dialektiskt perspektiv", **Ledelse & Erhvervsökonomi**, vol 51,1, 11-25.
- Sköldborg, K, 1990, **Administrationns poetiska logik: Stilar och stilförändringar i konsten att organisera**, Lund, Studentlitteratur.
- Smircich, L, 1983, "Concepts of Culture and Organizational Analysis", **Administrative Science Quarterly**, 28, 339-358.
- SOU 1991:56. **Kompetensutveckling - en utmaning**, delrapport från kompetensutredningen.
- Spradley, J.P, 1979, **The Ethnographic Interview**, USA, Holt, Rheinhart and Winston.
- Starbuck, W.T; 1992, "Learning by knowledge intensive firms", **Journal of Management Studies**, 29, 6, 713-740.
- Statt, D.A, 1994, **Psychology and the World of Work**, Macmillan, Basingstoke.
- Stevrin, P, 1986, **Kompetensutveckling**, Lund, Studentlitteratur.
- Sundin, E & Wiberg, U, 1985, **Kompetensförsörjning i olika industriella miljöer - det teoretiska sökhuset**, Rapport från CERUM, Umeå.
- Sveiby, K.E & Risling, A, 1986, **Kunskapsföretaget - seklets viktigaste ledarutmaning**, Malmö, Liber.
- Söderholm, A, 1991, **Organiseringens logik - En studie av kommunal näringslivspolitik**, Umeå Universitet, Inst. för företagsekonomi, Studier i företagsekonomi ser B nr 31.
- Söderström, M, 1983, **Organisationsteoretiska perspektiv, ett beteendevetenskapligt resonemang om arbete, organisation och förändring**, Stockholm, Liber.
- Turner, J.H, 1972, **Patterns of Social Organization: A Survey of Social Organizations**, New York, McGraw-Hill.
- Treutiger, R, 1990, **Organisationsmedvetande: En dold resurs för människor och företag**, Lund, Studentlitteratur.

- Törnebohm, H, 1987, **Allmänna paradig**, Göteborg, Universitetet inst. för vetenskapsteori.
- Utbult, M & Elling, M, 1988, **Leda lärande organisationer**, Solna, STIL.
- Van De Ven, A.H & Joyce, W, 1981, **Perspectives on Organization Design and Behavior**. New York, John Wiley & Sons.
- Weick, K, 1979, **The Social Psychology of Organizing**, New York, Random House.
- Westlander, G, 1976, **Arbete och livssituation, några ansatser för att empiriskt belysa förvärvsarbetets psykologiska värde**, Stockholm, PA-rådet.
- Whittington, R, 1988, "Enviromental Structure and Theories of Strategic Choice", **Journal of Management Studies**, 25, 6, 521-536.
- Wikström, S & Normann, R, mfl. 1992, **Kunskap och värde: Företaget som ett kunskapsprocessande och värdeskapande system**, Stockholm, CE Fritzes-förlagen.
- Willmott, H, 1987, "Studying Managerial Work: A Critique and a Proposal", **Journal of Management Studies**, 24, 3, 249-270.
- Willmott, H, 1993, "Strength is Ignorance; Slavery is Freedom: Managing Culture in Modern Organizations", **Journal of Management Studies**, 30, 4, 515-552.
- Volpert, W, i Aronsson, G, 1983, **Arbetets krav och mänsklig betydelse**, Socialpsykologisk arbetslivsforskning, Stockholm, Prisma.
- Von Wright, G.H, 1971, **Explanation and Understanding**, London, International Library of Philosophy and Scientific Method. Routledge & Paul Keegan.
- Von Wright, G.H, 1986, **Vetenskapen och förnuftet**, Stockholm, Bonniers Fakta Förlag AB.
- Zetterberg, H.L, 1977, **Arbete, livsstil och motivation**, Stockholm, Svenska institutet för opinionsundersökningar.
- Zetterberg, H.L, m fl, 1984, **Det osynliga kontraktet - en studie i 80-talets arbetsliv**, Vällingby, Svenska intstitutet för opinionsundersökningar.
- Zetterberg, H.L, 1984, "The Rational Humanitarius", **Daedalus, Journal of the American Academy of Arts and Sciences**, winter, 75-92.

INTERVJUGUIDE

Den anställdes egen bakgrund och föreställningar

Företaget som de upplevs av anställda

BILAGA 1

- bakgrund, familj osv
- ålder
- utbildning, utveckling
- tidigare arbeten
- beskrivning av sig själv
- syn på arbetet, fritid
- målet med arbetet
- viktigt i livet, prioriteringar

- Företagets historia
- Kritiska händelser
- Verksamhetens utveckling
- Myter om företaget
- Företagsledarens roll
- Fack
- Centrala käpphästar för företaget
- Företaget i relation till andra i branschen
- Positivt/negativt med företaget
- Frågor kring företaget som bas för utveckling

FALLBESKRIVNINGAR

BILAGA 2

INDIVID A

Denna person arbetar som ekonomichef på företaget. Han är nu 43 år och har arbetat på företaget i 7 år. Är utbildad vid universitet. Tidigare arbeten har varit på bl.a bank och offentlig verksamhet. Företaget har utvecklats under den tid han arbetat och han har blivit koncernekonom. De första åren arbetade han mycket övertid, vilket innebar att fritidsintressen fick stryka med eftersom han inte orkade med något annat än arbetet.

INFORMATION OM INDIVIDEN

Viktigt med arbete som ger bra lön och frihet

Denna individ har inte direkt något genuint intresse för arbetet. Hans allmänna syn på arbetet är att det är till för försörjning. Sedan menar han att det går ej att sitta och rulla tummarna hela dagarna. Han säger bl.a att "arbetet har varit bra och man har tjänat pengar". Nu tycker han att han varit här länge och fått ett helhetsintryck av arbetet. Han gör allt och sköter om hela ekonomin. Ansvar är viktigt och det får honom att känna sig betydelsefull.

Lönen har hela tiden gått upp. Han har fått det han har krävt. Han poängterar vikten av ett fritt arbete och bra lön. Arbetet beskrivs som att det händer mycket och är ej långtråkigt. Arbetskompisarna är bra. Nu kan han tänka sig byta jobb för att utvecklas mer i en annan typ av företag. Han är dock tveksam till regler och bestämmelser som ex. revisorsjobbet skulle innebära.

Det skulle vara kul att byta till projektledare. Detta för att få kontakt med kunder mer. Även lite mer av idéarbete. Han tycker ej att ekonomarbetet är kreativt. Det är dock roligt på så sätt att man kan hjälpa till och lära upp andra. Han tycker om nya saker.

En stresstålig person som kan sitt jobb

Han beskriver sig själv som en lugn person och har svårt att stressa upp sig. Ett stort behov av omväxling och har därför svårt att tänka sig arbeta som revisor då det blir för mycket regler och ordning kring arbetet. Han vill arbeta självständigt och det gör han då ingen annan kan hans jobb. När han är osäker på ex. skattefrågor vänder han sig till revisorerna. Det är bra med självständighet på företaget. Det är viktigt med ett bra jobb för hans egen skull. Han är ej beroende av andras värderingar. I grunden har han ett gott självförtroende då det gäller arbetet. Erfarenheten är viktig. Det är viktigt att känna sig bra. När han var yngre var han dock mer motiverad på arbete.

Han anser att man kan styra människor till viss del. Makt är någonting man tar sig. Vissa vill bli styrda och andra vill styra. En chef måste styra. Nu har han dock uppnått en viss säkerhet och kan ifrågasätta chefers beslut på ett annat sätt än då han var ny

INFORMATION OM FÖRETAGET

Företaget som ekonomisk mjölkkossa

Den ekonomiska bilden av företaget dominerar hans beskrivning. Koncernen har växt hela tiden från 25 till 90 anställda. Det har gått ner nu. Under årens lopp har det varit problem med ett företag inom koncernen. Det har pumpats in pengar i företaget och det har ändå gått med förlust. Han är dock av den åsikten att ägarna måste få bestämma. De har hela tiden trott det skulle vända. En av ägarna är dock stark och får hela tiden sin vilja igenom. Känslorna inför denna person är ambivalenta. Ibland behövs han då han är bra på att dra in kunder. Han har ett brett kontaktnät. Mycket kretsar dock kring denna människa.

Företaget har gått bäst av alla företag inom koncernen. Det har varit bra att koncernen varit rikstäckande då man stöttat varandra både ekonomiskt och kunskapsmässigt. Man har jämfört sig på orten med en konkurrent som har sporrat verksamheten.

Låg moral och oärlighet är tråkigt

Han skulle vilja att företaget präglades mer av ärlighet. Några fuskar med tidkort. Privata jobb blir interntid. Detta blir ju dubbel lön bitvis eftersom man har fast månadslön på företaget. Vissa tar ut kompledighet däremot antecknar man inte om man går tidigare någon dag eller tar extra lång lunch. Detta är osolidariskt. Han vill dock ej vara polis och det är känsligt att ta tag i det.

Relationer på företaget

Det är på hela taget ett trivsamt företag. Han umgås inte på fritiden med sina arbetskompisar. Tidigare var två personer på företaget mycket för sig själva och bildade lite av ett koteri. Man har dock tagit tag i det genom att prata om det.

Det har varit dåligt allmänt sett med information. Koncernledningen har varit för försiktig med informationsgivning till anställda. Han själv har i egenskap av sin ställning fått bra information.

Ledningen tar mycket för givet

Han tycker sig fått dåligt gehör för idéer. Jobbets karaktär gör att han står lite mittemellan företagsledning och övriga anställda. Då det går dåligt känner han press. Han har svårt att distansera sig till arbetet. Koncernchefen klappar ej på axeln. Det är för lite av uppmuntran. Chefen tar för givet och berömmar ej. Sista året har det dock varit drägligt med jobb. Skönt att gå hem utan stress på jobbet. Han har motiverats av att göra ett bra jobb som har varit lönsamt. Det känns skönt att fakturera ett jobb med positiva siffror.

Kompetensutveckling på eget initiativ

På slutet har ej utbildning varit aktuellt då företaget har haft dålig ekonomi. Han har själv skaffat sig information och kunskap från böcker och revisorer. Utvecklingssamtal har han varit med på. Han tycker det skulle vara roligt med någon kurs utomlands. Dessutom skulle han vilja ha tid att läsa på arbetstid. Man borde träffas oftare i koncernföretagen. Han skulle också vilja ha fler träffar med användare av olika system inom dataområdet.

INDIVID B

Han är nu 42 år och arbetar sedan 8 år på företaget. Tidigare har han erfarenhet av olika typer av arbete. Det var dock först när han började på detta företag som han fick insikt i projekt och reklam. Alla steg före var ett sätt att utvecklas. Han arbetar som AD. Detta betyder att han står för den kreativa bildlösningen och den tekniska utformningen dvs förpackningen. Han skall nu gå in som delägare i företaget.

INFORMATION OM INDIVIDEN

Arbete är arbete

Han tycker det är en prestation att stanna så länge på ett och samma jobb. Hela hans yrkesbana är en slump. Om någon sagt åt honom att han måste stanna tidigare hade han fått panik. Han har lärt sig reklam genom misstag och jobbat mycket. Det har inte funnits tid till några större fritidsintressen. Han har dock trivts med att arbeta mycket om det finns andra som också gör det. Tidigare var det många som slet mycket. Han blir dock kinkigare och mer stressad då det är mycket jobb. Arbetet är inget som skall vara roligt enbart utan det är ett jobb. Det roliga skall man ha på fritiden.

Omväxling i jobbet är centralt

Förändringar är viktigt i jobbet. Han skulle dock kunna tänka sig jobba vid löpande band om han fick tillräckligt betalt. Det finns möjligheter i detta. De flesta jobb är intressanta. Det finns så mycket som är intressant i livet. Han blir lätt engagerad i olika saker. Han skulle byta jobb om han fick bättre betalt. Han känner lojalitet var han än jobbar. Pengar är viktigt eftersom man lever i ett ekonomiskt samhälle. Allt har sitt pris. Bostad och mat för dyrt. Förverkliga hobbys kostar pengar.

Prestigelös och en positiv människosyn

Han har arbetsdisciplin. Han är van arbetsfördelning hemifrån och menar att militären som organisation har en strikt styrning och det är ett sätt att genomdriva ett program så man kommer någon vart. Det är viktigt att göra någonting även om det blir fel. Han funderar ingenting på jobbet då han kommer hem. Han tänker på något roligare ibland. Om han hade mycket pengar skulle han nog göra någonting annat. Det ena ger det andra. Han tror att de som står vid löpande bandet drömmer om saker som handlar om saker som handlar om fritiden ex. sommarstugan. Det är inte viktigt med titlar. Han tycker inte det är viktigt att han kan berätta att han jobbar som AD. Det är totalt ointressant. Det är ej heller viktigt vad andra jobbar med. Att hävda sig är ointressant. Hon eller han som måste hävda sig har redan förlorat. Människor vill gärna hävda sig om de känner sig hotade. Han vill däremot ha stöd för att stimulans. Feedback och att man pratar om idéer. Han har en positiv syn på människor. Genom att ställa krav och sätta ett värde på sig själva kan man styra sitt eget arbete. Kvinnor är dåliga på det. Han provat göra som chefen säger men om han upptäcker att det är fel ändrar han enligt eget tycke och smark. Processen är viktig för honom. Han tycker om att måla och fundera kring tekniska lösningar. Logik är hans starka sida.

Toppar och dalar är det centrala i livet

Det skall vara lite av varje. Omväxling är centralt. Han har toppar och dalar men det är hans problem. Det finns faktorer som retar honom. Då säger han vad han tycker. Han bruser inte

upp utan kontrollerar sig. Han beskriver sig själv som ordentlig, nyfiken, medveten om brister och fel och har en öppen attityd. I grunden är han trygg som människa. Han har ingen yttre prestige däremot inre prestige om jobb. Han ratar saker då det inte uppfyller hans krav. Lyhörd för andras åsikter om hans idéer. Han är inte rädd att göra bort sig och kan kasta fram idéer även då han inte vet hur de skall tas emot. Balansen i livet är viktigt dvs att uppleva roligt och tråkigt. Det är viktigt att få valuta för slitet. Han blir lätt irriterad om någonting runt omkring honom saknas ex. pennor som han inte hittar. Han behöver ordning omkring sig.

INFORMATION OM FÖRETAGET

Slitsamt då företaget går dåligt

Det har varit för mycket turbulens i företaget. Det sliter på honom. När han började på företaget var det nytt det här med kampanjer och att det inte var enstaka annonser utan att allt satt ihop med strategier osv. Samspelet var roligt. Det ger också mycket pengar med större enheter som Vasabåtarna och Polarvagnen. Den enda kund som är kvar sedan han började är Ålömaskiner. Mycket är konjunkturbetonat. Han anser att det inte faller på hans ansvar att följa upp varför man tappat kunder, men han hoppas att det görs.

En allmän bild av företaget är att de är dyra. Han menar att det blir dyrt då man inte tycker sig få valuta för pengarna. Kunden är oinsatt hur mycket jobb som ligger bakom. En dyr timpenning måste ställas i relation till effektivitet. Det måste dras in på folk och ett sätt att få saker och ting att fungera bättre är att starta upp på nytt. Koncernchefen är duktig på att sälja utåtriktat. Hans kunskap har tillfört honom mycket. De har haft ett gott samarbete. Koncernsatsningar har i efterhand inte varit så lyckade. Det är ingens fel utan det fanns en drift att bli större och hade det gått som man tänkt hade man lyckats, men det går ju inte alltid som man tänkt. Han förmodar att det är vad som har hänt. Det är en lågkonjunktur.

En klar gräns mellan eget och andras uppgifter

Han tänker inte så mycket på vad andra kan och gör. Om de kan hantera affärer får de göra som de anser är riktigt. Han har tillit till ledningen. Att vara efterklok är inte speciellt originellt. Han menar att då krävs det att han engagerar sig och han är oinsatt i ekonomiska spörsmål. Nu vill han inte lägga sig i. Han vill göra roliga saker.

Företagets uppgift är att lösa folks problem och ge service. Att se till att folk får vad de efterfrågar. Han tycker dock att de kan göra bättre grejor. Man gör eftergifter mot kunden många gånger. Han gillar inte kollektivt tänkande som ex. fack. Dessutom är det alldeles för mycket snack på företaget om oväsentligheter. Det är bättre att ödsla tid på annat som man tycker är roligt. Detta är ett samlat intryck han har. Tryggheten man söker jämt är ändå bara en chimär. Folk garderar sig jämt. Social trygghet är så viktigt i Sverige. Det behövdes kanske tidigare men idag är det inte längre Ådalen som finns. Facket har som institution spelat ut sin roll.

Chefen skall ha en bestämmande roll

En chef har en bestämmande roll. Han skall bestämma. Det har de tyvärr inte alltid gjort på detta företag. Hans egna relationer till chefer har varit bra. Han har fått all information han behöver. Detta tror han beror på att han har tillit till chefer. Han tror dem vara kapabla att fatta rätt beslut och då har han inte så mycket att säga om det. Dessutom tror han att de upplever i sin tur att han inte lägger sig så mycket i detta. Om man har intresset att veta mycket och lägga

sig i skall man söka en VD-tjänst. Han tror däremot att de som inte har tillit till ledningen upplever att de ofta får för lite information. Cheferna får lita på honom om vad han kan och han får lita på dem om vad de kan. Han ser sig själv som en bricka i ett spel. Företaget fungerar så. Det finns en uppdragsgivare och de måste försöka få saker och ting gjorda åt denne.

Det är för lite samverkan på företaget

För sin egen utveckling som yrkesmänniska skulle han vilja se vad som händer på andra fronter ex. Frankrike och Italien. Sätta sig själv på skalan jämfört med andra för att veta vad han står. Han läser trycksaker från gräddan av reklamvärlden. Det är viktigt att se vilken reklam som produceras i andra länder.

Det är också viktigt att stöka till i projektgrupper och sedan träffas igen efter folk har skissat på någonting. Han tycker dock att arbetsmötena är för få. Det är för lite samverkan. Detta skulle utveckla honom. Skapandet motiverar honom men någon kick får han väl direkt inte. Om man dock jämför arbete och arbete är väl detta ett av de roligaste arbetena. Han kan här pröva idéer men dessa skall vara kommersiellt anpassade. Detta är dock förståeligt eftersom kunden betalar. Man måste sätta sig in i kundens situation.

Tidsrapporteringen stör honom inte. Han är inte så noggrann med denna. Det behövs dock. Han har inget hävdelsebehov och om han är osäker säger han det. Osäkerhet begränsar aldrig hans handlande. Han får bra uppmuntran. Eftersom hans arbete är så visuellt är det lätt att tycka till om det. Han tycker dock att det är ett stort handikapp att han har svårt för innebörder i språket. Det som är utvecklande med arbetet är att det man gjorde igår är inte samma sak som det man gör idag. Arbetet är omväxlande. Det som börjar kännas tråkigt är att kunderna har förändras och inte vill ha något djup i arbetet. Han skulle vilja ha bättre uppdrag.

INDIVID C

Han har en akademisk examen med svenska, litteraturvetenskap, sociologi, psykologi och religion. Har varit doktorand i litteraturvetenskap. Han har gått lärarhögskolan och varit gymnasielärare. Med reklam har han jobbat 9 år. De senaste 4,5 åren på detta företag. Han säger sig kunna två saker prata och skriva och lever på detta. Vid sidan om arbetar han som journalist på olika tidningar. Sportkille sedan gammalt och motionerar regelbundet. Han är uppvuxen i en riktig pojkmiljö som varit stommen i hans liv. Detta var en mansdominerad värld. Han hade tidigare inga relationer till kvinnor förutom kärleksrelationer. Hans egna pojkar är på dagis och skapar andra relationer till kvinnor vilket han tycker är bra.

INFORMATION OM INDIVIDEN

Pengar är en ingen morot till arbete

Han tycker om att prata och vara i centrum och är en mycket social varelse. En uppfattning han har är att människor motiveras av annat än pengar i högsta grad. Han tycker själv att han har ett trevligt och omväxlande jobb. Ekonomin är ingen morot för honom utan pengar är en bas. Han tycker det är svårt att förhandla om lön. Pengar är olja i maskineriet som gör att han kan betala räkningar och åka på semester. Han är snål med sig själv och är inte materialist.

En utåtriktad och ambivalent personlighet

Han beskriver sig själv som rastlös, välutbildad, allmänbildad, receptiv, lätt att få kontakt med, bra lärare, kan skriva, dålig på ta ansvar, pojkslyngel och har svårt att säga nej. Han vill vara alla till lags och vill att alla skall tycka han är bra. I grunden är han socialist och har en ambivalent inställning till marknadsföring som företeelse. Han kallar sig intellektuell och menar att det bästa med hans utbildning är att han fått något slags förhållningssätt till verkligheten. Ett paradigm att tolka tillvaron och fakta vilket betyder att han kan skriva om rätt mycket olika saker.

Han tycker sig vara analytisk men spontan. Styrkan ligger i att han kan tolka professorer så att en lekman kan läsa det och förstå. Han är däremot totalt opraktisk. Det är bra med kroppsarbete för då blir han mer avslappnad.

Arbetet är en identitet för honom och han är engagerad i det

Arbetet är viktigt för honom. Han är mycket intresserad av vad människor gör. Arbetet är en identitet. Nu först har han uppnått ett självförtroende som gör att han stå på golvet på Volvo. Det är prestigeladdat vad man jobbar med. Att ha ut någonting av arbetet är mycket viktigt. Arbetskompisar fyller då en viktig funktion. De ger intellektuellt och socialt utbyte. Två hjärnor tänker bättre än en.

Fritidsintresset består av barn och sport

Han tycker att all tid försvann när han fick barn. Tidigare fritidsintressen ex läsning, konserter, motion har han lagt åt sidan för barnens skull. Han vill vara med sina barn och vill då ej jobba övertid. Han skiter i jobbet när han ska hämta sina barn. Ansvar för barnen är viktigt för honom. Det är svårt eftersom han vill vara duktig på jobbet och en bra pappa. Detta dilemma är dock värre för kvinnor tror han.

Han var duktig i skolan och har haft ett avspänt förhållande till sport. Det har varit viktigt med sportintresset för honom. På semestrarna har han varit i stugor med barnen. Resa är också viktigt dvs att se så mycket som möjligt. Det begränsas dock av ekonomin.

De immateriella värdena är en väsentlig del av tillvaron

Han skulle nog inte arbeta som anställd om han inte behövde för försörjningen. Då skulle han skriva klart sin doktorsavhandling och undervisa på frilansbasis. Han skulle också resa om han var ekonomisk oberoende. Däremot är han inte prylfixerad. Hans trädgård är förfallen och han kör en gammal Volvo för 15 000 kr. Det är viktigt att möta andra människor och kulturer. Han vill dock göra rätt för sig. Han sköter jobbet och har egentligen för mycket prestationskrav på sig. Det finns så mycket han vill göra. Han betraktar det dock som ett privilegium att ha ett meningsfullt jobb. Antagligen skulle han dock stå ut med ett monotomt jobb om det är nödvändigt för att försörja familjen. Plikt har dock en negativ klang hos honom. Han är lat och envis. Arbetets betydelse är av överdimensionerad art. Helst skulle han vilja vara student hela livet. Han vill greppa allt. Under sin barnledighet hade han fullt upp att hinna läsa och skriva.

Ibland har han dåligt självförtroende, men med skrivandet tycker han att han klarar sig själv. Han har behov att bli sedd, en exhibitionist. Han måste göra sig synlig och det vore skräcken

att inte bli sedd. Det är också viktigt att man utvecklas, lär sig saker, familj och kompisar. Viktigt att bli omtyckt. Han har en naiv tro på människans förnuft. Han tror alltid det går vädja till förnuftet. Man kan prata varann tillrätta.

Kunskapssökare

Han är intresserad av världsproblem. Det finns en destruktiv kraft inom människan men det går att hantera om man vill. Han blir skakad av realistiska scener.

Han anser att han delvis är en karriärist eftersom han strävar efter mer kunskap. Han beundrar dock människor som kan finna harmoni på en viss nivå. Detta är modigt och starkt. Han är inte så mogen.

Det är viktigt med fasta ramar. Han ser sig själv som en anarkist med ett inrutat liv. Han är genuint intresserad av vad folk gör. Det går alltid att skapa sig en kontaktyta utifrån detta. Han skiter i om folk är skortensfejare eller överläkare. Det finns kompetenta människor och kunder som stimulerar.

Under åren i reklambranschen har han har lärt sig mycket av trevligt folk. Han har fått respekt för sitt yrkeskunnande. Folk vill jobba med honom. Jobbet passar honom. Det är olika projekt och omväxlande och fritt. Han får styra sin vardag själv.

En negativ inställning till auktoriteter

Han är oerhört negativ till auktoriteter. Det är besvärligt att han honom som anställd. Han tycker sig vara kritisk. Det finns ingen bra chef i branschen tycker han.

Han säger alltid vad han tycker och tänker däremot respekterar han kompetens. När han arbetade som lärare slapp han chef. Det var skönt. I detta jobb styr kunder, uppdrag och tidsplan tillvaron. När han får order blir han mycket irriterad. Detta ser han som ingrepp på integriteten.

INFORMATION OM FÖRETAGET

Företagsledningen har varit oprofessionell

Företaget är i motgång och han skall sluta för framtiden är oviss. Informationen har varit dålig och han blev varslad på halvtid. Det är vemodigt på företaget nu. Han betraktar det som rena gravstämningen och måndagsmötena är pinsamma.

Företagsledningen är oprofessionell. Kompetensen genomsyrar inte hela verksamheten. Framförhållning och lönsamhetsplanering finns ej. Avtal med kunder finns ej. Hela branschen är omogen ex.fackföreningsmässigt. Det finns ej någon MBL-tillämpning. Man är utelämnad till sitt eget kunnande.

Det har varit för många VD och det har ej funnits någon beredskap för sämre tider, vilket man nu ser konsekvenser av. De tappar kunder på grund av att de är för dyra. Företaget är omoget affärsmässigt. Pengar går in och med dubbel hastighet ut.

Nuvarande ledning betraktar han som en "katastrof". Chefen fattar inga beslut. Det är bättre med en handlingskraftig ledare även om det blir fel ibland. Han har ibland funderat på att slå

näven i bordet och säga till men har slutat med det eftersom det blir patetiskt. Han orkar inte. Han har däremot fixat sig själv ett nytt jobb. I detta företag har han ingen makt och befogenheter. Chefen ville ha med honom i en grupp för att diskutera varslen, men han vägrade. Han bryr sig inte om att hans relationer till chefen blir frostiga.

Det är klart att det är svårt att vara chef men någon gång vill han testa det. Det måste gå att motivera och argumentera med folk. Han har tron på människans hjärna. Däremot är koncernchefen en katastrof. Han är en mycket speciell människa och det är en myt att han är kreativ. Däremot är han en duktig säljare. Individ C har själv en rak kommunikation till koncernchefen, som dock vill ha marionetter till chefer. Koncernchefen har styrt allt och tyvärr vet han ej vad personalpolitik är. Passar man ej honom i sättet så åker man ut. På konkurrentföretaget är också allt numera kommersiellt. Allt går ut på att bara tjäna pengar. Det finns ingen självaktning. Personalen tror inte på koncernchefen, men han är dock bra att övertyga folk. Däremot är det ingen intellektuell bearbetning av problem hos honom. De anställda har inget inflytande i företaget.

Organiserad styrning saknas

Myten om branschen är sann dvs att den är läcker och dyr. Det är inne att jobba på företaget. Men det är mer arbete och transpiration än vad folk tror. När det går dåligt finns det inte ens rikskuponger.

Informationen på företaget är dålig. Beslut fattas i koncernchefens huvud och når de anställda skvallervägen. Det är dåligt med organiserad samverkan. Ofta sker samverkan genom spontana kontakter. Han saknar organiserad styrning. Ofta har han tagit egna initiativ ex. utbildning. Det är för mycket upp till var och en. I företaget är de flesta positiva till utbildning eftersom många är akademiker. Nu är dock pengar ett stort problem för företaget.

Lönesättningen på företaget betraktar han som "en soppa". Alla har olika. Styrningen på företaget sker av uppdragen. Det finns ingen kontroll på annat sätt än tidsrapporteringen. Man kallar det någon slags frihet under ansvar. Ingen frågar om något är klart och det är för mycket frihet. Ibland blir arbetsdisciplinen dålig. Man blir bortskämd med friheten. I branschen lovar folk runt och håller tunt. Han själv försöker dock hålla ord och är nog att hålla tider. Problemet är att han tar på sig för mycket och kan inte ta betalt.

Dåligt med inflytande

Det är ganska självstyrande grupper. Man kan inte säga att ledningen på så sätt är konservativ eller stelbent. Däremot är det så att eftersom han räknas som besvärlig lyssnar man inte alltid på honom. Idéer som han kom med var koncernchefen negativ till. Han såg att de skulle kunna få hela kontraktet själv vilket de inte fick. Han tycker att han har erfarenhet och borde bli tillfrågad om olika saker. Ingen frågar och saker och ting styrs för mycket av pengar.

Han skulle själv vilja ha ett företag med mycket delegering och delaktighet. Ett deläggande skulle vara bra. Vuxna människor kan tänka själv. Han vill ha stämpelur istället för tidsrapportering. Nu skriver han 1,5 tim på ett jobb då han gör det på 0,5 tim. Trovärdighet gentemot företagsledningen är liten. Där sparar man pengar genom att gå ut på krog. Det glassas för mycket. Ingen tar något på allvar. Alla har egna företag på sidan om. Man startar eget av vänskapsskäl för att det är mycket billigare än företaget. Det finns en bristande lojalitet mot företaget.

Dåligt med uppmuntran från chefer

Det är dåligt med uppmuntran från chefen. Detta kan bero på att företaget inte haft någon kontinuerlig chef. Nuvarande chef är jämn i nivå och ger ej beröm. Han själv tycker att man skall peppa varann. Eftersom han vet att han är bra är han inte beroende av beröm. Det är däremot roligt att få beröm. Han blir glad om någon yrkesman inom området ex. skogsmaskiner tycker det är bra. Han var mer beroende förut. Han är dock alltid osäker före en lektion eller när han skall skriva en text. En slags förväntningsångest.

Kunderna har stor betydelse för utveckling

Kontakten med arbetskamrater och kunder är viktigt och motorn har funnits inom honom själv. Skrivning är en träningssak och han har lärt sig ekonomi eftersom det rör kundens verklighet.

Han vill se synbara resultat. Det känns bra att ha tre skrivna sidor och få gå till faxen och skicka iväg. En euforisk känsla. Uppdragsgivare från olika håll utvecklar hans kompetens. Han har dock begränsningar ex. vissa politiska. Han vill inte ha tjo och tjim utan mer seriösa uppdrag.

Utvecklingen är hans egen motor och nyfikenheten driver honom. Han själv söker sin egen vidareutbildning. Det finns inga inbyggda strukturer för detta i företaget.

Texten är viktig. Han älskar inte att skriva, men när han börjar skriva glömmer han ofta tid och rum och är inne i skapandet.

Han engagerar sig hårt då han skriver. Det är dock för mycket tjafs omkring. Allt runt omkring honom vill han ha ordnat och vill sitta och skapa texter. Han blir störd av telefonsamtal, oro, tidsplaner och fakturering. Alla kliver rakt in utan att knacka. Han har dock lärt sig leva med detta.

INDIVID D

Denna människa har en bakgrund i form av en språklig linje som går ut på att lära andra skriva och tala. Hon har också läst företagsekonomi på universitetsnivå. Tidigare har hon arbetat med det mesta. De sista 3,5 åren på detta företag där hon arbetat som copywriter och i projektadministrationen. Hon är numera uppsagd på grund av arbetsbrist.

INFORMATION OM INDIVIDEN

Arbetet är engagerande och det är viktigt med den sociala gemenskapen där

Hon är av naturen otroligt lat. Mycket jobb och däremellan ingenting. Hon tycker att hon bär arbetet med sig jämt. Det är bra att pumpa ut så mycket som möjligt på datorn. Men om hon har ett svårt jobb så letar hon infallsvinklar vart hon än är. Hon drömmer om jobbet på natten. Det är viktigt vad man har för jobb för sig själv och statusen utåt. Hon har dåligt betalt tycker hon. Pengar är viktigt men i Sverige sitter man aldrig på pottkanten. Hon blir galen av sysslöshet och ser alltid till att hon har någonting att göra. Något som engagerar henne. Arbetet tillför social gemenskap. Det är viktigt med olika sociala gemenskaper. Här tvingas hon att diskutera långsiktiga strategier. Det är visserligen slit och släp på arbetet men det är väldigt lärorikt. Jobbets karaktär gör att hon lär sig en massa. Hon ser det som att man gratis ökar sin allmänbildning. Man lär känna företag och folk på ett annorlunda sätt.

Alla som jobbar här är exhibitionister. Det skall synas vad hon har gjort. Resor är viktigt för henne. Pengar är då viktiga i denna kontext. Teater har dominerat hennes liv liksom böcker och film.

Hon är mer beroende av att folk läser det hon skrivit än vad andra skribenter på företaget är. Det är lätt att hon gör tankehopp med sitt röriga liv. Hon är dock ej osäker på sin förmåga. Det är viktigt att folk tycker om henne som person inte nödvändigtvis vad hon gör. Hon är mycket selektiv i vänkretsen. Det är viktigt vad dessa människor tycker. Hon bryr sig om få människor och är beroende av deras lojalitet. Det är alltid raka besked mellan henne och vännerna.

Då arbetet består så mycket av henne själv påverkas hon av kritik

Hon ser arbetet som en kreativ process eftersom hon ger ut en del av sig själv. Ibland blir hon då illa berörd om det kritiseras för hårt. Hon försöker alltid dela ut beröm till människor. Det är dock sällan hon får beröm för sitt arbete. Kontakten med kunder är viktig. Det blir jobbigt då det inte stämmer med kunder. Det mesta sådant rinner dock av henne. Jobbet sätter inte så stor prägel på vad hon uppskattar i livet. Det som är viktigt i livet är att med små medel köpa lycka. Man kan glädjas åt små onödiga saker ex. ett nytt örhänge, god mat och byta inredning. Tidigare har hon köpt grejor som går packa ihop till små beståndsdelar, men inte nu. Hon gillar att söka efter något hon vill ha. Det är dock inte roligt att ha det.

Vad som är viktigt på arbetet är beroende på vilket arbete man har

Hon tycker det är viktigt att arbeta. Arbeta är en tredjedel av livet. Det ligger primärt i generna att arbeta. Människan är speciell eftersom hon vill vidarutveckla sig, uppfinna saker och effektivisera saker. Allting går ut på att underlätta livet och få mer tid över till annat. Jobbet blir viktigt eftersom det är stimulerande. Då hon jobbade på ett annat jobb var den sociala delen viktigare. Nu är det en kick att komma till ett seminarium och lära sig något nytt. Det ger självtillfredsställelse. Hon tycker att en blandning av att åstadkomma något själv och i grupp är viktigt i arbetet. Hon är ingen ensamvarg. Hon tycker om att anstränga sig för att binda ihop en gruppgemenskap. Det är kul att skriva. Hon upplever det fascinerande att någon vill betala henne lön för att hon får göra det hon tycker är så kul. Sedan är ju arbetet tråkigt ibland i alla fall. Det är stimulerande att fixa omöjliga saker. Det får dock inte vara en utmaning på så sätt att hon kan misslyckas. Hon vill veta att hon kan hitta en väg ut. Kunderna är inte pigga på nyheter. Skrivandet är begränsande eftersom man med 28 bokstäver skall ge förståelse för någonting. De riktiga nyheterna får man pröva på annat sätt. Hon ser det som en utmaning att klara privata saker.

Hon har ett gott självförtroende på det hon kan men det vacklar ibland beroende på dagsform. Det är svårt att lära sig något nytt. Hon har lätt att prata inför grupp beroende på att hon inte bryr sig om hon gör bort sig. Fingertoppskänslighet är hon dock dålig på. Det är knepigt. Hon blir irriterad då hon gör jobb som hon tycker är dåliga.

En aktiv människosyn

Hon tror att alla människor kan styra sin verklighet. Många människor tränger bort sin intelligens beroende på lathet. De orkar inte lära sig. Många vill bli styrda och vill ej ta ansvar. Då fogar man sig hellre.

Det finns två typer av ledning, chefer och ledare. Hon vill ha en kombination. En chef måste kunna allt. På ett sådant här företag jobbar individuella människor där lojaliteten mot företaget är liten. Företaget är bara en form. Då är det viktigt att chefen är chef då det behövs. Han måste vara bestämd då det behövs. Han måste inte kunna skriva men han måste kunna läsa det hon skriver och det kan alla om intresset finns. Man kan tycka om allting ex. konst. Då det krisar sig får inte chefen falla. Hon har haft svårt att respektera nuvarande chef eftersom han har gjort bort sig för henne. Hon dömer snarare människor negativt först än positivt. Nuvarande chef har dock en lugnt sätt vilket är skönt eftersom alltför många människor glassar omkring i denna bransch. Han är kunnig och har stor erfarenhet. Dock viker han undan mycket. Totalt sett har han inte varit här. Han har inte stått vid hennes sida upplever hon. Här kommer dock ofta kreatörer att bli chef. Hon vill respektera en chefs kompetens.

Ofta köper hon konceptet eftersom det är bättre. Det är ingen idé att stöta pannan blodig för småsaker. Hon försöker få ut det mesta möjliga av människor eftersom hon är lat. Hon har alltid varit smidig mot lärare osv. Hon kan ex. ha kjol på jobbet fastän hon hatar det. Tidigare var hon kaxig men hon har ändrat sig. Det är slöseri med tid. Det är onödigt att ex. fel klädsel skall ge dåligt intryck.

Stora krav på sig själv och andra

Hon beskriver sig själv som forcerad, snacksalig, kramvänlig, utrustad med ett jävla humör, stridlysten och står på sig till dumhet ibland. Hon är tuff, hård, kall och cynisk eftersom den mjuka sidan är för värdefull att slösas med. Hon har inget tålmod och kan bli fruktansvärt elak. Hon vill bli respekterad och blir tyst när folk i omgivningen inte bryr sig om henne. Hon är av den åsikten att var och en skall ta ansvar för sig själv. Man får inte solidarisera sig i onödan. Vad man vill att andra skall göra mot sig själv får man göra mot andra. Hon kan ta initiativ om det är något hon kan. Hon selekterar människor i väldigt hög grad. Hon har egentligen fullt sjå med att ta hand om sig själv. Hon orkar inte bry sig om dem som inte bryr sig om henne. På ytan är hon utåtriktad och glad men inåt finns andra bitar som hon inte visar. Hon har en rationell och skyll dig själv känsla. Kvinnliga våp och manliga daggmaskar är det värsta hon vet. Människor får ta konsekvenser av sitt eget liv. Hon har i grunden en aktiv människosyn och har stora krav på människor och sig själv.

Hon är mån om att ha kontroll över arbetet och privatlivet. Hon står inte ut om hon inte fattar. Hon vill kunna vara det mesta och ha en helhetssyn. Däremot har hon en klar bild av vad som är hennes område och vad som är andras. Det spelar inge roll vad hon tycker om företaget hon har ändå inget att säga till om. Hon är lite av en kamelont och får utlopp för sin teaterlust på arbetet.

INFORMATION OM FÖRETAGET

En tuff miljö på företaget

Hon älskar jobbet men det är en jävla bransch. Det är ofta tidspress, men man har ett givande samarbete. Dock saknas ordentlig ledning. Speciellt i detta företag eftersom de påverkas av andra företag i koncernen. Det finns ingen övertidsersättning, ergonomi och skyddsombud har ingen hört talas om. Delvis dålig miljö. Om arbetet skall vara klart en dag är det klart då. Folk är lite sjuka och det är svårt att vara ledig. Beslastningen hård ibland och det finns ingen ekonomisk trygghet. Ett välorganiserat Sverige kräver också att företagen har en viss trygghet.

Bilden av företaget

Bilden av företaget är att det är dyrt. De har varit bra. I branschen är man lite för finkänslig. Man säger inte åt folk då de är dåliga. P har ett ryckte att vara hipp hå. I denna stad har han dåligt rykte, det är mycket skitsnack om honom. Han är en djävul på att sälja men dock kortsiktig. Han har standardformulär. Om man har jobbat tre gånger med honom tillför han inget nytt. Han är auktoritär på fel sätt genom ordergivning. Han har svårt att släppa greppet, är chef så fort han går genom dörren. Däremot är han rolig privat, en businessman. Han fixar alla tror hon. Hon litar inte på honom som affärspartner.

Ekonomi är ett stort problem för företaget

Man pumpar pengar mellan företagen. Företaget är koncernens mjölkossa. I goda tider är det problem att vara i en koncern eftersom man pumpat in pengar i ett dåligt företag bara för att ledningen ville att det skulle finnas. Det har funnits tankar på att köpa ut sig bland anställda. Hon menar dock att det skulle vara svårt att välja företagsledare då. Det är svårt att tänka sig att vara delägare eftersom man ej har samma sätt att se på företag. Det finns folk som bara går ifrån möten då det är tråkigt. Det är dessutom en ekonomisk risk med att starta själv.

Detta är första året de behöver pengar. Hon uttrycker sitt förakt för ledningen som att det är "amatörer och pappskallar i styrelsen". Hennes syn är dock att var och en får ta ansvar för sig själv. Ansvar för firman får ledningen ta. Hon är anställd som projektledare och copy och accepterar detta.

Revirtänkande finns till viss del på företaget

Fördelen med företaget är att det finns en viss respekt och ödmjukhet. Ingen är guru. Det finns det en enorm kompetens på företaget. Däremot finns det lite tendens till revirtänkande. Man respekterar henne som kompis men däremot får man inte klampa in på varandras områden. Då misstänker man att man själv blir utkonkurrerad.

Informationen är dålig

Hon kan fråga om information men söker bakvägen fram den ibland. Informationen uppifrån har alltid varit dålig ex. om ekonomi. Man har ett visst administrativt ansvar. Man kan dock inte överadministrera företag vilket det har funnits tendenser till här.

Det kreativa klimatet kunde varit bättre

Konkurrenstänkandet gör att samverkan copy företag emellan är svår. Samverkan inom företaget ger inte heller utrymme för detta. Hon skulle vilja bolla idéer mer. Hon kunde göra det tidigare med en arbetskamrat, men han har slutat. Han läste hennes texter och gav feedback. De har måndagsmöten här på företaget. Dessa är bra då hon får veta vad folk håller på med. Ledningen bär ta ansvar för att anställda berättar om projekt för varandra. Det åligger deras ansvar. Dra lärdom av varandra. Man kan testa tankar och texter på varandra. Hon testar dessa på kompisar privat. Privatexponeringen på arbetet är ibland jobbigt. Man måste tala om allting ex att barn är sjuka. Det kan ibland vara svårt att hantera.

Svårt ibland med en samling individualister

På företaget finns en samling individualister, ej egoister, som skall jobba ihop. Detta är ej något vanligt företag utan de är satta att arbeta ihop. Man skall stå tillbaka ibland och andra gånger hävda sig. Samtidigt som man håller hårt på sin yrkesroll är man ibland utanför och trasslar. Hon tycker själv att hon ibland känner sig osäker på stora offerter.

Dåligt med styrning av kompetenshöjande aktiviteter

Hon menar att det är dåligt med utbildning på företaget. Den är obefintlig. Här är man så beroende av att göra saker snabbt och ej behöva gå på forskningslabb och undersöka allt. Man skulle behöva träning i den kreativa processen. Enstaka har gått på en kurs i detta sporadiskt, men de lämnar ingen redovisning för detta. Erfarenheter av detta slag borde vidareförmedlas till övriga anställda. Hon vill att det budgeteras för utbildningskostnader. Man har visserligen gjort detta men när koncernen går dåligt måste man ta av sådana medel.

Hon har inte dragit in mycket kunder beroende på att hon inte har det kontaktnätet. Hon har ej heller någon utbildning på att sälja. Om de hade varit delägarskap i företaget tror hon det hade investerats på ett annat sätt. Hon tror dock inte att delägarskap motiverar i sig. De som vill bli sin egen blir det förr eller senare ändå när ett bra läge dyker upp. Hon vill inte starta eget. Det är för mycket jobb och hon har dåligt med självdisciplin. Hon kan sitta och dricka kaffe halva dan. Då behövs någon som pushar på. Hon tycker att arbetskompisar stimulerar. Om hon är nere och så kläcks en genial idé av någon annan väcks hennes arbetslust att själv kläcka idéer. Många gånger är det ett värkande när idéer skall fram. Om hon har en idé så testar hon den ofta för sina vänner. Inte på jobbet. Hon vill att den skall vara genomtänkt och ofta blir det polsk riksdag här på jobbet. Om hon kommer på någonting tillsammans med andra testar de det på måndagsmötet. Det blir dock bara en bråkdel av alla idéer som presenteras. Chefen har inte motsvarat hennes förväntningar. Han har inte lyckas dra igång folk. Hon fick mycket uppmuntran, stöd och stimulans från en som slutat. De arbetade tillsammans och hjälpte varandra.

Ägarna i branschen sparar inte pengar. De vill inte förändra branschen. Man blir dock tvungna att ändra eftersom kunderna kräver detta. Det är en hög medellålder på företaget. Man måste ha en åldersspridning. En lagom mix. Konjunkturen nu gör att folk inte längre kan tro att man kan skära guld med täljkniv.

INDIVID E

Hon är 28 år och har arbetat 3,5 år på företaget. Den utbildning hon har är kulturarbetarlinje. Har en aktiv fritid med bl.a idrott.

INFORMATION OM INDVIDEN

Det är viktigt med mycket jobb

Hon är en arbetsmyra. Har jobbat mycket och vill ha det så. Det skall vara mer än fullt annars är det inget roligt. Hon har inga stressyndrom. Arbetet är viktigt och hon tycker det är otillräckligt att bara få ut lön. Hon tycker att arbete och fritid skall komplettera varann.

Viktigt med lönsamhet för att ha råd med utvecklingsaktiviteter

Hon har ingen respektfull syn på auktoriteter. De är inte mer än de andra. Kontakten med chefer har dock varit bra. För henne är det inte viktigt med karriär och pengar. Hon ser inget självändamål att tjäna mycket pengar utan arbetar för att hon tycker det är kul. Mål för henne är bra företag och lönsamma företag. Det är viktigt för att ge utrymmer för utvecklingsmöjligheter ex. kurser, studieresor och en bra arbetsmiljö. Förutsättningen för detta är att företaget går bra.

Ingen karriärmänniska

Hon har inte planerat något för framtiden i arbetstermer dvs karriär. Hon ville tidigare bli journalist eftersom hon är intresserad av olika uttryckssätt i skrift och bild. Hon tycker att det är ett dilemma att som tjej välja mellan barn och arbete. Hon har inga planer på barn men menar att när man väl väljer att skaffa barn skall man vara medveten om att det är ett medvetet val man gör.

Människor sätter sina egna begränsningar

Människosynen betraktar hon som aktiv. Människor sätter begränsningar själva. Hon tror att människor drivs av vilja. Människor med dåliga förutsättningar har ofta lyckats bättre än de med goda förutsättningar. Hon tror dock att människor behöver mer eller mindre hjälp från ledning.

En positiv och trygg människa

Hon är glad nästan jämt, men kan bli tvärarg och då visar hon det. Beskriver sig själv som effektiv, bestämd, trygg och tuff beroende på män i omgivningen på arbetet. Hon tycker att hon sätter sina egna begränsningar ex. att hon tidigare hatat att prata inför folk. Det är dock viktigt med utmaningar i livet och hon beskriver sig som en utpräglad tävlingsmänniska. Ibland tycker hon att hon är lite väl handlingskraftig, hon blir för ivrig och engagerad.

INFORMATION OM FÖRETAGET

Bra stämning på företaget

Företaget har både positiva och negativa sidor. En bra stämning är betydelsefullt. Hon byter inte till ett likvärdigt jobb även om hon skulle få mer betalt. Tidigare gick företaget bra, men det går sämre nu. Man har bytt chef, det ser dock tungt ut. Hon har bytt lite arbetsuppgifter. Det är bra att arbetet är upp och ner och hon tycker det är mer fart på företaget än på konkurrenten. Hon tycker att företaget gör kul grejor medan konkurrentens grejor är välstädade och snygga, dock ej med det rätta lyftet. Det finns lite mer av kreativitet på företaget.

Hon är ansluten till facket. Det ger en viss trygghet. Företaget är ett rövarställe. Det är en hård bransch vilket är både positivt och negativt. Man har en frihet under ansvar och hon är inte orolig att bli uppsagd. Sådant löser sig.

Det är mycket som sker oplanerat på företaget

Mycket på företaget sker ad hoc, snabba ryck. Det är lite hip och hopp, lite hit och dit. Det är problem mellan företaget och koncernledningen. Hon hämtar information och frågar mycket om information. Det händer så mycket. Hon tycker sig få den information som hon vill ha. På måndagsmötena informerar chefen. Just nu är det ett svårt läge. Hon tror att det finns de som upplever att de inte får vara med i beslut. Annars en rak och öppen stämning på företaget. Det går att säga vad som helst till vem som helst. Man får inte vara sur utan att säga vad det är och det tycker hon är bra. Alla är här även om de är varslade och hon tycker att arbetskompisarna är bra. Alla kan dock roffa åt sig, men det är raka och öppna människor. Om det händer något privat kan man ringa till vem som helst när som helst. Hon tycker att det är tillräckligt med formella möten och måndagsmötena är bra på så sätt att där ordnas praktiska saker. Chefen borde dock samla folk då det händer saker. Han har i och för sig bra koll men är ofta för feg att säga ifrån. Hon tycker att han avvaktar för länge.

Dåligt med styrning av utbildning

Konkurrensen mellan anställda är störande ibland. Lite revirtänkande. Hon är nöjd med sin lön och tycker inte att hon behöver vinstdelning. Däremot skulle hon vilja ha utbildningspengar avsatt för sig i budgeten. Detta har hon saknat. Det finns ingen plan för utbildningen istället handlar det om att roffa åt sig utan tanke bakom. Hon skulle vilja ha pengar till dels formell utbildning och dels till stimulering ex. muséebesök. Det är viktigt med utbildning och en genomtänkt plan för detta.

Det finns för lite erfarenhetsutbyte

Hon saknar folk dvs utbyte av erfarenheter. Det skulle finnas både organiserat och oorganiserat sådant. Själv blir hon aldrig nöjd utan måste hela tiden bygga upp ny kunskap. I arbetet tar hon gärna ansvar. Hon vågar pröva saker och tycker om att ha tid till att experimentera. Hon vill göra något eget ex layout bara för att testa. Då det gäller kritik menar hon att man alltid får positiv men att den negativa saknas ofta. Det är viktigt med kritik i form av feed-back. Hon tycker att det utvecklingssamtal hon hade då chefen började har hon fått feed-back på.

Hon motiveras av att hitta på saker och på så sätt få utlopp för sin kreativitet. Däremot vill hon inte så att säga själv stå på scen. Hon vill inte heller stå för saker och ting däremot är själva genomförandet och hålla ordning på saker hennes starka sida. Hon seglar på myten om reklambyråer dvs att hon kan vara lite tokig ex komma i en rolig hatt. Hon gillar fria arbetstider men jobbar oftast mer än 40 tim per vecka. Delvis är hon effektiv men fikar gärna sedan. En önskedröm om företaget vore en ny start med en inredning som var knäpp. Hon är less på lokaler med designade möbler. Dessutom vill hon att folk skall jobba mycket, bråka och ha kul.

INDIVID F

Han är engelsman och född -58. Har en teoretisk grafisk designutbildning från England. En mycket högkvalitativ utbildning där man lär sig processer, kreativ bana och hur man löser layout. Han har arbetat med reklam i 14 år varav 1,5 år på detta företag. Har familj här med två småbarn och svensk fru. Han har arbetat 80% på företaget och haft några andra uppdrag vid sidan om.

INFORMATION OM INDIVIDEN

Arbetet skall klaras av på 8 tim per dag

Det är lugnt på företaget. Han tycker att det vore något fel om man inte klarar de uppgifter man har på 8 tim per dag. Då arbetar man på fel sätt. Han arbetar också med illustration. Hans kompetens är speciell och han har många möjligheter då hans utbildning också är bättre än andras. Han menar att utbildningen i Sverige på reklamsidan inte är så bra. Den håller låg standard, speciellt den grafiska. Man har i England och USA de bästa utbildningarna. Han oroar sig inte för framtiden. Han har så många möjligheter. Det som är svårt är att bestämma sig om hur han skall jobba. Om han skall vänta och tro att det vänder på företaget. Han tror att det vänder, det är bara en fråga om tid. Han kan också starta eget och arbeta med illustration. Det handlar om vilja att satsa. Det är ofta det kommer jobb med kort tidsram och då måste man ta dessa om man är sin egen. Problemet är nämligen att det kan vara flera veckor med fullt jobb men sedan flera veckor utan någonting alls.

Tankeprocessen i arbetet måste vara avancerad

Det behövs arbete för att man skall bli stimulerad som människa samtidigt behövs fritiden också. Arbetet skall vara svårt. Det är tankeprocessen som är det viktiga inte skissandet. Man måste ha höga krav på sig själv. Han skulle ha svårt att inte arbeta. Det behövs intellektuell stimulans av knepiga uppgifter.

Han tror att han skulle klara att ha ett monotont arbete beroende på att han har fantasi. Det är säkert lättare för begåvad, intelligenta människor att klara ett sådant jobb. De skapar sin egen värld i hjärnan. Samtidigt har han behov att uttrycka idéer han har. Han blir irriterad då folk inte når upp till minimumnivå. Han tror att hans professionalism från England sitter i och att han vill att alla skall nå upp till den nivån. Det som är viktigt i jobbet är att man kan stå för det man har gjort.

Familjen är viktig

Hans fritidsintressen rör barnen och hemmet. Han vill inte flytta på sig på grund av att denna stad är bra för barnen. Då han beskriver sig själv blir de i termer av en typisk engelsman som inte gärna visar känslor och han är inte spontan. Logiken är viktig i hans hanterande av saker och ting. Han kallar sig själv "konservativ anarkist". Det behövs en stabil grund i form av familj, däremot är han mindre beroende av pengar som trygghet.

Pengar är i sig ointressant

Han tycker om att köpa prylar men tycker inte att han är seriöst intresserad av pengar. Han skulle exempelvis inte byta arbete för pengars skull. Pengar är intressant till en viss punkt, men sedan är det mindre intressant. Däremot gillar han inte att bli lurad på förmånsbil och lön på grund av att han är dåligt insatt i ekonomiska förhållanden. Han tycker sig blivit behandlad dåligt på grund av att han är utlänning, kanske inte medvetet men ändå. Man har utnyttjat att han varit oinsatt i svenska förhållanden. Då blir pengafrågan intressant om det är orättvis behandling han blir utsatt för.

Viktigt att sätta mål för sig själv

Han tror att alla kan utvecklas. Det handlar inte om IQ utan om målsättning och tur. Många människor sätter sina egna begränsningar. En viss talang ger dock bättre resultat.

INFORMATION OM FÖRETAGET

Företaget arbetar oprofessionellt

Det är löjligt att de som styr företaget har hemligheter för dem som jobbar där. Alla andra vet. Det påminner om tysk maktstruktur. För honom spelar det inte så stor roll dels beroende på att han är utlänning och dels att AD sitter lite på sidan om de övriga.

Han tycker inte alltid att företaget utnyttjat hans kompetens. I en teoretisk modell kommer en projektledare med och sedan delas uppgifterna upp. Han är van att arbeta på annat sätt. Det är viktigt att AD, copy och projektledare arbetar tillsammans för att stimulera och bolla idéer. Han menar att hans kunskap i att rita och färglägga kan utnyttjas för just det. Men han vill även ha idéer om det andra i processen. Det är lite för mycket respekt för utbildning och kunskap. Något slags revirtänkande. Han har mycket idéer om hur rubriker och text skall fungera tillsammans. Ofta blir han trött när han ser folk arbetar fel. Ofta sätts rubriker fel. Man bör sätta rubriker så att annonsen väcker intresse.

Den rumsliga placeringen av människor är fel

Det är viktigt att hela tiden ha bollplank. Tyvärr är det för lätt att tycka det man själv skriver är bra. Man har snigelmantalitet här. Det finns ett bord och en stol och ett rum för de anställda. I England har man samma bord och rum för både AD och copy. Här arbetar projektledare på så sätt att han delar en lapp i två olika och AD ringer copy så att det kan skissa något. Det är helt idiotiskt att två AD sitter uppe och två copy nere. Copy och AD skall kasta papper på varann och vara tokiga. På ett ställe han jobbade i England var det glasrum där flera olika copy och AD-konstellationer satt på samma uppdrag och man konkurrerade mellan varandra men på ett positivt sätt. Det är bättre att man av 8 idéer får två jättebra än 1 halvbra. Detta är kul och effektivt. Man måste våga säga att idéer är dåliga. Folk är för fega. Det är roligt då man kan testa folk på idéer och då man testas av folk på idéer.

Det är svårt att sälja kvalitativ reklam

Byråns uppgift är att göra hela informationshanteringen intressant för dem som läser. Han menar att man kommer bäst ihåg den information som är presenterad på ett intressant sätt. Det är det som är det viktiga. Kunderna förstår inte att reklam säljer inte. Det är informationen som säljer. Man kan göra hur mycket reklam som helst för någonting utan att folk köper. Men om man ger information på rätt sätt blir det plötsligt intressant för folk. Exempelvis kan man säga att Volvo inte är en snygg bil men att den är säkrast för barn. Då blir den plötsligt intressant för barnfamiljer. Man köper kanske någonting man egentligen inte har tänkt. Han blir irriterad över låtsasreklamen som det finns i Norrland. Konkurrenten är inte nog hård här.

Ett annat problem är att kunder inte förstår hur reklamen påverkar folk. Man vågar inte pröva det osäkra. Kunderna törs inte ta risker. I brödtexten får man ofta fram informationen. En rubrik förstås med brödtexten. Det är tråkigt att kunder misstolkar idéer. Han har dock problem med att vara utlänning på så sätt att man kan inte vara säker på att man är rätt ute. Man kan missförstå och är måste ofta lita på någon annan. det gäller att lära sig Sverige och dess historia.

För lite sociala aktiviteter

Det är för lite träffar och socialt umgänge mellan anställda. Man kan inte gå på pub i Sverige. Kroglivet i Sverige är för dyrt. Det är inte ofta man har kul tillsammans. Nu är det dåliga tider. Det är dock viktigt och det kan ha bra effekt att vara tillsammans socialt. Han tycker att det kan få kosta för att ha kul tillsammans. Man kan inte hela tiden stirra sig blind på hur stor vinst man har. Informationen på företaget funger bra för honom. Han går och frågar folk. Man måste ta för sig. Koncernchefen är dock lite speciell. Han är dålig att ge information om saker kanske beroende på att han är rädd för anställdas åsikter om det. Man har inte en fungerande relation med honom. Han kommer in och går lika snabbt ut. Man kan i och för sig säga att koncernchefen är duktig men han har inte den utbildning som krävs för den kreativa sidan.

Fack är en trygghet i Sverige. Speciellt med tanke på utvecklingen i företaget. Det är hemligt med lön på företaget. En dum hemlighet tycker han. Man både vill och vill inte veta.

Stora krav på sig själv men begränsas av kunderna

Han sätter ribban högt då det gäller vad han tror sig om att göra. Han är missnöjd över att kunderna är fega och inte vill ta risker med nya grepp. Om man skall göra något riktigt bra med reklam måste man ta risker. Kunderna begränsar hans handlingsfrihet. Kundtypen är bättre i Stockholm, men då saboterar man familjelivet och det är det inte värt. Han försöker få bättre feed-back och stimulans via andra arbeten. Självförtroendet är bra utom då man ser på andra som har bättre betalt. Han ser pengar som måttstock på kompetens. Det är den enda måttstock man har. Man är dålig att ge beröm både från kundhåll och arbetskompisar. Han menar att andra vet att man är bra men inte en själv.

Själv läser han och ser dokumentärprogram för att nå kunskap att använda i arbetet. Han stimuleras av att få uppdrag som han har chans att göra något bra av. En chef kan se till att man blir inblandad från början och att man får bra information om produkten och företaget. Sedan får man leva med att man kanske inte får kontraktet. Det är svårt att göra ett bra jobb om man inte har något budskap. Han vill ha mycket information och det som är intressant för honom är att få idéer till helheten. Han har kunskap om sitt men vill ändå vara med och jobba fram helheten.

Viktigt att folk respekterar honom som yrkesmänniska

Han vill att människor omkring honom skall ha respekt för honom som arbetsmänniska inte nödvändigtvis som person. Detta att människor har respekt för hans kunskap är mycket viktigt. Han har också respekt för andra. Man får dock inte ha för mycket så man inte ifrågasätter andras idéer. Då begränsar detta ens utveckling och andras.

Det bästa berömmet och feedbacken får man av det man producerar. Folk på tryckeriet tycker det är kul och bra. Folk som är kreativa är dock väldigt egoistiska. Man måste mäta sin förmåga och få en tro på sig själv i sin yrkesroll.

INDIVID G

Han har tidigare arbetat med företagsfrågor i 20 år som AR-konsult och controller. Är ekonomutbildad på högskolan under 70-talet. Ville pröva något nytt och hamnade på företaget för fem år sedan. Han är 44 år. Tidigare arbeten upplevde han trög beslutsgång och det var

praktiskt arbetssamt att man många gånger tvingades formulera verksamhetsidén själv. För lite teamkänsla. Sådant hägrade i reklambranschen. Han har familj med barn.

INFORMATION OM INDIVIDEN

Vill sätta klar gräns mellan arbete och fritid

Han försöker sätta en klar gräns mellan arbete och fritid. Först under den här tiden han arbetat på företaget har tid på arbetet gått ut över familjen. Han vill inte ständigt arbeta över. Det är väldigt viktigt för honom att umgås med barnen. Han har alltid prioriterat barnen. Ett medvetet val. Han har en teoretisk uppfattning om väl avvägd tid mellan fritid och arbete. Fritiden har bestått av idrottsaktiviteter, sommarstuga och resor. De sista åren har resandet blivit mer av äventyrsresor. Det är viktigt att göra saker tillsammans tycker han.

Immateriella värden viktigt i livet

Det är en fördel om han hinner göra det han ska mellan 8-5 varje dag. Han drar dock ofta ut på arbetena och behöver lite press. Detta sporrar honom. Pengar har han varit ganska ointresserad av. Det har konkurrerat med uppmärksamhet hos honom. De immateriella värdena har varit viktigare. Han har gjort det han velat när han har velat det. En grundtanke har varit att integrera hela sitt liv. Han har skaffat en hel del prylar ex. lägenhet åt barn i ett framtidsinriktat trygghetssyfte. Sommarstugan har han byggt om för att kunna ha någonstans att bo året runt. Allt har dock rymts inom den ekonomiska ramen. Det har inte inneburit några direkta uppooffringar. Pengar kan man köpa sig trygghet med. Däremot har han inga spekulationsbehov. Han har givit barnen pengar och låtit dem bestämma själv och bilda sig egna erfarenheter. Syftet har varit att ge barnen ett eget ansvar.

Mer diplomatisk med åren och ej lika hårt engagerad

Man kan se ett symbolik i sättet att vara. Han har förändrat sitt sätt att vara. Mindre planeringsmänniska nu för tiden. Tidigare var allting svart eller vitt. Han har nu blivit mer öppen och diplomatisk. Tidigare försökte han påverka andra mycket. Han upptäckte dock att det var svårt att få uppslutning och då är det inte värt att slåss för idéerna. Numera engagerar han sig inte lika hårt. Han är dock väldigt beroende att arbeta ihop med dem han trivs ihop med. Alla uppdrag är inte lika intressanta.

Han är inte beroende av titlar och tycker sådant är ganska oviktigt. Det är roligt att få beröm och uppskattning. Detta behövs i jobbet eftersom man ger mer av sig själv. Han tar också motgångar hårdare. Arbetets karaktär påverkar detta. Han beskriver sig som en person som vill prata ut och inte köra den ytliga varianten. Det är viktigt att försöka komma vidare och utveckla något. En situation som man upplevt tråkig kan lära eller förklara något. Då har man tagit ett steg vidare. Han är konstruktiv när förutsättningarna tillåter det. Dock ej i alla sammanhang. Om man kommer i underläge och inte vet riktigt vad man sysslar med är det svårt.

Ödmjukheten har kommit med åren

Hans människosyn har förändrats till att vara både mer och mindre tolerant. Han kräver mer av folk. Förut tog han på sig mer själv. Nu kan han delegera. Tron på människans kapacitet är större. Själv kan han sänka garden och erkänna att han inte förstår. Han är mer ödmjuk. Har

kommit ifrån att ta strid för stridens skull. Nu lyssnar han först innan han själv försöker övertyga någon. Han är lugn till sättet.

Man utvecklar olika färdigheter på jobb respektive fritid

Han tycker att man måste utvecklas både på arbetet och fritiden. Vissa saker utvecklas på arbetet medan andra utvecklas på fritiden. Det är en fördel om man inte är så trött och utarbetad när man kommer hem. De sista åren har han varit ganska trött. Det var mycket jobb innan lågkonjunkturen och mycket att tänka på. Personlig utveckling och kick får man när man har varit med och tagit fram ett förslag och kunden går med på detta. Själva tillfredsställelsen ligger i just det här när kunden säger ja. Själva genomförandet och slutprodukten är inte lika viktig. Den stora tillfredsställelsen är när man hittar röd tråd och det börjar växa fram något ur idéer.

Arbetet måste vara meningsfullt

Det är viktigt för honom att ha ett meningsfullt arbete dvs att något gör nytta där det hamnar. Om en kampanj eller ett projekt fungerar som det ska. Det är viktigt vad andra tycker. Kvaliten på det man gör är viktigt även om inte kunden köper. Någon form av yrkesstolthet. Man gjorde i alla fall vad man kunde.

INFORMATION OM FÖRETAGET

Dålig uppföljning av jobb på företaget

Det är viktigt att följa upp även misslyckade projekt. Han tycker att det är dålig uppföljning på företaget. Det är av erfarenheterna man lär sig. De har pratat om att presentera projekt för medarbetarna. Man kunde ex. frågat sig vad hade vi gjort av detta för 200 000 kr fastän det nu kostar 500 000 kr.

Kunderna begränsar möjligheterna till kvalitetshöjning

Det är snabba beslut på företaget. Däremot har synen på jobbet förändrats med åren. Det finns inte utrymme eller intresse från kundernas sida att efterfråga kvalitet vare sig initialt eller att man i kontakterna med kunderna sitter och diskuterar. I denna bransch är det fortfarande mycket faktauppgifter, tyckande och värderingar är svårt att få tag i. Man tvingas rita luftslott och hoppas att det slår för att sedan gå in i det tillsammans. Kunderna vill ha en falsk säkerhet dvs att konsulten går in och säger att så här skall det vara. I själva verket handlar det om ett givande och tagande. Alldeles för ofta får man uppfinna ur tomma intet. Det stör ofta relationen när man försöker gräva bakom. Kunderna vill ofta ej släppa in konsulter. Man får inte röra till för mycket. Det är svårt att få en helhetsbild av kundföretaget. Ofta är uppgifterna känsliga. Här försöker man göra någonting tillsammans. Frågan är hur mycket kunden skall få påverka bara för att han har pengar.

Han vet tack vare sina tidigare arbeten vad kunderna tänker och tycker. Nu har han lärt sig mer marknadsföring. Han har kommit till insikt om att man måste sälja marknadsföring i Norrland. Kunder vill ofta ha fragmentariska bitar istället för helhet. Ofta sätter kunderna gränser för utvecklingen.

Han har hållit sig avvaktande det sista året

Han har delvis varit informerad. Dock skall erkännas att han inte propsat på information nu eftersom han inte vill medverka i hur det nya skall landa. Detta eftersom de människor han har jobbat med skall sluta. Han är oklar på hur arbetsuppdelningen skall vara. Samtidigt har efterfrågan gått ner kraftigt. Det är mer intressant att fråga sig hur det överhuvudtaget skall kunna fortsätta. Han har intagit en avvaktande hållning.

För lite djup och seriositet i jobbet

Han är litegrann besviken på att det är för lite kunskaper som spelar roll i det här jobbet. Det ligger mer på den artistiska sidan. Man kan sälja in en stor kampanj på en snygg omslagsbild. Det är för lite substans för att ge honom den tillfredsställelse han är ute efter. För mycket beroende av kunden. Detta känns inte som hans hemmamarker. Företaget är duktiga på klatschiga grejor. Det handlar för mycket och tycke och smak. Man har dock en strävan att producera bra saker.

Styrning från företagsledningen hade behövts då det gäller kunskapsuppbyggnad

Det är svårt att få tid till utbildning. Han har ej haft överblick över vilka utbildningar som finns. Styrning från ledning hade behövts. Man borde avsätta pengar i budgeten för detta. På företaget finns det inte så många som man kan spåna med. Detta dels för att folk har mycket att göra. Sedan finns inte förmågan och intresset hos alla. En del vill bli styrda. Det är många som blir nervösa då man inte kommer till skott. Ofta vill andra anställda ha något påtagligt. Det slutgiltiga kommer ofta när man sätter sig ner och börjar formulera. När man kittar ihop det. Reklambyråer är slutna gentemot varandra. Det är sekretessbelagt material man jobbar med. Han har dock inte någon positiv attityd till erfarenhetsutbyte. Oftast ger det ingenting.

Diskussioner inom projektgruppen är viktiga

Det som ger honom något är diskussionerna inom projektgruppen. Han vill vara med i processen. Då kan han komplettera den och styra den eftersom det är han som skall presentera det. Han vill inte arbeta med bara ytan.

Han vill ha grepp och koll på saker och ting. Ofta börjar han och slutar presentationerna. Resten dras av copyn. Han har börjat acceptera att detta är annorlunda än något annat. Han förstår koncernchefens sätt att vara i dessa aspekter dvs försäljning. Här handlar det mycket om att man måste ha en galjonsfigur. Någon slags entreprenör. Mycket därför att kunderna är sådana. Han är osäker om han kommer att arbeta med reklam om 5 år. Det som hägrar för honom är att dela med sig av kunskaper dvs vidareförmedla teori och praktik till andra.

ENKÄT MED FÖLJEBREV

BILAGA 3

Till [respondent]

Denna enkät är en del av ett projekt som har namnet "Individuell kompetensutveckling". Projektet finansieras av Tore Browalds forskningsstiftelse och är knutet till Handelshögskolan i Umeå, Företagsekonomiska institutionen.

Syftet med projektet är att skapa kunskap kring individuell kompetensutveckling i kunskapsintensiv verksamhet. Med kompetensutveckling åsyftas här "professionell kompetens", den kompetens som uttrycks i arbetet.

Enkätens konstruktion innebär att det är en ambition att täcka in det mesta i företaget som kan tänkas påverka Din kompetensutveckling på ett direkt eller ett indirekt sätt. Det är därför viktigt att Du fyller i alla frågor. Om det är något Du anser vara av vikt för kompetensutveckling, men som inte berörts i enkäten kan Du skriva detta på sista sidan under rubriken övriga kommentarer.

Resultaten kommer att presenteras i en forskningsrapport som beräknas vara klar våren -95. Du garanteras naturligtvis fullständig anonymitet. Påminnelse kommer att sändas ut om svar ej erhålles inom 14 dagar. Med hjälp av numreringen i svarskuvertets vänstra hörn kan uteblivna svar identifieras. Svaren bearbetas sedan statistiskt och enskilda individers identitet kommer ej att kunna spåras i redovisningen av resultat. För att det skall kunna dras några slutsatser kring individuell kompetensutveckling krävs en hög svarsfrekvens. Jag hoppas därför att Du fyller i alla frågorna i enkäten.

Om det är något Du vill ha upplysning om i samband med undersökningen kan Du vända Dig till undertecknad på tel 090/13 11 41 eller 090/16 57 75. Jag tackar på förhand för Din medverkan i projektet och hoppas att resultaten så småningom skall kunna användas av företag och därmed komma individerna till nytta.

Umeå april 1992

Monica Lindgren-Öberg

Här är ett antal frågor som syftar till att beskriva dig som individ

1. Är du kvinna eller man?

☐ Kvinna ☐ Man

2. Hur gammal är du?

☐ 25 år eller yngre
☐ 26 - 35
☐ 36 - 45
☐ 46 - 65

3. Vilken är den högsta utbildning som du genomgått?

☐ Grundskola/folkskola eller liknande
☐ Realskola, folkhögskola, 2-årigt gymnasium eller liknande
☐ Minst 3-årigt gymnasium
☐ Akademisk utbildning, inriktning _____

4. Vilken sysselsättning har du haft under ditt yrkesverksamma liv?
 (Kryssa i tillämpliga alternativ)

☐ Har ej haft något annat arbete
☐ Likvärdigt arbete inom annat företag/organisation
☐ Något helt annat

5. Hur många år har du arbetat på detta företag?

☐ < 1 år ☐ 1-2 år ☐ 2-4 år ☐ 4 år eller mer

6. Vilken är din huvudsakliga sysselsättning på företaget?

7. Hur länge har du haft nuvarande arbetsuppgifter?

☐ < 1 år ☐ 1-2 år ☐ 2-4 år ☐ 4 år eller mer

8. Hur vill du att människor skall fungera i arbetet? Ta ställning till följande påståenden. Hur bra eller dåligt stämmer de med din syn på människor och arbetet?

	Stämmer mycket bra	Stämmer ganska dåligt	Stämmer ganska dåligt	Stämmer mycket
a) Människor kan lyckas med det mesta bara man bestämmer sig för det	☐	☐	☐	☐
b) Man skall respektera andras och sina egna arbetsuppgifter och ej "klampa" in på varandras områden	☐	☐	☐	☐
c) Man påverkar själv i hög grad hur man kan utvecklas i arbetet	☐	☐	☐	☐
d) Samarbete är viktigt eftersom "två hjärnor" tänker bättre än en	☐	☐	☐	☐

9. Är du intresserad av företagets verksamhetsinriktning som sådan? (som helhet)

- ☐ Inte alls
☐ Visst intresse
☐ Stort intresse

10. Tycker du att dina arbetsuppgifter är intressanta?

- ☐ Inte alls
☐ Ja, i någon mån
☐ Ja, i hög grad
☐ Ja, jag "lever för arbetet"

11. Hur mycket arbetar du i tid räknat (i genomsnitt)?

- ☐ Arbetar mindre än 40 tim/vecka
☐ Arbetar 40 tim/vecka
☐ Arbetar mellan 40/50 tim/vecka
☐ Arbetar mer än 50 tim/vecka

12. Vad tycker du är viktigast för dig i ditt arbete? (markera endast ett alternativ)

- ☐ Ha en trygg och riskfri försörjning för familjen
- ☐ Intressanta och spännande arbetsuppgifter
- ☐ Goda sociala kontakter med medarbetarna
- ☐ Möjligheter att göra karriär
- ☐ Hög lön
- ☐ Annat _____

Här följer några frågor om ditt företag och din arbetssituation

13. Hur många anställda har företaget?

- ☐ 0 - 5 anställda
- ☐ 5 - 10 anställda
- ☐ 10 eller fler anställda

14. Vilken bransch tillhör företaget?

- ☐ Revisionsbyrå
- ☐ Reklambyrå

15. På vilken typ av ort är företaget beläget?

- ☐ Storstad (Stockholm, Göteborg, Malmö)
- ☐ I annan större tätort (> 30 000 inv)
- ☐ I mindre tätort (< 30 000 inv)

16. Ett av företagets mål på längre sikt än vanligen vinst. Andra målsättningar kan avse t ex tillväxt, kvalitet, trivsel osv. Kan du ange hur stor betydelse företaget lägger vid vinsten som målsättning i jämförelse med andra mål?

- ☐ Vinsten har mycket stor betydelse
- ☐ Vinsten är ett bland flera mål
- ☐ Vinsten är underordnad andra mål
- ☐ Vet ej

17. Sympatiserar du med företagets målsättning/ar?

- ☐ Ja
- ☐ Nej
- ☐ Vet ej/Osäker

18. Är styrningen av verksamheten i företaget stark eller svag?

- ☐ Stark
- ☐ Svag
- ☐ Vet ej/Osäker

19. Upplever du detta som positivt eller negativt?
☐ Positivt ☐ Negativt ☐ Vet ej/Osäker
20. Har företaget ett decentraliserat beslutsfattande då det gäller den dagliga verksamheten?
(Ex beslut rörande kunder/klienter)
☐ I stor utsträckning ☐ I viss utsträckning ☐ Inte alls
21. Upplever du detta som positivt eller negativt?
☐ Positivt ☐ Negativt ☐ Vet ej/Osäker
22. Bestämmer du själv hur du lägger upp ditt arbete?
☐ I stor utsträckning ☐ I viss utsträckning ☐ Inte alls
23. Upplever du detta som positivt eller negativt?
☐ Positivt ☐ Negativt ☐ Vet ej/Osäker
24. Tillåts det flexibilitet i arbetstider på företaget?
☐ I stor utsträckning ☐ I viss utsträckning ☐ Inte alls
25. Upplever du detta som positivt eller negativt?
☐ Positivt ☐ Negativt ☐ Vet ej/Osäker
26. Hur länge har din nuvarande chef befunnit sig på denna position?
☐ < 1 år ☐ 1-2 år ☐ 2-4 år ☐ 4 år eller mer
27. Kryssa för vilken/vilka egenskaper du anser vara mest passande för att beskriva din chef?
☐ Administrerande ☐ Social ☐ Kreativ ☐ Teknisk
28. Upplever du att din chef påverkar din kompetensutveckling på ett positivt sätt (med kompetensutveckling menas din möjlighet/förmåga att uträtta ett bra/kvalitativt arbete)?
☐ I hög grad ☐ I viss grad ☐ Inte alls ☐ Vet ej/Osäker

29. Har ni seminarier kring olika områden inom företaget 1/2-1 dag?
(Ex teman typ "nya skattesystemet", "nya medier")

☐ Ofta ☐ Ibland ☐ Sällan ☐ Inte alls

30. Upplever du dessa seminarier som stimulerande (vanligtvis)?

☐ Ja ☐ Nej ☐ Vet ej/Osäker

31. Brukar du delta i seminarier som inte arrangeras av ditt företag?

☐ Ofta ☐ Ibland ☐ Sällan ☐ Inte alls

32. Upplever du dessa seminarier som stimulerande?

☐ Ja ☐ Nej ☐ Vet ej/Osäker

33. Vilka typer av evenemang anordnas internt i företaget?

☐ Inga alls
☐ Kurser för kunder
☐ Vidareutbildning för anställda
☐ Planeringskonferenser av både arbetsmässiga och sociala skäl
☐ Andra _____

34. Vilka evenemang upplever du som mest stimulerande och givande för egen del?

☐ Inga alls
☐ Kurser för kunder
☐ Vidareutbildning för anställda
☐ Planeringskonferenser av både arbetsmässiga och sociala skäl
☐ Andra _____

35. Hur ofta har du deltagit i utbildning (vidareutbildning av något slag) som företaget anordnat?

☐ Aldrig
☐ Vid 1-2 tillfällen
☐ Vid 3-5 tillfällen
☐ Vid 6-10 tillfällen
☐ Vid mer än 10 tillfällen

36. Upplever du denna utbildning som stimulerande?

☐ Ja ☐ Nej ☐ Vet ej/Osäker

37. Har du möjlighet och tid att förkovra dig själv (böcker, tidningar, tidsskrifter m m) under arbetstid?

☐ I stor utsträckning ☐ I viss utsträckning ☐ Inte alls

38. Upplever du denna förkovran som stimulerande?

☐ Ja ☐ Nej ☐ Vet ej/Osäker

39. Finns det informella (oorganiserade) eller formella (organiserade) erfarenhetsutbyten inom företaget?

Formella

Informella

☐ Ja ☐ Nej

☐ Ja ☐ Nej

40. Upplever du dessa erfarenhetsutbyten som stimulerande?

Formella

Informella

☐ För det mesta

☐ För det mesta

☐ Ibland

☐ Ibland

☐ Sällan

☐ Sällan

☐ Aldrig

☐ Aldrig

41. Finns det formella eller informella erfarenhetsutbyten mellan ert företag och andra?

Formella

Informella

☐ Ja ☐ Nej

☐ Ja ☐ Nej

42. Upplever du dessa erfarenhetsutbyten som stimulerande?

Formella

Informella

☐ För det mesta

☐ För det mesta

☐ Ibland

☐ Ibland

☐ Sällan

☐ Sällan

☐ Aldrig

☐ Aldrig

43. Finns det "revirtänkande" ("ej klampa in på varandras områden") på företaget?

☐ I hög grad

☐ I viss grad

☐ Inte alls

44. Hur reagerar du på detta "revirtänkande"?

- ☐ Positivt
☐ Påverkar mig inte
☐ Upplever det begränsande
☐ Blir arg/irriterad
☐ Annat _____

45. Finns det "intern konkurrens" (konkurrens mellan anställda) på företaget?

- ☐ I hög grad ☐ I viss grad ☐ Inte alls

46. Tycker du att "intern konkurrens" är positivt eller negativt?

- ☐ Mycket positivt
☐ Positivt
☐ Vet ej/Osäker
☐ Negativt
☐ Mycket negativt

47. De kunder/klienter som du arbetar med, upplever du dessa som stimulerande?

- ☐ För det mesta ☐ Ibland ☐ Sällan ☐ Aldrig

48. Genom vilka formella eller informella kanaler får du information om företagets verksamhet?

	I mycket liten omfattning	I liten omfattning	I viss omfattning	I stor omfattning	I mycket stor omfattning
Möten på arbetsplatsen	☐	☐	☐	☐	☐
Meddelanden	☐	☐	☐	☐	☐
Lokaltidning	☐	☐	☐	☐	☐
Personliga besök från överordnande	☐	☐	☐	☐	☐
Telefon	☐	☐	☐	☐	☐
"Ryktesvägen"	☐	☐	☐	☐	☐
Annat					

49. Hur ofta tycker du att du får för lite information om företaget?

- ☐ Aldrig
☐ Ibland
☐ Ofta
☐ Mycket ofta
☐ Alltid

50. Hur reagerar du när du får för lite information om företaget?

- ☐ Påverkar mig inte ☐ Blir arg/irriterad
☐ Känner stress ☐ Känner mig oviktig
☐ Annat _____

51. Arbetar ni tillsammans i företaget kring uppdrag/frågor av olika slag?

- ☐ Inte alls
☐ I viss omfattning
☐ I stor omfattning

52. Upplever du denna samverkan som stimulerande?

- ☐ För det mesta
☐ Ibland
☐ Sällan
☐ Aldrig

53. Är det "högt i tak" vad gäller diskussioner i ditt företag?

- ☐ I stor utsträckning ☐ I viss utsträckning ☐ Inte alls

54. Upplever du klimatet i företaget som "kreativt"?

- ☐ Inte alls
☐ I viss omfattning
☐ I stor omfattning

55. Har ni tidspress i arbetet?

- ☐ Inte alls
☐ Sällan
☐ Ibland
☐ Ofta
☐ Nästan jämt

56. Hur upplever du denna tidspress?

- ☐ Mycket positiv
☐ Positiv
☐ Negativ
☐ Mycket negativ
☐ Vet ej/Osäker

57. Vill du utveckla din kompetens i företaget?

- ☐ Inte alls
- ☐ I viss omfattning
- ☐ I stor omfattning

58. Upplever du att din kompetens utvecklas i företaget?

- ☐ Inte alls
- ☐ I viss omfattning
- ☐ I stor omfattning

59. Övriga kommentarer _____

TACK FÖR DIN MEDVERKAN!

SAMMANSTÄLLNING AV OLIKA RELATIONSMÖNSTERS FÖRDELNING I OLIKA FÖRETAG

BILAGA 4

Enkät nr: 1-21 stort revisionsföretag i Luleå
 22-42 stort revisionsföretag i Göteborg
 43-51 litet revisionsföretag i Göteborg
 52-58 litet reklamföretag i Göteborg
 59-73 stort reklamföretag i Göteborg
 74-83 litet reklamföretag i Luleå
 84-90 litet revisionsföretag i Luleå
 91-100 stort reklamföretag i Luleå

Stort revisionsföretag i Luleå - 38% i mönster 1 - 22% i mönster 2 - 28% i mönster 3 - 28% i mönster 4 - 17% i mönster 5 - 44% i mönster 6	Stort reklamföretag i Göteborg - 44% i mönster 1 - 33% i mönster 2 - 11% i mönster 3 - 11% i mönster 4 - 44% i mönster 5 - 33% i mönster 6
Stort revisionsföretag i Göteborg - 78% i mönster 1 - 11% i mönster 2 - 67% i mönster 3 - 11% i mönster 4 - 11% i mönster 5 - 78% i mönster 6	Litet reklamföretag i Luleå - 50% i mönster 1 - 25% i mönster 2 - 50% i mönster 3 - 25% i mönster 4 - 12% i mönster 5 - 62% i mönster 6
Litet revisionsföretag i Göteborg - 67% i mönster 1 - 67% i mönster 2 - 50% i mönster 3 - 0% i mönster 4 - 50% i mönster 5 - 25% i mönster 6	Litet revisionsföretag i Luleå - 57% i mönster 1 - 28% i mönster 2 - 57% i mönster 3 - 14% i mönster 4 - 14% i mönster 5 - 71% i mönster 6
Litet reklamföretag i Göteborg - 17% i mönster 1 - 67% i mönster 2 - 11% i mönster 3 - 67% i mönster 4 - 17% i mönster 5 - 67% i mönster 6	Stort reklamföretag i Luleå - 43% i mönster 1 - 43% i mönster 2 - 43% i mönster 3 - 28% i mönster 4 - 14% i mönster 5 - 71% i mönster 6

SAMMANSTÄLLNING AV URVALSKRITERIERNAS FÖRDELNING PÅ OLIKA RELATIONSMÖNSTER

MÖNSTER 1

Enkät nr: 1, 2, 4 10, 11, 14, 17 (företag stor revision), 22, 23, 25, 26, 27, 28, 30, 32, 33, 36, 37, 38, 39, 42 (företag stor revision), 43, 44, 45, 49, 50, 51 (företag liten revision), 56, (företag liten reklam) 59, 61, 62, 71 (företag stor reklam), 74, 75, 81, 82 (företag stor reklam), 84, 88, 89, 90 (företag liten revision), 91, 95, 99 (företag stor reklam).

ANTAL ANSTÄLLDA

- SMÅ 35%
- STORA 65%

BRANSCH

- REVISION 70%
- REKLAM 30%

ORT

- STORSTAD (SÖDRA SVERIGE) 58%
- MINDRE STAD (NORRA SVERIGE) 42%

MÖNSTER 2

Enkät nr: 6, 16, 18, 21 (företag stor revision) 24, 31 (företag stor revision), 52, 53, 55, 57 (liten reklam), 66, 70, 73 (stor reklam), 76, 78 (liten reklam), 85, 86, (liten revision) 96, 97, 100 (stor reklam)

ANTAL ANSTÄLLDA

- SMÅ 40%
- STORA 60%

BRANSCH

- REVISION 40 %
- REKLAM 60 %

ORT

- STORSTAD (SÖDRA SVERIGE) 45%
- MINDRE STAD (NORRA SVERIGE) 55%

MÖNSTER 3

Enkät nr: 1, 2, 10, 14, 17 (stor revision), 22, 23, 25, 26, 27, 28, 33, 36, 37, 38, 39, 42 (stor revision), 43, 46, 48, 51 (liten revision), 59 (stor reklam), 74, 75, 80, 82 (liten reklam), 84, 88, 89, 90 (liten revision), 91, 95, 99 (stor reklam)

ANTAL ANSTÄLLDA

- SMÅ 35 %
- STORA 65 %

BRANSCH

- REVISION 73%
- REKLAM 27%

ORT

- STORSTAD (SÖDRA SVERIGE) 53%
- MINDRE STAD (NORRA SVERIGE) 47%

MÖNSTER 4

Enkät nr: 5, 9, 16, 18, 21 (stor revision), 24, 31 (stor revision), 52, 53, 55, 57 (liten reklam), 70 (stor reklam), 76, 78 (liten reklam), 86 (liten revision), 96, 100 (stor reklam)

ANTAL ANSTÄLLDA

- SMÅ 41%
- STORA 59%

BRANSCH

- REVISION 47%
- REKLAM 53%

ORT

- STORSTAD (SÖDRA SVERIGE) 41%
- MINDRE STAD (NORRA SVERIGE) 49%

MÖNSTER 5

Enkät nr: 4, 6, 11, (stor revision) 30, 32, (stor revision) 44, 45, 49, 50 (liten revision), 56 (liten reklam), 61, 62, 66, 73 (stor reklam), 81 (liten reklam), 85 (liten revision), 97 (stor reklam)

ANTAL ANSTÄLLDA

- SMÅ 41%
- STORA 59%

BRANSCH

- REVISION 53%
- REKLAM 47%

ORT

- STORSTAD (SÖDRA SVERIGE) 65%
- MINDRE STAD (NORRA SVERIGE) 35%

MÖNSTER 6

Enkät nr: 1, 2, 10, 14, 16, 17, 18, 21(stor revision), 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 31, 33, 36, 37, 38, 39, 42(stor revision), 43, 51(liten revision), 52, 53, 55, 57(liten reklam), 59, 70, 71(stor reklam), 74, 75, 76, 78, 82(liten reklam), 84, 86, 88, 89, 90(liten revision), 91, 95, 96, 99, 100(stor reklam)

ANTAL ANSTÄLLDA

- SMÅ 35%
- STORA 65%

BRANSCH

- REVISION 63%
- REKLAM 37%

ORT

- STORSTAD (SÖDRA SVERIGE) 50%
- MINDRE STAD (NORRA SVERIGE) 50%

INDIVIDERNAS BESKRIVNINGAR AV SINA FÖRETAG INOM RESPEKTIVE MÖNSTER

Kontext- beskrivning	Mönster 1 respektfullt professionella	Mönster 2 respektlöst professionella	Mönster 3 respektfullt holistiska	Mönster 4 respektlöst holistiska	Mönster 5 sektoriellt professionella	Mönster 6 holistiskt professionella
Målsättning - Vinsten har stor betydelse - Vinsten är ett bland flera mål	23% 74%	20% 75%	23% 76%	12% 82%	23% 71%	22% 76%
Styrning - Stark - Svag - Vet ej/osäker	74% 14% 12%	70% 5% 25%	76% 15% 9%	82% 6% 12%	53% 18% 29%	80% 9% 11%
Beskrivning av chef - Administ - Social - Kreativ - Teknisk	19% 31% 69% 12%	21% 37% 68% 21%	24% 27% 67% 12%	25% 37% 56% 19%	6% 41% 82% 12%	25% 29% 64% 16%
Evenemang i företaget - Kurser kund - Vidareutb - Plan.konf	70% 81% 81%	40% 65% 60%	76% 88% 82%	41% 65% 59%	41% 59% 82%	67% 83% 72%
Deltagande i utbildning - minst 6 ggr	51%	47%	50%	50%	47%	51%
Möjlighet att förkovra sig - I stor utsträck. - I viss utsträck.	28% 60%	15% 70%	26% 65%	18% 59%	23% 65%	24% 63%
Förekomst av intern konkurrens - I hög grad - I viss grad	12% 60%	10% 70%	15% 62%	6% 76%	12% 59%	11% 65%
Förekomst av samarbete - I viss omfattn. - I stor omfattn.	51% 49%	25% 75%	47% 53%	29% 71%	59% 41%	37% 63%
"Högt i tak" på företaget - I stor utsträck. - I viss utsträck.	43% 55%	50% 40%	47% 53%	41% 53%	31% 56%	50% 48%

Appendix

Redovisning av enkätresultat

Inledning

I det appendix som följer finns de tabeller som beskrivs men inte visas i avhandlingen "Upplevelser av kompetensutvecklingsmöjligheter - ett individperspektiv på relationen människa - organisation". Tabellerna är indelade två olika avsnitt; Frekvenstabeller på alla i enkäten undersökta variabler samt korstabeller av de variabler som inte visas i avhandlingen men omtalas i texten.

Enkäten besvarades av 79 individer, men alla har inte fyllt i varje fråga. I de fall där de inte fyllt i frågan har "missing value" uppkommit. I vissa frågor där olika alternativa svar förekom har jag dock kodat ett "ej svar"-alternativ. Däremot om personen ej svarat på något av de alternativ som förekommit har detta kodats som "missing value". I såväl frekvens- som korstabellerna kan man avläsa både antal, procent samt totalt antal och total procent.

Umeå i oktober 1995

Monica Lindgren

A:2

FREKVENSTABELLER AVSEENDE ALLA UNDERSÖKTA FAKTORER

Tabell 1:1

Kön		Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
Kvinna		1,0	35	44,3	44,3	44,3
Man		2,0	44	55,7	55,7	100,0
			-----	-----	-----	
Total			79	100,0	100,0	
Mean	1,557					
Valid cases	79	Missing cases	0			

Tabell 1:2

Ålder		Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
25 år eller yngre		1,0	3	3,8	3,8	3,8
26-35		2,0	36	45,6	45,6	49,4
36-45		3,0	25	31,6	31,6	81,0
46-65		4,0	15	19,0	19,0	100,0
			-----	-----	-----	
Total			79	100,0	100,0	
Mean	2,658					
Valid cases	79	Missing cases	0			

Tabell 1:3

Utbildning		Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
Grundskola		1,0	3	3,8	3,8	3,8
Realskola el 2-årigt		2,0	11	13,9	13,9	17,7
Minst 3-årigt gymn		3,0	13	16,5	16,5	34,2
Akademisk utb		4,0	52	65,8	65,8	100,0
			-----	-----	-----	
Total			79	100,0	100,0	
Mean	3,443					
Valid cases	79	Missing cases	0			

A:3

Tabell 1:4

Har ej arbetat med något annat arbete

	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
Stämmer ej	,0	68	86,1	87,2	87,2
Stämmer	1,0	10	12,7	12,8	100,0
	,	1	1,3	Missing	
		-----	-----	-----	
Total		79	100,0	100,0	

Mean ,128

Valid cases 78 Missing cases 1

Tabell 1:5

Har arbetat med liknande arbete

	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
Stämmer ej	,0	28	35,4	35,9	35,9
Stämmer	1,0	50	63,3	64,1	100,0
	,	1	1,3	Missing	
		-----	-----	-----	
Total		79	100,0	100,0	

Mean ,641

Valid cases 78 Missing cases 1

Tabell 1:6

Har arbetat med annat typ av arbete

	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
Stämmer ej	,0	55	69,6	70,5	70,5
Stämmer	1,0	23	29,1	29,5	100,0
	,	1	1,3	Missing	
		-----	-----	-----	
Total		79	100,0	100,0	

Mean ,295

Valid cases 78 Missing cases 1

Tabell 1:7

År på företaget

	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
<1 år	1,0	7	8,9	9,0	9,0
1-2 år	2,0	6	7,6	7,7	16,7
2-4 år	3,0	14	17,7	17,9	34,6
4 år eller mer	4,0	51	64,6	65,4	100,0
	,	1	1,3	Missing	
	Total	79	100,0	100,0	
Mean	3,397				
Valid cases	78	Missing cases	1		

Tabell 1:8

År med nuvarande arbetsuppgifter

	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
<1 år	1,0	2	2,5	2,6	2,6
1-2 år	2,0	8	10,1	10,3	12,8
2-4 år	3,0	19	24,1	24,4	37,2
4 år eller mer	4,0	49	62,0	62,8	100,0
	,	1	1,3	Missing	
	Total	79	100,0	100,0	
Mean	3,474				
Valid cases	78	Missing cases	1		

Tabell 1:9

Människor kan lyckas med det mesta

	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
Stämmer mycket bra	1,0	31	39,2	39,7	39,7
Stämmer ganska bra	2,0	42	53,2	53,8	93,6
Stämmer ganska dålig	3,0	3	3,8	3,8	97,4
Stämmer mycket dålig	4,0	2	2,5	2,6	100,0
	,	1	1,3	Missing	
	Total	79	100,0	100,0	
Mean	1,692				
Valid cases	78	Missing cases	1		

Tabell 1:10

Man skall ej "klampa" in på varandras område

	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
Stämmer mycket bra	1,0	21	26,6	26,9	26,9
Stämmer ganska bra	2,0	33	41,8	42,3	69,2
Stämmer ganska dålig	3,0	22	27,8	28,2	97,4
Stämmer mycket dålig	4,0	2	2,5	2,6	100,0
	,	1	1,3	Missing	
		-----	-----	-----	
Mean	2,064	Total	79	100,0	100,0
Valid cases	78	Missing cases	1		

Tabell 1:11

Man påverkar själv i hög grad hur man utvecklas

	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
Stämmer mycket bra	1,0	37	46,8	46,8	46,8
Stämmer ganska bra	2,0	38	48,1	48,1	94,9
Stämmer ganska dålig	3,0	4	5,1	5,1	100,0
		-----	-----	-----	
Mean	1,582	Total	79	100,0	100,0
Valid cases	79	Missing cases	0		

Tabell 1:12

Samarbete är viktigt

	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
Stämmer mycket bra	1,0	52	65,8	66,7	66,7
Stämmer ganska bra	2,0	25	31,6	32,1	98,7
Stämmer ganska dålig	3,0	1	1,3	1,3	100,0
		1	1,3	Missing	
		-----	-----	-----	
Mean	1,346	Total	79	100,0	100,0
Valid cases	78	Missing cases	1		

Tabell 1:13

Intresse verksamhetsinriktning

	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
Visst intresse	2,0	14	17,7	17,7	17,7
Stort intresse	3,0	65	82,3	82,3	100,0
		-----	-----	-----	
Total		79	100,0	100,0	
Mean	2,823				
Valid cases	79	Missing cases	0		

Tabell 1:14

Intresse arbetsuppgifter

	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
Ja, i någon mån	2,0	8	10,1	10,1	10,1
Ja i hög grad	3,0	63	79,7	79,7	89,9
Ja, jag lever för ar	4,0	8	10,1	10,1	100,0
		-----	-----	-----	
Total		79	100,0	100,0	
Mean	3,000				
Valid cases	79	Missing cases	0		

Tabell 1:15

Tid på arbete/vecka

	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
<40 tim/vecka	1,0	12	15,2	15,2	15,2
40 tim/vecka	2,0	16	20,3	20,3	35,4
40-50 tim/vecka	3,0	43	54,4	54,4	89,9
>50 tim/vecka	4,0	8	10,1	10,1	100,0
		-----	-----	-----	
Total		79	100,0	100,0	
Mean	2,595				
Valid cases	79	Missing cases	0		

A:7

Tabell 1:16

Viktigast med arbete

	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
Trygg försörjning	1,0	4	5,1	5,1	5,1
Intressanta uppgift	2,0	66	83,5	83,5	88,6
Sociala kontakter	3,0	4	5,1	5,1	93,7
Karriär	4,0	2	2,5	2,5	96,2
Hög lön	5,0	2	2,5	2,5	98,7
Annat	6,0	1	1,3	1,3	100,0
		-----	-----	-----	
Mean	2,177	Total	79	100,0	100,0

Valid cases 79 Missing cases 0

Tabell 1:17

Storlek

	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
0-10 anställda	2,0	28	35,4	35,4	35,4
10 eller fler anstäl	3,0	51	64,6	64,6	100,0
		-----	-----	-----	
Mean	2,646	Total	79	100,0	100,0

Valid cases 79 Missing cases 0

Tabell 1:18

Bransch

	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
Revisionsbyrå	1,0	49	62,0	62,0	62,0
Reklambyrå	2,0	30	38,0	38,0	100,0
		-----	-----	-----	
Mean	1,380	Total	79	100,0	100,0

Valid cases 79 Missing cases 0

Tabell 1:19

Geografisk belägenhet

	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
Södra Sverige	1,0	39	49,4	49,4	49,4
Norra Sverige	2,0	40	50,6	50,6	100,0
		-----	-----	-----	
Total		79	100,0	100,0	
Mean	1,506				
Valid cases	79	Missing cases	0		

Tabell 1:20

Vinstens betydelse

	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
Stor betydelse	1,0	21	26,6	26,6	26,6
Ett bland flera mål	2,0	55	69,6	69,6	96,2
Underordnad andra mål	3,0	1	1,3	1,3	97,5
Vet ej	4,0	2	2,5	2,5	100,0
		-----	-----	-----	
Total		79	100,0	100,0	
Mean	1,797				
Valid cases	79	Missing cases	0		

Tabell 1:21

Upplevelse målsättning

	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
Ja	1,0	66	83,5	83,5	83,5
Nej	2,0	2	2,5	2,5	86,1
Vet ej	3,0	11	13,9	13,9	100,0
		-----	-----	-----	
Total		79	100,0	100,0	
Mean	1,304				
Valid cases	79	Missing cases	0		

Tabell 1:22**Styrning som stark eller svag**

	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
Stark	1,0	55	69,6	69,6	69,6
Svag	2,0	14	17,7	17,7	87,3
Vet ej	3,0	10	12,7	12,7	100,0
		-----	-----	-----	
Total		79	100,0	100,0	
Mean	1,430				
Valid cases	79	Missing cases	0		

Tabell 1:23**Upplevelse av styrning**

	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
Positivt	1,0	46	58,2	58,2	58,2
Negativt	2,0	17	21,5	21,5	79,7
Vet ej	3,0	16	20,3	20,3	100,0
		-----	-----	-----	
Total		79	100,0	100,0	
Mean	1,620				
Valid cases	79	Missing cases	0		

Tabell 1:24**Decentraliserat beslutsfattande**

	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
I stor utsträckning	1,0	52	65,8	65,8	65,8
I viss utsträckning	2,0	21	26,6	26,6	92,4
Inte alls	3,0	6	7,6	7,6	100,0
		-----	-----	-----	
Total		79	100,0	100,0	
Mean	1,418				
Valid cases	79	Missing cases	0		

Tabell 1:25

Upplevelse av beslutsfattande

	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
Positivt	1,0	69	87,3	88,5	88,5
Negativt	2,0	6	7,6	7,7	96,2
Vet ej	3,0	3	3,8	3,8	100,0
	,	1	1,3	Missing	
	Total	79	100,0	100,0	
Mean	1,154				
Valid cases	78	Missing cases	1		

Tabell 1:26

Självbestämmande i det dagliga arbetet

	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
I stor utsträckning	1,0	65	82,3	82,3	82,3
I viss utsträckning	2,0	13	16,5	16,5	98,7
Inte alls	3,0	1	1,3	1,3	100,0
	Total	79	100,0	100,0	
Mean	1,190				
Valid cases	79	Missing cases	0		

Tabell 1:27

Upplevelse av självbestämmande

	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
Positivt	1,0	75	94,9	94,9	94,9
Negativt	2,0	3	3,8	3,8	98,7
Vet ej	3,0	1	1,3	1,3	100,0
	Total	79	100,0	100,0	
Mean	1,063				
Valid cases	79	Missing cases	0		

Tabell 1:28

Flexibilitet i arbetstider

	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
I stor utsträckning	1,0	41	51,9	51,9	51,9
I viss utsträckning	2,0	36	45,6	45,6	97,5
Inte alls	3,0	2	2,5	2,5	100,0
		-----	-----	-----	
Total		79	100,0	100,0	
Mean	1,506				
Valid cases	79	Missing cases	0		

Tabell 1:29

Upplevelse av flexibilitet

	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
Positivt	1,0	76	96,2	96,2	96,2
Negativt	2,0	1	1,3	1,3	97,5
Vet ej	3,0	2	2,5	2,5	100,0
		-----	-----	-----	
Total		79	100,0	100,0	
Mean	1,063				
Valid cases	79	Missing cases	0		

Tabell 1:30

Antal år som chef

	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
<1 år	1,0	2	2,5	2,7	2,7
1-2 år	2,0	9	11,4	12,2	14,9
2-4 år	3,0	13	16,5	17,6	32,4
4 år eller mer	4,0	50	63,3	67,6	100,0
	,	5	6,3	Missing	
		-----	-----	-----	
Total		79	100,0	100,0	
Mean	3,500				
Valid cases	74	Missing cases	5		

A:12

Tabell 1:30

Administrerande

	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
Ej svar	,0	59	74,7	76,6	76,6
Ja	1,0	18	22,8	23,4	100,0
	,	2	2,5	Missing	
	Total	79	100,0	100,0	
Mean	,234				
Valid cases	77	Missing cases	2		

Tabell 1:31

Social

	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
Ej svar	,0	53	67,1	68,8	68,8
Ja	1,0	24	30,4	31,2	100,0
	,	2	2,5	Missing	
	Total	79	100,0	100,0	
Mean	,312				
Valid cases	77	Missing cases	2		

Tabell 1:32

Kreativ

	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
Ej svar	,0	29	36,7	37,7	37,7
Ja	1,0	48	60,8	62,3	100,0
	,	2	2,5	Missing	
	Total	79	100,0	100,0	
Mean	,623				
Valid cases	77	Missing cases	1		

Tabell 1:33

Teknisk

	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
Ej svar	,0	67	84,8	87,0	87,0
Ja	1,0	10	12,7	13,0	100,0
	,	2	2,5	Missing	
		-----	-----	-----	
	Total	79	100,0	100,0	
Mean	,130				
Valid cases	77	Missing cases	2		

Tabell 1:34

Chefens påverkan på kompetenstuveckling

	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
I hög grad	1,0	18	22,8	24,3	24,3
I viss grad	2,0	42	53,2	56,8	81,1
Inte alls	3,0	11	13,9	14,9	95,9
Vet ej	4,0	3	3,8	4,1	100,0
	,	5	6,3	Missing	
		-----	-----	-----	
	Total	79	100,0	100,0	
Mean	1,986				
Valid cases	74	Missing cases	5		

Tabell 1:35

Förekomst av interna seminarier

	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
Ofta	1,0	3	3,8	3,8	3,8
Ibland	2,0	50	63,3	63,3	67,1
Sällan	3,0	17	21,5	21,5	88,6
Inte alls	4,0	9	11,4	11,4	100,0
		-----	-----	-----	
	Total	79	100,0	100,0	
Mean	2,405				
Valid cases	79	Missing cases	0		

Tabell 1:36

Upplevelse av interna seminarier

	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
Ja	1,0	55	69,6	77,5	77,5
Nej	2,0	4	5,1	5,6	83,1
Vet ej	3,0	12	15,2	16,9	100,0
	,	8	10,1	Missing	
	Total	79	100,0	100,0	
Mean	1,394				
Valid cases	71	Missing cases	8		

Tabell 1:37

Deltagande i externa seminarier

	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
Ofta	1,0	5	6,3	6,5	6,5
Ibland	2,0	39	49,4	50,6	57,1
Sällan	3,0	28	35,4	36,4	93,5
Inte alls	4,0	5	6,3	6,5	100,0
	,	2	2,5	Missing	
	Total	79	100,0	100,0	
Mean	2,429				
Valid cases	77	Missing cases	2		

Tabell 1:38

Upplevelse av externa seminarier

	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
Ja	1,0	52	65,8	71,2	71,2
Nej	2,0	5	6,3	6,8	78,1
Vet ej	3,0	16	20,3	21,9	100,0
	,	6	7,6	Missing	
	Total	79	100,0	100,0	
Mean	1,507				
Valid cases	73	Missing cases	6		

Tabell 1:39

Inga alls evenemang

	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
Ej svar	,0	74	93,7	93,7	93,7
Ja	1,0	5	6,3	6,3	100,0
		-----	-----	-----	
	Total	79	100,0	100,0	
Mean	,063				
Valid cases	79	Missing cases	0		

Tabell 1:40

Kurs för kunder

	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
Ej svar	,0	31	39,2	39,2	39,2
Ja	1,0	48	60,8	60,8	100,0
		-----	-----	-----	
	Total	79	100,0	100,0	
Mean	,608				
Valid cases	79	Missing cases	0		

Tabell 1:41

Vidarutbildning för anställda

	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
Ej svar	,0	20	25,3	25,3	25,3
Ja	1,0	59	74,7	74,7	100,0
		-----	-----	-----	
	Total	79	100,0	100,0	
Mean	,747				
Valid cases	79	Missing cases	0		

Tabell 1:42

Planeringskonferenser

	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
Ej svar	,0	20	25,3	25,3	25,3
Ja	1,0	59	74,7	74,7	100,0
		-----	-----	-----	
	Total	79	100,0	100,0	
Mean	,747				
Valid cases	79	Missing cases	0		

Tabell 1:43

Andra evenemang

	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
Ej svar	,0	68	86,1	86,1	86,1
Ja	1,0	11	13,9	13,9	100,0
		-----	-----	-----	
	Total	79	100,0	100,0	
Mean	,139				
Valid cases	79	Missing cases	0		

Tabell 1:44

Upplever som stimulerande: Inga alls evenemang

	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
Ej svar	,0	77	97,5	97,5	97,5
Ja	1,0	2	2,5	2,5	100,0
		-----	-----	-----	
	Total	79	100,0	100,0	
Mean	,025				
Valid cases	79	Missing cases	0		

A:17

Tabell 1:45

Upplever som stimulerande: Kurs för kunder

	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
Ej svar	,0	70	88,6	88,6	88,6
Ja	1,0	9	11,4	11,4	100,0
		-----	-----	-----	
Total		79	100,0	100,0	

Mean ,114

Valid cases 79 Missing cases 0

Tabell 1:46

Upplever som stimulerande: Vidarutbildning

	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
Ej svar	,0	22	27,8	27,8	27,8
Ja	1,0	57	72,2	72,2	100,0
		-----	-----	-----	
Total		79	100,0	100,0	

Mean ,722

Valid cases 79 Missing cases 0

Tabell 1:47

Upplever som stimulerande: Planeringskonferens

	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
Ej svar	,0	42	53,2	53,2	53,2
Ja	1,0	37	46,8	46,8	100,0
		-----	-----	-----	
Total		79	100,0	100,0	

Mean ,468

Valid cases 79 Missing cases 0

A:18

Tabell 1:48

Upplever som stimulerande: Andra evenemang

	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
Ej svar	,0	73	92,4	92,4	92,4
Ja	1,0	6	7,6	7,6	100,0
	Total	79	100,0	100,0	
Mean	,076				
Valid cases	79	Missing cases	0		

Tabell 1:49

Deltagande i utbildning

	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
Aldrig	1,0	8	10,1	10,3	10,3
Vid 1-2 tillfällen	2,0	20	25,3	25,6	35,9
Vid 3-5 tillfällen	3,0	13	16,5	16,7	52,6
Vid 6-10 tillfällen	4,0	12	15,2	15,4	67,9
Vid mer än 10 tillfä	5,0	25	31,6	32,1	100,0
,		1	1,3	Missing	
	Total	79	100,0	100,0	
Mean	3,333				
Valid cases	78	Missing cases	1		

Tabell 1:50

Upplevelsen av utbildning

	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
Ja	1,0	64	81,0	86,5	86,5
Nej	2,0	3	3,8	4,1	90,5
Vet ej	3,0	7	8,9	9,5	100,0
,		5	6,3	Missing	
	Total	79	100,0	100,0	
Mean	1,230				
Valid cases	74	Missing cases	5		

Tabell 1:51

Möjlighet av förkovra sig

	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
I stor utsträckning	1,0	18	22,8	22,8	22,8
I viss utsträckning	2,0	49	62,0	62,0	84,8
Inte alls	3,0	12	15,2	15,2	100,0
		-----	-----	-----	
Mean	1,924	Total	79	100,0	100,0
Valid cases	79	Missing cases	0		

Tabell 1:52

Upplevelse av förkovran

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
Ja	1,0	65	82,3	86,7	86,7
Nej	2,0	1	1,3	1,3	88,0
Vet ej	3,0	9	11,4	12,0	100,0
	,	4	5,1	Missing	
		-----	-----	-----	
Mean	1,253	Total	79	100,0	100,0
Valid cases	75	Missing cases	4		

Tabell 1:53

Förekomst av formella erfarenhetsutbyten inom ftgt

	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
Ja	1,0	50	63,3	74,6	74,6
Nej	2,0	17	21,5	25,4	100,0
	,	12	15,2	Missing	
		-----	-----	-----	
Mean	1,254	Total	79	100,0	100,0
Valid cases	67	Missing cases	12		

Tabell 1:54

Förekomst av informella erfarenhetsutbyt inom ftgt

	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
Ja	1,0	72	91,1	96,0	96,0
Nej	2,0	3	3,8	4,0	100,0
	,	4	5,1	Missing	
	Total	79	100,0	100,0	
Mean	1,040				
Valid cases	75	Missing cases	4		

Tabell 1:55

Upplevelse av formella erfarenhetsutbyte inom ftgt

	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
För det mesta	1,0	27	34,2	54,0	54,0
Ibland	2,0	21	26,6	42,0	96,0
Sällan	3,0	2	2,5	4,0	100,0
	,	29	36,7	Missing	
	Total	79	100,0	100,0	
Mean	1,500				
Valid cases	50	Missing cases	29		

Tabell 1:56

Upplevelse av informella erfarenhetsutbyten inom ftgt

	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
För det mesta	1,0	56	70,9	80,0	80,0
Ibland	2,0	14	17,7	20,0	100,0
	,	9	11,4	Missing	
	Total	79	100,0	100,0	
Mean	1,200				
Valid cases	70	Missing cases	9		

Tabell 1:57**Förekomst av formella erfarenhetsutbyten**

		Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
Ja		1,0	27	34,2	42,2	42,2
Nej		2,0	37	46,8	57,8	100,0
		,	15	19,0	Missing	
		Total	79	100,0	100,0	
Mean	1,578					
Valid cases	64	Missing cases	15			

Tabell 1:58**Förekomst av informella erfarenhetsutbyten**

		Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
Ja		1,0	47	59,5	62,7	62,7
Nej		2,0	28	35,4	37,3	100,0
		,	4	5,1	Missing	
		Total	79	100,0	100,0	
Mean	1,373					
Valid cases	75	Missing cases	4			

Tabell 1:59**Upplevelse av formella erfarenhetsutbyten**

		Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
För det mesta		1,0	13	16,5	48,1	48,1
Ibland		2,0	10	12,7	37,0	85,2
Sällan		3,0	2	2,5	7,4	92,6
Aldrig		4,0	2	2,5	7,4	100,0
		,	52	65,8	Missing	
		Total	79	100,0	100,0	
Mean	1,741					
Valid cases	27	Missing cases	52			

Tabell 1:60

Upplevelse av informella erfarenhetsutbyten

	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
För det mesta	1,0	23	29,1	48,9	48,9
Ibland	2,0	22	27,8	46,8	95,7
Sällan	3,0	1	1,3	2,1	97,9
Aldrig	4,0	1	1,3	2,1	100,0
	,	32	40,5	Missing	
		-----	-----	-----	
Mean	1,574	Total	79	100,0	100,0
Valid cases	47	Missing cases	32		

Tabell 1:61

Förekomst av revirtänkande

	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
I hög grad	1,0	8	10,1	10,3	10,3
I viss grad	2,0	51	64,6	65,4	75,6
Inte alls	3,0	19	24,1	24,4	100,0
	,	1	1,3	Missing	
		-----	-----	-----	
Mean	2,141	Total	79	100,0	100,0
Valid cases	78	Missing cases	1		

Tabell 1:62

Reaktion på revirtänkande

	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
Positivt	1,0	4	5,1	6,3	6,3
Påverkar mig inte	2,0	20	25,3	31,3	37,5
Upplever det begräns	3,0	32	40,5	50,0	87,5
Blir arg/irriterad	4,0	6	7,6	9,4	96,9
Annat	5,0	2	2,5	3,1	100,0
	,	15	19,0	Missing	
		-----	-----	-----	
Mean	2,719	Total	79	100,0	100,0
Valid cases	64	Missing cases	15		

Tabell 1:63

Förekomst av intern konkurrens

	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
I hög grad	1,0	11	13,9	13,9	13,9
I viss grad	2,0	50	63,3	63,3	77,2
Inte alls	3,0	18	22,8	22,8	100,0
		-----	-----	-----	
Total		79	100,0	100,0	
Mean	2,089				
Valid cases	79	Missing cases	0		

Tabell 1:64

Reaktion på intern konkurrens

	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
Mycket positivt	1,0	1	1,3	1,3	1,3
Positivt	2,0	28	35,4	35,9	37,2
Vet ej	3,0	22	27,8	28,2	65,4
Negativt	4,0	24	30,4	30,8	96,2
Mycket negativt	5,0	3	3,8	3,8	100,0
,		1	1,3	Missing	
		-----	-----	-----	
Total		79	100,0	100,0	
Mean	3,000				
Valid cases	78	Missing cases	1		

Tabell 1:65

Upplevelse av kunder/klienter

	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
För det mesta	1,0	57	72,2	74,0	74,0
Ibland	2,0	18	22,8	23,4	97,4
Sällan	3,0	2	2,5	2,6	100,0
,		2	2,5	Missing	
		-----	-----	-----	
Total		79	100,0	100,0	
Mean	1,286				
Valid cases	77	Missing cases	2		

Tabell 1:66

Information genom möten på arbetsplatsen

	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
I mycket lite omfatt	1,0	6	7,6	7,9	7,9
I liten omfattning	2,0	8	10,1	10,5	18,4
I viss omfattning	3,0	24	30,4	31,6	50,0
I stor omfattning	4,0	17	21,5	22,4	72,4
I mycket stor omfatt	5,0	21	26,6	27,6	100,0
	,	3	3,8	Missing	
		-----	-----	-----	
Total		79	100,0	100,0	

Mean 3,513

Valid cases 76 Missing cases 3

Tabell 1:67

Information genom meddelande

	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
I mycket lite omfatt	1,0	5	6,3	7,0	7,0
I liten omfattning	2,0	11	13,9	15,5	22,5
I viss omfattning	3,0	28	35,4	39,4	62,0
I stor omfattning	4,0	16	20,3	22,5	84,5
I mycket stor omfatt	5,0	11	13,9	15,5	100,0
	,	8	10,1	Missing	
		-----	-----	-----	
Total		79	100,0	100,0	

Mean 3,239

Valid cases 71 Missing cases 8

Tabell 1:68

Information genom lokaltidning

	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
I mycket lite omfatt	1,0	43	54,4	75,4	75,4
I liten omfattning	2,0	8	10,1	14,0	89,5
I viss omfattning	3,0	5	6,3	8,8	98,2
I stor omfattning	4,0	1	1,3	1,8	100,0
	,	22	27,8	Missing	
		-----	-----	-----	
Total		79	100,0	100,0	

Mean 1,368

Valid cases 57 Missing cases 22

Tabell 1:69

Information genom personliga besök

	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
I mycket lite omfatt	1,0	25	31,6	40,3	40,3
I liten omfattning	2,0	15	19,0	24,2	64,5
I viss omfattning	3,0	10	12,7	16,1	80,6
I stor omfattning	4,0	8	10,1	12,9	93,5
I mycket stor omfatt	5,0	4	5,1	6,5	100,0
	,	17	21,5	Missing	
		-----	-----	-----	
Total		79	100,0	100,0	
Mean	2,210				
Valid cases	62	Missing cases	17		

Tabell 1:70

Information via telefon

	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
I mycket lite omfatt	1,0	25	31,6	43,9	43,9
I liten omfattning	2,0	15	19,0	26,3	70,2
I viss omfattning	3,0	11	13,9	19,3	89,5
I stor omfattning	4,0	4	5,1	7,0	96,5
I mycket stor omfatt	5,0	2	2,5	3,5	100,0
	,	22	27,8	Missing	
		-----	-----	-----	
Total		79	100,0	100,0	
Mean	2,000				
Valid cases	57	Missing cases	22		

Tabell 1:71

Information via ryktesvägen

	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
I mycket lite omfatt	1,0	24	30,4	42,1	42,1
I liten omfattning	2,0	13	16,5	22,8	64,9
I viss omfattning	3,0	17	21,5	29,8	94,7
I stor omfattning	4,0	2	2,5	3,5	98,2
I mycket stor omfatt	5,0	1	1,3	1,8	100,0
	,	22	27,8	Missing	
		-----	-----	-----	
Total		79	100,0	100,0	
Mean	2,000				
Valid cases	57	Missing cases	22		

Tabell 1:72

Information via annan källa

	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
I mycket lite omfatt	1,0	4	5,1	100,0	100,0
	,	75	94,9	Missing	
		-----	-----	-----	
Total		79	100,0	100,0	
Mean	1,000				
Valid cases	4	Missing cases	75		

Tabell 1:73

För lite information

	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
Aldrig	1,0	13	16,5	16,7	16,7
Ibland	2,0	51	64,6	65,4	82,1
Ofta	3,0	10	12,7	12,8	94,9
Mycket ofta	4,0	2	2,5	2,6	97,4
Alltid	5,0	2	2,5	2,6	100,0
	,	1	1,3	Missing	
		-----	-----	-----	
Total		79	100,0	100,0	
Mean	2,090				
Valid cases	78	Missing cases	1		

Tabell 1:74

Påverkas inte av brist på information

	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	,0	67	84,8	85,9	85,9
Ja	1,0	11	13,9	14,1	100,0
	,	1	1,3	Missing	
		-----	-----	-----	
Total		79	100,0	100,0	
Mean	,141				
Valid cases	78	Missing cases	1		

Tabell 1:75

Känner stress vid brist på information

	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
Ja	,0	71	89,9	91,0	91,0
	1,0	7	8,9	9,0	100,0
	,	1	1,3	Missing	
	Total	79	100,0	100,0	

Mean ,090

Valid cases 78 Missing cases 1

Tabell 1:76

Blir arg vid brist på information

	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
Ja	,0	53	67,1	67,9	67,9
	1,0	25	31,6	32,1	100,0
	,	1	1,3	Missing	
	Total	79	100,0	100,0	

Mean ,321

Valid cases 78 Missing cases 1

Tabell 1:77

Känner mig oviktig vid brist på information

	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
Ja	,0	57	72,2	73,1	73,1
	1,0	21	26,6	26,9	100,0
	,	1	1,3	Missing	
	Total	79	100,0	100,0	

Mean ,269

Valid cases 78 Missing cases 1

Tabell 1:78

Annan reaktion vid brist på information

	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
Ja	,0	71	89,9	91,0	91,0
	1,0	7	8,9	9,0	100,0
	,	1	1,3	Missing	
	Total	79	100,0	100,0	
Mean	,090				
Valid cases	78	Missing cases	1		

Tabell 1:79

Grad av samarbete

	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
I viss omfattning	2,0	37	46,8	46,8	46,8
I stor omfattning	3,0	42	53,2	53,2	100,0
	Total	79	100,0	100,0	
Mean	2,532				
Valid cases	79	Missing cases	0		

Tabell 1:80

Upplevelse av samverkan

	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
För det mesta	1,0	66	83,5	84,6	84,6
Ibland	2,0	12	15,2	15,4	100,0
	,	1	1,3	Missing	
	Total	79	100,0	100,0	
Mean	1,154				
Valid cases	78	Missing cases	1		

Tabell 1:81

Tolerans i företaget

	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
I stor utsträckning	1,0	33	41,8	42,3	42,3
I viss utsträckning	2,0	39	49,4	50,0	92,3
Inte alls	3,0	6	7,6	7,7	100,0
	,	1	1,3	Missing	
		-----	-----	-----	
Mean	1,654	Total	79	100,0	100,0
Valid cases	78	Missing cases	1		

Tabell 1:82

Upplevelse av klimat

	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
Inte alls	1,0	4	5,1	5,1	5,1
I viss omfattning	2,0	39	49,4	49,4	54,4
I stor omfattning	3,0	36	45,6	45,6	100,0
		-----	-----	-----	
Mean	2,405	Total	79	100,0	100,0
Valid cases	79	Missing cases	0		

Tabell 1:83

Förekomst av tidspress

	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
Ibland	3,0	12	15,2	15,2	15,2
Ofta	4,0	32	40,5	40,5	55,7
Nästan jämt	5,0	35	44,3	44,3	100,0
		-----	-----	-----	
Mean	4,291	Total	79	100,0	100,0
Valid cases	79	Missing cases	0		

Tabell 1:84**Upplevelse av tidspress**

	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
Mycket positiv	1,0	4	5,1	5,1	5,1
Positiv	2,0	47	59,5	59,5	64,6
Negativ	3,0	16	20,3	20,3	84,8
Mycket negativ	4,0	1	1,3	1,3	86,1
Vet ej	5,0	11	13,9	13,9	100,0
		-----	-----	-----	
Mean	2,595	Total	79	100,0	100,0
Valid cases	79	Missing cases	0		

Tabell 1:85**Viljan att utveckla kompetens**

	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
Inte alls	1,0	4	5,1	5,1	5,1
I viss omfattning	2,0	22	27,8	27,8	32,9
I stor omfattning	3,0	53	67,1	67,1	100,0
		-----	-----	-----	
Mean	2,620	Total	79	100,0	100,0
Valid cases	79	Missing cases	0		

Tabell 1:86**Upplevelse av kompetensutveckling**

	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
Inte alls	1,0	5	6,3	6,3	6,3
I viss omfattning	2,0	56	70,9	70,9	77,2
I stor omfattning	3,0	18	22,8	22,8	100,0
		-----	-----	-----	
Mean	2,165	Total	79	100,0	100,0
Valid cases	79	Missing cases	0		

KORSTABELLER

Tabell 2:1

Antal anställda Kön					
	Count	"			
	Row Pct	"Kvinna	Man		Row Total
		" " " " " "			
		" 13 "	15 "		28
0-10 anställda	" 46,4 "	53,6 "		35,4	
	" " " " " "				
	" 22 "	29 "		51	
10 eller fler an	" 43,1 "	56,9 "		64,6	
	- " " " " " ~				
	Column	35	44		79
Total		44,3	55,7		100,0

Number of Missing Observations: 0

Tabell 2:2

Antal anställda		Ålder				
	Count	"				
Row	Pct	"25 år el	26-35	36-45	46-65	
		"ler yngr				Row Total
		" " " " " "	" " " " " "	" " " " " "	" " " " " "	>
0-10 anställda	2	" 13	" 9	" 4	"	28
	7,1	" 46,4	" 32,1	" 14,3	"	35,4
		" " " " " "	" " " " " "	" " " " " "	" " " " " "	>
	1	" 23	" 16	" 11	"	51
10 eller fler an	2,0	" 45,1	" 31,4	" 21,6	"	64,6
		" " " " " "	" " " " " "	" " " " " "	" " " " " "	~
Column	3	36	25	15		79
Total	3,8	45,6	31,6	19,0		100,0

Number of Missing Observations: 0

Tabell 2:3

Antal anställda Utbildning

	Count					
Row	Pct	"Grundsko la	Realskol a el 2-å	Minst 3- årigt gy k	Akademis utb	Row Total
		".....>				
		" 1	" 5	" 5	" 17	" 28
0-10 anställda	" 3,6	" 17,9	" 17,9	" 60,7	" 35,4	
		g.....>				
		" 2	" 6	" 8	" 35	" 51
10 eller fler an	" 3,9	" 11,8	" 15,7	" 68,6	" 4,6	
		-.....~				
Column		3	11	13	52	79
Total		3,8	13,9	16,5	65,8	100,0

Number of Missing Observations: 0

Tabell 2:4

Antal anställda Ej något annat arbete

	Count			
Row	Pct	" ej	Stämmer	Row Total
		".....>		
		" 24	" 4	" 28
0-10 anställda	" 85,7	" 14,3	" 35,9	
		g.....>		
		" 44	" 6	" 50
10 eller fler an	" 88,0	" 12,0	" 64,1	
		-.....~		
Column		68	10	78
Total		87,2	12,8	100,0

Number of Missing Observations: 1

Tabell 2:5

Antal anställda	Liknande arbete			
	Count	Stämmer		Row Total
	Row Pct	ej	Stämmer	
		*****.*****.*****>		
		" 12 "	" 16 "	28
0-10 anställda	" 42,9 "	" 57,1 "	" 35,9 "	
		*****.*****>		
		" 16 "	" 34 "	50
10 eller fler an	" 32,0 "	" 68,0 "	" 64,1 "	
		*****.*****~		
	Column	28	50	78
	Total	35,9	64,1	100,0

Number of Missing Observations: 1

Tabell 2:6

Antal anställda	Annat typ av arbete			
	Count	Stämmer		Row Total
	Row Pct	ej	Stämmer	
		*****.*****>		
		" 20 "	" 8 "	28
0-10 anställda	" 71,4 "	" 28,6 "	" 35,9 "	
		*****.*****>		
		" 35 "	" 15 "	50
10 eller fler an	" 70,0 "	" 30,0 "	" 64,1 "	
		*****.*****~		
	Column	55	23	78
	Total	70,5	29,5	100,0

Number of Missing Observations: 1

Tabell 2:7

Antal anställda		År på företaget					
Count	"						
Row Pct	"	<1 år	1-2 år	2-4 år	4 år el- ler mer		Row Total
	"						
	"	5	3	7	13		28
0-10 anställda	"	17,9	10,7	25,0	46,4		35,9
	"	2	3	7	38		50
10 eller fler an	"	4,0	6,0	14,0	76,0		64,1
	"	7	6	14	51		78
Column Total	"	9,0	7,7	17,9	65,4		100,0

Number of Missing Observations: 1

Tabell 2:8

Antal anställda År med nuvarande arbetsuppgifter						
Count	"					
Row Pct	"	<1 år	1-2 år	2-4 år	4 år ell	Row
	"				er mer	Total
	"					
0-10 anställda	"	2	1	8	17	28
	"	7,1	3,6	28,6	60,7	35,9
	"					
10 eller fler an	"		7	11	32	50
	"		14,0	22,0	64,0	64,1
	"					
Column		2	8	19	49	78
Total		2,6	10,3	24,4	62,8	100,0

Number of Missing Observations: 1

Tabell 2:9

Antal anställda Människor kan lyckas med det mesta

Count "	Row Pct "	Stämmer "mycket b	Stämmer ganska b	Stämmer ganska d	Stämmer mycket d	Row Total
".....".....".....".....".....">						
0-10 anställda	" 8 "	17 "	1 "	1 "	27	
	" 29,6 "	63,0 "	3,7 "	3,7 "	34,6	
§".....".....".....".....".....">						
10 eller fler an	" 23 "	25 "	2 "	1 "	51	
	" 45,1 "	49,0 "	3,9 "	2,0 "	65,4	
".....".....".....".....".....~						
Column	31	42	3	2	78	
Total	39,7	53,8	3,8	2,6	100,0	

Number of Missing Observations: 1

Tabell 2:10

Antal anställda Revirtänkande

Count "	Stämmer	Stämmer	Stämmer	Stämmer	Row
Row Pct "	mycket b	ganska b	ganska d	mycket d	Total
".....".....".....".....".....".....>					
0-10 anställda	" 8 "	12 "	6 "	1 "	27
	" 29,6 "	44,4 "	22,2 "	3,7 "	34,6
§".....".....".....".....".....".....>					
10 eller fler an	" 13 "	21 "	16 "	1 "	51
	" 25,5 "	41,2 "	31,4 "	2,0 "	65,4
".....".....".....".....".....".....~					
Column	21	33	22	2	78
Total	26,9	42,3	28,2	2,6	100,0

Number of Missing Observations: 0

Tabell 2:11

Antal anställda Aktiv människosyn

Count						Row Total
Row	Pct	"Stämmer "mycket b	Stämmer ganska b	Stämmer ganska d		
".....".....".....".....">						
0-10 anställda		" 11 "	" 16 "	" 1 "	"	28
	" 39,3 "	" 57,1 "	" 3,6 "	"		35,4
	§".....".....".....".....">					
10 eller fler an		" 26 "	" 22 "	" 3 "	"	51
	" 51,0 "	" 43,1 "	" 5,9 "	"		64,6
	-.....".....".....".....~					
Column		37	38	4		79
Total		46,8	48,1	5,1		100,0

Number of Missing Observations: 0

Tabell 2:12

Antal anställda Samarbete

Count						Row Total
Row	Pct	" Stämmer " mycket b	Stämmer ganska b	Stämmer ganska d		
".....".....".....".....".....>						
0-10 anställda		" 15 "	" 12 "	" "	"	27
	" 55,6 "	" 44,4 "	" "	" "	"	34,6
	§".....".....".....".....".....>					
10 eller fler an		" 37 "	" 13 "	" 1 "	"	51
	" 72,5 "	" 25,5 "	" 2,0 "	"		65,4
	-.....".....".....".....".....~					
Column		52	25	1		79
Total		65,8	31,6	1,3		100,0

Number of Missing Observations: 0

Tabell 2:13

Antal anställda Intresse verksamhet

	Count	"			
	Row Pct	"Visst i	Stort i		Row
		tresse	tresse	Total	
		" " " " " "			
		" 5 "	23 "		28
0-10 anställda		" 17,9 "	82,1 "		35,4
		" 9 "	42 "		51
10 eller fler an		" 17,6 "	82,4 "		64,6
		" " " " " "			
	Column	14	65		79
	Total	17,7	82,3		100,0
Number of Missing Observations: 0					

Tabell 2:14

Antal anställda Intresse arbetsuppgift

```
Count "
Row Pct "Ja, i nå Ja i hög Ja, jag
      "gon mån grad lever fö Row
                          Total
    " " " " " " ">
0-10 anställda " 3 " 24 " 1 " 28
                  " 10,7 " 85,7 " 3,6 " 35,4
                  x " " " " ">
10 eller fler an " 5 " 39 " 7 " 51
                   " 9,8 " 76,5 " 13,7 " 64,6
                   - " " " "~
Column          8           63           8           79
Total            10,1        79,7       10,1       100,0
```

Number of Missing Observations: 0

Tabell 2:15

Antal anställda Tid på arbete/vecka						
Count "						
Row	Pct	"<40 tim/ vecka	40 tim/v vecka	40-50 ti vecka	>50 tim/ vecka	Row Total
".....>						
" 4 " 5 " 17 " 2 " 28						
0-10 anställda	"	14,3	" 17,9	" 60,7	" 7,1	" 35,4
š.....>						
" 8 " 11 " 26 " 6 " 51						
10 eller fler an	"	15,7	" 21,6	" 51,0	" 11,8	" 64,6
-.....~						
Column		12	16	43	8	79
Total		15,2	20,3	54,4	10,1	100,0

Number of Missing Observations: 0

Tabell 2:16

Antal anställda Viktigast i arbete							
Count "							
Row	Pct	"Trygg fö rsörjnin	Intressa nta uppg	Sociala kontakte	Karriär	Hög lön	Annat
".....>							
" 1 " 25 " 2 " " " 28							
0-10 anställda	"	3,6	" 89,3	" 7,1	"	"	" 35,4
š.....>							
" 3 " 41 " 2 " 2 " 2 " 1 " 51							
10 eller fler	"	5,9	" 80,4	" 3,9	" 3,9	" 3,9	" 2,0 " 64,6
.....~							
Column		4	66	4	2	2	1 79
Total		5,1	83,5	5,1	2,5	2,5	1,3 100,0

Number of Missing Observations: 0

Antal anställda Information genom möten på arbetsplatsen

Number of Missing Observations: 3

Antal anställda Information genom meddelande

Number of Missing Observations: 8

A:40

Tabell 2:19

Antal anställda Information genom lokaltidning						
Count	"					
Row Pct	"I mycket	I liten	I viss o	I stor o		Row "
	" lite om	omfattni	mfattnin	mfattnin		Total
	" " " " " "	" " " " " "	" " " " " "	" " " " " "	" " " " " "	
0-10 anställda	14	2	1	1		18
	77,8	11,1	5,6	5,6		31,6
	" " " " " "	" " " " " "	" " " " " "	" " " " " "	" " " " " "	
10 eller fler an	29	6	4			39
	74,4	15,4	10,3			68,4
	" " " " " "	" " " " " "	" " " " " "	" " " " " "	" " " " " "	
Column	43	8	5	1		57
Total	75,4	14,0	8,8	1,8		100,0

Number of Missing Observations: 22

Tabell 2:20

Antal anställda												Information genom personliga besök					
		Count	"														
Row	Pct	"I mycket	I liten	I viss o	I stor o	I mycket						Row	Total				
		" lite om	omfattni	mfattnnin	mfattnnin	stor om											
		".....>															
0-10 anställda		" 8 "	3 "	5 "	2 "	2 "						20					
		" 40,0 "	15,0 "	25,0 "	10,0 "	10,0 "						32,3					
		§.....>															
		" 17 "	12 "	5 "	6 "	2 "						42					
10 eller fler an		" 40,5 "	28,6 "	11,9 "	14,3 "	4,8 "						67,7					
		-.....~															
Column		25	15	10	8	4						62					
Total		40,3	24,2	16,1	12,9	6,5						100,0					

Number of Missing Observations: 17

Tabell 2:21

Antal anställda Information via telefon

Count							
Row Pct	"I mycket	I liten	I viss o	I stor o	I mycket		Row "
	" lite om	omfattni	mfattnin	mfattnin	stor om		Total
	".....>						
	" 9 "	" 2 "	" 5 "	" 1 "			17
0-10 anställda	" 52,9 "	" 11,8 "	" 29,4 "	" 5,9 "			29,8
	§".....>						
	" 16 "	" 13 "	" 6 "	" 3 "	" 2 "		40
10 eller fler an	" 40,0 "	" 32,5 "	" 15,0 "	" 7,5 "	" 5,0 "		70,2
	-.....~						
Column	25	15	11	4	2		57
Total	43,9	26,3	19,3	7,0	3,5		100,0

Number of Missing Observations: 22

Tabell 2:22

Antal anställda Information via ryktesvägen

Count							
Row Pct	"I mycket	I liten	I viss o	I stor o	I mycket		Row
	" lite om	omfattni	mfattnin	mfattnin	stor om		Total
	" 1,0"	" 2,0"	" 3,0"	" 4,0"	" 5,0"		
	".....>						
	" 11 "	" 4 "	" 3 "	" 1 "			19
0-10 anställda	" 57,9 "	" 21,1 "	" 15,8 "	" 5,3 "			33,3
	§".....>						
	" 13 "	" 9 "	" 14 "	" 2 "			38
10 eller fler an	" 34,2 "	" 23,7 "	" 36,8 "	" 5,3 "			66,7
	-.....~						
Column	24	13	17	2	1		57
Total	42,1	22,8	29,8	3,5	1,8		100,0

Number of Missing Observations: 22

Tabelle 2:23

```

Antal anst lllda      Information via annan k lla
Count   "
Row Pct   " I mycket
              lite om       Row
                          Total
    """"""","""""""",""""""">
0-10 anst lllda     "      2      "      2
                   " 100,0 "    50,0
                   g""""""",""""""">
                   "      2      "      2
10 eller fler an    " 100,0 "    50,0
                   _""""""","""""""~
Column             4            4
Total          100,0         100,0

```

Number of Missing Observations: 75

Tabell 3:1

Bransch	Kön	Count	"	Row Pct	"Kvinna	Man	Row Total
		*****.	*****.	*****>			
		"	21	"	28	"	49
Revisionsbyrå		"	42,9	"	57,1	"	62,0
		g*****.	*****>				
		"	14	"	16	"	30
Reklambyrå		"	46,7	"	53,3	"	38,0
		-*****.	*****~				
	Column		35		44		79
	Total		44,3		55,7		100,0

Number of Missing Observations: 0

Tabell 3:2

Bransch	Ålder				Row Total						
	Count	"									
	Row Pct	"25 år el "ler yngr	26-35	36-45	46-65						
		""""""	.""""""	.""""""	.""""""	>					
		"	"	29	"	12	"	8	"	49	
Revisionsbyrå		"	"	59,2	"	24,5	"	16,3	"	62,0	
		g	""""""	.""""""	.""""""	.""""""	.""""""	.""""""	.""""""	>	
		"	3	"	7	"	13	"	7	"	30
Reklambyrå		"	10,0	"	23,3	"	43,3	"	23,3	"	38,0
		-	""""""	.""""""	.""""""	.""""""	.""""""	.""""""	.""""""	~	
	Column		3		36		25		15		79
	Total		3,8		45,6		31,6		19,0		100,0

Number of Missing Observations: 0

Tabell 3:3[illegible]

Number of Missing Observations: 0

Tabell 3:4

Bransch	Ej något annat arbete				
	Count	"			
	Row Pct	" Stämmer	Stämmer	Row	
		" ej		Total	
				>	
	"	39	"	9	" 48
Revisionsbyrå	"	81,3	"	18,8	" 61,5
	š			>	
	"	29	"	1	" 30
Reklambyrå	"	96,7	"	3,3	" 38,5
	-			~	
Column		68		10	78
Total		87,2		12,8	100,0

Number of Missing Observations: 1

Tabell 3:5

Bransch	Liknande arbete				
	Count	"			
	Row Pct	" Stämmer	Stämmer	Row	
		ej		Total	
				>	
	"	20	"	28	" 48
Revisionsbyrå	"	41,7	"	58,3	" 61,5
	š			>	
	"	8	"	22	" 30
Reklambyrå	"	26,7	"	73,3	" 38,5
	-			~	
Column		28		50	78
Total		35,9		64,1	100,0

Number of Missing Observations: 1

Tabell 3:6

Bransch	Annat typ av arbete				
	Count	"			
	Row Pct	"Stämmer	Stämmer		Row
		ej			Total
	*****.	*****.	*****>		
	"	36 "	12 "	"	48
Revisionsbyrå	"	75,0 "	25,0 "	"	61,5
	§*****.	*****>			
	"	19 "	11 "	"	30
Reklambyrå	"	63,3 "	36,7 "	"	38,5
	-*****.	*****~			
	Column	55	23		78
	Total	70,5	29,5		100,0

Number of Missing Observations: 1

Tabell 3:7

Bransch	År på företaget						
Count	"						
Row Pct	"	<1 år	1-2 år	2-4 år	4 år ell	er mer	Row
	"						Total
	"						
	"						
Revisionsbyrå	"	1	2	9	36	"	48
	"	2,1	4,2	18,8	75,0	"	61,5
	"						
Reklambyrå	"	6	4	5	15	"	30
	"	20,0	13,3	16,7	50,0	"	38,5
	"						
Column		7	6	14	51		78
Total		9,0	7,7	17,9	65,4		100,0

Number of Missing Observations: 1

Tabell 3:8

Bransch	År med nuvarande arbetsuppgifter						Row Total
Count	"	"	"	"	"	"	"
Row Pct	"	<1 år	1-2 år	2-4 år	4 år ell	er mer	Row Total
Revisionsbyrå	5	11	33	49			
	10,2	22,4	67,3	62,8			
Reklambyrå	2	3	8	16	29		
	6,9	10,3	27,6	55,2	37,2		
Column Total	2	8	19	49	78		
	2,6	10,3	24,4	62,8	100,0		

Number of Missing Observations: 1

Tabell 3:9

Bransch	Människor kan lyckas med det mesta							
	Count	"						
	Row Pct	"Stämmer	Stämmer	Stämmer	Stämmer			
		"mycket b	ganska b	ganska d	mycket d			Row Total
		~ ~ ~ ~ ~ ~ ~ ~ . ~ ~ ~ ~ ~ ~ ~ ~ . ~ ~ ~ ~ ~ ~ ~ ~ . ~ ~ ~ ~ ~ ~ ~ ~ . ~ ~ ~ ~ ~ ~ ~ ~ >						
		" 18 "	" 27 "	" 1 "	" 2 "			48
Revisionsbyrå		" 37,5 "	" 56,3 "	" 2,1 "	" 4,2 "			61,5
		§ ~ ~ ~ ~ ~ ~ ~ ~ . ~ ~ ~ ~ ~ ~ ~ ~ . ~ ~ ~ ~ ~ ~ ~ ~ . ~ ~ ~ ~ ~ ~ ~ ~ . ~ ~ ~ ~ ~ ~ ~ ~ >						
		" 13 "	" 15 "	" 2 "	" "			30
Reklambyrå		" 43,3 "	" 50,0 "	" 6,7 "	" "			38,5
		- ~ ~ ~ ~ ~ ~ ~ ~ . ~ ~ ~ ~ ~ ~ ~ ~ . ~ ~ ~ ~ ~ ~ ~ ~ . ~ ~ ~ ~ ~ ~ ~ ~ . ~ ~ ~ ~ ~ ~ ~ ~ ~						
	Column	31	42	3	2			78
	Total	39,7	53,8	3,8	2,6			100,0

Number of Missing Observations: 1

Tabell 3:10

Bransch	Revirtänkande						
	Count	"					
	Row Pct	" Stämmer	Stämmer	Stämmer	Stämmer		
		"mycket b	ganska b	ganska d	mycket d		Row
						Total	
	" " " " " "	" " " " " "	" " " " " "	" " " " " "	" " " " " "	" " " " " "	>
Revisionsbyrå	" 13	" 24	" 10	" 1	" 48		
	" 27,1	" 50,0	" 20,8	" 2,1	" 61,5		
	š " " " " "	" " " " " "	" " " " " "	" " " " " "	" " " " " "	" " " " " "	>
Reklambyrå	" 8	" 9	" 12	" 1	" 30		
	" 26,7	" 30,0	" 40,0	" 3,3	" 38,5		
	- " " " " " "	" " " " " "	" " " " " "	" " " " " "	" " " " " "	" " " " " "	~
	Column	21	33	22	2	78	
	Total	26,9	42,3	28,2	2,6	100,0	

Number of Missing Observations: 1

Tabell 3:11

Bransch	Aktiv människosyn				
Count	"	"	"	"	
Row Pct	"Stämmer	Stämmer	Stämmer		
	"mycket b	ganska b	ganska d		Row
					Total
	""""""	""""""	""""""	""""""	>
	" 22	" 24	" 3	"	49
Revisionsbyrå	" 44,9	" 49,0	" 6,1	"	62,0
	š """"""	""""""	""""""	""""""	>
	" 15	" 14	" 1	"	30
Reklambyrå	" 50,0	" 46,7	" 3,3	"	38,0
	- """"""	""""""	""""""	""""""	~
Column	37	38	4		79
Total	46,8	48,1	5,1		100,0

Number of Missing Observations: 0

Tabell 3:12

Bransch	Samarbete							
Count	"							
Row Pct	"	Stämmer	Stämmer	Stämmer				
		mycket b	ganska b	ganska d	Row			
					Total			
	>							
	"	29	"	18	"	1	"	48
Revisionsbyrå	"	60,4	"	37,5	"	2,1	"	61,5
	§.....>							
	"	23	"	7	"		"	30
Reklambyrå	"	76,7	"	23,3	"		"	38,5
	-.....~							
Column		52		25		1		78
Total		66,7		32,1		1,3		100,0

Number of Missing Observations: 1

Tabell 3:13

Bransch	Intresse verksamhet					
	Count	"				
	Row Pct	"Visst in	Stort in			
		"tresse	tresse		Row	
					Total	
	>					
	"	10	"	39	"	49
Revisionsbyrå	"	20,4	"	79,6	"	62,0
	§.....>					
	"	4	"	26	"	30
Reklambyrå	"	13,3	"	86,7	"	38,0
	-.....~					
	Column	14		65		79
	Total	17,7		82,3		100,0

Number of Missing Observations: 0

Tabell 3:14

Bransch	Intresse	arbetsuppgift	Count	"	Row	Pct	"Ja, i nå	Ja i hög	Ja, jag	Row
							gon mån	grad	lever fö	Total
			" " " " " "	"			"	"	"	
			"	5	"	42	"	2	"	49
Revisionsbyrå			"	10,2	"	85,7	"	4,1	"	62,0
			š " " " " " " " " " " " "	"			"	"	"	
			"	3	"	21	"	6	"	30
Reklambyrå			"	10,0	"	70,0	"	20,0	"	38,0
			- " " " " " " " " " " " "	"			"	"	"	
			Column	8		63		8		79
			Total	10,1		79,7		10,1		100,0

Number of Missing Observations: 0

Tabell 3:15

Bransch	Tid på arbete/vecka					
	Count	"				
Row Pct	"<40 tim/ "vecka	40 tim/v ecka	40-50 ti m/vecka	>50 tim/ vecka		Row Total
	,	,	,	,	>	
	" 7 "	" 9 "	" 29 "	" 4 "		49
Revisionsbyrå	" 14,3 "	" 18,4 "	" 59,2 "	" 8,2 "		62,0
	š.....,	,	,	,	>	
	" 5 "	" 7 "	" 14 "	" 4 "		30
Reklambyrå	" 16,7 "	" 23,3 "	" 46,7 "	" 13,3 "		38,0
	-.....,	,	,	,	~	
Column	12	16	43	8		79
Total	15,2	20,3	54,4	10,1		100,0

Number of Missing Observations: 0

Tabell 3:16

Bransch	Viktigast i arbete							
Count	"							
Row	Pct	"Trygg fö Intressa Sociala Karriär Hög lön Annat					Row	
"rsörjnin nta uppg kontakte							Total	
" "								

Number of Missing Observations: 0

Tabell 3:17

Bransch	Information genom möten på arbetsplatsen						
Count	"	"	"	"	"	"	
Row Pct	"I mycket	I liten	I viss o	I stor o	I mycket		
	" lite om	omfattni	mfattnin	mfattnin	stor om	Row	Total
	"	"	"	"	"	"	"
Revisionsbyrå	6	5	17	10	10	48	
	12,5	10,4	35,4	20,8	20,8	63,2	
	"	"	"	"	"	"	"
Reklambyrå	3	7	7	11	28		
	10,7	25,0	25,0	39,3	36,8		
	"	"	"	"	"	"	"
	6	8	24	17	21	76	
Total	7,9	10,5	31,6	22,4	27,6	100,0	

Number of Missing Observations: 3

Bransch **Information genom meddelande**

Number of Missing Observations: 8

Bransch Information genom lokaltidning

Number of Missing Observations: 22

[illegible]

Number of Missing Observations: 17

Tabell 3:21

Bransch	Information via telefon						Row
Count	"	"	"	"	"	"	Total
Row Pct	"I mycket	I liten	I viss o	I stor o	I mycket		
	" lite om	omfattni	mfattnnin	mfattnnin	stor om		
Revisionsbyrå	13	13	9	3	2		41
	32,5	32,5	22,5	7,5	5,0		70,2
Reklambyrå	12	2	2	1			17
	70,6	11,8	11,8	5,9			29,8
Column	25	15	11	4	2		57
Total	43,9	26,3	19,3	7,0	3,5		100,0

Number of Missing Observations: 22

Tabell 3:22

Bransch	Information via ryktesvägen						
Count	"						
Row Pct	"I mycket I liten I viss o I stor o I mycket lite om omfattni mfattnnin mfattnnin stor om						Row Total
	" " " " " " "						
Revisionsbyrå	" 11 " 13 " 13 " 2 " 1 "						40
	" 27,5 " 32,5 " 32,5 " 5,0 " 2,5 "						70,2
	§ " " " " " " " " " " " " " " " "						
Reklambyrå	" 13 " " 4 " " "						17
	" 76,5 " " 23,5 " " "						29,8
	- " " " " " " " " " " " " " " " "						
Column	24	13	17	2	1		57
Total	42,1	22,8	29,8	3,5	1,8		100,0

Number of Missing Observations: 22

Tabell 3:23

Bransch	Information via annan källa			
	Count	"		
	Row Pct	"	I mycket lite om	Row Total
		"		"
		"	2	2
Revisionsbyrå	"	100,0	"	50,0
		"	2	2
Reklambyrå	"	100,0	"	50,0
		"	4	4
Column Total		100,0		100,0

Number of Missing Observations: 75

Tabell 3:24

Bransch	Inga alls evenemang				
	Count "				
	Row	Pct	"Ej svar	Ja	Row Total
	"....."......">				
	"	49	"	"	49
Revisionsbyrå	"	100,0	"	"	62,0
	§.....">				
	"	25	"	5	30
Reklambyrå	"	83,3	"	16,7	38,0
	-.....~				
Column		74		5	79
Total		93,7		6,3	100,0

Number of Missing Observations: 0

Tabell 3:25

Bransch	Kurs för kunder				
	Count "				
	Row	Pct	"Ej svar	Ja	Row Total
	"....."......">				
	"	13	"	36	49
Revisionsbyrå	"	26,5	"	73,5	62,0
	§.....">				
	"	18	"	12	30
Reklambyrå	"	60,0	"	40,0	38,0
	-.....~				
Column		31		48	79
Total		39,2		60,8	100,0

Number of Missing Observations: 0

Tabell 3:26

Bransch	Vidartutbildning för anställda				
	Count "				
	Row	Pct	"Ej svar	Ja	Row Total
	"....."......">				
	"	4	"	45	49
Revisionsbyrå	"	8,2	"	91,8	62,0
	§.....">				
	"	16	"	14	30
Reklambyrå	"	53,3	"	46,7	38,0
	-.....~				
Column		20		59	79
Total		25,3		74,7	100,0

Number of Missing Observations: 0

Tabell 3:27

Bransch	Planeringskonferenser		
	Count "	"Ej svar	Ja
	Row Pct		Total
	" " " " " " " " " " " "	.	>
	" 6 "	43 "	49
Revisionsbyrå	" 12,2 "	87,8 "	62,0
	š " " " " " " " " " " " "	.	>
	" 14 "	16 "	30
Reklambyrå	" 46,7 "	53,3 "	38,0
	" " " " " " " " " " " "	.	~
	Column	20	59
	Total	25,3	74,7
			100,0

Number of Missing Observations: 0

Tabell 3:28[illegible]

Number of Missing Observations: 0

Tabell 3:29

Bransch	Tolerans i företaget				Row	Total
	Count	"				
	Row Pct	"I stor u	I viss u	Inte alls		
		"tsträckt	n tsträckt			
					Row	Total
		" " " " "	" " " " "	" " " " "		
		" 18 "	25 "	5 "		48
Revisionsbyrå	" 37,5 "	52,1 "	10,4 "			61,0
		" " " " "	" " " " "	" " " " "		
		" 15 "	14 "	1 "		30
Reklambyrå	" 50,0 "	46,7 "	3,3 "			38,5
		" " " " "	" " " " "	" " " " "		
	Column	33	39	6		78
	Total	42,3	50,0	7,7		100,0

Number of Missing Observations: 1

Tabell 4:1

Ort	Kön				
	Count	"			
	Row Pct	"Kvinna	Man		Row
					Total
	" " " " " " " " " " " " " " " "				
	"	17	"	22	"
Storstad	"	43,6	"	56,4	"
	g " " " " " " " " " " " " " " " "				
	"	18	"	22	"
Mindre tätort	"	45,0	"	55,0	"
	- " " " " " " " " " " " " " " " ~				Column
	35	44	79		
	Total	44,3	55,7	100,0	

Number of Missing Observations: 0

Tabel 4:2

Ort	Alder					
	Count	"				
Row Pct	"25 år el	26-35	36-45	46-65		
	"ler yngre					Row Total
	" " " " " " " " " " " "					
	" " " " " " " " " " " "	16	13	10	"	39
Storstad	" " " " " " " " " " " "	41,0	33,3	25,6	"	49,4
	§ " " " " " " " " " " " "					
	" " " " " " " " " " " "	3	20	12	5	40
Mindre tätort	" " " " " " " " " " " "	7,5	50,0	30,0	12,5	50,6
	- " " " " " " " " " " " "					
Column		3	36	25	15	79
Total		3,8	45,6	31,6	19,0	100,0

Number of Missing Observations: 0

Tabell 4:3

Ort	Utbildning					
	Count	"				
Row Pct	"Grundsko la	Realskol a el	Minst 2-å ä rligt	3- gy k	Akademis utb	Row Total
	" " " " " "	" " " " " "	" " " " " "	" " " " " "	" " " " " "	>
Storstad	" 1 "	" 6 "	" 7 "	" 25 "	" 39	
	" 2,6 "	" 15,4 "	" 17,9 "	" 64,1 "	" 49,4	
	š" " " " " "	š" " " " " "	š" " " " " "	š" " " " " "	š" " " " " "	>
Mindre tätort	" 2 "	" 5 "	" 6 "	" 27 "	" 40	
	" 5,0 "	" 12,5 "	" 15,0 "	" 67,5 "	" 50,6	
	- " " " " " "	- " " " " " "	- " " " " " "	- " " " " " "	- " " " " " "	~
Column	3	11	13	52	79	
Total	3,8	13,9	16,5	65,8	100,0	

Number of Missing Observations: 0

Tabell 4:4

Ort	Ej något annat arbete				
	Count	"			
	Row Pct	"	Stämmer	Stämmer	Row
		ej			Total
	"	"	"	"	"
	"	35	"	4	39
Storstad	"	89,7	"	10,3	50,0
	"	33	"	6	39
Mindre tätort	"	84,6	"	15,4	50,0
	Column	68	10	78	
	Total	87,2	12,8	100,0	

Number of Missing Observations: 1

Tabell 4:5

Ort	Liknande arbete				
	Count	"			
	Row Pct	"Stämmer	Stämmer	Row	
		ej		Total	
	" " " " " " " " " " " " " " " "				
	"	10	"	29	"
Storstad	"	25,6	"	74,4	"
	g " " " " " " " " " " " " " " " "				
	"	18	"	21	"
Mindre tätort	"	46,2	"	53,8	"
	- " " " " " " " " " " " " " " " "				
	Column	28		50	
	Total	35,9		64,1	100,0

Number of Missing Observations: 1

Tabell 4:6

Ort	Annat typ av arbete				Row Total
	Count	"			
	Row Pct	"	Stämmer	Stämmer	
			ej		
		*****.	*****.	*****.	>
		"	30	" 9	" 39
Storstad		"	76,9	" 23,1	" 50,0
		g*****.	*****.	*****.	>
		"	25	" 14	" 39
Mindre tätort		"	64,1	" 35,9	" 50,0
		-*****.	*****.	*****.	~
	Column		55	23	78
	Total		70,5	29,5	100,0

Number of Missing Observations: 1

Tabell 4:7

Ort	År på företaget						Row Total
	Count	"					
	Row Pct	"	<1 år	1-2 år	2-4 år	4 år ell er mer	
		"					
		*****.	*****.	*****.	*****.	*****.	*****.
		"	4	" 1	" 8	" 26	" 39
Storstad		"	10,3	" 2,6	" 20,5	" 66,7	" 50,0
		g*****.	*****.	*****.	*****.	*****.	*****.
		"	3	" 5	" 6	" 25	" 39
Mindre tätort		"	7,7	" 12,8	" 15,4	" 64,1	" 50,0
		-*****.	*****.	*****.	*****.	*****.	*****.
	Column		7	6	14	51	78
	Total		9,0	7,7	17,9	65,4	100,0

Number of Missing Observations: 1

A:60

Tabell 4:8

Ort	År med nuvarande arbetsuppgifter					Row Total
	Count	"	"	"	"	
Row Pct	"	<1 år	1-2 år	2-4 år	4 år ell er mer	
	"	"	"	"	"	"
	"	"	"	"	"	"
Storstad	"	1	1	9	27	38
	"	2,6	2,6	23,7	71,1	48,7
	š	"	"	"	"	"
	"	1	7	10	22	40
Mindre tätort	"	2,5	17,5	25,0	55,0	51,3
	-	"	"	"	"	"
Column		2	8	19	49	78
Total		2,6	10,3	24,4	62,8	100,0

Number of Missing Observations: 0

Tabell 4:9

Ort	Människor kan lyckas med det mesta					Row Total
	Count	"	"	"	"	
Row Pct	"	Stämmer	Stämmer	Stämmer	Stämmer	
	"	mycket b	ganska b	ganska d	mycket d	
	"	"	"	"	"	"
	"	"	"	"	"	"
Storstad	"	13	23	2	1	39
	"	33,3	59,0	5,1	2,6	50,0
	š	"	"	"	"	"
	"	18	19	1	1	39
Mindre tätort	"	46,2	48,7	2,6	2,6	50,0
	-	"	"	"	"	"
Column		31	42	3	2	78
Total		39,7	53,8	3,8	2,6	100,0

Number of Missing Observations: 1

Tabell 4:12

Ort	Samarbete				
	Count	"			
	Row Pct	"	Stämmer	Stämmer	Stämmer
		"	mycket b	ganska b	ganska d
					Row
					Total
	" "	" "	" "	" "	" "
	" "	" "	" "	" "	" "
Storstad	"	21	"	17	"
	"	53,8	"	43,6	"
	g	"	"	2,6	"
	"	31	"	8	"
Mindre tätort	"	79,5	"	20,5	"
	-	"	"	"	"
	Column	52	25	1	78
	Total	66,7	32,1	1,3	100,0

Number of Missing Observations: 1

Tabell 4:13

Ort	Intresse verksamhet			
	Count	"		
	Row Pct	"Visst in Stort in "tresse tresse"		Row Total
	" " " " " "	" " " " " "	" " " " " "	>
Storstad	" 5	" 34	" "	39
	" 12,8	" 87,2	" "	49,4
	\$ " " " " "	" " " " " "	" " " " " "	>
Mindre tätort	" 9	" 31	" "	40
	" 22,5	" 77,5	" "	50,6
	- " " " " " "	" " " " " "	" " " " " "	~
Column	14	65		79
Total	17,7	82,3		100,0

Number of Missing Observations: 0

Tabell 4:14

Ort	Intresse arbetsuppgift				
Count	"				
Row Pct	"Ja, i nå	Ja i hög	Ja, jag		
	"gon mån	grad	lever fö		Row
					Total
	""""""""	.""""""""	.""""""""	.""""""""	>
Storstad	" 2 "	32 "	5 "		39
	" 5,1 "	82,1 "	12,8 "		49,4
	š """"""""	.""""""""	.""""""""	.""""""""	>
Mindre tätort	" 6 "	31 "	3 "		40
	" 15,0 "	77,5 "	7,5 "		50,6
	- """"""""	.""""""""	.""""""""	.""""""""	~
Column	8	63	8		79
Total	10,1	79,7	10,1		100,0

Number of Missing Observations: 0

Tabel 4:15

Ort	Tid på arbete/vecka					
	Count	"				
Row Pct	"<40 tim/ "vecka	40 tim/v ecka	40-50 ti m/vecka	>50 tim/ vecka		Row Total
	" " " " " "	" " " " " "	" " " " " "	" " " " " "	" " " " " "	" " " " " "
Storstad	9 "	5 "	18 "	7 "		39
	" 23,1 "	" 12,8 "	" 46,2 "	" 17,9 "		49,4
	š " " " " " "	" " " " " "	" " " " " "	" " " " " "	" " " " " "	" " " " " "
Mindre tätort	3 "	11 "	25 "	1 "		40
	" 7,5 "	" 27,5 "	" 62,5 "	" 2,5 "		50,6
	- " " " " " "	" " " " " "	" " " " " "	" " " " " "	" " " " " "	" " " " " "
Column	12	16	43	8		79
Total	15,2	20,3	54,4	10,1		100,0

Number of Missing Observations: 0

Ort	Viktigast i arbetet
-----	---------------------

Number of Missing Observations: 0

Styrning som stark eller svag Upplevelse av styrning

Number of Missing Observations: 0

Tabell 5:2

Förekomst av tidspress Upplevelse av tidspress

	Count	Row Pct	Mycket positiv	Positiv	Negativ	Mycket negativ	Vet ej	Row Total
Ibland	12	8,3	58,3	16,7	2	16,7	2	15,2
Ofta	32	6,3	65,6	12,5	4	15,6	5	40,5
Nästan jämt	35	2,9	54,3	28,6	10	2,9	4	44,3
Column	4	47	16	1	11	79		
Total	5,1	59,5	20,3	1,3	13,9	100,0		

Number of Missing Observations: 0

Tabell 5:3

Viljan att utveckla kompetens Upplevelse av kompetensutveckling

	Count	"				
Row	Pct	"Inte all I viss o I stor o s mfattnin mfattnin"				Row Total
<pre>" " " " " "</pre>						
		1	3			4
Inte alls	25,0	75,0				5,1
<pre>\$" " " " " "</pre>						
		21	1			22
I viss omfattnin		95,5	4,5			27,8
<pre>\$" " " " " "</pre>						
	4	32	17			53
I stor omfattnin	7,5	60,4	32,1			67,1
<pre>- " " " " " ~"</pre>						
Column	5	56	18			79
Total	6,3	70,9	22,8			100,0

Number of Missing Observations 0

I skriftserien Studier i företagsekonomi Serie A har hittills utgivits följande skrifter:

1. Johnsen, Erik, red.
Systemproblem.
Lund 1969.
2. Ramström, Dick
Systemplanering, Information och beslut i företag.
Stockholm 1969.
3. Sannesson, Sven
Konsumentvarudistribution. En studie av blockkonkurrens och varuföring.
Stockholm 1970.
4. Ramström, Dick
Mindre företag - problem och villkor.
Umeå 1971.
5. Glader, Mats
ADB-lösningar på redovisningsplanet.
Lund 1971.
6. Lindström, Christian
Företagets storlek och belägenhet som determinanter för dess uppfinningsaktivitet.
Umeå 1972.
7. Glader, Mats och Olhans, Björn
Praktisk beskattningsrätt.
Lund 1972.
8. Lindström, Christian
Lokaliseringsfaktorer i teori och praktik.
Lund 1973.
9. Nilsson, Jan-Evert
Norrländ år 2001, Drivkrafter bakom ett regionalt skeende från historia till framtid.
Malmö 1979.
10. Sahlin-Andersson, Kerstin
Beslutsprocessens komplexitet, Att genomföra och hindra stora projekt.
Lund 1986.
11. Sköldberg, Kaj,
Administrationns poetiska logik. Stilar och stilförändringar i konsten att organisera.
Lund: Studentlitteratur 1990.

I skriftserien Studier i företagsekonomi Serie B utges löpande rapporter från den företagsekonomiska forskningsgruppens verksamhet vid Umeå universitet.

Hittills föreligger följande skrifter:

1. Bengt Johannisson och Christian Lindström
Företagsstorlek och forskningsaktivitet.
Umeå 1970. Pris 30:-
2. Leif Dahlberg och Gustaf Söderström
Närhetsbutik i glesbygd.
Umeå 1970. Pris 30:-
3. Christian Lindström och Lars Enslöf
Marknadens rumsliga spridning i små och stora företag.
Umeå 1971. Pris 30:-
4. Bengt-Olov Byström, Bengt Johannisson och Christian Lindström
Alternativa mått på företagsstorlek.
Umeå 1971. Pris 20:-
5. Bengt Johannisson
Företagens anpassningsprocesser - en systemanalys med tillämpning på mindre företag.
Umeå 1971. Pris 40:-
6. Dezsö Horváth och Dick Ramström
Organisationsuppdelning i samband med lokaliseringsoverväganden. En teoretisk föreläsningsram.
Umeå 1971. Pris 30:-
7. Lennart Orkan
Regionala variationer i företagens personalomsättning.
Umeå 1972. Pris 40:-
8. Per G. Hånell
Inkörningskostnader i mindre och medelstora företag.
Umeå 1972. Pris 30:-
9. Leif Dahlberg
Konsumentens val av inköpsställe.
Umeå 1972. Pris 20:-
10. Göran Carstedt och Birgitta Isaksson Peréz
Företagsbestånd och företagsutveckling.
Umeå 1972. Pris 40:-

11. Carl Fredriksson och Leif Lindmark
Underleverantörssystem i Skellefteå A-region
- En Input-Outputstudie.
Umeå 1972. Pris 30:-
12. Dezsö Horváth
Kriterier och principer för företagsorganisa-
tion.
Umeå 1972. Pris 30:-
13. Lars Enslöf
Kontaktmöjligheter och kontaktbeteende. En
studie av kontakternas regionala variationer.
Umeå 1973. Pris 40:-
14. Lars-Peter Holmlund
Hur man tillämpar teorier om planering.
Umeå 1973. Pris 40:-
15. Bengt-Olov Byström och Mats Glader
Industriell service - Rapport från studier om
serviceutnyttjande i mindre och medelstora
företag.
Umeå 1973. Pris 30:-
16. Göran Carstedt och Birgitta Isaksson Peréz
Företag i strukturuomvandlingen, del I-V.
Umeå 1974. Pris 50:-
17. Lennart Orkan
Personalomsättning - orsaker, konsekvenser
och regional struktur.
Umeå 1974. Pris 40:-
18. Bo Lemar och Jan-Evert Nilsson
Långsiktig planering - En begrepps- och
innehållsanalys.
Umeå 1974. 2:a upplagan 1978. Pris 70:-
19. Sixten Andersson
Produktutvecklingens möjligheter och be-
gränsningar - En studie med inriktning på
mindre och medelstora företag.
Umeå 1974. Pris 40:-
20. Dezsö Horváth
Situationsanpassade organisationer - teori
och tillämpning.
Umeå 1976. Pris 50:-
21. Claes-Göran Larsson
Datorbaserad kassaplanering.
Umeå 1976. Pris 50:-
22. Carl Fredriksson och Leif Lindmark
Nationella och lokala produktionssystem.
En strukturstudie av svenskt näringsliv.
Umeå 1976. Pris 70:-
23. Carin Holmquist
Styrning av organisationer - ett systemper-
spektiv tillämpat på statliga företag.
Umeå 1980. Pris 60:-
24. Runo Axelsson och Lennart Rosenberg
Applications of organization theory.
On problems of the Swedish system of
higher education.
Umeå 1976. Pris 70:-
25. Elisabeth Sundin
Företag i perifera regioner. Fallstudier av
företagartradition, företagsmiljö och företags
framväxt i Norrbottens inland.
Umeå 1980. Pris 60:-
26. Per Månsson och Kaj Sköldberg
Symboliska organisationsmönster - Sju typer
av planeringskultur under osäkerhet och
stress i ett metamorfosperspektiv.
Umeå 1983. Pris 120:-
27. Christer Strandberg
Glesbygdsbutiker. En studie av tillkomst,
köptrohet och socialt samspel.
Umeå 1984. Pris 75:-
28. Håkan Bohman och Håkan Boter
Planering i mindre och medelstora företag.
Den strategiska planeringens utmaningar
och faktiska villkor.
Umeå 1984. Pris 100:-
29. Christer Peterson
Familjeföretag i omvandling. En studie av
fusionsförlopp och utvecklingsmönster.
Umeå 1985. Pris 100:-
30. Maj-Britt Johansson Lindfors
Organisationers ideologiska ansikten. Om
grundläggande föreställningar i mindre
företag.
Umeå 1989. Pris 150:-
31. Anders Söderholm
Organiseringens logik. En studie av kommu-
nal näringslivspolitik.
Umeå 1991. Pris 200:-
32. Kerstin Nilsson och Per Nilsson
Småföretag i flerpартssamverkan. En studie av
aktörer, byggstenar och fogmassa vid nätverks-
byggande.
Umeå 1992. Pris 250:-.
33. Maria Bengtsson
Konkurrenssklimat och dynamik. En studie av
interaktion mellan konkurrenter.
Umeå 1994. Pris 250:-.
34. Nils Wåhlin
Näringslivsleddares arbete i nätverk. Identitetsska-
pandets dynamik.
Umeå 1994. Pris 250:-.

35. Tomas Müllern och Katarina Östergren
Lärandekulturer. En studie av organisatoriskt lärande under olika institutionella betingelser.
Umeå 1995. Pris 250:-.
36. Monica Lindgren
Möjligheter till kompetensutveckling. Ett individperspektiv på relationen människa-organisation.
Umeå 1996. Pris 250:-.

MÖJLIGHETER TILL KOMPETENSUTVECKLING - ETT INDIVIDPERSPEKTIV PÅ RELATIONEN MÄNNISKA-ORGANISATION

En studie av individer i reklam - och revisionsföretag

Boken handlar om människors möjligheter till personlig kompetensutveckling i kunskapsföretag, närmare bestämt reklam- och revisionsföretag. Studien har ett individperspektiv som innebär att organisationen betraktas ur enskilda individers synvinkel. Subjektiva upplevelser av organisationen betonas som väsentliga för att ge förståelse för individers möjligheter till kompetensutveckling. Därigenom kan också olikheter mellan individer inom samma organisation lyftas fram. Olika individer kan beroende på olikheter i värderingar om och kring arbetet ha olika möjligheter till kompetensutveckling inom samma företag. Detta kan uttryckas i en av individen upplevd relation mellan sina egna subjektiva värderingar och företagets värderingar. De empiriska studierna består av två delar; fallstudier på individnivå i ett reklamföretag samt en enkätstudie av individer i revisions- och reklamföretag.

Med bakgrund av det teoretiska perspektivet och de empiriska studierna utvecklas därefter olika "relationstyper" som pekar mot att vissa individuella värderingar synes passa kunskapsföretagen bättre. Dessa värderingar har benämnts respektfulla, professionella samt holistiska. De individer som hade dessa värderingar upplevde möjligheter till kompetensutveckling i större utsträckning än övriga. Individer som hade värderingar som var respektlösa och sektoriella var mer missnöjda med företagen och sina möjligheter till kompetensutveckling. Studien pekar också mot att individers commitment till organisationen har betydelse för möjligheterna till personlig kompetensutveckling.

Handelshögskolan i Umeå
Monica Lindgren