

Göteborgs Universitet
Institutionen för Informatik
Magisteruppsats 20 poäng
Vårterminen 1998

19 maj 1998

Teamwork-

En lämplig form för kompetensöverföring i ett datakonsultföretag?

ABSTRAKT

Denna rapport behandlar två aktuella företeelser: kompetensöverföring och teamwork. Rapportens resultat baserar sig på en empirisk studie, som genomfördes med hjälp av öppna, kvalitativa intervjuer och litteraturstudier. I resultatdelen beskrivs den nuvarande kompetensöverföringssituationen och de aktuella problemområdena i ett datakonsultföretag, Semcon Data AB. Som en möjlighet att effektivisera kompetensutbyte mellan konsulter studerades konceptet teamwork och dess användbarhet i fallet Semcon granskades. I resultatdelen ingår också ett avsnitt om motivation, som är en viktig förutsättning för eventuellt teamwork. Ett konkret förslag för formalisering av kompetensutbyte togs fram och denna modell presenteras i rapporten.

Författare:
Hanna Björklund
Jaana Yli-Erkkilä

Handledare:
Agneta Ranerup (Göteborgs Universitet)
Anders Andersson de Maré (Semcon Data AB)
Dan Jacobsson (Semcon Data AB)

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. INTRODUKTION	3
2. PROBLEMBESKRIVNING OCH SYFTE	5
2.1. BESKRIVNING	5
2.2. SYFTE.....	7
3. METOD	8
3.1. PROJEKTBEKRIVNING	8
3.2. INTERVJUER.....	8
3.2.1. <i>Intervjupersoner</i>	9
3.2.2. <i>Våra intervjufärdigheter</i>	10
3.2.3. <i>Hur relevant är den här undersökningen för intervjupersonerna?</i>	10
3.3. OBSERVATION	10
3.4. ANALYS AV INTERVJUER	11
3.4.1. <i>Grundad teori</i>	11
3.4.2. <i>Vårt tillvägagångssätt</i>	12
3.4.3. <i>Avvikelser i intervjumaterialet</i>	14
4. TEAMWORK	16
4.1. DEFINITION.....	16
4.1.1. <i>Liten grupp</i>	16
4.1.2. <i>Kompletterande färdigheter</i>	16
4.1.3. <i>Engagemang i ett generellt syfte och i generella prestationsmål</i>	17
4.1.4. <i>Engagemang i ett generellt tillvägagångssätt</i>	17
4.1.5. <i>Ömsesidig ansvarsskyldighet</i>	17
4.2. FRÅN GRUPPER TILL TEAM.....	18
4.3. TEAMLEDARE	20
4.4. UTVÄRDERING OCH BELÖNING AV TEAMWORK.....	21
4.5. IT-HJÄLPMEDEL	22
5. RESULTAT	24
5.1. FÖRETAGSPRESENTATION.....	24
5.2. MILJÖ.....	25
5.3. KOMPETENS PÅ SEMCON DATA AB	27
5.4. KOMPETENSÖVERFÖRING PÅ SEMCON DATA AB.....	28
5.4.1. <i>Kompetensgrupper</i>	30
5.5. IT-HJÄLPMEDEL FÖR KOMPETENSÖVERFÖRING PÅ SEMCON DATA AB.....	31
5.5.1. <i>Intranät</i>	32
5.5.2. <i>KOMPIS</i>	33
6. TEAMWORK FÖR ATT UNDERLÄTTA KOMPETENSÖVERFÖRING	34
6.1. KULTUR, VÄRDERINGAR OCH TRADITION	34
6.2. PRODUKTIVITET	35
6.3. KOSTNAD	36
6.4. ORGANISATORISKA FAKTORER	36
6.5. DELTAGARNAS FÖRUTSÄTTNINGAR	37
6.6. TILLFREDSSTÄLLELSE OCH BELÖNING.....	38
6.7. ANVÄNDNING AV TEKNIK.....	38
6.8. SLUTSATS.....	39

7. MOTIVATION I SAMBAND MED KOMPETENSÖVERFÖRING	41
7.1. VARFÖR SKA JAG DELA MED MIG?.....	41
7.2. LEDNING OCH MÅL.....	42
7.3. ARBETSFÖRHÅLLANDEN.....	42
7.4. PSYKISK BELÖNING.....	43
7.5. KONKRET BELÖNING.....	44
7.6. ATT MOTIVERA DE OMOTIVERADE	44
8. ETT FÖRSLAG.....	45
8.1. BESTÄM VILKEN FORM SOM SKA ANVÄNDAS FÖR KOMPETENSÖVERFÖRING	45
8.2. INFORMERA OCH VÄCKA INTRESSE.....	47
8.3. KOMPETENSINVENTERING	47
8.4. GRUPPSAMMANSÄTTNING	47
8.5. FÖRANKRING AV KONCEPTET	48
8.6. LÄRA KÄNNA VARANDRA	49
8.7. DEFINIERA MÅL OCH SYFTE	49
8.8. KOMPETENSGRUPPMÖTEN	49
8.9. UPPFÖLJNING.....	50
8.10. UTVÄRDERING OCH BELÖNING	50
8.11. KRITISKA FRAMGÅNGSFAKTORER	51
8.11.1. <i>Ledning</i>	51
8.11.2. <i>Konsulter</i>	51
9. DISKUSSION	52
9.1. TEAMWORK – EN LÄMPLIG FORM FÖR KOMPETENSÖVERFÖRING I ETT DATAKONSULTFÖRETAG?	52
9.1.1. <i>Hur sker kompetensöverföring på Semcon Data?</i>	52
9.1.2. <i>Varför misslyckades man med kompetensgrupperna?</i>	52
9.1.3. <i>IT-hjälpmedel</i>	53
9.1.4. <i>Kan teamwork användas i samband med kompetensöverföring?</i>	54
9.1.5. <i>Hur kan de anställda motiveras för teamwork?</i>	55
9.1.6. <i>Kompetensöverföringsmodellens användbarhet i ett annat företag</i>	55
9.1.7. <i>Andra kompetensöverföringsmodeller</i>	56
9.2. METOD.....	57
9.3. KOMPETENSÖVERFÖRINGENS FRAMTID PÅ SEMCON DATA.....	57
10. REFERENSER	59
BILAGA 1.....	61
BILAGA 2.....	63

1. Introduktion

Denna rapport behandlar två aktuella företeelser: kompetensöverföring och teamwork. Kompetensöverföring i ett datakonsultföretag samt konceptet teamwork och möjligheter att använda det för att underlätta kompetensöverföring har studerats och resultatet presenteras i denna rapport.

Team och teamwork är begrepp som alla tror sig känna till, men ofta pratar man om teamwork utan att förstå vad det egentligen innebär och betyder. Detta leder till att användningen och nyttan av teamwork tas för given. När man letar efter en definition av teamwork kommer man att märka att det finns flera, smalare och bredare, definitioner, som ändå delar samma grundprinciper. Teamwork är mera än grupparbete, teamets prestationseffekt är mycket högre än summan av prestationseffekten hos medlemmarna i en grupp. I uppsatsens kapitel 4., Teamwork, introduceras läsaren mera utförligt till teamworkkonceptet och till förutsättningar för dess användning samt till effekterna av att använda det.

Ordet kompetens används i dagligt tal ofta liktydigt med kunskap, men kompetens är mera än kunskap¹. Kompetens kan inte nås med hjälp av teoretiska kurser, utan kompetent kan man endast bli genom att tillämpa teoretiska kunskaper i verkligheten. I konsultverksamheten kan kompetens, i stället för företaget eller anställningen, ses som konsultens trygghet. Kompetensöverföring mellan konsulter på ett datakonsultföretag hjälper till att återföra den kunskap som varje anställd har samlat på sig via sina uppdrag till övriga anställda. Det handlar om kunskap som inte går att hämta ur några böcker. Att använda de kunskaper och den kompetens som redan finns på företaget är ett bra sätt att nå djupare kompetens inom ett visst område. Att utnyttja den befintliga kompetensen kostar inte heller lika mycket som att skicka anställda på kurs eller hyra in föreläsare. Kompetensöverföring knyter de anställda närmare företaget och övriga medarbetare. Det leder till närmare relationer mellan medarbetarna, vilket kan öka viljan att be om hjälp och skapar en känsla av trygghet i form av ett skyddsnet bestående av kollegor. Varje individ får möjlighet att utvecklas och har även ansvar för kollegornas utveckling, vilket resulterar i psykisk tillfredsställelse och bättre självförtroende. En person som är nöjd med sitt arbete och sitt företag presterar ett bättre resultat och vill satsa mera på sitt arbete.

Tyngdpunkten i den här rapporten ligger på praktikfallet, Semcon Data AB, som är ett datakonsultföretag. Företagets kärnverksamhet är försäljning av konsulttjänster, det vill säga att sälja kompetens. Det innebär att det är viktigt att effektivisera kompetensöverföringen så att man kan dra maximal nytta av alla anställdas kompetens, som är företagets grundråvara. Mycket tid och pengar investeras i produktutvecklingen på traditionella tillverkningsföretag och på Semcon Data AB sker produktutveckling genom konsulternas kompetensutveckling. Vi kommer att kartlägga kompetensöverföringssituationen på Semcon Data AB och de problem

¹ Sahlqvist W., & Jernhall B. (1996). Organisationen och den dolda kompetensen (2:a upplaga). Oskarshamn: Tryckeri AB Primo.

som finns på det området. Konceptet teamwork och möjligheter att använda teamwork för att underlätta kompetensöverföring på Semcon Data har också studerats.

Uppsatsen består av följande delar:

Kapitel 2., Problembeskrivning och syfte,: beskriver frågeställningen och syftet med den här rapporten och undersökningen mera omfattande.

Kapitel 3., Metod,: presenterar metoder som använts för att få fram relevant information.

Kapitel 4., Teamwork,: presenterar teamworkkonceptet som har studerats som en möjlighet att effektivisera kompetensutbyte.

Innehållet i rapportens huvudkapitel, kapitel 5., Resultat,, avhandlar de resultat som vi har kommit fram till under undersökningen. Kompetensöverföringssituationen i dag beskrivs och problemområden i denna fångas in. I det här kapitlet ingår också en analysdel, som tar upp orsaker till och följer av problemen, lösningsmöjligheter och förslag till förbättringar presenteras.

Kapitel 6., Teamwork för att underlätta kompetensöverföring,: i det här kapitlet granskas teamworkkonceptets användbarhet i fallet Semcon.

Kapitel 7., Motivation i samband med kompetensöverföring,: olika sätt att motivera individer och grupper att delta i kompetensutbyte presenteras.

Kapitel 8., Ett konkret förslag,: Hur ska man gå tillväga på Semcon Data för att få igång kompetensutbyte mellan konsulter?

Kapitel 9., Diskussion,: i det här kapitlet dras slutsatser och diskuteras de resultat vi har kommit fram till.

Kapitel 10., Referenser,: en lista över böcker och tidskrifter som har använts som teoretisk bakgrund eller som underlag.

2. Problembeskrivning och syfte

2.1. Beskrivning

Den industrialism som en gång började ta över jordbrukets roll att sysselsätta flest människor är på väg att ersättas av företag som erbjuder tjänster eller kunskap. Det är företag som kan kallas för kunskapsföretag och vars anställda är högt utbildade och väldigt kvalificerade. Dessa företag har få mätbara tillgångar och de är väldigt beroende av relationer till kunder och andra i sin omgivning för att överleva och lyckas. Den produkt de säljer skiljer sig mycket från traditionella produkter och tjänster eftersom kunskapen inte försvinner för att man säljer den. Tvärtom så utvecklas kunskapen ofta vid användning, när man delar med sig av den.²

Semcon Data AB säljer konsulttjänster, vilket är detsamma som att sälja kunskap. Den kunskap som innehåses av de anställda är den produkt som företaget är beroende av. Alla vet hur mycket resurser traditionella tillverkningsföretag lägger ner på produktutveckling, men i ett konsultföretag är det istället kunskap som ska utvecklas och förädlas för att det ska kunna konkurrera på marknaden. Företagets anställda besitter kunskapen och det beror därför mycket på hur intresserade de är av att utvecklas och förbättras, om konsultföretaget ska kunna förbättra sin produkt. För att företaget ska kunna erbjuda sina kunder en bra produkt måste man se till att de anställda är kompetenta inom sitt område och att de kontinuerligt utvecklar sin kompetens. Det är av yttersta vikt att personalen på ett konsultföretag får vidareutbildning och är intresserade av att utvecklas. Sätten man kan göra detta på varierar, men att gå kurser är nog det mest närliggande alternativet vid kompetensutveckling. Ett sätt som är något billigare och som samtidigt förbättrar sammanhållningen på företaget är att de anställda delar med sig av sina kunskaper och erfarenheter till sina kollegor. Då sker ett utbyte av kompetens, av kompetens som de anställda inte kan tillgodogöra sig på något annat sätt.

Semcon Data AB försökte för cirka ett år sedan att starta kompetensgrupper för att ge konsulterna möjlighet att utbyta erfarenheter, åsikter och idéer på ett strukturerat sätt. Försöket misslyckades, men eftersom kompetensöverföring är en viktig del i den anställdas utveckling vill företaget göra ett nytt försök att starta kompetensöverföring mellan konsulter.

Semcon Data AB:s huvudverksamhet består i att sälja konsulttjänster. En konsult kan ses som företagets grundråvara som genom utbildning växer till en färdig produkt. Kompetensöverföring är en viktig del av denna utvecklingsprocess. De kunskaper och erfarenheter som mera erfarna konsulter kan dela med sig av ger mycket värdefull och unik information som inte finns att hämta någon annanstans. Med detta som bakgrund finns det några frågor vi avser att behandla: Hur sker

² Avsnittet ovan baserar sig på boken Sveiby K-E. The new organizational wealth. (1997). San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.

överföring av professionell kompetens på Semcon Data AB i dag? Varför misslyckades man med kompetensgrupper? För att kunna lösa det primära problemet, det vill säga hur kompetensöverföring på Semcon Data AB skall ske så effektivt som möjligt, har vi tagit reda på hur kompetensöverföringssituationen på Semcon Data i Göteborg ser ut för tillfället. Vi har också försökt att kartlägga orsaker som företagets anställda anser kan ha bidragit till att man misslyckades första gången man på ett organiserat sätt försökte utbyta kompetens.

En annan frågeställning som behandlas är om man kan underlätta kompetensutbytet med teamwork. Vi hade båda läst en del om teamwork innan vi gav oss in i det här projektet och tycker att det är en utmärkt arbetsform vid rätt förutsättningar. Man kan med hjälp av detta arbetssätt effektivisera arbetsprocesser genom att låta människor som tidigare arbetade individuellt hjälpa varandra. Dessa människor sätter som en enhet upp egna mål och ansvarar för vad teamet presterar. En annan fördel är att arbete som varit ensidigt och monotont kan varieras genom arbetsrotation. En aspekt som är viktig när konceptet teamwork används är den förändring i individernas inställning till arbetet som sker när man väl förstått vad teamwork går ut på. Istället för att kanske inte förstå varför man utför en viss arbetsuppgift, så blir man motiverad att jobba för sina teammedlemmar och sitt företag när man ser sig själv som del i enhet som verkligen presterar resultat. I och med att det här arbetet handlar om att utbyta kompetens i grupp så tyckte vi att det passade bra att undersöka huruvida utbytet kunde ske genom teamwork. Teamwork ligger ju väldigt nära arbete i grupp, men är i många fall mer effektivt och skapar synergi. Vi har undersökt konceptet teamwork som en möjlighet att förbättra kompetensöverföring. Teamwork är ett arbetssätt som har visat sig vara framgångsrikt när man vill uppnå bättre resultat än vad man gör med hjälp av vanligt grupparbete. Teamwork ger varje lagmedlem möjlighet att ansvara för sin egen och andras utveckling, vilket leder till starkare samhörighetskänsla och ger en psykisk tillfredsställelse i arbetet.

Motivation är en viktig förutsättning för eventuellt teamwork och kompetensöverföring. Konsultbranschen har högt tempo och tid är en bristvara, vilket ställer stora krav på de aktiviteter som sker utanför det aktuella uppdrag som konsulten har. Varje individ och varje grupp behöver motiveras på olika sätt, det är inte möjligt att hitta en generell motivationsfaktor som får alla engagerade. En viktig fråga är därför: hur kan man få alla medarbetare motiverade till att vilja bidra med sin kompetens? Vi har studerat relevant litteratur och valt ut de sätt att motivera som skulle kunna passa in hos Semcon Data.

Informationsteknologi ska användas som ett hjälpmedel³, eftersom det är människan som ska använda IT, inte tvärtom. Eftersom företaget i fråga är ett datakonsultföretag, är det nästan självklart att IT har använts i alla möjliga sammanhang och har en framträdande roll. Det förekommer ingen teknikfientlighet, tvärtom är alla väldigt förtjusta i nya tekniska lösningar. Den

³ Liisa Aalto (Delta Verksamhetsutveckling) på konferensen IT-stödd kompetensutveckling 10.3.-11.3.1998 i Stockholm.

avslutande frågan vi har ställt oss är om de IT-hjälpmedel som har använts för att underlätta överföring av den professionella kompetensen fungerar tillfredsställande.

2.2. Syfte

Den här rapporten skrivs i syfte att föreslå ett bra och effektivt sätt att sprida yrkeskompetens mellan de anställda på Semcon Data. Med yrkeskompetens menas den professionella kompetens som finns hos varje enskild person som arbetar på Semcon Data, det vill säga det som krävs av konsulterna för att de ska klara av sitt jobb. Yrkeskompetens kan vara teoretiska kunskaper, kunskap om kunder, kunskap om hur man arbetar effektivt i projekt, branschkunskap etc (begreppet kompetens behandlas utförligare senare i rapporten, se avsnitt 5.3. Kompetens på Semcon Data AB). Hur situationen för kompetensöverföring ser ut för närvarande på Semcon Data har beskrivits. Aktuella problem relaterade till kompetensöverföring har kartlagts och möjliga lösningar till dessa har diskuterats. Konceptet teamwork har studerats och möjligheter att använda det här arbetssättet för att underlätta formell kompetensöverföring mellan konsulter har diskuterats. Några av Semcon Datas IT-hjälpmedel, intranätet och databasen KOMPIS, har också studerats och dess användbarhet har diskuterats.

3. Metod

Som metod användes en empirisk fallstudie, eftersom den fråga vi försökte att lösa är specifik för ett datakonsultföretag och det var därför lämpligt att använda just den här miljön för denna undersökning. Vi studerade också relevant litteratur och försökte att hitta uppslag och idéer i böcker och tidskrifter.

Undersökningen gjordes med hjälp av öppna, kvalitativa intervjuer, som baserade sig på ett antal frågor som hade tagits fram före intervjutillfällena. Tekniken observation användes som ett komplement till intervjuerna. Intervjuer och observationer gjordes för att få insikt i vad personer som jobbar på Semcon Data AB tycker om kompetens och kompetensöverföring och vilka problem de anser finnas. Intervjuerna utfördes i första hand av oss båda två. Under analysfasen användes grundad teori (begreppet förklaras senare i kapitlet) som utgångspunkt, men det var inte relevant att följa alla stegen som ingår i denna teori.

Teorin i det här kapitlet har hämtats ur boken *Management Research*⁴, om inget annat anges.

3.1. Projektbeskrivning

Innan själva undersökningen startades, skrevs en projektbeskrivning⁵. Projektbeskrivningen innehåller en grundläggande beskrivning av projektets syfte, vilka som är författare och vilka som är handledare. Som en del i projektbeskrivningen ingår tidsplan, som fastställdes före projektets start.

3.2. Intervjuer

Innan intervjutillfällena började utformades ett formulär med frågor som diskuterades med intervjupersonerna⁶. Frågorna följdes inte till punkt och pricka utan vi lade till någon fråga eller omformulerade oss när det verkade vara nödvändigt. Frågorna som konsulten skulle svara på krävde att personen som intervjuades tänkte efter och ibland fanns det behov av viss vägledning för att få ut mesta möjliga av intervjun. Sådana här typer av intervjuer ger personen som intervjuar möjlighet att tyda intervjuobjektets kroppsspråk, röstläge, etc. Syftet med den här typen av intervju är att försöka läsa mellan raderna och att förstå meningen bakom beteenden.

⁴ Easterby-Smith M., Thorpe R., Lowe A. (1991). *Management Research: An introduction*. London: SAGE Publications Ltd

⁵ Bilaga 1 Projektbeskrivning

⁶ Bilaga 2 Intervjufrågor

Vi diskuterade om användningen av en bandspelare skulle vara nödvändigt vid intervjutillfällena, men eftersom det varken gick att låna eller köpa en bandspelare fick vi klara oss utan. Det gick dock bra att föra anteckningar för hand eftersom vi var två som medverkade vid varje intervju. Direkt efter intervjutillfällena renskrevs intervjumaterialet och kommentarer om intervjun lades till.

Den omgivning, Semcon Datas kontor, där de allra flesta intervjuerna utfördes var välkänd för personerna som deltog i denna undersökning. De behövde inte känna sig osäkra eller otrygga av miljöskäl. Å andra sidan kunde detta leda till oro för att vad som sägs kommer att spridas till chefen och så vidare. Miljön var trygg men samtidigt inte neutral.

Vi försökte skapa förtroende hos personerna som intervjuades innan själva intervjun började, även om det bara fanns några minuter till förfogande. Eftersom vi oftast befann oss på företaget och från och med mars hade ett eget rum där, hade några av personer som intervjuades sett eller hört talas om oss. De flesta konsulterna satt dock ute hos kund och hade inte en aning om vilka vi var eller vad vi egentligen ville. Språket som användes under intervjutillfällena var inte färgat av den akademiska världen utan vi försökte hålla oss till vardagligt tal. Personen som intervjuades fick alltid information om att han eller hon kommer att kontaktas igen om det uppstod behov av svar på ytterligare frågor.

3.2.1. Intervjupersoner

Vi gjorde intervjuer med arton personer. Av dessa var fjorton stycken konsulter, två avdelningschefer, samt koncernens IT-chef och Semcon Datas VD. Alla utom en av de intervjuade var män.

Först och främst ville vi intervjua konsulter som hade varit med i en kompetensgrupp, men det visade sig vara svårare att uppnå än vi trodde. Det fanns överhuvudtaget inte så många som hade varit med i en grupp och några av dem hade slutat på Semcon Data. För att kunna få mera material koncentrerade vi oss på de konsulter som hade längst arbetslivserfarenhet. Personer som har jobbat ett tag brukar ha mera åsikter och önskemål än nytexaminerade. Den största svårigheten var att försöka bestämma mötesplats och -tid. Konsulterna är väldigt upptagna och ett examensarbete står inte högst på deras prioriteringslista. Oftast gick det att komma överens var och när intervjun skulle hållas, men vi fick ett bortfall på 10%. Med bortfall menas de personer som kontaktades, men som inte kunde ställa upp på en intervju.

Cheferna intervjuades för att få en inblick i deras arbete och hur de upplever situationen. Det är också intressant att jämföra konsulternas svar med ledningens svar. Det händer ofta att de anställda inte upplever situationen på samma sätt som sina chefer eftersom dessa inte möter den verklighet konsulterna möter varje dag.

Vi förklarade för varje intervjuoffer att hans eller hennes svar skulle behandlas konfidentiellt. I resultatdelen redovisas inte vad en enskild person har sagt utan vi koncentrerade oss på gemensamma nämnare och försökte att hitta generella mönster.

3.2.2. Våra intervjufärdigheter

Vi var redan från början duktiga på att välja ut det som är relevant av det intervjuoffret säger, vilket är en viktig egenskap hos en person som utför intervjuer. En annan viktig egenskap är att man ska kunna lyssna på personen som berättar och svarar på frågor och självklart inte tolkar den informationen utifrån sig själv och sina erfarenheter. Vi har tagit hänsyn till detta och försökt att inte vinkla materialet vi fått ta del av.

3.2.3. Hur relevant är den här undersökningen för intervjupersonerna?

En majoritet av de personer som intervjuades var väldigt positiva till kompetensutbyte och tycker att det är viktigt, men de trodde inte på sin makt att påverka den nuvarande situationen. De ville väldigt gärna vara till nytta, men som nämnts tidigare var det få som hade några egna förslag. Det märktes att vissa personer tyckte om att prata med någon utomstående om sin arbetsituation, att få diskutera saker som kanske är för känsliga att ta upp med kollegor, och inte minst med chefen.

3.3. Observation

Intervjuer och litteraturstudier kompletterades med några observationstillfällen. Vi närvarade vid tre möten som alla var av olika slag, ett kompetensgruppmöte, ett avdelningsmöte och ett möte som gällde uppbyggnaden av Semcon Datas intranät, för att kunna få en uppfattning om hurdana relationer som finns dels mellan konsulterna, dels mellan konsulterna och deras chefer. Detta gjordes för att kunna få ett intryck av stämningen på Semcon Data, som användes i rapportens resultatdel. Som metod användes avbruten involvering ("interrupted involvement"), där den undersökande parten är närvarande sporadiskt under en period. Det som karakteriserar den här metoden är att observationen inte pågår kontinuerligt och att det handlar om närvaro istället för deltagande. Modellen som användes kan sammanfattas så här: den person som utför undersökningen tillbringar en period i en speciell miljö och kombinerar observation med intervjuer. Eftersom de grupper som skulle undersökas inte träffades mer än en gång i månaden var det omöjligt att observera gruppen i någon större utsträckning.

3.4. Analys av intervjuer

Analysfasen börjades efter alla planerade intervjuer hade genomförts. För att kunna få teoretiskt stöd för analysering av intervjuer användes grundad teori⁷ ("grounded theory") som en inspirationskälla, eftersom denna teori är bra att tillämpa vid analys av kvalitativt material. Efter en kortfattad beskrivning av grundad teori kommer vårt tillvägagångssätt att redovisas.

3.4.1. Grundad teori

Grundad teori består av sju steg:

1. *Lär känna materialet ("familiarisation")*

Man ska läsa materialet flera gånger, det möjliggör att några första tankar och idéer formas i hjärnan. När man läser ska man använda nedtecknad såväl som icke nedtecknad data. Man ska också ta hänsyn till relationen mellan intervjuare och personen som blir intervjuad, generell attityd, samt grad av förtroende man känner för insamlad data. Här kan man förmodligen börja skriva ner några första idéer. Det här stadiet är i första hand undersökande, forskaren skapar sig en överblick.

2. *Reflektion ("reflection")*

En utvärderingsprocess startar när data synas i ljuset av tidigare forskning, litteratur och logiska resonemang. Frågor som forskaren kan ställa sig är: Stödjer datan existerande kunskap? Utmanar den existerande kunskap? Besvarar datan förut obesvarade frågor? För att lyckas på det här stadiet är det oftast nödvändigt att ha kännedom om tidigare forskning, modeller och idéer. Detta stadiet kännetecknas av en mängd hypoteser, förklaringar och lösningar som fortfarande befinner sig på "instinktstadiet". Dessa behöver tänkas igenom och har inte testats ordentligt ännu.

3. *Konceptualisering ("conceptualisation")*

Nu har man i regel samlat på sig ett antal variabler, det vill säga företeelser i materialet som forskaren finner intressanta, som anses vara viktiga för att förstå situationen. Men man vet ännu inte hur tillförlitliga dessa variabler är; relaterar de verkligen till hur en individ ser på en fråga eller har det skett missförstånd? Forskaren får därför gå tillbaka till sitt material och leta upp dessa variabler och metodiskt bocka av de när de dyker upp. Det finns ett antal olika sätt detta letande kan ske på, men olikfärgade pennor är ett bra redskap. Användning av en metod för att söka variabler möjliggör att man kan hitta fler variabler som man missade förut och dessa kan läggas till listan.

⁷ Easterby-Smith M., Thorpe R., Lowe A. (1991). Management Research: An introduction. London: SAGE Publications Ltd

4. Katalogisera koncept ("cataloguing concepts")

När man väl är säker på att de variabler man vill fokusera på existerar i intervjupersonernas förklaringar och svar, kan dessa föras över på kort som en snabbguide. Man kan göra ett index där variablerna nedtecknas tillsammans med en referens till källan där det hittades. När man använder sådana här metoder tenderar man att mekanisera processen som egentligen ska bygga på känsla och intuition. En sådan här kortmetod lämpar sig bäst för nybörjare som behöver säkerställa att inget har förbigåtts.

5. Omkodning ("Re-coding")

Nu när alla referenser till de utvalda variablerna är kända är det lätt att snabbt gå tillbaka till de ställen i materialet där speciellt intressanta saker sagts. Det kan till exempel noteras att vissa variabler använts i olika sammanhang eller för att förklara skilda fenomen. Det kan också vara så att det som en person menade när han sa en viss sak skiljer sig från hur det uppfattades. Det kan även vara så att man tagit fram många fler variabler än vad som klaras av att undersökas. Det tyder på att ramverket för hur materialet har kodats har släppt igenom för mycket, men det kan även vara för tätt eller för simpelt. Om något av detta har skett måste omkodning ske och det kräver även ny tolkning och analys. Så på det här stadiet börjar variablerna omdefinieras och omkodas.

6. Koppling ("Coupling")

Nu ska det analytiska ramverket och de analytiska förklaringarna börja klarna, man kan börja urskilja mönster av åsikter och uppfattningar. Det ska finnas en klarare hypotes baserad på det material som samlats in och organiserats. Man kan nu börja koppla ihop alla de variabler som identifierats som viktiga till en helhetsbild. Detta betyder att koppla empiriska data till mer generella modeller. Detta stadiet producerar för det mesta ett första utkast som man kan prova på andra människor, vilket är väldigt viktigt.

7. Re-evaluering ("Re-evaluation")

När man får andras kommentarer känns det kanske som om det krävs mer jobb på vissa områden. Det första utkastet ska då skrivas om och då tar man hänsyn till de kommentarer och åsikter som framkommit. Det här stadiet kan pågå en lång tid och liksom de andra stadierna kan det göras om och om igen.

3.4.2. Vårt tillvägagångssätt

Nedan redovisas de steg vi gick igenom under analysfasen för att få fram den information som redovisas i resultatdelen. Stegen baserar sig på grundad teori, men det var inte meningen att följa teorin fullständigt.

1. Skaffa överblick

Det här steget är samma som första steget i grundad teori: lär känna materialet.

Vi läste igenom allt insamlat material. Fler intervjuer skulle inte genomföras och vi ville få en uppfattning om vad det egentligen var för material som hade samlats in. Eftersom intervjutillfällena var utspridda över en ganska lång tidsperiod var det lätt att bara ha de senast utförda intervjuerna i huvudet. Vi hade inte heller bestämt oss för ett tillvägagångssätt för att få ut mesta möjliga av materialet. Tanken med det här steget var att i lugn och ro läsa igenom allt material och se om några idéer framkom.

2. Ta fram intressanta områden

Det här steget är en blandning av stegen 2. Reflektion och 3. Konceptualisering i grundad teori.

När var och en läst intervjumaterialet, började diskussionen om hur analysarbetet skulle gå vidare. Vi pratade om att ta fram några variabler (till exempel nuläge, problem, motivationsfaktorer etc) inom området kompetensöverföring för att lättare kunna studera och dela in datan. På Semcon Data finns ett stort konferensrum, som fungerade bra för brainstorming⁸, eftersom det var möjligt att skriva upp olika saker som var intressanta på blädderblock. Brainstorming gav en bra överblick och fick oss att inse att många av de variabler som var värda att titta närmare på överensstämde med de grupperingar som gjordes i frågeformuläret. Alla frågor som ställdes vid intervjuerna hörde till olika områden som vi hade arbetat fram. Dessa överensstämde naturligt med det som var viktigt att titta närmare på.

3. Fokus på intressanta områden

Det här steget liknar steg 4. Katalogisera koncept i grundad teori.

När de variabler som vi ville koncentrera oss på hade valts ut, lästes materialet igen för att kunna koppla viss information till de utvalda variablerna. För att kunna hitta den information som var relevant för ett specifikt område lästes materialet igenom med tanke på detta område och alla relevanta aspekter skrevs ner. Varje intervju numrerades och numret skrevs ner som en referens varje gång vi tog någon information från intervjun. Detta gjordes i för att lättare kunna koppla viss information till den intervju där det sagts. Det var bra de gånger vi behövde gå tillbaka och kolla upp något en extra gång.

⁸ Brainstorming är en metod som kan användas för att fånga in idéer. Alla deltagare får spontant uttrycka sina tankar, som skrivs upp på en tavla eller dylikt. Syftet är att försöka hitta nya sätt att tänka på den aktuella företeelsen.

4. Sammanfatta den viktiga informationen

Det här steget innehåller delar av steg 5. Omkodning i grundad teori, där man kollar de saker man fått fram och går tillbaka till speciella ställen i materialet.

Vi började skriva efterhand som saker och ting klarnade men fortsatte läsa igenom intervjumaterialet för att kanske få nya infallsvinklar eller hitta något som missats förut. Vi diskuterade med varandra så att inget hade missförstått, det är lätt hänt när man bara har tillgång till anteckningar. En sammanfattning av intressanta företeelser på varje område skrevs. Den här sammanfattningen togs med i rapporten som en bakgrund till det förslag som nämns i nästa steg. Sammanfattningen var till stor hjälp när vi kopplade det insamlade materialet till teamworkteorin som har beskrivits i kapitel 4. Teamwork.

5. Koppla insamlat material till teori

Det här steget sammanfaller mycket med steg sex i grundad teori, Koppling. Vi har vaskat fram de variabler som är viktiga och använder dessa för att analysera situationen på Semcon Data.

Efter steg 4. Sammanfatta den viktiga informationen, hade vi en sammanfattning av de intervjuer som gjorts och fortsatte med att studera materialet i ljuset av teamworkteorin. En analys av materialet med teamworkteorin som bakgrund genomfördes och vi ställde en del frågor, till exempel Är det möjligt att börja arbeta i teamform? Kommer organisationen att acceptera konceptet? Utifrån resultatet av alla dessa analyssteg skrevs ett förslag på hur vi tyckte Semcon skulle gå tillväga med sin nysatsning på kompetensöverföring.

Steg 7. Re-evaluering i grundad teori genomfördes med hjälp av våra handledare på Semcon Data, som läste igenom denna rapport och gav synpunkter på den vid tre tillfällen i slutet av projektet.

3.4.3. Avvikelse i intervjumaterialet

Man behöver inte vara lika försiktig med avvikelser när det gäller kvalitativa studier som kvantitativa. Det är en omöjlighet att vara helt objektiv när man från varje intervju tar med sig intryck och åsikter. Vi försökte att undvika att dra förhastade slutsatser av intervjuobjektets utseende, uppförande, röst, kroppsspråk etc. Vi var objektiva på det här planet, men det är oklart om personen som intervjuades hade några förutfattade meningar om oss och på så sätt inte var fullständigt uppriktig i sina svar. Det är möjligt att konsulter som pratades med trodde att vi arbetade på uppdrag av ledningen, även om vi sade att det de berättade stannade hos oss.

Vi försökte att ge personer som inte hade så mycket egna åsikter förslag att tänka på och det var ofta positiva reaktioner. När man sonderar (på engelska "probe") får man aldrig ställa ledande frågor men vi gjorde nog det misstaget några gånger när vi inte

fick något riktigt svar. Vi blev frustrerade när personen inte hade några förslag eller åsikter överhuvudtaget, och det hände att vi vägledde för mycket.

4. Teamwork

Kapitlet nedan bygger på boken *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization*⁹, om ingenting annat anges.

4.1. Definition

Katzenbach och Smith (1993)¹⁰ definierar begreppet team på följande sätt:
”A team is a small number of people with complementary skills who are committed to a common purpose, performance, goals, and approach for which they hold themselves mutually accountable”(s. 35)

4.1.1. Liten grupp

Ett team består av ett fåtal, mellan två och tjugofem, medlemmar, vilket har en naturlig och praktisk förklaring. Praktiken har visat att en grupp på över 30 personer har teoretiska möjligheter att bli ett team, men det vanligaste fenomenet är att gruppen splittras i mindre enheter. Ett stort antal människor har svårt att kommunicera på ett konstruktivt sätt och det är besvärligt att bearbeta eventuella konflikter inom gruppen. Stora grupper möter också praktiska svårigheter, när det är dags att bestämma tid och plats för möten. Små grupper har bättre förutsättningar att utvecklas till ett högprestanda team (begreppet förklaras längre ner), men antalet medlemmar är inte den enda faktorn som kommer att avgöra om teamet lyckas eller misslyckas.

4.1.2. Kompletterande färdigheter

Ett team måste utveckla en lämplig blandning av olika färdigheter för att möjliggöra teamets arbete. Färdigheterna kan delas in i tre olika kategorier:

- Tekniska och funktionella färdigheter
Det är ineffektivt att bilda ett team av medlemmar som har precis likadana erfarenheter, kunskaper och färdigheter.
- Kunskaper i problemlösning och beslutsfattande
Ett team måste kunna identifiera sina problem och möjligheter, utvärdera de alternativ som finns och fatta ett beslut som baserar sig på fakta. I startfasen behövs det en eller flera personer som har kompetens inom detta område, även om alla teammedlemmar kommer att utvecklas i det här avseendet.
- Mellanmännliga färdigheter

⁹Katzenbach J., & Smith D. (1993). *The Wisdom of Teams: creating the high-performance organisation*. Boston: Harvard Business School Press.

¹⁰Katzenbach J., & Smith D. (1993). *The Wisdom of Teams: creating the high-performance organisation*. Boston: Harvard Business School Press.

Förutsättningar för effektiv kommunikation och konstruktiva konflikter beror på individens mellanmänniska egenskaper. Till dessa egenskaper hör förmågan att ta risker, att ge hjälpsam kritik, att kunna vara objektiv, att lyssna aktivt, att stödja och godkänna andras intressen och prestationer.

Den viktigaste kategorin är tekniska och funktionella färdigheter, men när man väljer ut potentiella teammedlemmar, får man inte lägga för mycket tonvikt på denna typ av kunnande. Det viktigaste är en lämplig blandning av olika färdighetsgrupper samt olika kunskapsnivåer inom dessa. Varje individ utvecklar sina egenskaper under arbetets gång och de flesta av oss kan lära oss de kunskaper och färdigheter, som behövs för ett framgångsrikt teamarbete.

4.1.3. Engagemang i ett generellt syfte och i generella prestationsmål

Teamets första och mest tidskrävande uppgift är att gemensamt forma syftet och de mål som ska uppnås, vilket underlättar utveckling av teamets identitet och engagemang. Ledningens roll är att ge referensramar ("solution space") inom vilka teamet kan arbeta. Målen bör vara konkreta och klara och kunna delas upp i mindre steg som är lätta att klara av. Att kunna uppnå ett delmål ökar engagemanget, men de kortsiktiga målen måste alltid relatera till det övergripande syftet, annars blir teammedlemmar förvirrade och återgår till det gamla medelmåttiga arbetssättet.

4.1.4. Engagemang i ett generellt tillvägagångssätt

Ett team behöver ett generellt tillvägagångssätt, ett protokoll över hur man ska arbeta ihop. Protokollet kan inte hämtas någonstans, utan det är teamets uppgift att utveckla ett tillvägagångssätt. Det måste bestämmas vem som gör vad och enligt vilket schema uppgifterna ska utföras, detta utgör kärnan i tillvägagångssättet. Varje team brukar också ha sina egna regler, till exempel inga telefonsamtal under möten, mot vilka man inte får bryta. Sådana här regler kan vara dokumenterade eller så finns de bara utan att teamet formellt har bestämt vad som är tillåtet och vad som inte är acceptabelt.

4.1.5. Ömsesidig ansvarsskyldighet

En grupp kan aldrig utvecklas till ett team om den inte klarar av att vara ansvarsskyldig som ett team. Om man tänker på den subtila, men kritiska skillnaden mellan "chefen tycker jag är ansvarsskyldig" och "vi tycker vi är ansvarsskyldiga", förstår man här faktornas betydelse. Teamets ansvarsskyldighet handlar om de löften vi ger oss själva och varandra, löften som understryker två kritiska aspekter: engagemang och förtroende. Grupper som saknar ömsesidig ansvarsskyldighet har inte format ett generellt syfte och tillvägagångssätt, vilka skulle kunna förena de ansvarsskyldiga individerna till ett team.

4.2. Från grupper till team

En grupp är inte samma sak som ett team, men ibland kan skillnaden vara subtil.

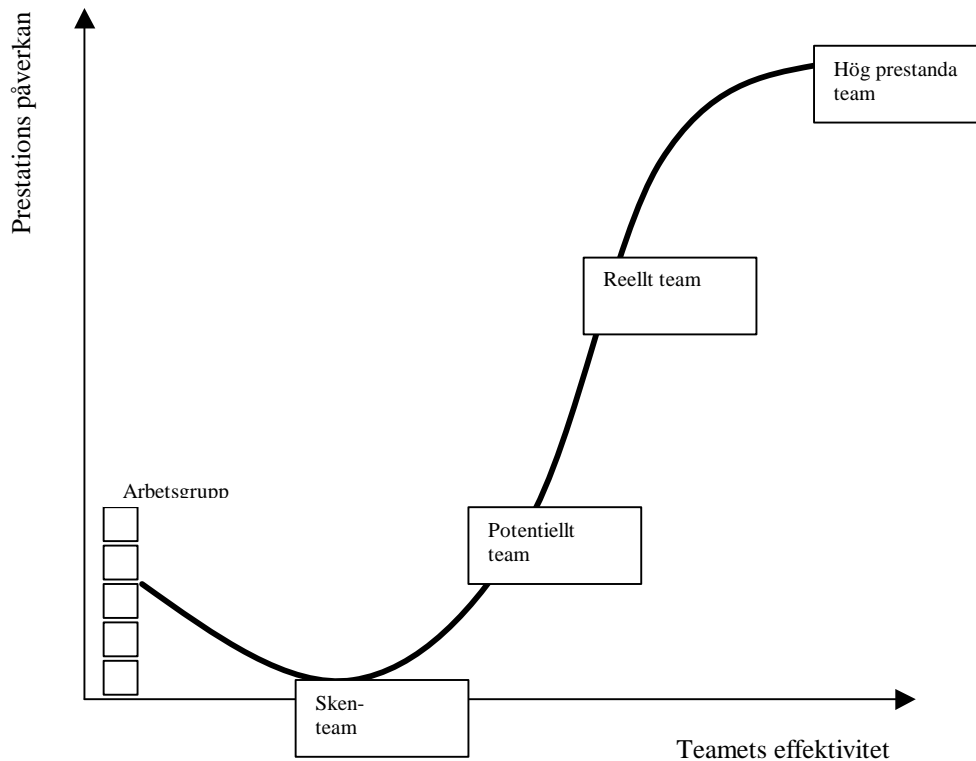
Tabell 4.2.1. klargör skillnader mellan en arbetsgrupp och ett team.

<i>Arbetsgrupp</i>	<i>Team</i>
Stark, klart fokuserad ledare	Delat ledarskap
Individuell ansvarsskyldighet	Individuell och ömsesidig ansvarsskyldighet
Gruppens syfte är samma som den övriga organisationens mission	Speciellt teamsyfte, vilket teamet självt har utvecklat
Individuella arbetsprodukter	Kollektiva arbetsprodukter
Håller effektiva möten	Uppmuntrar till öppen diskussion och till möten för att aktivt lösa problem
Mäter effektivitet indirekt via inverkan på andra	Mäter prestation direkt via kollektiva arbetsprodukter
Diskuterar, fattar beslut och delegerar	Diskuterar, fattar beslut och utför riktigt arbete ihop

Tabell 4.2.1. Skillnader mellan grupper och team

Teamwork är inte den snabbaste eller lättaste vägen att uppnå målet, men ett team presterar mycket mera än summan av alla gruppmedlemmarnas prestation.

Förvandlingen från arbetsgrupper till högprestanda team bör betraktas som vilken organisatorisk förändring som helst, vilka aldrig sker smärtfritt och vars resultat är utvärderingsbara först efter några år. Under sin levnadstid kommer teamet att nå olika faser av teamarbete, men alla grupper har inte möjlighet eller kapacitet att bli ett högprestanda team. Figur 4.2.1. illustrerar hur prestationen ökar i samband med förvandlingen från traditionellt grupparbete till högprestanda team, vilka har en enorm prestationsförmåga.



Figur 4.2.1. Prestationskurva av teamwork

1. Arbetsgrupp: En grupp som inte har behov av eller möjlighet att öka sin prestationsnivå. Den här typen av grupp används ofta för att sprida information och erfarenheter och för att fatta beslut som berör en individs ansvarsområde. Ett generellt syfte eller gemensamma inbördes arbetsprodukter, vilka uppmuntrar till teambeteende, fattas. Arbetsgrupper fungerar bra i stora hierarkiska organisationer. Arbetsgrupper hjälper varje enskild medlem i sin individuella roll.
2. Skenteam: En grupp som skulle kunna ha ett behov eller en möjlighet att öka sin prestationsnivå, men gruppen har inte fokuserat på den kollektiva prestationen och försöker inte heller att nå dit. Det ligger inte i gruppens intresse att forma ett generellt syfte eller gemensamma mål. Prestationen är lägre än arbetsgruppens.
3. Potentiellt team: En grupp som har behov av att förbättra sin prestation och som verkligen försöker att öka sin prestationseffekt. Problemet är att syfte, mål eller arbetsprodukter är oklara och att ett fastslaget tillvägagångssätt fattas. Kollektiv ansvarsskyldighet är inte heller ordentligt etablerad bland gruppmedlemmarna.
4. Reellt team: En liten grupp människor, som har olika färdigheter och som är lika engagerade i ett generellt syfte och tillvägagångssätt samt i generella mål,

vilka teamet gemensamt har format och för vilka teammedlemmarna tillsammans ansvarar för.

5. Högprestanda team: En grupp som har samma kännetecken som ett reellt team. Skillnaden är att teammedlemmar i den här gruppen är djupt engagerade i varandras personliga utveckling och framgång. Teamledarens roll är mindre betydelsefull och svårare att definiera, eftersom alla gruppmedlemmar agerar som ledare. Högprestanda team är väldigt sällsynta, eftersom det inte finns något generellt sätt att få människor att engagera sig i andras utveckling och personliga tillväxt.

Grupper blir team genom att forma ett generellt syfte och prestationsmål. De ska definiera ett generellt tillvägagångssätt, utveckla en hög nivå på teamets olika färdigheter och se sig själva ömsesidigt ansvarsskyldiga. Team motiverar, utmanar, belönar och stödjer individer som försöker att förändra det sätt de arbetar på. Förändring från ett reellt till ett högprestanda team innebär risktagning inom områden som konflikter, förtroende, ömsesidigt beroende och hårt arbete. Att få andras förtroende och att våga vara beroende av kollegor är ingen lätt uppgift. Det behövs en radikal förändring i arbetsbeteendet, vilket blir möjligt via kontinuerliga repetitioner och träningstillfällen.

4.3. Teamledare

Lao-Tzu, en kinesisk filosof, har beskrivit teamledarskap så här:

”As for the best leaders, the people do not notice their existence. The next best, the people honor and praise. The next, the people fear; and the next, the people hate. When the best leader’s work is done, the people say, ’We did it ourselves.’”

Enligt en verkställande direktör behöver en teamledare följande egenskaper:

”having the patience of Job, the courage of Napoleon and the wisdom of Churchill.”

Teamledaren är den viktigaste personen i teamet. Hans eller hennes roll skiljer sig från den traditionella ledarrollen, teamledarens roll är att underlätta och möjliggöra. Han eller hon ska se till att syfte, mål och tillvägagångssätt förblir relevanta och meningsfulla. Han eller hon ska kombinera olika nivåer av färdigheter och uppmuntra teammedlemmar till personlig utveckling och tillväxt. Teamledaren försöker bygga upp både individuellt och teambaserat engagemang och individuellt och teamomfattande förtroende. Ledaren har hand om relationer med resten av organisationen och hela teamet litar på hans eller hennes förmåga att fatta beslut och att ta chanser för teamets bästa. Teamledaren bygger upp teamprestation genom att skapa möjligheter för teamet och andra teammedlemmar, vilket kräver en osjälvisk inställning till arbetet. Teamledare delegerar inte de tråkiga uppgifterna till andra, ledaren är alltid beredd att ställa upp, speciellt när personliga risker är höga eller när det krävs ”smutsigt arbete”. Även om teamledarnas uppgifter kan vara väldigt varierande, finns det två saker som reella teamledare aldrig gör: de skyller inte på en

enskild individ eller låter en individ misslyckas och de försöker aldrig skylla ifrån sig om teamet har gjort ett dåligt resultat.

I startfasen av teamwork behövs det en relativt stark ledning, som styr teamet åt rätt håll. När teamet och teammedlemmar fortsätter att utvecklas, minskar behovet av ett starkt ledarskap. Självestyrande högprestanda team består av personer som har förmågan att ta på sig olika roller, också ledarrollen, när situationen så kräver.

4.4. Utvärdering och belöning av teamwork

Det här avsnittet bygger på boken *The team building tool kit: tips, tactics and rules for effective workplace teams*¹¹.

Ett effektivt utvärderingssystem känner igen och belönar de värden som organisationen uppskattar. Teamets funktionalitet baserar sig både på resultat (att utföra en uppgift) och på processen (skapande av relationer). En person i ett team utför tre olika arbeten: det aktuella arbetet han eller hon presterar, arbetet han eller hon presterar som teammedlem och teamprestationen. Det finns olika typer av utvärderingssystem, vilka tar hänsyn till både djupet och bredden på teammedlemmarnas medverkan:

- *Värdering av kollegor* ("peer ratings"): teammedlemmar värderar varandras medverkan.
- *Värdering av kundtillfredsställelse* ("customer satisfaction ratings"): externa och interna kunder utvärderar individens och teamets prestation.
- *Självuppskattning* ("self-appraisals"): teammedlemmar värderar teamets prestation.
- *Teamledare granskar* ("team leader reviews"): teamledare värderar individuellt varje teammedlem.
- *Avdelningschef granskar* ("management reviews"): avdelningschef eller en ännu högre chef värderar varje individs prestation i förhållande till olika faktorer; även i förhållande till teamprestationen.

Team, så som individer, reagerar på både intern och extern belöning. Externa belöningar kan vara bonuslön, certifikat, uppmärksamhet i tidningar, presenter, resor, middagar och så vidare. Interna belöningar kan bestå av tillfredsställelse i teamarbetet, kreativa utmaningar, ökat ansvar och möjligheter att lära sig nya saker. Belöningssystemet måste uppfylla några förutsättningar för att garantera att belöningssystemet är meningsfullt och motsvarar organisationens syfte med systemet:

- Belöningssystem måste överensstämma med organisationskulturen och managementstilen.
- Om utvärderingssystem och belöningssystem prioriterar olika saker kommer belöningssystemet att vinna.

¹¹Harrington-Mackin D. (1994). *The team building tool kit: tips, tactics and rules for effective workplace teams*. New York: American Management Association.

- Människor jobbar mest på uppgifter som ger den största belöningen.
- Belöningsystemet måste fokuseras på teamets gärningar, inte på individens.
- Belöningsystem riktade mot individer hamnar i konflikt med teamtänkandet.
- Om organisationen tänker dela ut priser, är det bäst att göra det i samband med ett avslutat projekt, inte premiera ett helt års arbete.
- Utvärderingar baserade på antalet timmar en individ använder för teamarbete ger inte det bästa måttet på deras medverkan.
- Om teamet inte är autonomt, kan teambelöningar motverka sitt eget syfte.
- Belöningsystem borde göra team ansvarsskyldiga för hela organisationen likaväl som för teamet.

Innan man bestämmer sig för att använda ett belöningsystem, måste ledning och team komma överens om några kritiska frågor:

- Vem ingår i belöningsystemet?
- Vem avgör vilka som ska belönas?
- Hur mycket pengar utgör en effektiv belöning?
- Hur mycket information måste spridas om vem som ska få belöningen och varför?
- Hur ska teambelöning hanteras när teammedlemmar byts ut?
- Vilka belöningar (informella och formella) anser teamet vara meningsfulla?
- Hur skiljer sig belöningar åt mellan olika typer av team (självstyrande, tvärfunktionellt och så vidare)?

4.5. IT-hjälpmedel

Ett team kan använda IT för att kommunicera både internt och externt. Aktuell information måste finnas tillgänglig för att stödja beslutsfattandet. Enligt författarna till boken *Creating tomorrow's organization*¹² måste syftet och specifikation definieras innan man bestämmer sig för ett system eller en kombination av system. Tabellen nedan sammanfattar utbudet av system som stödjer kommunikation och tar upp för- och nackdelar.

¹² Birchall D., & Lyons L. (1995). Creating tomorrow's organization: Unlocking the Benefits of Future Work. London: Pitman Publishing

Systemets syfte	Typ av system	Synkron/ Asynkron	Fördelar	Nackdelar
Intern och extern kommunikation	Telefon-Konferenser	Synkron	Relativt billigt och lätt att använda.	Den visuella effekten förloras. Svårt att leda möten, speciellt när antalet deltagare är stort.
	Interaktiva video-System	Synkron	Teammedlemmar behöver inte vara på samma ställe.	Alla medlemmar måste vara närvarande och uppkopplade.
	Icke-interaktiva Videosystem	Asynkron	Teammedlemmar kan vara spridda.	Ingen möjlighet till spontana frågor.
	Interaktiva dator-Konferenser	Synkron	Ögonblicklig. Tillåter överföring av interaktiv text, grafik och data.	Ineffektiv, avsaknad av alla icke-verbala uttryckssätt.
	Icke-interaktiva Datorkonferenser	Asynkron	Tidsberoende. Tillåter överföring av interaktiv text, grafik och data.	Informations överflöd.
	Fax, e-post, textmeddelande	Asynkron	Tidsberoende	Svårt att förklara komplexa saker.
	Röst-Meddelande	Asynkron	Billigt och lätt att använda	För mottagaren svårt att förstå annat än enkla saker.
	Traditionellt Möte ("face-to-face")	Synkron	Komplett modalitet. Kan vara effektivt.	Alla teammedlemmar måste vara närvarande samtidigt på samma ställe.
Inhämtning av information	Databaser och Intranät		Lätt att hitta företag/kund-specifik information	Inte alltid tillgängliga, någon måste uppdatera informationen
	WWW		Tillgång till internet nästan överallt.	Informationsutbudet enormt

Tabell 4.5.1. Olika system för att stödja teamets kommunikation och inhämtning av information¹³

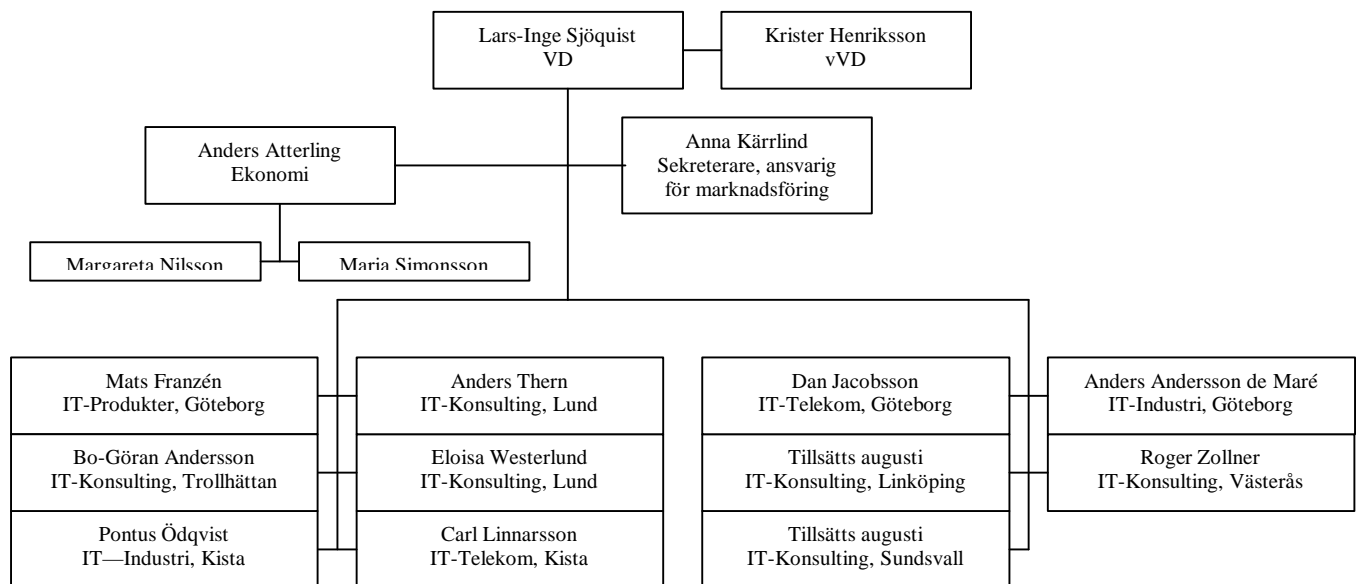
¹³Birchall D., & Lyons L. (1995). Creating tomorrow's organization: Unlocking the Benefits of Future Work. London: Pitman Publishing

5. Resultat

I det här kapitlet redovisas den information som har samlats in genom intervjuer och observationstillfällen (se Kapitel 3. Metod). Det första avsnittet innehåller en presentation av företaget baserat på informationsmaterial som företaget har bidragit med. I övriga avsnitt har vi sammanställt informationen från de intervjuer som genomfördes på Semcon Data under ett antal rubriker som delar in materialet på ett sätt som vi tyckte passade. När konsulterna och ledningen omnämns syftar vi till just de personerna som har intervjuats.

5.1. Företagspresentation

Denna företagspresentation baserar sig på material, som finns tillgängligt på Semcon Datas kontor. Semcon Data AB är en del av Semcon AB –koncernen, som i övrigt arbetar med sju andra; utbildning, el och elektronik, teknikinformation, kvalitet, mekanik, process och provning, kompetensområden. Semcon grundades 1980 i Västerås och Semcon Data AB fick sin början 1986, när Semcon CAD AB etablerades. 1994 byttes namnet till Semcon Data AB och Semcon blev ISO 9001 certifierat. Semcon Data AB har huvudkontoret i Göteborg och finns på sju orter runt om i Sverige (figur 5.1.1.).



Figur 5.1.1. Semcon Data AB:s organisation

Semcon Data AB arbetar inom området informationsteknik och säljer IT-tjänster och -produkter till ledande industri- och telekomföretag. Semcon Datas konsulter arbetar med både nätverk och kommunikation samt systemutveckling, på produktsidan dominerar CAD-system. I Göteborg har företaget expanderat kraftigt och för

tillfället finns det 60 medarbetare på tre olika avdelningar: IT-Produkter, IT-Telekom och IT-Industri.

Den snabba tillväxten har förändrat hela organisationen och det är omöjligt att hålla personlig kontakt med var och en. För att kunna dra nytta av den kompetens som finns i organisationen, vill man se till att kompetensöverföringen i företaget verkligen sker på ett organiserat sätt samtidigt som varje konsult kan expandera sina informella nätverk. Med informella nätverk menas de relationer som naturligt skapas vid sidan av och inom den formella organisationen.

5.2. Miljö

Avsnittet miljö behandlar hur de personer som har intervjuats uppfattar företaget de arbetar för. Det speglar även hur vi uppfattar organisationen efter vad vi har upplevt och fått ta del av vid observationstillfällen och intervjuer.

Semcon Data AB är ett företag som bara funnits i några år, huvudverksamheten är att sälja konsulttjänster och produkter inom IT-området. Enligt ledningen bidrar dessa båda faktorer till en låg medelålder på företagets anställda och att majoriteten av de anställda än så länge är män, bara ungefär 20 % är kvinnor. Företaget har 60 medarbetare på kontoret i Göteborg (där undersökningen utfördes), vilket bidrar till att skapa en informell stämning och platt organisation.

Enligt ledningen för Semcon Data AB har företaget vuxit väldigt fort under några år, man har gått från tre till drygt 150 anställda på tre år. Företagsledningen önskar fortsatt snabb tillväxt och ett av Semcons strategiska mål är att bli större. Organisationen har inte hunnit utvecklas i samma takt som företaget växer och en del av de problem konsulterna upplever beror på den snabba tillväxten. Det står också klart att företagsledningens och konsulternas uppfattning om vissa saker inte sammanfaller. Konsulterna som har intervjuats är för det mesta nöjda med Semcon Data, men det betyder inte att det inte finns områden som kan behöva förbättras.

Semcon Data AB är ett konsultföretag, vars huvuduppgift är att sälja konsulttjänster, det vill säga att sälja kompetens inom IT-området. Ledningen hävdar att målet är att hålla den fastslagna budgeten, men ur konsulternas synvinkel ser det ut som om målet är att hålla beläggningssiffrorna så höga som möjligt. De flesta konsulterna känner ett stort ansvar som konsult och en del konsulter får skuld känslor om man är utan uppdrag alldeles för länge. Många av konsulterna upplever också ett ansvar gentemot sin uppdragsgivare och vill inte svika denne. Det är underförstått att det är väldigt viktigt att debitera så många timmar som möjligt. På det avdelningsmöte, som hålls en gång i månaden, stöds detta tankesätt genom att chefen visar statistik över hur mycket avdelningen har kunnat debitera och hur det går ekonomiskt. Det här mötet är den enda möjligheten för konsulter som inte jobbar hos samma kund att träffa varandra under arbetstid.

Ledningen har från aktieägare och andra intressenter krav på sig att upprätthålla en viss lönsamhet, vilket leder till att tiden som avsätts för utbildning minskar på grund av att konsulterna helt enkelt inte kan eller vill ta sig tid att gå utbildningar eller engagera sig i andra kompetenshöjande aktiviteter. Det är många av de anställda som tycker det är svårt att skapa utrymme för utbildning samtidigt som man jobbar hos en kund som inte alls ser nyttan med att den konsult han anställt inte dyker upp på en vecka.

Varje konsult som skickas ut på nytt uppdrag är en levande reklamskylt för Semcon Data och varje sak konsulten gör eller inte gör påverkar kundens framtida uppfattning om Semconiter. Företaget är väldigt beroende av sina kunder, eftersom kunderna står för en stor del av kompetensutvecklingen i form av olika uppdrag och dessutom är kunderna Semcon Datas inkomstkälla. Ledningen påpekar att det är kunderna som styr vilken väg företaget väljer; talar en betydelsefull kund om att det här och det här vill vi ha hjälp med inom en snar framtid så är Semcon Data tvunget att satsa på de här områdena för att kunna behålla kunden. I den här branschen värdesätts även den sociala kompetens som medarbetarna förhoppningsvis har, eftersom arbetet handlar väldigt mycket om kundkontakter och konsulterna måste ofta byta arbetsplats. Det gäller att kunna sälja sig själv och sitt företag och snabbt smälta in i nya miljöer.

Något annat som kännetecknar det här företags vardag och som företags ledning framhåller är att det är svårt att göra upp långsiktiga planer, eftersom det sker så mycket förändringar hela tiden och tekniken utvecklas oerhört snabbt. Att man inte vet vad som kommer att vara viktigt att kunna om några år avspeglar sig i de individuella planer som chef och konsult gemensamt försöker göra upp. Detta innebär att konsulten och dennes chef ofta bara kan göra upp kortsiktiga planer, ingen vet vad konsulten kommer att jobba med om några år. Majoriteten av konsulterna och ledningen tyckte inte att detta innebär några problem, eftersom allt förändras så snabbt på det här området så om man skulle göra upp planer skulle de inte kunna följas ändå. Några stycken av konsulterna tyckte däremot att de ville ha mer direktiv från ledningen gällande åt vilket håll företaget ville att konsulten skulle gå.

Företaget måste vara oerhört mån om sina anställda, man måste verkligen vårda sin personal och få dem att trivas. För tillfället är människor i den här branschen väldigt rörliga och byter ofta jobb. Vill ett konsultföretag som Semcon Data hålla sin personalomsättning på en låg nivå är det nödvändigt att det finns saker som gör att personalen inte bara vill stanna för en kort tid. De anställda är lika med företags kompetens och måste trivas, det finns i annat fall en uppsjö av andra arbetsplatser att välja på. Enligt företags ledning och informationsmaterial från företaget profilerar sig Semcon Data som ett företag som är mycket mån om sina anställda och skapar stort utrymme för vidareutbildning. Det ordnas Semcon-dagar, fester av olika slag, fredagspubar, det finns möjligheter att delta i olika sport evenemang etc. Anställda har också möjlighet att bli delägare i aktieföretaget Semcon, vilket knyter de anställda ännu närmare företaget.

Eftersom de anställda fått erbjudande om att köpa en dator förmånligt så har nu de flesta tillgång till dator hemma och kan förhoppningsvis i framtiden sköta vissa saker hemifrån, som tidsrapportering m.m., vilket lämnar ännu mer effektiv arbetstid. Många konsulter tycker att det är bra om de kan sköta exempelvis tidsrapporteringen hemifrån så slipper man göra det på arbetstid.

5.3. Kompetens på Semcon Data AB

I det här avsnittet presenteras information rörande kompetens på Semcon Data och vad man har för uppfattning om begreppet kompetens. Även detta avsnitt baserar sig i första hand på de intervjuer som gjorts med personer på Semcon Data.

På Semcon Data har man inte någon gemensam definition av vad kompetens är. Svaren på frågan om hur begreppet kompetens definieras varierade men en del tyckte att kompetens helt enkelt var kunskap, andra tyckte att det var både kunskap och de färdigheter som krävs för att kunna använda kunskapen. Exempel på definitioner som nämndes i samband med begreppet kompetens i diskussioner med konsulterna var att kompetens är ett konkurrensmedel, kunskap i kombination med intresse, att kunna använda sig av information etc. Någon enstaka person tyckte att kompetens var en blandning av en persons utbildning, sociala kompetens och erfarenheter. Endast hälften av de tillfrågade nämner förmåga att kommunicera (social förmåga) som något väsentligt i samband med begreppet kompetens. När man sammanfattar ledningens åsikter till en enda definition blir det ungefär så här: tekniskt kunnande på Semcons arbetsområden i kombination med social kompetens som kan tillämpas inom ett visst område. Detta kan jämföras med definitioner som återfinns i litteraturen, till exempel Walter Sahlqvist och Bengt Jernhalls¹⁴ definition:

”Kompetens är mer än kunskap. Kompetens handlar om förmåga att lösa en uppgift. Det rymmer både teknisk och social förmåga. Det rymmer förmåga att samarbeta, att leda och att ledas. Kompetens är ”full hand” av kunskaper, färdigheter, erfarenheter, kontakter och värderingar, men också samordning och ledning.”
(s. 11)

Många av de tillfrågade tyckte att det var väldigt svårt att definiera kompetens och de beklagade sig högljutt över denna svåra fråga. Det kan bero på att begreppet är känt men vad det egentligen innebär är det ingen som riktigt vet. Det kan också ha berott på att det var det första de skulle svara på efter de hade fått berätta om sin bakgrund. Det märks att alla människor trivs med att tala om sig själva, det är ett område som känns tryggt och ingen kan komma och säga att något är rätt eller fel.

Kompetens är Semcon Datas grundråvara och den produkt Semcon Data säljer till sina kunder. Semcon Data är inget traditionellt tillverkningsföretag, men kvaliteten är en lika betydelsefull faktor som på vilket annat bolag som helst. För att kunna

¹⁴Sahlqvist W., & Jernhall B. (1996). Organisationen och den dolda kompetensen (2:a upplaga). Oskarshamn: Tryckeri AB Primo.

garantera de bästa möjliga konsulttjänsterna och den högsta kvaliteten, måste företaget ta hand om sina anställda och deras kompetens. Produktutveckling sker i traditionella tillverkningsföretag parallellt med tillverkning och försäljning av företagets produkter. Det är en omöjlighet i ett konsultföretag som hela tiden kämpar för att sälja så många uppdrag som möjligt samtidigt som varje enskild konsult måste få tid att vidareutveckla sig.

På grund av att det är de anställda som utgör en stor del av företagets tillgångar är rekryteringsprocessen en väldigt viktig bit. Den eller de personer som sköter rekrytering har ett väldigt stort ansvar, lika stort som det traditionella tillverkningsföretagets inköpare och rekryteringspersonal har tillsammans. Man ska helst anställa "rätt" personer från början, eftersom nya konsulter utan erfarenhet kostar mycket pengar från första dan. Om man då upptäcker att någon man anställt för några månader sedan inte sköter sig eller rent av inte trivs har mycket dyrbar tid runnit iväg. Man måste då gå igenom hela processen igen och det tar ytterligare tid innan företaget kan tjäna pengar på den nyanställda.

Den sedvanliga kompetensutvecklingen sker i form av kurser och uppdrag ute hos kunder. Konsulterna på Semcon Data är överrens om att det är på de olika uppdragen man lär sig mest, men den stora erfarenhetsbanken finns hos konsulterna själva. Den kunskap en konsult har om vissa typer av problem hos en kund kan man inte hämta på en kurs eller på internet, denna kunskap finns bara tillgänglig hos konsulten i fråga. Denna specialkompetens är också en av de svåraste konkurrensfaktorerna att kopiera, vilket inte borde minska värdet man sätter på de anställdas kompetens.

5.4. Kompetensöverföring på Semcon Data AB

Avsnittet 5.4. Kompetensöverföring på Semcon Data AB är en sammanställning av de åsikter angående kompetensöverföring som framkommit under intervjuer med personer på företaget.

Enligt ledningen är den kompetens som ska överföras och som är möjlig att överföra professionella kunskaper, det vill säga kunskaper som man använder i sitt dagliga arbete. Social kompetens är inte mindre betydelsefull, men för att kunna höja sin sociala kompetens behövs ofta mera än att en person bara lyssnar och tar del av andras erfarenheter. Det behövs träningstillfällen och umgänge med andra människor.

Semconiterna upplever situationen på Semcon Data AB som sådan att det inte finns någon speciell form för eller någon tid avsatt för kompetensöverföring. Det finns inga rutiner eller verktyg för att sammanställa problemlösningar, tips och frågeställningar. Det skulle behövas ett ställe dit man kan vända sig för att söka lösningar. Det hålls ett avdelningsmöte en gång i månaden, varje avdelning åker på en kick-off -resa, man träffas i puben varje fredag och det finns mycket andra mera

eller mindre festliknande aktiviteter, men det saknas ett organiserat och mera effektivt sätt att träffas personligen och utbyta erfarenheter.

Det är vanligt att det arbetar flera Semconiter hos samma kund. Enligt konsulterna så är det naturligt att de här personerna lär känna varandra mycket väl och bildar en egen liten grupp, som kommunicerar och samarbetar dagligen. Kompetensöverföring sker automatiskt dem emellan. Resten av de anställda inom samma område har ingen möjlighet att ta del av den kunskap som denna grupp besitter.

När man är nyanställd knyter man mycket kontakter och håller sig till dessa. Många av konsulterna tycker att det informella nätverket blir den viktigaste informationskällan vid problemlösning, såvida det inte finns något annat tillvägagångssätt. Ett stort problem som upplevs är att man inte vet vad kollegor jobbar med eller vad de är bra på. Det anställs kontinuerligt nya medarbetare och de sedan tidigare anställda har inte möjlighet att hinna lära känna alla nya. Det kanske finns en person på företaget som kan något ämne bättre än du, men det kan man inte få reda på, eftersom den kompetens som finns i företaget inte är samlad på ett ställe. Man måste också våga lite mera när man ska ta kontakt med en person man inte känner. Det är mycket lättare att förklara för kompisar, eftersom man pratar samma språk och kompisar skrattar inte om man frågar något dumt. Om man inte får svar relativt snabbt från sina kollegor, tröttnar man och nästa gång använder man andra vägar för att hitta en lösning. En stor del av intervjupersonerna uppgav att tiden det tog att hitta en lösning var kritisk i valet av tillvägagångssätt, tog något sätt för lång tid så provades något annat nästa gång man hade problem.

Varje konsult är ensam ansvarig för att hans eller hennes uppdrag går bra. Konsulter vill inte lägga dyrbar tid på att engagera sig i andras problem, när man ändå inte har något ansvar för sina kollegors uppdrag. Dock tyckte några av de intervjuade att det skulle vara intressant att veta vad kollegorna jobbade med.

Avdelningsmötet en gång i månaden ses av konsulterna som ett tillfälle för chefen att sprida information om beläggningsciffror, resultat och annan statistik. På mötet har man inte tid för diskussion och erfarenhetsutbyte, vilket leder till att ingen av konsulterna vet något om de andra anställdas projekt och hur det går för dem, om de inte känner varandra privat. Eftersom konsulterna inte får någon agenda för avdelningsmötet i förväg och på grund av att tiden inte räcker till uppstår det nästan aldrig någon diskussion. Det enda de allra flesta säger under mötet är hej när man kommer och hej då när man går hem. Det förekommer ofta att folk inte kommer till mötet, om de har mycket att arbeta med hos sin kund och då prioriterar detta istället för avdelningsmötet.

Kick-off –resan varje år görs i syfte att skapa gemenskap och att ge konsulterna möjlighet att lära känna varandra. Under hösten innan kick-offen görs en kulturbarometer i form av en enkät som skickas ut till alla konsulter. Kulturbarometern ska enligt Semcon Datas ledning mäta hur nöjda konsulterna är och vad som borde förbättras. Resultaten av kulturbarometern går igenom på kick-

off-resan eller på ett avdelningsmöte. Förra årets barometer visade att utvecklingsmöjligheterna på företaget behövde förbättras och detta diskuterades på kick-offen. Men efter resan har man inte hört så mycket om barometern och vad som har gjorts för att försöka förbättra situationen.

Puben och alla andra aktiviteter utanför arbetstid är också olika informella sätt att skapa vi-känsla och ge folk tillfälle att lära känna varandra, men dessa sätt kan inte på något sätt ersätta strukturerat kompetensutbyte utan fyller nästan enbart sociala behov.

5.4.1. Kompetensgrupper

Avsnittet Kompetensgrupper behandlar försöket att starta kompetensgrupper som skedde för ungefär ett år sedan. Här återges vad de intervjuade berättade om hur de upplevde detta och varför de tror att kompetensgrupperna inte fungerade så bra.

På konsulternas initiativ startades det en kompetensgrupp för att utbyta kunskap om Unix för knappt två år sedan. Grundtanken var att ge möjlighet till alla som jobbar med samma saker att träffas regelbundet och dela med sig av erfarenheter, ordna föredrag och seminarier om ämnen som ligger i gruppens intresse. Idén presenterades under avdelningens kick-off-resa till Åre och en person valdes till ansvarig. Den här personen kontaktade tänkbara gruppmedlemmar per e-post och alla andra lutade sig tillbaka och väntade på att det skulle hända någonting. Gruppen hann träffas några gånger innan verksamheten slocknade och hela försöket lades av. Ledningen godkände idén, men engagerade sig sedan inte mer.

Efter att Unix-gruppen startade har en kompetensgrupp till etablerats, där man ska diskutera frågor inom områdena metod och PDM (Product Data Management). Denna grupp är tvärfunktionell, vilket innebär att i gruppen ingår medlemmar från olika avdelningar och till och med från olika enheter inom Semcon AB. Enligt den ansvarige för den här gruppen har man haft två möten, vilka inte gav några positiva signaler inför framtiden. Bristen på deltagare var stor och under mötena kom man egentligen inte fram till någonting. Vi var närvarande vid ett av dessa möten, det kom endast en person till mötet och man höll en telefonkonferens med kontoret i Stockholm, men även där var det bara en person närvarande. Olika metoder och verktyg diskuterades och man bestämde att ha ett nytt möte sex veckor framåt.

Med hjälp av kompetensgrupper vill företaget på ett organiserat sätt överföra kompetens som nu sprids i olika informella sammanhang samt hitta flera som är intresserade av sin egen och andras utveckling. Enligt ledningens är ett av målen med de här grupperna att hitta ett gemensamt sätt att arbeta, både i Göteborg och i övriga landet. Namnet Semcon ska associeras med ett arbetssätt. När samma tanke- och tillvägagångssätt delas av alla är det enkelt att flytta konsulterna mellan orter och olika projekt. Ett annat syfte med kompetensgrupperna är att skapa ett forum där konsulter kan påverka vad som händer i företaget.

Konsulter uppgav olika anledningar till varför de vill delta i kompetensgrupper, men den gemensamma nämnaren är ett socialt behov. Konsulter känner att de behöver få träffa kollegor och få hjälp, råd och tips.

5.4.1.1. *Problem med kompetensgrupper*

Tabellen nedan är en sammanställning av de svar som gavs på varför det inte fungerade med kompetensgrupper. I den vänstra kolumnen visas de verkliga problemen och i den högra kolumnen symptomen som konsulterna uppgav som de verkliga problemen. Tid, ansvar samt oklara mål och syften var problem som återkom om och om igen när intervjuerna gjordes.

<i>Problem</i>	<i>Symptom</i>
Konsulter sitter hos olika kunder	Svårt att hitta gemensam mötestid och – plats
Konsulter jobbar mycket och ofta övertid	
Dålig planering	Konsulter träffar sällan varandra
Tidpunkt för gruppmötet (oftast efter arbetstid)	Konsulter kommer inte till mötet
En person hade ansvaret	Ingen annan engagerade sig
Ledningen och avdelningscheferna engagerade sig inte tillräckligt mycket	Konsulter prioriterade inte kompetensgruppen
Det fanns inga konkreta mål	Brist på motivation och engagemang, konsulter prioriterade inte kompetensgruppen
Konsulter fick egentligen inte använda tid för en kompetensgrupp	
Konsulter förstod inte nyttan med en kompetensgrupp	

5.4.1.2. *Lösningsförslag till problem med kompetensgrupper*

Att konsulter sitter hos olika kunder hör till konsultverksamheten och är ett faktum som inte går att förändra samt att man, speciellt i slutfasen av ett projekt, ofta har mycket att göra och måste jobba övertid. Att kombinera de här faktumen med kompetensgrupper är möjligt med ordentlig planering, vilken gruppen själv ska ta hand om. Alla andra problem som upplevts går att åtgärda och med vårt förslag som presenteras senare i rapporten (se kapitel 8. Ett konkret förslag) har vi försökt att lösa och undvika dessa problem.

5.5. IT-hjälpmiddel för kompetensöverföring på Semcon Data AB

Detta avsnitt presenterar information gällande tekniken som skulle kunna användas i samband med kompetensöverföring på Semcon Data. Informationen härstammar från intervjuer och egen användning av teknikerna.

Semcon Data AB är ett IT-företag och användning av olika tekniska lösningar ses som en självklarhet. Anställda är förtjusta i IT och när det uppstår problem i

samband med att utnyttja ny teknik, är det inte tekniska kunskaper som saknas utan kunskap om att förändra arbetsprocesser och/eller företagskulturen. På Semcon Data används de flesta av de system som nämns i tabellen 4.5.1. Olika system för att stödja teamets kommunikation och inhämtning av information. De nyaste som finns till förfogande är Datas eget intranät och hela koncernens databas KOMPIS, som ska innehålla konsultprofiler. Vi har valt att titta lite närmare på intranätet och på KOMPIS, eftersom de är de nyaste tekniska lösningar som har införts.

5.5.1. Intranät

Semcon Datas intranät fick sin början som ett tävlingssvar i en tävling, som skulle belöna den bästa avdelningssidan. En konsult som inte hade något uppdrag just för tillfället ville lära sig HTML och tog ansvaret för tävlingsbidraget. Konsulten fortsatte utvecklingsarbetet efter tävlingen och sidan växte till ett intranät. Informationen som finns med på intranätet har sammanställts av sekreteraren Anna Kärrlind och hon har också ansvaret för vilken information som kommer med och vilken som utelämnas. Det har inte gjorts någon undersökning om vad den största möjliga användargruppen, konsulter, tycker borde finnas med på ett intranät och vad som skulle få dem att använda sig av det. Det finns ingen klar uppdaterings- eller underhållningsplan, vilket innebär att man riskerar innehållets aktualitet.

Bland konsulterna finns det inte många som vet om intranätet och ännu färre har använt sig av det¹⁵. Detta beror på att intranätet har varit ett litet projekt som inte berör så många och det har inte informerats om möjligheten att söka information på intranätet. Ett stort problem som upplevs är att alla inte har tillgång till intranätet från den kund man sitter hos eller hemifrån. Detta problem kommer dock att försvinna under 1998. Informationen har också uppfattats som inaktuell och konsulter anser sig inte ha tid att surfa på intranätet. Det ligger inte heller i kundens intresse att konsulten använder debiterad tid för att studera intranätets innehåll.

Det finns bättre sätt att starta ett intranätprojekt, men det behöver inte betyda att projektet kommer att misslyckas. Konsulterna behöver informeras och uppmuntras till att söka information på intranätet i stället för internet. Information på intranätet är pålitligare än information på internet och intranätet kan innehålla saker som inte till exempel kunden behöver få veta. Det är inte meningsfullt att intranätet konkurrerar med internet, en diskussionsgrupp på intranätet kommer aldrig att kunna överträffa en diskussionsgrupp på internet. Antalet uppkopplade på intranätet är så få och det tar mycket längre tid att få svar från någon på intranätet än från någon på internet. I stället för konkurrens kan man använda intranätet som en tilläggsfunktion till internet, på intranätet kan problem och frågor behandlas som det inte går att finna svar på på internet. En liten svårighet är att få alla engagerade i att skriftligt beskriva sitt problem.

¹⁵ Den här informationen baserar sig på intervjuerna som är utförda före den 3 april 1998.

5.5.2. KOMPIS

Initiativet till KOMPIS, KOMPetens Inom Semcon, kom från ledningsgruppen och idén har antagligen sitt ursprung i en varm bastu och kall öl. KOMPIS är en databas, som innehåller hela koncernens anställdas meritförteckningar. Man har valt att använda sig av nuvarande meritförteckningar, eftersom de redan finns på data. Det kommer också att finnas sökmöjligheter och då har alla anställda möjlighet att söka en "kompis", en person som sysslar med samma saker. Avdelningschefer kan använda databasen för att leta efter en lämplig konsult för ett visst uppdrag. KOMPIS borde ha varit i drift under april 1998, men databasen började inte fungera under tiden denna rapport skrevs (färdig 20 maj 1998).

Det har gjorts en undersökning som visade att alla tillfrågade är intresserade av databasen och tror sig ha nytta av den. Personer som har varit med i undersökningen valdes ut slumpmässigt, men vi har inte lyckats träffa någon som var med i undersökningen. Semcon Datas intressen övervakas av en avdelningschef i Kista, vilket leder till att stockholmskontorets behov kommer att styra Semcon Datas behov.

Av Semcon Datas konsulter har de flesta hört namnet KOMPIS, men få har en klar bild av vad KOMPIS egentligen är. KOMPIS har uppfattats som ett verktyg för ledning, avdelningschefer och projektledare. De som inte visste vad KOMPIS var fick en kort introduktion och tyckte spontant att idén är bra.

Ett problem som finns är att ledningens och konsulternas behov skiljer sig åt, koncernledningen vill kunna sätta betyg på de anställda och dela in dem i olika kategorier. För att kunna uppfylla båda gruppernas önskemål behövs det två olika delar och då kan man inte använda samma databas. Det finns många önskemål angående innehållet, men ingen har lust eller tid att utföra förändringsarbetet. Varje konsult borde uppdatera sin egen meritförteckning, men enligt tidigare erfarenheter på Semcon dokumenterar de som är duktiga gärna, men de mindre duktiga vill helst slippa skriftliga redogörelser.

6. Teamwork för att underlätta kompetensöverföring

Med utgångspunkt i de tidigare avsnitten i kapitel 5. Resultat samt i teoriavsnitten i kapitel 4. Teamwork diskuteras här om teamwork skulle kunna användas i samband med utbyte av kompetens på Semcon Data AB.

På Semcon Data uppfylls redan några viktiga förutsättningar för eventuellt teamwork i samband med kompetensöverföring. De förutsättningar som inte finns är delvis sådana som är lätta att skapa och delvis sådana som kräver mycket arbete och en radikal förändring i arbetssättet. Det viktigaste man borde komma ihåg är att användningen av teamwork i första hand är en organisatorisk förändring och resultatet av denna förändring kan inte utvärderas förrän efter några år. Ju flera förutsättningar som redan finns, desto lättare kommer det att vara att införa teamwork i kompetensgrupparbetet.

6.1. Kultur, värderingar och tradition

Om ett nytt arbetssätt ska införas i en organisation är det bra att fråga sig om denna arbetsform passar in i företagskulturen och stämmer överens med de värderingar och traditioner som finns i företaget. Det är inte särskilt bra om man inför system eller sätt att arbeta på som inte alls stämmer överens med den anda som råder på arbetsplatsen. När man inför ett nytt system alternativt arbetssätt kan det vara bra att även undersöka om det finns någon tradition i organisationen av att använda sig av liknande system. Det nya accepteras lättare av organisationens medlemmar om det är något som de känner igen och vet fungerar.

Semcon Data har till viss del en företagskultur som stödjer teamwork. Organisationen är platt och beslutsvägarna är korta. Delat ansvar är ett välkänt begrepp, men inte i samband med kompetensöverföring. På Semcon Data har varje individ mycket ansvar, varje konsult är ensam ansvarig för sitt uppdrag och var och en får leta efter passande utbildningar själv. Det finns stora möjligheter att påverka framtida arbetsuppgifter, men då måste man ta eget initiativ och vara aktiv. Ledningen vill underlätta och möjliggöra, inte styra. Att konsulten är ensam ansvarig för sitt uppdrag leder till att konsulten inte vill eller orkar engagera sig i andras projekt. Den egna utvecklingen ligger alltid närmast hjärtat, vilket inte stämmer överens med teamwork-teorin (se stycket om Högprestanda team i 4.2. Från grupper till team). Ömsesidig ansvarsskyldighet är en viktig förutsättning för teamwork och för att kunna utveckla det tankesättet på Semcon Data behövs mycket träning (se avsnitt 4.1.5. Ömsesidig ansvarsskyldighet). Verksamheten i ett kompetensteam baserar sig på delat ansvar. Alla har rättighet att sammankalla ett möte och varje medlem bär sitt ansvar genom att aktivt delta i teamarbetet.

I den dagliga verksamheten arbetar man varken i grupper eller använder sig av teamwork. Varje konsult skickas ut till en kund för att fylla ett behov som kunden

har för tillfället. Kunder efterfrågar ofta enskilda personer med viss kompetens, inte en hel grupp med konsulter som ska arbeta tillsammans mot ett visst mål. Även om en kund kan ha anställt flera konsulter från just Semcon Data så innebär inte det att dessa ingår i ett team vare sig tillsammans eller med andra av kundens anställda. Det framgår alltså klart att varken arbete i grupp eller teamwork är något som har använts eller som man känner till på Semcon Data. Detta kan leda till svårigheter i samband med införandet av teamwork, de anställda kommer säkert att undra varför man ska arbeta i team just inom området kompetensöverföring.

Kulturen på Semcon Data är dock öppen för förändringar och det skulle säkert inte innebära några problem att börja arbeta på ett helt nytt sätt. Att få ett nytt arbetssätt att fungera tar sin tid, men konsulterna som ska delta är positiva till nya saker och tycker det är viktigt med kompetensöverföring. Något annat som kan ge fördelar är att någon organiserad kompetensöverföring inte heller är något som funnits länge i organisationen och man kommer inte att behöva bryta några gamla mönster om det här nya arbetssättet, teamwork, införs. Om man från början arbetar med kompetensutbytet i team så överger man aldrig något tidigare arbetssätt.

6.2. Produktivitet

Är det produktivt att använda sig av teamwork? Den största fördelen teamwork har är att det är effektivt och produktivt, när teamet fungerar (se figur 4.2.1. Prestationskurva för teamwork). Prestationskurvan för teamwork illustrerar hur stor prestationsskillnaden är mellan en grupp och ett team. Ett team utför vanligt arbete ihop och resultatet är vanligen en konkret, gemensam arbetsprodukt. Om kompetensgruppen inte har möjlighet att eller helt enkelt har underlåtit sig att definiera denna produkt, är det svårt för gruppen att börja fungera som team (se avsnitt 4.1.3. Engagemang i ett generellt syfte och i generella prestationsmål).

Man kan aldrig förutspå huruvida ett arbetssätt kommer att vara mer produktivt än det sättet som tidigare har använts. I dagens organisationer är det viktigt att kunna mäta och utvärdera prestation. Teamwork är möjligt att mäta, utvärdera och belöna, men det måste bestämmas vilka kriterier som ska användas och vem som ska utvärdera hur arbetssättet fungerar. Ett effektivt utvärderingssystem ringar in och belönar de värden som organisationen uppskattar. Det är möjligt att mäta, utvärdera och belöna teamwork, men svårigheten är att hitta den rätta metoden (se avsnitt 4.4 Utvärdering och belöning av teamwork).

Om det blev aktuellt att jobba i kompetensteam på Semcon Data, är det inte troligt att kompetensöverföringen skulle bli mer produktiv än om man jobbar i grupp. Alla personer som ingår i gruppen besitter kunskaper om samma område, även om de ligger på olika nivåer. Om arbete i team ska bli effektivt krävs det att det finns kompletterande färdigheter i varje grupp, vilket inte är fallet på området kompetensutbyte hos Semcon Data (se avsnitt 4.1.2. Kompletterande färdigheter).

6.3. Kostnad

Något som alltid intresserar ledningen och påverkar beslutsfattandet på ett företag är om det nya arbetssättet kommer att medföra några stora kostnader. Självklart är detta en viktig aspekt, men relationen mellan kostnad och vad man vinner på det är vad man först borde informera sig om. Naturligtvis ska man alltid ta reda på om investeringen är möjlig att genomföra rent ekonomiskt och om företaget kommer att tjäna på detta i ett rimligt tidsperspektiv.

När man försöker att räkna ut hur mycket det kommer att kosta att införa teamwork i en organisation, finns det några aspekter som behöver uppmärksammas. Man måste försäkra sig om att alla som medverkar i ett team vet vad teamworkkonceptet går ut på. Det tar säkert en del tid innan alla inblandade förstår vad teamwork är och tid är lika med pengar. Att börja använda teamwork kräver också träning och utbildning i teamarbete. Själva utbildningen är inte den enda kostnaden, den debiterbara tiden minskar också när konsulter använder tid för att delta i träningstillfällen. Det är möjligt att använda fritid för att etablera teamworkkonceptet, men de flesta konsulter tycker att sådana här saker ska tas om hand under arbetstid. Att etablera konceptet teamwork tar lång tid och det finns en risk att teamet inte når längre än till nivån av ett skenteam (se figur 4.2.1. Prestation av teamwork). Någon gång under teamarbetet hamnar teamen i konfliktsituationer, som, om de inte kan lösas, leder till frustration och därmed till splittring av teamen eller till ett arbetstillstånd som är ineffektivare än summan av individuella prestationer.

6.4. Organisatoriska faktorer

Kommer organisationen i övrigt att acceptera teamwork som arbetssätt? Finns det motstånd hos ledning och grupper i organisationen mot att jobba på det här sättet? Allt som är nytt och oprövat som ska börja användas i ett företag får uppmärksamhet från olika håll och många har åsikter om det nya. Passar det här arbetssättet organisationen i övrigt eller motsäger ledningen i och med detta tidigare uttalanden eller göranden? Det finns antagligen en strategi som ligger till grund för den verksamhet som bedrivs i organisationen och om det nya arbetssättet strider mot något i denna strategi kan organisationen inte stödja det nya, vad det än är.

På Semcon Data skulle teamwork passa in i organisationen eftersom konceptet härstammar från idrotten och företeelser som konkurrens och tävlingsanda uppmuntras på Semcon Data. Som man kan se i tabell 4.2.1. Skillnaden mellan grupper och team, påminner de egenskaper som teamarbete har om egenskaper som återfinns i idrottsvärlden. Till exempel att alla delar ansvaret samt att den produkt som skapas eller delar av den inte går att koppla till en speciell individ. Teamwork som arbetssätt skulle även bidra till att de individer som är inblandade utvecklades i sin yrkesroll såväl som personer. De får arbeta på ett annorlunda sätt och dessutom med sina kollegor på Semcon Data, det är alltid utvecklande att lära sig något nytt och arbeta nära andra människor. När människorna i organisationen utvecklas och

lär sig nya saker utvecklas hela organisationen. De anställda och ledning utgör företaget och om de får uppleva och lära sig något nytt, påverkar detta hela organisationen.

På Semcon Data är det möjligt att bilda lagom stora kompetensgrupper, denna förutsättning diskuteras i avsnitt 4.1.1. Definition. Eftersom varje avdelning på Semcon Data i Göteborg består av ungefär 25 personer och det bland dessa personer finns varierande yrkesinriktningar så kommer varje grupp automatiskt att bli ganska liten. Konsulterna kan delas upp på många olika sätt, utan att man behöver blanda till exempel Unix-människor med NT-människor. I en tvärfunktionell kompetensgrupp finns konsulter från olika verksamhetsområden, men det beror på ett medvetet val som gjordes när man började bilda gruppen.

6.5. Deltagarnas förutsättningar

Accepteras teamwork som arbetssätt av de personer som ska arbeta i de här grupperna? Konsulterna på Semcon Data har inte en gemensam uppfattning om teamwork. Detta problem är lätt att åtgärda, i samband med förankring av konceptet kan man ge en liten teoretisk presentation av konceptet. Det är viktigt att alla är positivt inställda till konceptet, eftersom det handlar om ett helt nytt sätt att arbeta.

Personerna som intervjuats på Semcon Data är positiva människor som inte är rädda för förändring. Eftersom varje grupp inte heller kommer att bli speciellt stor kommer det inte att uppstå några problem med inställningen till att jobba på ett annorlunda sätt. Det som diskuterades tidigare om att teamwork inte används i den övriga verksamheten är endast positivt ur den här synvinkeln. De anställda uppskattar variation i sitt arbete och har i intervjuerna som gjorts uppgett att de gärna skulle jobba i projekt med sina kollegor på Semcon Data. Därför skulle säkert en till ett par timmar några gånger i månaden med nära samarbete i team inte vara något de berörda på Semcon Data skulle ifrågasätta eller motsätta sig.

Varje konsult är en individ, som har unika egenskaper. För att kunna hitta en lagom blandning av människor med kunskaper i problemlösning och beslutsfattande, samt personer med olika mellanmänniskliga färdigheter, måste man ha allas sociala kompetens samlad. Problemet är inte att det inte finns olika färdigheter, utan att man inte vet vem som besitter vilken färdighet. För att uppfylla kravet på kompletterande färdigheter fullt ut borde gruppmedlemmar även ha varierande tekniska och funktionella färdigheter. En tvärfunktionell kompetensgrupp uppfyller detta krav, men i en grupp inom ett visst kompetensområde kan man inte säga att det finns olika tekniska kunskaper. Erfarenheterna konsulterna har är dock inte precis lika och det finns blandade nivåer av kunskap, men kunskapsområdet är detsamma (se avsnitt 4.1.2 Kompletterande färdigheter).

Bland Semcon Datas konsulter finns potentiella ledare. En teamledare ska väljas med omtanke och han eller hon måste ha tillräckligt med tid till förfogande.

Ledarens roll minskar när teamet utvecklas, men i början behövs det stark och osjälvisk ledning (se avsnitt 4.3 Teamledare).

6.6. Tillfredsställelse och belöning

Att jobba med kompetensutbyte i grupper ska självklart öka varje individs självkänsla och kunskande. Arbete i team innebär nära samarbete med kollegor och ökad social kontakt. Varje gruppmedlem får stort ansvar och förtroende av övriga personer i gruppen, vilket förhoppningsvis leder till att varje individ kan växa i sin yrkesroll såväl som person (se avsnitt 7.4. Psykisk belöning).

På Semcon Data skulle införande av teamwork som ett arbetssätt vara väldigt välgörande. Eftersom de anställda i det ordinarie arbetet i huvudsak jobbar enskilt och inte träffar sina kollegor på Semcon Data särskilt ofta så skulle nära samarbete i team uppskattas. Att tillhöra ett team och veta att man behövs är något som alla människor har behov av. Tillbringa Semcon Datas anställda mer tid med sina kollegor och lär känna varandra bättre så trivs de bättre på företaget och känner större lojalitet mot sin arbetsgivare. De får som medlemmar i ett team ansvar och förtroende som i sin tur leder till större självförtroende. Medlemmarna ska om teamet fungerar bra även engagera sig i hur det går för sina kollegor och visa dem sin uppskattning.

Belöning är ett sätt att visa sin uppskattning för teamarbete. Det finns olika utvärderings- och belöningssystem att välja på (se avsnitt 4.4. Utvärdering och belöning av teamwork), men det viktigaste är att belöningssystemet överensstämmer med de värden organisationen uppskattar. Som nämnts tidigare använder Semcon Data idrottsvärlden och speciellt lagandan som en förebild när det gäller företagsklimatet. På Semcon Data belönas dock enbart individer, vilket motsäger budskapet om laganda som framhävs i den bild företaget ger omvärlden.

6.7. Användning av teknik

När man ska införa ett nytt arbetssätt eller ett nytt system, är det troligt att man kommer att använda någon teknik som stöd i arbetet. I dagens samhälle är det sällan som något nytt införs i en organisation som inte har någon relation till informationsteknologi. På marknaden finns det många olika system att välja på, vilka kan användas för att stödja teamarbete (se tabell 4.5.1. Olika system för att stödja teamets kommunikation och inhämtning av information), men det viktigaste är att ta reda på om användandet av IT kommer att skapa några problem för personerna som förväntas använda tekniken.

På Semcon Data skulle man kunna använda informationsteknologi som stöd för teamwork. Det finns tillräckligt med tekniska lösningar, som intranät och KOMPIS, för att underlätta teamarbetet, om man bara kan använda de befintliga systemen på

rätt sätt. De personer som skulle komma att ingå i teamen är alla vana vid datorer och kan det här området väl. Användandet av informationsteknologi kommer inte att skapa några som helst problem i de här teamen, alla jobbar med IT i någon form i sitt dagliga arbete. De former av informationsteknik som är aktuella är e-post och kommunikation över Semcon Datas intranät.

6.8. Slutsats

Efter den här genomgången av förutsättningarna för att kunna använda teamwork som arbetssätt i samband med kompetensöverföring på Semcon Data, finns det företeelser som talar för att det är möjligt att använda teamwork och sådana som talar emot användning av teamwork.

Företagsklimatet är en av de positiva förutsättningarna för användningen av teamwork på det här företaget. Det karaktäriseras av en öppen stämning och de anställda är positiva till nya företeelser. Det går även bra att bilda lagom stora grupper med en blandning av oerfarna och erfarna konsulter. Att sätta upp gemensamma mål, syften och tillvägagångssätt är inget stort hinder för konsulterna på Semcon Data.

En förutsättning som saknas i det här sammanhanget är att de människor som ska arbeta ihop kompletterar varandra yrkesmässigt och har ett resultat att uppnå. Större delen av de grupper man ämnar bilda på Semcon Data kommer att bestå av personer med liknande kunskap och erfarenheter och syftet med grupperna är erfarenhetsutbyte. Dessa kompetensgrupper fortsätter som effektivast i gruppform. I stället för att påbörja ett stort förändringsarbete, kan man koncentrera sig på att utveckla grupparbetet. En annan aspekt som talar emot teamwork är att Semcon Data vill komma igång med kompetensöverföring så fort som möjligt och det är inte förenligt med att det tar lång tid att förvandla en grupp till ett effektivt team. På Semcon Data belönas individer, vilket inte heller stödjer teamtänkande och kan bidra till svårigheter i samband med etablering av teamwork. Det är också möjligt att det blir svårt med delat ansvar, det har vid tidigare försök med kompetensutbyte funnits en tendens hos konsulterna att vilja lägga allt ansvar på en person.

Däremot kan teamwork enligt definitionen i kapitel 4 tillämpas i en tvärfunktionell kompetensgrupp. I en sådan grupp ingår personer med olika kunskaper och erfarenheter men inte heller här ska något konkret resultat kontinuerligt uppnås, syftet är i första hand erfarenhetsutbyte. I de här grupperna uppfylls nästan alla förutsättningar och teamet har en stor möjlighet att utvecklas till ett reellt team. Det behövs dock mycket träning och förankring av konceptet.

Vi anser alltså inte att teamwork enligt definitionen i kapitel 4. Teamwork är ett bra angreppssätt när det gäller att ta hand om all kompetensöverföring på Semcon Data. Det finns dock delar i teamworkteorin som kan tillämpas på Semcon Data för att kunna effektivisera kompetensöverföringen. Även om konsulterna kallar sig en arbetsgrupp, kan man dela på ansvaret, arbeta fram ett eget tillvägagångssätt samt

sätta upp mål och syften. Ledningen kan och bör följa upp gruppens arbete och engagera sig.

7. Motivation i samband med kompetensöverföring

Konsulterna på Semcon Data AB ser det inte som sitt mål i livet att dela med sig av sin kunskap till sina kollegor, även om de tycker att kompetensöverföring låter väldigt bra och viktigt. När situationen är sådan här behöver man lägga extra kraft på att försöka motivera konsulterna att utbyta erfarenheter och kunskap. Konsulterna själva tycker att den viktigaste motivationsfaktorn är att övriga medlemmar i till exempel gruppen är engagerade. Alla konsulter borde engagera sig i verksamheten med kompetensutbyte och både konsulterna och ledningen borde visa sitt intresse för kompetensöverföring. Det är speciellt viktigt att ledningen också prioriterar kompetensgrupperna genom att garantera att de resurser som behövs finns och genom att följa upp gruppernas arbete.

Motivation är en viktig förutsättning för eventuellt teamwork. Den litteratur vi har läst innehöll en del avsnitt om olika sätt att motivera människor. Nedan har sammanställts de faktorer och sätt som man kunde tänka på och som man skulle kunna utnyttja på Semcon Data. De här sätten har valts ut med hjälp av konsultintervjuer och vår uppfattning om företaget.

7.1. Varför ska jag dela med mig?

Varje konsult är intresserad av sin egen utveckling, av sin framtida trygghet på arbetsmarknaden. Undersökningar¹⁶ har visat att den näst största källan till kompetensutveckling är kollegor och arbetskamrater, vilket borde räcka för att väcka ett intresse för kompetensöverföring. Alla konsulter på Semcon Data som vi har pratat med tycker att kompetensöverföring är väldigt viktigt och det kan tolkas som så att de i grund och botten är motiverade att arbeta med kompetensutbytet. ”*Någon form av strukturerad kompetensöverföring är en nödvändighet för att man ska överleva i den här branschen såväl som konsult som organisation.*”¹⁷

Det är mycket viktigt för konsulternas motivation att alla engagerar sig och deltar aktivt i kompetensutbytet. Om det är någon som kastar sig in i ett kompetensutbytesprojekt med stor entusiasm och sedan märker att ingen annan gör något så är det inte lika roligt längre. Dels känns det inte lika viktigt dels känner man inget krav att ställa upp om ingen annan gör det. Det blir på så sätt legitimt att inte engagera sig i att utbyta kompetens.

En annan motivationsfaktor som nämndes av många konsulter var den sociala aspekten på att utbyta erfarenheter. Om konsulter inom samma område träffas för intressanta föreläsningar, diskutera olika ämnen etc, fyller detta samtidigt ett socialt

¹⁶Lennart Arvedson (Cepro Managementkonsulter) på konferensen IT-stödd kompetensutveckling 10.3.-11.3.1998 i Stockholm.

¹⁷Semcon Data AB:s konsult, som deltog i denna studie.

behov av kontakt med sina kollegor. Man får träffa kollegor som sysslar med samma saker som en själv och man bygger upp sitt kontaktnät inom företaget.

7.2. Ledning och mål

Ledningens engagemangsnivå speglar hur viktig saken anses vara i företaget och den fungerar som vägvisare när varje konsult ska bestämma hur mycket tid han eller hon är beredd att satsa på kompetensöverföring och kompetensgrupper. Trots att modernt ledarskap strävar efter självständiga medarbetare och empowerment, är ledarrollen i en platt organisation mycket mer betydelsefull än i en toppstyrd verksamhet. Ledaren fastställer villkoren och delar ansvaret. Detta måste synas, märkas och förstås av konsulterna. Ledningen måste visa att överföring och tillvaratagande av kompetens är viktigt och att de engagerar sig i det. Det är av största vikt att företagets ledning verkligen är beredd att engagera sig i att underlätta och möjliggöra kompetensöverföring. Efterfrågan på en markering från ledningen är stor från de anställda för att de ska känna att kompetensutbytet är betydelsefullt och viktigt.

Hans Johansson, VD för Semcon AB¹⁸:

"När jag är ute och seglar, får jag sällan tillfälle att köpa en färsk GP. När detta sedan händer, skulle jag vilja läsa min tidning i lugn och ro, men det går inte, eftersom min son vill fiska krabbor just då. Jag säger till sonen att gå du först och börja, jag kommer när jag har läst tidningen. Funkar detta? Nej, det gör det inte, jag måste gå och sätta på masken och sätta igång fiskandet och sen kan jag läsa min tidning. Detta gäller i företagsledning också."

Uppföljning är ett enkelt sätt att visa sitt engagemang. De anställda vill veta vad som har hänt och om de skött sig tillfredsställande. Det är alltid på sin plats med återkoppling, vad det än rör sig om. En person som försöker göra sitt bästa vill naturligtvis veta om det räckte eller om chefen väntar sig mer vare sig det gäller arbete, utbildning eller att dela med sig av kunskap. En person är alltid mer motiverad att göra något om han eller hon vet att resultatet granskas och värderas.

Varje person och varje grupp behöver ett tydligt mål och varje individ har rätt att få veta vad ledningen väntar sig. Självständighet och ansvarsspridning är medel som enbart fyller en funktion om målsättningen är tillräckligt tydlig. Vad vill gruppen komma fram till? Vad är Semcons mål? Vilka är mina mål?

7.3. Arbetsförhållanden

Arbetsförhållanden som tid, plats och utrustning är inget som direkt motiverar människor till att utbyta kompetens, men är viktiga stödjande faktorer, som har stor betydelse för att minska missnöje.

¹⁸ Seminarium på IT-karriär i Göteborg den 26 februari 1998

Det borde definitivt finnas arbetstid avsatt för kompetensöverföring. Det ska inte kännas som om det ska ske på fritiden och som om varje konsult ska avsätta sin lediga tid till det här. Om det drar iväg och faktiskt sker på övertid måste det kompenseras så att inte konsulterna tröttnar för att de får stå upp gratis. Det är väl självklart att personal inte vill vistas på jobbet utanför den ordinarie arbetstiden och kompetensöverföring är ingen liten extraaktivitet som kan klaras av på ett halvtimmes möte en gång i månaden. Kompetensöverföring måste göras till något som får ta tid, som får ta plats från den löpande verksamheten. Det är också viktigt att tänka på tidpunkten för mötet, på möteslängden och på tiden mellan möten. Under arbetsdagen finns det mera och mindre produktiva perioder och för att minska bortfall av mötesdeltagare är det lämpligast att ha mötet under en produktiv tidsperiod.

Plats är en lika viktig faktor som tid för att minska missnöje. Det måste finnas tillräckligt med plats, man vill inte trängas. Man ska också tänka på ljusförhållanden och på temperatur, det får inte vara för varmt eller för kallt.

På Semcon har varje anställd fått chansen att köpa en PC förmånligt, vilket skapar en möjlighet att sitta hemma och utbyta kompetens. Man kan arbeta hemifrån med saker som är intressanta, kanske leta material på internet inför nästa kompetensgruppmöte och så vidare. Att ha möjlighet till distansarbete underlättar för konsulten som har intresset för kompetensutbyte, men som inte kan delta i mötet just för tillfället.

7.4. Psykisk belöning

Kompetensgruppverksamheten baserar sig på personliga möten. Varje konsult får möjlighet att träffa kollegor och detta tillfredsställer det sociala behovet en konsult har. I konsultbranschen är detta sociala behov av att samtala med kollegor mycket stort, eftersom de befinner sig på olika arbetsplatser i det dagliga arbetet. En bieffekt av kompetensgruppverksamheten är att konsulten känner närmare anknytning och större lojalitet mot företaget.

Genom att delta i kompetensutbytet bär varje konsult större ansvar för sin egen och för andras utveckling. Detta tillfredsställer ett behov av att kunna känna sig viktig och behövd. Att ha en möjlighet att utvecklas är redan i sig själv en psykisk faktor, som ökar nivån av belåtenhet i företaget. Själva arbetet i en kompetensgrupp borde utformas så att varje deltagare tycker att arbetet i sig är tillfredsställande och att det är möjligt att genomföra arbetet framgångsrikt och nå de mål som har definierats i början av gruppens verksamhet. Detta uppnås när gruppen själv arbetar fram ett tillvägagångssätt som passar för gruppens behov och möjliggör ett arbetsätt som underlättar för gruppen att nå sina mål.

7.5. Konkret belöning

Självklart är att det som mest lockar människor och får hjulen att rulla är pengar. I fallet Semcon Data ser vi inte ett individuellt belöningsystem i samband med kompetensöverföring som en lösning, eftersom kärnenheten för kompetensöverföring är en grupp. Om organisationen bara belönar individer, kommer grupper att ifrågasätta organisationens engagemang i grupparbetet. I stället för att prisa en individs prestation, kan hela gruppen belönas när det har nått ett visst mål. Belöningen behöver inte vara pengar, utan kanske någon gemensam aktivitet, som samtidigt är ett sätt för gruppmedlemmar att lära känna varandra bättre. Ett bra sätt att uppmuntra en grupp är att ta upp dess arbete och prestationer i en intern tidning, vilket motiverar andra grupper också.

7.6. Att motivera de omotiverade

Det är viktigt att försöka engagera de omotiverade i gruppverksamheten. De som inte är intresserade syns lätt i gruppen, eftersom de alltid gnäller och bromsar (medvetet eller omedvetet) gruppens utveckling. Det behövs inte många personer som inte orkar ställa upp när det gäller kompetensöverföring för att andras entusiasm ska bli förstörd. Följande strategier kan hjälpa till att förvandla passiva gruppmedlemmar till aktiva deltagare: be dem om råd, gör dem till lärare, involvera dem i föredragningar, delegera ”stjärnprojekt”.

När man ber en passiv gruppmedlem om råd, visar man att man värderar hans eller hennes sakkunskap, vilket får honom eller henne att känna att han eller hon bidrar till grupparbetet. Att göra en passiv medlem till lärare ger honom eller henne en roll, vilket minskar hans eller hennes osäkerhet som gruppmedlem. För att undvika att en gruppmedlem känner sig onödig, kan man involvera honom eller henne i ett föredrag eller ge denna personen ett specialarbete. Då har gruppmedlemmen möjlighet att glänsa och personen känner sig behövd.

Bara för att man koncentrerar sig på de omotiverade får man inte glömma de som är engagerade och intresserade. De behöver också beröm och feedback. Att motivera en enskild gruppmedlem måste dock alltid göras i syfte att försöka skapa harmoni i gruppen och att försöka leda gruppen till framgång. Det är viktigt att överväga individuella motivationssätt mot de sätt som används för att motivera grupper för att kunna vara säkra på att det fortfarande är gruppen som är kärnenheten och inte individen. Detta gäller speciellt i samband med olika belöningsstrategier, som kan användas som morot.

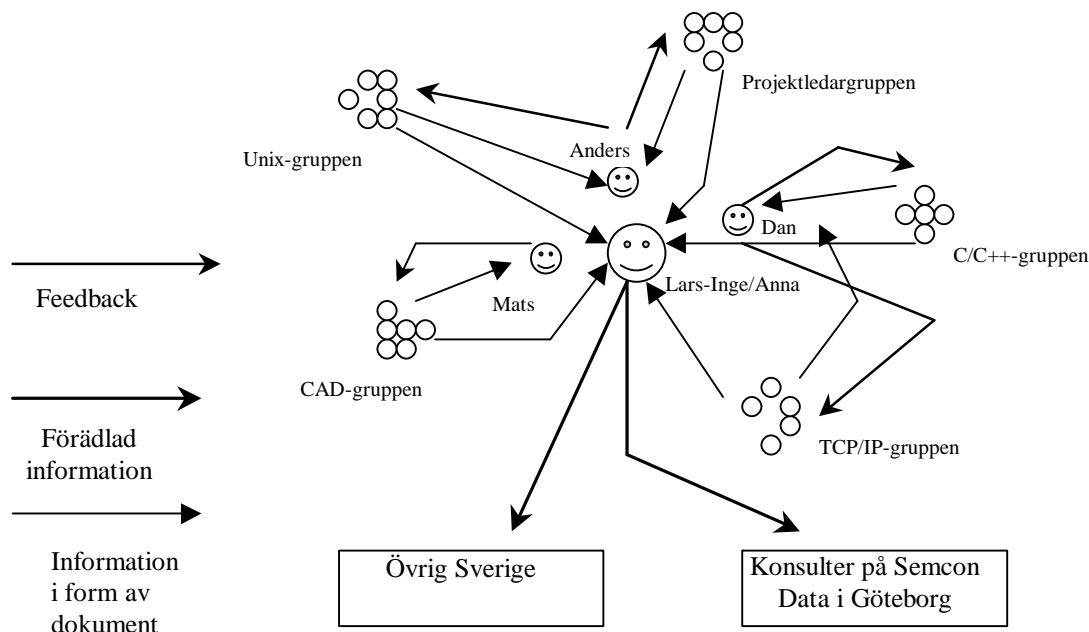
8. Ett förslag

Detta avsnitt beskriver en kompetensöverföringsmodell, som vi tagit fram. Denna modell har vuxit fram under undersökningens gång och är inspirerad av tidskrifter och böcker samt våra erfarenheter på Semcon Data. Ledtanken har varit att försöka behålla så mycket som möjligt av det gamla sättet att överföra kompetens för att undvika stora förändringar i arbetet och därmed minska motstånd till kompetensöverföring i gruppform.

Denna modell försöker att lösa de problem som beskrivs i avsnittet 5.4.1.1. Problem med kompetensgrupper. Att använda grupper inom vilka deltagarna byter roller bidrar till att det inte blir en person som bär ansvaret för gruppens verksamhet. Gruppen ska också själv definiera sina mål och sitt specifika arbetssätt. Dessa faktorer leder till att alla deltagare känner sig motiverade och engagerade. Ett viktigt steg i den här modellen är förankring av konceptet kompetensöverföring, vilket ska bidra till att konsulterna förstår nyttan med kompetensöverföring och att ledningen är redo att garantera tillräckliga resurser för kompetensgruppernas arbete. Den viktigaste effekten denna kompetensöverföringsmodell har är att man etablerar en kontakt mellan avdelningscheferna och kompetensgrupperna, vilket medför att ledningen följer upp gruppens arbete och därmed visar sitt engagemang och intresse. I denna modell tas också hänsyn till företagets behov av att kunna återanvända de kunskaper och den kompetens som konsulterna besitter.

8.1. Bestäm vilken form som ska användas för kompetensöverföring

Vi tycker att det effektivaste sättet att överföra kompetens på Semcon Data i Göteborg är att bilda en satellit/nätverksorganisation, eftersom den motsvarar hur den praktiska verksamheten är organiserad. I den dagliga verksamheten är konsulter satelliter och kontoret är basstationen. Varje konsult har sitt eget informella nätverk och tillsammans når dessa nätverk över hela företaget.



Figur 8.1.1. Satellit/nätverksorganisation på Semcon Data i Göteborg

I denna organisationsform är kompetensgrupperna satelliter, som har ständig kontakt med basstationen, det vill säga kontoret, men fungerar ändå självständigt. Kompetensgrupper består av konsulter inom ett visst område. I figur 8.1.1. finns några exempel på olika kompetensområden, men innan man börjar med kompetensöverföring i gruppform ska det bestämmas vilka grupper som ska finnas.

Varje grupp har en kontaktperson i basen. Kontaktpersonens uppgift är att fungera som stöd i problemsituationer, följa upp gruppens verksamhet och svara på alla möjliga frågor. Kontaktpersonen underlättar och möjliggör, men bär inget ansvar för gruppens verksamhet, det vill säga kontaktpersonen garanterar att det finns tillräckliga resurser (tid och pengar) för att göra kompetensöverföringen möjlig. Kontaktpersonen, som är en av avdelningscheferna, finns för att förtydliga hur viktigt kompetensöverföring är och för att etablera ett sätt för ledningen att engagera sig i kompetensgrupperna. Kontaktpersonens viktigaste uppgift är att ge återkoppling och följa upp gruppen.

Inom gruppen bestämmer gruppmedlemmarna vilka roller som behövs i gruppen och hur de ska fördelas. En roll som vanligtvis alltid finns är ledare och hans eller hennes uppgift är att sammankalla mötet, boka plats och skriva och skicka en agenda i förväg. Tumregeln är att roller byts för att alla gruppmedlemmar ska ha möjlighet att växa även som människa. Gruppen ska också definiera sitt eget arbetssätt och sina egna mål. En av kompetensgruppmedlemmarna sammanställer varje möte på en A4 (tekniska lösningar, erfarenheter, idéer, problem, processer, metoder och så vidare). Om saker som är svåra att beskriva har behandlats på mötet kan man till exempel ta med informationen om vem som kan detta. Denna dokumentation skickas till kontaktpersonen och sedan via sekreteraren Anna Kärrlind till VD:n

Lars-Inge Sjöquist. Anna samlar in, förädlar och skickar ut kunskaperna igen till samtliga konsulter i Göteborg eller till samtliga kontor i Sverige. Som ett medium för att sprida relevant information kan också intranätet användas, men man får inte glömma bort att alla inte har tillgång till det.

Det är viktigt att komma ihåg att den här organisationsmodellen inte har någonting med kommunikationsnätverket att göra. Kommunikationen fungerar lika informellt och lika mycket över gränser som förr, det är bara kompetensöverföringen som har strukturerats för att få det att fungera bättre.

8.2. Informera och väcka intresse

Det är viktigt att informera de anställda om kommande förändringar och aktiviteter, eftersom varje konsult behöver tid att bearbeta sina tankar och planera in framtida händelser. Det är viktigt att tänka på informationens innehåll, man kan försöka formulera sig på ett sätt som väcker intresse och får konsulterna nyfikna på det som de har framför sig. Om man lyckas med den första informationen har man redan lagt grunden till en positiv attityd, vilken är en viktig förutsättning i samband med förändringar.

Denna första information ska vara ganska allmän. Konsulter får veta att företaget tänker satsa på kompetensöverföring och vid vilken tidpunkt man kommer att gå vidare. Som medium används e-post, intranät och avdelningsmöten. Ett gemensamt tillfälle som redan har en viss status, som en kick-off till exempel, kan användas för att förankra konceptet. Om man organiserar en speciell "kompetensresa" för att förankra konceptet, är det en signal till de anställda att kompetensöverföring är viktigt, att företaget satsar på och prioriterar detta.

8.3. Kompetensinventering

Om de anställdas kompetens inte finns dokumenterad och samlad ska man göra en inventering av vilken kompetens som finns med hjälp av PU (Personlig Utveckling)-samtal och konsultprofiler. Om möjligt kan man också grovt kategorisera kompetens, till exempel nybörjare-erfaren-specialist, vilket skulle underlätta bildandet av kompetensgrupper.

8.4. Gruppsammansättning

Kompetensinventering visar inom vilka områden det är relevant och lämpligt att bilda en kompetensgrupp. Varje konsult ska vara aktiv medlem i en primär kompetensgrupp och övervaka en sekundär grupp. Med en sekundär grupp menar vi en kompetensgrupp inom ett område konsulten är intresserad av eller behöver kunskaper om i sitt arbete. I en sekundär grupp är konsulten inte en aktiv medlem,

som har ansvar för gruppens verksamhet. En grupp ska helst bestå av sex, men högst åtta, aktiva medlemmar. Det här antalet konsulter anser vi vara optimalt för att kunna undvika de praktiska problemen med plats och tidpunkt och för att förhindra bildning av undergrupper inom gruppen, vilket naturligt brukar ske. Det ska ingå både nybörjare och erfarna konsulter i de grupper som bildas inom olika områden. För att kunna motivera de omotiverade, till exempel specialister, finns det olika metoder till förfogande (se kapitel 7. Motivation i samband med kompetensöverföring).

8.5. Förankring av konceptet

Förankring av koncepten kompetens, kompetensöverföring och kompetensgrupper ska ske under ett förutbestämt tillfälle, som konsulterna tidigare har informerats om. Under detta tillfälle fördjupas kunskapen om koncepten och det berättas vad det innebär för hela organisationen och för varje individ. Frågor som ska besvaras här är:

- Vad är kompetens? Vilken kompetens är det som ska delas/utbytas? Att svara på dessa frågor garanterar att alla kommer att dela samma uppfattning om vad som är kompetens och vad som ska överföras.
- Varför är det viktigt med kompetensöverföring? Varför ska man dela med sig? De här frågorna kan kopplas till företagets långsiktiga visioner, mål och värden och konsulterna kan informeras om affärsfördelarna med att dela kunskaper. Det är också viktigt att svara på frågan utifrån individens perspektiv, vad får en enskild konsult ut av kompetensöverföringen.
- Vilken form ska användas för kompetensöverföring? I samband med denna fråga presenteras satellitmodellen och förklaras vilken roll varje konsult och avdelningscheferna har och vilka förväntningar som finns. Det är viktigt att betona delat ansvar, även om det finns en person i varje grupp som har en ledande roll.
- Hur ser kompetensgrupperna ut? I det här steget presenteras grupper som tidigare har formats. Konsulter informeras om möjligheten att övervaka en sekundär grupp.

Förankring av konceptet är en viktig del av implementeringen av kompetensöverföring och därför ska den högsta ledningen vara med och presentera idén. I fallet Semcon Data är det VD:n Lars-Inge Sjöquist som har ett väldigt stort inflytande på samtliga konsulter och hans uppgift är att vara med när förankringen sker och därmed visa sitt engagemang i den här frågan. Avdelningscheferna ska givetvis också vara med, deras frånvaro skulle vara en negativ signal för konsulterna som förväntas att delta i de planerade kompetensgrupperna.

8.6. Lära känna varandra

Troligtvis kommer kompetensgrupperna att bestå av personer som inte känner varandra väl innan. För att underlätta övergång till att arbeta i gruppform kan gruppen använda lite tid för att lära känna varandra. Det finns olika grupparbetsövningar, vilka kan användas i det här sammanhanget.

8.7. Definiera mål och syfte

Gruppernas första riktiga uppgift är att gemensamt definiera sina mål, sitt syfte och sitt arbetssätt. Det är viktigt att definiera ett långsiktigt mål, som kan delas upp i mindre delmål. Målen behöver inte vara något väldigt avancerat, utan det viktigaste är att gruppmedlemmar själva har tänkt på varför de deltar i kompetensutbytet och vad de kommer att få ut av det. Ett problem som man ska vara medveten om är att det är lättare att definiera en lösning, till exempel ett kompetensgruppmöte varannan vecka, i stället för ett mål som i det här exemplet skulle vara att effektivisera kommunikation mellan konsulter inom området NT. Om gruppen har svårigheter att definiera mål, är det i första hand kontaktpersonen som ska försöka underlätta processen, men ändå låta gruppen komma fram till en lösning på egen hand.

Gruppen ska också bestämma över roller, regler, tidpunkt för möten, kommunikationssätt och så vidare., vilka tillsammans bildar ett ramverk som gruppen använder i sitt arbete. När det är gruppen som arbetat fram detta ramverk och definierat sina mål och sitt syfte, finns det mycket större möjligheter att lyckas med kompetensutbyte i gruppform. Alla deltagare känner sig delaktiga och motiverade när de har fått vara med och diskutera och bestämma över vilka regler som ska gälla.

8.8. Kompetensgruppmöten

Ett kompetensgruppmöte hålls ungefär varannan vecka vid den tidpunkt gruppen har kommit fram till. I början av mötet definieras ett mål för mötet för att motivera deltagare och för att garantera att tid som används för kompetensöverföring är meningsfullt både för individer och för företaget. Under mötet diskuteras saker som enligt agendan skulle tas upp. Någon av deltagarna antecknar och efter mötet skriver han eller hon en sammanfattning om vad gruppen har kommit fram till, vad som har diskuterats och hur mötet var och så vidare. Denna sammanfattning skickas vidare till kontaktpersonen och via sekreteraren Anna till VD:n Lars-Inge.

8.9. Uppföljning

Kontaktpersonens viktigaste uppgift är uppföljning. Efter varje kompetensgruppmöte får kontaktpersonen en sammanfattning av mötet. Kontaktpersonen ger feedback på vad som gått bra och vad som gått snett och hur gruppen kan nå bättre resultat nästa gång. Kontaktpersonen kan visa sitt intresse och engagemang genom att till exempel bidra med någon intressant artikel eller ibland personligen delta i ett sammanträffande.

8.10. Utvärdering och belöning

En kompetensgrupp ska enligt satellitmodellen fungera självständigt och då kan inte utvärderingen av gruppens prestationer skötas av någon utomstående. Grupperna och kontaktpersonerna kan gemensamt definiera enligt vilka kriterier prestation ska utvärderas, vilka standarder och metoder som ska användas och vilka steg som ska genomgå, men själva utvärderingen sköter gruppmedlemmar. Antingen kan alla deltagare utvärdera varandra och gruppens prestation eller en del av gruppmedlemmarna värderar gruppens prestation och övriga gruppmedlemmar. Den största svårigheten med ett sådant här utvärderingssätt är att hålla sig objektiv. I fallet Semcon Data är användning av ett utvärderingssystem ett frågetecken, eftersom det inte förekommer utvärdering av prestation, utom i form av debiterade timmar, i den dagliga verksamheten heller.

Om det finns ett utvärderingssystem är det enkelt att införa ett belöningsystem, eftersom man kan använda sig av samma kriterier. Om belöningsystemet inte uppskattar samma värden som utvärderingssystemet, kommer människor att bete sig på det sättet som leder till en belöning. Människor jobbar mest på uppgifter som ger störst belöning, vilket i fallet Semcon leder till att varje anställd är mest intresserad av den egna prestationen. Traditionellt belönas de anställda på Semcon enligt individuella prestationer, till exempel högst timarvode, mest debiterade timmar eller mest utbildningstimmar berättigar till en belöning. Om organisationen bara belönar individer kommer de anställda att ifrågasätta engagemang i grupparbete.

Att införa ett gruppbelöningsystem på Semcon Data är svårt, eftersom man inte vanligtvis arbetar i gruppform. Belöning för grupper kunde användas i syfte att komma igång med kompetensgrupper och att kunna etablera det här sättet att utbyta erfarenheter och att få konsulter att prioritera kompetensgrupper. För att kunna utvärdera gruppens prestation kan man använda den metod som beskrivs i början av detta avsnitt. Den bästa belöningen är inte pengar utan en gemensam aktivitet för hela kompetensgruppen, till exempel middag eller en weekendresa. Dessa sätt att belöna en grupp har också ett nyttigt syfte, gruppmedlemmarna lär känna varandra bättre och kan tillsammans åstadkomma ännu mer. Att få uppmärksamhet i en intern tidning brukar också vara uppskattat och är dessutom ett billigt sätt att belöna grupperna.

8.11. Kritiska framgångsfaktorer

Den här modellens framgång beror på de människor som ingår i systemet. Vi anser inte att fungerade teknik eller andra stödjande funktioner är kritiska i det här sammanhanget och därför diskuteras här enbart ledningens och konsulternas roll.

8.11.1. Ledning

Ledningens roll är avgörande när det gäller förankring av konceptet kompetensöverföring och uppföljning av kompetensgrupper. Om det inte finns engagemang bland representanter från ledningen kan man inte förutsätta att det kommer att skapas engagemang bland konsulterna. Även om konsulterna är självständiga och kompetensgrupperna fungerar enligt vår modell utan stark styrning från ledningens sida, behöver avdelningschefer och speciellt VD:n poängtera hur viktigt kompetensöverföring är och vad man vill uppnå med hjälp av den. För en mer utförlig diskussion hänvisas till avsnitt 9.3. Kompetensöverföringens framtid på Semcon Data.

8.11.2. Konsulter

Konsulterna är de som kommer att utföra själva arbetet i kompetensgrupperna. Alla konsulter är väldigt positiva till tanken med kompetensutbyte, men att aktivt delta i en kompetensgrupp kräver mycket mera än en positiv inställning till arbetet. Konsulten ska delta i kompetensgruppmötet och helst bidra med erfarenheter och åsikter. Kompetensgruppen kan också ses som att vara till för att kunna kritisera, men man borde föra kritiken vidare och komma med förslag, som gemensamt kan diskuteras och utvecklas vidare till konstruktiva förbättringsförslag, som också ledningen får ta del av. På det här sättet har kompetensgruppen och först och främst konsulterna möjlighet att påverka hur saker och ting tas om hand på deras arbetsplats. Är konsulterna på Semcon Data redo för att själva ansvara för kompetensgruppens verksamhet och utveckla den vidare? För en mer detaljerad diskussion hänvisas till avsnitt 9.3. Kompetensöverföringens framtid på Semcon Data.

9. Diskussion

9.1. Teamwork – en lämplig form för kompetensöverföring i ett datakonsultföretag?

I detta avslutande kapitel diskuteras de frågeställningar som tagits upp i rapporten samt några av våra egna reflektioner över ämnen som kan knytas till det område vi har rört oss inom.

9.1.1. Hur sker kompetensöverföring på Semcon Data?

Det finns organiserat kompetensutbyte på Semcon Data idag, i form av en kompetensgrupp inom området systemutvecklingsmetoder som tappert kämpar vidare trots motgångar. Det sker även ett slags kompetensöverföring mellan konsulter som jobbar hos samma kund för tillfället. Dessa personer som kommer från samma företag lär känna varandra och hjälper även varandra i viss utsträckning. Den här företeelsen sammanfaller med det informella nätverk varje konsult bygger upp under sitt yrkesliv, detta nätverk kan bestå av kollegor på Semcon Data men även av arbetskollegor från tidigare anställningar, privata vänner som arbetar i samma bransch etc. I det informella nätverket delar man med sig av och tar emot kunskap och erfarenhet, dock på ett sätt som inte ger företaget i övrigt möjlighet att ta del av denna kunskap. För mer detaljer hänvisar vi till Avsnitt 5.4 Kompetensöverföring på Semcon Data AB.

Det som framkom under tiden vi sökte svaret på frågan ovan var att det kontinuerligt förekommer ett utbyte av kunskap och erfarenheter på Semcon Data. Naturligtvis pratar konsulterna på det här företaget med sina kollegor även om de inte sitter på samma arbetsplats. Det finns här som i alla andra organisationer informella nätverk som fungerar väldigt bra för det mesta. En anställd på Semcon Data kan få svar på frågor relativt enkelt med hjälp av sitt kontaktnät. Möjligheten att få hjälp om man behöver är egentligen inte ett problem utan det är tillvaratagandet av kunskapen som inte existerar. Kunskap som finns i organisationen behöver tillvaratas och förberedas för att användas igen. Semcon Data behöver veta vilken kunskap som finns att tillgå i den egna organisationen och vem som besitter denna kunskap. Om utbyte och överföring av kompetens formaliseras så underlättas insamling och strukturering av kunskap, idéer, tankar etc. Naturligtvis är den spontana, informella kompetensöverföring som redan finns på Semcon Data en viktig del av kompetensutvecklingen, men det kan med fördel kompletteras med en mer organiserad form av kompetensöverföring.

9.1.2. Varför misslyckades man med kompetensgrupperna?

Konsulterna var ganska så eniga när det gällde vilka företeelser som var orsaken till att ett tidigare försök att arbeta i kompetensgrupper inte gick som man tänkt sig. Orsakerna är många och en del är väldigt svåra att komma till rätta med. Först och främst så ligger det i arbetets natur att de anställda har skilda arbetsplatser. Konsulterna sitter hos olika kunder, därmed träffar de inte varandra naturligt varje dag. Detta gör det svårare att komma överrens om en plats där man kan mötas. Härtill kommer att konsulterna ofta jobbar övertid, vilket medför problem vid tidsplanering. Dålig planering av mötesinnehållet och på vilket sätt man arbetar gör att engagemanget hos konsulterna sjunker drastiskt. En företeelse som många påpekade var att de upplevde att ledningen inte engagerade sig i vad som gjordes. Det är något som har stor betydelse för hur högt konsulterna själva prioriterar en aktivitet. Tidpunkten för mötena blev på grund av tidsbrist förlagd utanför den normala arbetstiden och härav fick konsulterna intrycket att denna aktivitet var något som skulle ske på fritiden. Ett annat problem utgjordes av att allt ansvar lastades över på en enskild individ i gruppen, vilket aldrig var meningen från början. Övriga gruppmedlemmar lutade sig tillbaka och väntade på att denna ansvarige skulle sköta allt. Gruppen visste inte riktigt mot vad den jobbade eftersom inga mål hade satts upp. Finns det inga mål att jobba mot så är självklart att konsulterna har svårt att förstå nyttan med det de håller på med. För mer detaljer se avsnitt 5.4.1 Kompetensgrupper.

Det den här rapporten kan bidra med när det gäller att lösa problemen angående kompetensöverföringen är en medvetenhet om de problem som finns. Det har presenterats ett förslag på hur just Semcon Data skulle kunna gå till väga för att effektivt överföra kompetens mellan sina anställda (se Kapitel 8. Ett konkret förslag). Den aspekt som Semcon behöver lägga mest energi på är att se till att personer på ledarpositioner tar sig tid till och engagerar sig i arbetet med kompetensöverföring. När en organisations ledning visar att en företeelse är viktig och något som ska prioriteras, förstår även företagens anställda hur viktigt det är. Vi anser att det är oerhört väsentligt att de representanter för ledningen som kommer att medverka i arbetet med kompetensutbyte måste bli bättre på att verkligen lägga tid och engagemang på kompetensöverföringen än i samband med förra försöket att bilda kompetensgrupper.

9.1.3. IT-hjälpmedel

9.1.3.1. Intranät

Intranätutvecklingen på Semcon Data är inte ett bra exempel på hur man bör starta ett intranätprojekt. Vi tycker att man borde ha gjort en undersökning bland konsulterna, som skulle ha fått berätta vilken information som borde finnas med på intranätet. Konsulter skulle ha känt sig delaktiga i projektet och intresset för intranätet skulle ha vuxit. Användningsnivån kan förväntas bli högre, om intranätet

innehåller saker som konsulter anser vara relevanta. Eftersom konsulterna inte medverkade i intranätutvecklingen är det också möjligt att man har gått miste om bra och användbara idéer. I framtiden är det viktigt att informera om intranätet och planera underhåll och uppdateringar. Det bör också vara klart vem som bär ansvaret för korrekt information och för tekniska problem. Det största problemet, att alla inte har tillgång till intranätet, kommer att försvinna under 1998, men det är dock oklart om intresset för intranätet redan har slocknat då. Ett intranät är ett utmärkt sätt att sprida information och frågan är om ledningen på Semcon Data inte riktigt har förstått nyttan med ett intranät, eftersom man inte har satsat på intranätet hundraprocentigt.

9.1.3.2. KOMPIS

Vi tycker att syftet med databasen KOMPIS är väldigt oklart och att det finns brister i databasens innehåll som kommer att förhindra användningen av denna databas. Vi tycker att man borde ha lagt tonvikten på databasens innehåll. Det är en kritisk framgångsfaktor att innehållet är sådant att man i alla fall i teorin skulle kunna hitta en person som kan saken i fråga. De nuvarande meritförteckningarna är inte speciellt utförliga och man får ingen bild av hurdana projekt man har jobbat med, vad det har funnits för ledningsstil och så vidare. En introduktion och förankring av systemet är också viktigt. För att kunna nå en hög användningsnivå måste man ofta förändra de rutiner man har jobbat efter tidigare, men det är ingen idé att börja förändringsarbetet innan det finns en fungerande och innehållsmässigt relevant databas. Vi tror att denna databas skulle kunna fylla ett behov av att kunna hitta rätt kompetens inom företaget, om man satsar på det här projektet och ser till att avdelningscheferna informerar om detta och hur det kommer att förändra arbetsrutinerna.

9.1.4. Kan teamwork användas i samband med kompetensöverföring?

Den här frågeställningen har varit något av kärnan i vår uppsats och har diskuterats utförligt. Vi har i sista avsnittet av kapitel 6. Teamwork försökt redogöra för vilka åsikter vi har om huruvida det skulle vara effektivt att använda sig av teamwork i samband med kompetensöverföring på det här företaget.

Effektivt teamarbete innebär att man väljer ut personer som kompletterar varandra när det gäller kompetens i syfte att arbeta mot ett tydligt mål. Kompetensöverföring innebär däremot att ett antal personer som arbetar inom samma område, med kunskap om samma saker ska träffas och bidra till att höja varandras kompetens. På Semcon Data är grundproblemet som kan urskiljas att de team som eventuellt skulle bildas inte har en konkret uppgift som ska utföras och att teamen inte skulle bestå av personer med olika färdigheter och kunskaper. Kompetensöverföring i grupp handlar om att några individer som arbetar med samma saker ska träffas och utbyta erfarenheter.

Utifrån de samtal som fördes med de anställda på företaget och den litteratur som lästes kom vi fram till att börja arbeta efter teamwork teorin med kompetensöverföringen på Semcon Data inte skulle vara någon bra idé. Att arbeta i team i det här sammanhanget skulle endast kräva mer än det skulle ge. Däremot finns det många aspekter i den här teorin som kan användas i arbetet med att i organiserad form utbyta kompetens på Semcon Data. Om alla de rätta förutsättningarna för ett effektivt teamarbete hade funnits på Semcon Data så hade det varit värt den tid och möda det hade tagit att förankra teamworkkonceptet i organisationen. I Kapitel 6. Teamwork redogör vi för varför vi anser detta.

9.1.5. Hur kan de anställda motiveras för teamwork?

Att den här frågan skulle dyka upp i det här sammanhanget visste vi redan i inledningsskedet av det här projektet. När man vill försöka införa ett nytt arbetssätt och det dessutom handlar om att göra något som ligger lite utanför de ordinarie arbetsuppgifterna så kommer naturligtvis funderingar hos de berörda på varför man ska göra detta. Alla inblandade som till exempel konsulterna i det här fallet måste få veta varför man vill börja formalisera kompetensutbytet. När konsulterna väl vet varför man gör det så måste det finnas ytterligare morötter som motiverar den enskilda individen. Motivation är oerhört viktigt i den här situationen, kan man inte motivera de anställda så kommer aldrig kompetensöverföringen att fungera på ett bra sätt. För en utförligare diskussion på det här området hänvisar vi till kapitel 7. Motivation.

Att utbyta erfarenheter och kunskap med sina kollegor har tidigare aldrig varit en aktivitet som företagets ledning har kontrollerat, det har skett under och utanför arbetstid vid behov och intresse. Med tiden har dock konkurrensen inom varje bransch ökat dramatiskt samtidigt som mängden information som varje företag måste känna till blir större för varje dag. För att överleva måste varje organisation utnyttja de resurser som finns i företaget, den kunskap som företagets anställda besitter måste tas tillvara. Det är omöjligt att övervaka allt som händer i omvärlden därför är dagens företag tvungna att leta efter nytänkande, kompetens etc inom sin egen organisation i första hand. Det kommer i framtiden att vara mer utbrett med organiserad kompetensöverföring, begreppet kommer att vara välkänt och därmed vet företagets anställda varför man gör detta. Känner en människa till varför en aktivitet finns så är det lättare att motivera den här personen till att medverka än om aktiviteten inte känns igen. Det kommer alltid att finnas människor som inte vill vara med, men dem går det inte att göra något åt.

9.1.6. Kompetensöverföringsmodellens användbarhet i ett annat företag

Alla konsultföretag har en gemensam nämnare, konsulter som sitter, mera eller mindre, ute hos kunder, vilket leder till att kompetensöverföring anses vara ett krav som är viktigt, men svårt att uppnå. Går man ett steg längre ska man också försöka samla in, förädla och sprida den information som kommer fram via

kompetensutbytet. I USA har man kommit ganska långt med insamling och förädling av information och varje medelstort eller stort konsultföretag har en chef som ansvarar för detta område. I Sverige har man börjat inse hur viktig den kompetens och kunskap som konsulter besitter är och hur viktigt det är att man tar vara på den kompetens som redan finns på företaget.

Till skillnad från andra konsultbolag är miljön och klimatet speciella på ett datakonsultföretag, de anställda älskar ny teknik och IT. Konsulter är också vanligtvis ivriga att lära sig och vill även gärna dela med sig av sin kompetens. Kompetensöverföringsmodellen vi fann lämpligast på Semcon Data skulle kunna användas i ett annat konsultbolag, men på ett traditionellt företag där alla anställda har sin egen stabila arbetsplats räcker informella tillfällen, till exempel luncher och kafferaster, för kompetensöverföring. När kollegor sitter på samma ställe är det lätt att hitta personer som kan hjälpa till, alla känner till varandras projekt väl, eftersom man umgås dagligen.

Konsultföretag som skulle kunna använda sig av satellitmodellen behöver inte vara datakonsultföretag, eftersom modellen inte baserar sig på användning av IT. Självklart är det lättare för datakonsulter att utnyttja tekniska lösningar, eftersom de redan är insatta i ämnet och är intresserade av IT.

9.1.7. Andra kompetensöverföringsmodeller

Kompetensöverföring behöver inte ske i gruppform, utan man kan använda sig effektivt av den nya teknologin och överföra kompetens elektroniskt. Det finns många olika system att välja på och på Semcon Data finns det redan e-post, intranät och möjlighet till telefon- och videokonferenser. I tabell 4.5.1., Olika system för att stödja teamets kommunikation och inhämtning av information, har olika typer av system som kan användas vid grupp- och teamarbete sammanställts. Vi anser dock att de system som redan används på Semcon Data är tillräckliga och istället för att investera i nya lösningar ska man koncentrera sig på att dra maximal nytta av de befintliga systemen. Ett exempel på en högre nivå av användning av ett intranät är att inhämtning av information sker via ett intranät och därmed försvinner papperskopior, vilket leder till besparingar. Den största nackdelen med elektronisk överföring är att man förlorar den kreativitet gruppen skulle skapa. Det här sättet ställer också stora krav på tekniken och på konsulter som förväntas att skriftligt redogöra sina projekt, problem och så vidare. I fallet Semcon skulle det behövas ett omfattande förändringsarbete innan arbetsrutinerna skulle omfatta någon form av skriftlig redovisning av projekt. I satellitmodellen förekommer också skriftliga uppgifter, men det är inte speciellt ofta en konsult har ansvaret för dokumentering.

Det skulle också kunna vara möjligt att bilda en central enhet som enbart arbetar med information och sprider den vidare. Det är dock lite tveksamt om man kan kalla det här för kompetensöverföring, eftersom det i första hand är information som ska spridas vidare. Informationen kan härstamma från konsulternas skriftliga redogörelser, vilka innehåller mycket kompetensrelaterade aspekter. I denna modell

förloras också gruppens kreativitet och det är en ganska ineffektiv modell. Information som sprids elektroniskt eller i pappersform påverkar inte människor i någon större utsträckning, eftersom man inte känner sig delaktig i eller ansvarig för den kunskap som fås.

9.2. Metod

Som metod användes en empirisk studie, vilken genomfördes med hjälp av kvalitativa, öppna intervjuer och litteraturstudier. Som stöd i analysfasen användes grundad teori, men teorins alla steg följdes inte fullständigt (se kapitel 3. Metod).

Att samla in intervjumaterial är ett roligt sätt att lära känna en verksamhet och människorna som jobbar i den. Svårigheten med öppna intervjuer kommer i analysfasen, det är svårt att undvika att tolka saker en konsult säger utifrån sig själv och att inte låta den egna sinnesstämningen påverka resultaten. Konsultens sinnesstämning speglas i hennes eller hans svar, vilket man borde ta hänsyn till i analysfasen. I stället för öppna intervjuer kunde vi ha använt enkäter, men vi tyckte att de enformiga svaren man får i enkätundersökningar inte ger en rättvis bild av företaget och verksamheten. Konsulter har inte heller tid att fylla i ett omfattande formulär med komplicerade frågor. Frågorna som ställdes till konsulterna var inte heller av sådan karaktär att man kunde nöja sig med ett ja eller nej.

Litteraturstudier ska ge en teoretisk bakgrund till undersökningen. Syftet med vår undersökning var inte att jämföra olika teoretiska modeller och definitioner och därför har vi inte koncentrerat oss på att hitta så många böcker som möjligt om teorier som har använts i rapporten.

9.3. Kompetensöverföringens framtid på Semcon Data

Semcon Data vill profilera sig som ett företag som anser att kompetensutveckling är viktigt och vill gärna skapa stort utrymme för vidareutbildning. Konsulter på företaget känner dock inte att de har tid för utbildning eller kompetensöverföring. Denna konflikt kan bero på att företagets ledning inte klart nog har informerat konsulterna om att de har rätt att delta i kompetensutvecklande aktiviteter även på arbetstid. Speciellt nya konsulter upplever de situationer, som hindrar de från att arbeta för den kund som köpt deras tjänster som besvärande och vill undvika dem i så stor utsträckning som möjligt.

Den här rapporten har kartlagt de problem som konsulterna upplever på Semcon Data. Vi har också försökt att diskutera fram ett förslag på hur man skulle kunna effektivisera kompetensöverföringen mellan konsulterna. Nästa steg är att implementera förslaget i praktiken och det kan ingen utomstående hjälpa till med. Lars-Inge Sjöquists roll är avgörande när man vill starta kompetensgrupperna igen, eftersom han är den auktoritet som konsulterna lyssnar på och behöver som

vägledare. Frågan är om Lars-Inge Sjöquist är tillräckligt övertygad om att kompetensöverföring gagnar hela organisationen och inte bara minskar den debiterbara tiden. Han kan och har makten att skapa tid för kompetensöverföring. Men han har också makten att skapa olust inför att överföra kompetens och kunskaper.

En annan osäker faktor är konsulterna själva. Alla tycker att det är viktigt med erfarenhetsutbyte och att få träffa kollegor. Steget från teori till praktik är oerhört stort i det här fallet. Att delta i en kompetensgrupp kräver tid och engagemang, man måste åka till kontoret oftare än tidigare och så vidare. Det finns ett flertal orsaker man kan referera till när man inte "hinner" vara med i en kompetensgrupp. I startfasen är det ledningens uppgift att övertyga konsulterna om de positiva effekter kompetensgrupperna för med sig och senare är det konsulterna själva som styr hur bra och nyttig en kompetensgrupp blir. Är konsulterna på Semcon Data redo att ta ansvar för sin egen och sina kollegors utveckling?

10. Referenser

Böcker:

- Birchall D., & Lyons L. (1995). Creating tomorrow's organization: Unlocking the Benefits of Future Work. London: Pitman Publishing.
- de Klerk A. (1996). Intelligent Organisation. Smedjebacken: Smedjebackens Grafiska AB.
- Easterby-Smith M., Thorpe R., Lowe A. (1991). Management Research: An introduction. London: SAGE Publications Ltd.
- Katzenbach J., & Smith D. (1993). The Wisdom of Teams: creating the high-performance organisation. Boston: Harvard Business School Press.
- Sashkin M., & Sashkin M. (1994). The new teamwork: developing and using cross-function teams. New York: American Management Association.
- Sahlqvist W., & Jernhall B. (1996). Organisationen och den dolda kompetensen (2:a upplaga). Oskarshamn: Tryckeri AB Primo.
- Sveiby K-E. (1997). The new organizational wealth. San Fransisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.

Tidningsartiklar:

- Cerny K., (1996). Making Local Knowledge Global. Harvard Business Review, (May-June), 22-38
- Fischetti M., (1998). Team Doctors, Report to ER!. Fast Company, (February-March, Issue 13), 170-175
- Quinn J., Anderson P., Finkelstein S. (1996). Making the Most of the Best. Harvard Business Review, (March-April), 71-80
- Rifkin G., (1996). Backman Labs Is Nothing but Net. Fast Company (June-July), 118-124
- Snyder G., (1996). On the firing line. Progressive Grocer, (October), 125
- Wallström M., (1998). Gör företaget till en kunskapsfabrik. Computer Sweden, (Nr 29, den 3 april 1998), 16-17

Bilaga 1

Projektbeskrivning

Det här projektet, Teamkompetens, drivs under våren 1998, under den tid som är avsatt för 20 poängs examensarbete. Projektets syfte är att studera kompetensöverföringssituationen på Semcon Data AB och fånga in problem relaterade till detta. Problemformuleringen är ett resultat av samarbetet mellan Semcon Data AB och författarna nedan. I det här projektet har Institutionen för Informatik en hjälpfunktion i form av handledning.

Frågeställning:

Teamwork - en lämplig form för kompetensöverföring i ett datakonsultföretag?

Författare:

Hanna Björklund
Jaana Yli-Erkkilä

Handledare:

Semcon Data AB:

Anders Andersson De Maré
Dan Jacobsson

Institutionen för Informatik:

Agneta Ranerup

Tidsplan:

Vecka/Datum

Uppgift

4-5

Att formulera en preliminär frågeställning, anmälan till kursen, första kontakten med Semcon Data AB, första träffen med Agneta

6-15

Materialinsamling: intervjuer och litteratur studier

10.3.-11.3.98

Konferens: IT-stödd kompetensutveckling

16-20

Analys och rapportskrivning

20.5.1998

Inlämning

Uppgift

Redovisning på Semcon

Vecka/Datum

22

Redovisning och opponering i skolan

23

Bilaga 2

Intervjufrågor

Bakgrund

- Ålder?
- Utbildning?
- Har du egen familj, barn?
- Hur länge har du jobbat på branschen? Hur länge har du jobbat på Semcon?
- Vad har du för arbetsuppgifter?

Allmänt om kompetensutveckling och kompetensöverföring

- Vad är kompetens? Definiera
- Vad anser du om kompetensutveckling i allmänhet?
- Vad väntar du dig från ledningens/företagets sida, när det gäller kompetensutveckling?
- Vad är du beredd att satsa själv?
- Finns det något belöningsystem kopplat till kompetensutvecklingen i företaget? Om det finns vad tycker du om detta system? Om inte, skulle det behövas?
- Vad betyder kompetensöverföring för dig?
- Behöver du känna till andras kompetens?
Hur utnyttjar du den kompetens andra delar med sig av?
- Hur fungerar kompetensöverföring på Semcon idag?
- Hur skulle du kunna bidra till kompetensöverföring? Vad är du bra på?
- Hur tror du man skulle ta hand om kompetensöverföring (mellan konsulter) på bästa möjliga sätt?
- Vad upplever du som det största hindret för kompetensöverföring?

Kompetensgrupper

- Hur fungerade gruppen, vad gjorde ni?
- Hur länge deltog du i denna kompetensgrupp?
- Skulle du ha tid till en kompetensgrupp som situationen är nu?
Om inte, Varför? Finns det något som kan ändras?
- Vad tror du var Semcons syfte med kompetensgrupper?
- Vad var ditt syfte med att delta i en kompetensgrupp?
- Vad anser du om kompetensgrupper?
Åsikter? Bra/dåligt? Problem? Förbättringsförslag? Vad tyckte du om idén när du först hörde om den? Har det blivit som du trodde när du först hörde om konceptet kompetensgrupper?

IT-lösningar

- Har du använt intranät (Semcons/Datas)?
Åsikter? Bra/dåligt? Problem? Förbättringsförslag?
- Har du hört talas om KOMPIS?
Åsikter? Bra/dåligt? Problem? Förbättringsförslag?

Teamwork

- Vad är teamwork och vad betyder det för dig? Definiera