

# Hur kan forskningen bidra till industrins kompetensutveckling?

*Reflektioner efter två konferenser som har behandlat detta ämne*

*Bengt-Åke Wennberg*

Under 2007 diskuterades i IndustriKommitténs ProcessindustriGrupp (IK/PIG) hur man skulle kunna medverka till att öka verkningsgraden i processindustrin av den forskning som finansierades av olika forskningsstiftelser – bland annat SSF och Vinnova. Man anordnade därför en konferens den 4 juni 2008 med särskilt inbjudna företrädare för processindustrin, från forskarsamhället och från olika finansiärer.

Arbetsmötet fick rubriken ”Kompetent organisation förstärker konkurrenskraften”. Det var något förvånande att rubriken formulerades på det sätt som gjordes. Huvudfrågan för IK/PIG var ju egentligen en annan. En bakomliggande avsikt med mötet var att bilda ett nätverk för

Under 2007 diskuterades i IndustriKommitténs ProcessindustriGrupp (IK/PIG) hur man skulle kunna medverka till att öka verkningsgraden i processindustrin av den forskning som finansierades av olika forskningsstiftelser. Den 4 juni 2008 genomfördes ett arbetsmöte med särskilt inbjudna företrädare för processindustrin, från forskarsamhället och från olika finansiärer för att gå vidare med arbetet. Arbetsmötet fick rubriken ”Kompetent organisation förstärker konkurrenskraften”. Där presenterades ett antal lösningar och allmänna synpunkter på temat. Arbetsmötet gav en bra överblick av vad som diskuterades i branschen. I framtällningarna kunde vi återfinna oavklarade frågeställningar och sakfrågor som forskningmässigt borde behandlas mera. Detta PM lämnades då in som ett bidrag till IK/PIG:s fortsatta arbete.

att löpande diskutera arbetsvetenskapliga frågor mellan de olika inblandade intressenterna för att därigenom påverka forskningsinriktningen och finansieringsinstitutionernas beslut.

Den fråga som IK/PIG ursprungligen formulerade – nämligen svårigheterna att slå en brygga mellan forskning och praktik – har varit temat för vårt företags arbete under närmare tjugo år. Ett ämne vi ofta försökt belysa har varit "Diskursens makt". Temat har valts därför att vi konstaterat att det finns ett etablerat sätt att behandla forskning och forskningsfinansiering i samhället och i de olika institutioner som är berörda. Det skulle därför vara fullt möjligt att IK/PIG:s frustration hängde samman med att just deras frågor inte "fick plats" i de framställningar, överläggningar och prioriteringar som gjordes inom forskarsamhället. Om så är fallet kommer dessa frågor inte heller att uppmärksammas i de samtal som förs mellan praktiker eftersom dessa sannolikt är fångade i samma diskurs.

Denna artikel behandlar således två möten kring detta dema. Dels det arbetsmöte den 4 juni 2008 som IK/PIG anordnade och dels en konferens som vi själva arrangerade. I denna senare konferens arbetade vi i 6 pass där vi tog upp olika områden där deltagarna explicit kunde dokumentera att de officiella samtalen (diskursen) blockerade möjligheterna att komma till tals om viktiga effektivitetsbrister. Konferensen avslutades och sammanfattades genom att vi under en dag behandlade just det tema IK/PIG formulerat "Kompetent organisation stärker konkurrenskraften". [1]

## Kompetensbegreppet

Om man utgår från det konventionella kompetensbegreppet är uttalandet "Kompetent organisation stärker konkurrenskraften" en trivialitet. Man kan knappast tro att inkompetenta organisationer skulle vara något som är önskvärt. Organisationer bör befolkas av kompetenta medarbetare. Ju kompetentare dess bättre. Detta är i vår tid en självklarhet.

Att man ändå ser temat som relevant att diskutera talar för att det är något problematiskt med själva kompetensbegreppet. Antingen så att den kompetens som krävs inte växer fram, eller så att det är oklart vilken kompetens som krävs eller så att den kunskapsbildning (forskning) som skulle ligga till grund för en sådan kompetensutveckling inte kommer till stånd. Alla tre påståendena låg till grund för konferensen.

Ett skäl till osäkerheten om kompetensbegreppets relevans är att arbetslivet kraftigt har förändrats. Detta framgick både av samtalen i IK/PIG:s arbetsmöte och i vår egen konferens. Den förändring som illustrerades genom samtalen är så genomgripande att det är fullt förklarligt varför det blir närmast omöjligt att använda det kompetensbegrepp och genomföra de samtal och analyser om kompetens som vi är vana vid. Användningen av begreppet kompetens i de diskussioner som fördes verkar av detta skäl bli mer förvirrande än klagörande.

En liknande svårighet är knuten till begreppet ”kompetenta organisationer”. Detta leder tankarna till att en organisation kan liknas vid en individ. Därmed förlorar man möjligheten att se organisationen som ett socialt system med alla de egenheter och speciella förutsättningar som gäller för ett sådant. Formuleringen kan därför dölja viktiga aspekter som i dag skulle behöva utforskas.

Formuleringen av konferensens tema antyder också att det skulle kunna finnas ett linjärt förhållande mellan kompetent organisation och konkurrenskraft. Vi vet emellertid alla att möjligheterna att få framgång på en marknad bestäms av en mängd andra förutsättningar och tillfälligheter än just medarbetarens kompetens.

Det är inte heller så att individuell kompetens och kunnighet alltid uppskattas och leder till framgång varken i det sociala livet eller i samhället. Kunnighet och kompetens kan många gånger uppfattas som ett hot – särskilt om man blir uppmärksam på att andra alternativ är mer lämpliga än de man själv tillämpar.

Hotet kan göra att de som besitter kompetensen kan blockeras och uteslutas. Ställer man frågor utifrån en sådan övergripande och intetsägande formulering är det därför osannolikt att man kan få några användbara svar.

## De tre utmaningarna

För att undvika att hamna i fällan att försöka besvara frågor som på grund av sin omfattning och oklarhet inte kan besvaras har vi valt att försöka fånga upp denna typ av problematik genom olika exempel. Vår erfarenhet är att man ofta genom exempel bättre kan förstå varför det språkbruk man använder sig av inte gör det möjligt att agera på ett sådant sätt att man uppnår det man önskar.

Tre utmaningar som har samband med de frågeställningar som togs upp på IK/PIG-konferensen var för mig särskilt uppenbara i de exempel som presenterades på vår egen konferens:

- \* Ökade krav på personligt och självständigt agerande snarare än instrumentellt handlande
- \* Medarbetarens och medborgarens förändrade syn på sig själva (identitetsbildning)
- \* Kunskapsinstitutionernas nya roll och bidrag

Jag skall behandla dem i tur och ordning utifrån så som jag hörde samtal och presentationer

## Ökade krav på personligt och självständigt agerande

På bägge konferenserna medverkade Jan Andersson från SSAB Tunnbråat AB och Katarina Ohlander från Open Design. De berättade om sitt arbete med TPU (Totalt Produktivt Underhåll) i Borlänge.[2] TPU-Projektet startades på grund av ett initiativ från Tunnbråats chef Bo-Erik Wennberg.

Eftersom man i beskrivningarna av liknande projekt lägger stor vikt vid ledningens bidrag var deltagarna under vår konferens särskilt intresserade av hur Jan och Katarina uppfattade Bo-Erik Wennbergs initiativ. Jan berättade då att framgången i hög grad berodde på Bo-Erik Wennbergs stöd under hela processen.

Vad som då visade sig vara särskilt intressant var att Bo-Erik Wennberg hade initierat projektet på ett sätt som på varje punkt strider mot råden i de flesta managementböcker.

Bo-Erik Wennberg började inte med ett "koncept" eller en förändringsidé. Han identifierade istället ett gemensamt problem som måste lösas. Han valde sedan ut fyra personer som han trodde skulle kunna hantera det. Dessa personer fick hans fulla förtroende och de resurser de behövde för att lösa problemet så bra som möjligt. Lösningen var således personberoende och inte konceptberoende.

Bo-Erik Wennberg gav följande direktiv

- \* Ni får obegränsade resurser. Kom därför inte och säg att problemet inte gick att lösa för att ni inte hade tid eller råd.
- \* Använd en rörlig målbild. Kör efter en "Open Design" där ni gör det som är nödvändigt allteftersom ni lär er mer om problematikens natur och vad som är möjligt. Flummiga mål och diffusa målbilder är sämre än inga alls.
- \* Anamma en oändlig tidsplan. Det är bättre att det blir bra gjort och stabilt än att man hastar på för att bli färdig för att passa en tidpunkt som kanske var orealistisk eller onödigt avlägsen.
- \* Använd inga konsulter som tar över projektet. Det är ni som måste bygga upp förtroende för att ni behärskar att driva projektet på ett bra sätt och förmår uppfylla medarbetarnas förväntningar.
- \* Använd eldsjälar. På alla viktiga poster är det bättre att välja personer som brinner för de principer som måste tillämpas än personer som har formell kompetens eller en lämplig position i verksamheten.

Framgång var inte det som Bo-Erik beto- nade. Den risk Bo-Erik Wennberg ville gar- dera var istället att de utsedda skulle ge upp, förbruka sin och andras tid och resurser i onödan, lämna problemet olöst eller till och med förvärpa det. Friheten från yttre kon- troll och uppföljning som Bo-Erik erbjöd var förstås ”frihet under ansvar”. Men detta ut- tryck ger fel associationer. Det man fick var frihet under kompetens. Genom att de som valdes ut hade hög förståelse för verksamhe- ten och kunde antas känna sig stolta över att arbeta för dess bästa kunde Bo-Erik Wenn- berg anta att handlandet begränsade sig till sådant som var relevant i sammanhanget. Misstag kunde uppkomma men då var man sannolikt intresserad att lära av dem.

Sättet att arbeta i detta projekt demonstre- rar att hanterandet av vissa verksamhets- problem i högre grad än förr har förskjutits från styrning, organisering och formella befattningskrav till att lita till ett profession- nellt agerande.[3] Därmed förändras också innebörden i begreppet kompetens.

## Den nya synen på sig själv – accountability

”För”-”troendet” som Bo-Erik visar bygger på att han tror att de han ger uppdraget be- sitter en förmåga utöver förmågan att följa

en föreskrift eller utföra ett förutbestämt och intränat moment.

Marianne Döös från Vinnova kallade denna aspekt av den moderna kompetensen för interaktiv kompetens. Med interaktiv kompetens menas i detta fall förmågan att ta ställning till en situation medan den på- går och att i denna situation handla så att skeendet leder in i konstruktiva utfall. Man måste dessutom ha lärt sig att förstå situa- tionen på ett sätt som kan uppfattas vara rimligt också ur andras ögon. En medarbeta- re som saknar denna förståelse blir farlig både för sig själv, omgivningen och för verk- samheten.

Till detta kompetensbegrepp måste läggas ytterligare ett krav., För att få förtroende att fritt och utifrån sin kompetens agera i si- tuationen måste man som medarbetare visa förmåga till accountability. Det vill säga att i efterhand kunna motivera och förklara sina överväganden och visa att man är beredd att agera, inte bara i sitt eget intresse, utan också till fördel för det sociala system i vil- ket man är medlem.

Man måste med andra ord visa att man identifierar sig med sin roll och uppgift i det sociala samspelet. I den aristoteliska etiken kallas ett sådant förhållningssätt för ”dygd”. Man lär sig, och väljer att, agera som en ”god” medarbetare. Vad som är en ”god” medarbetare är inte självklart utan växer

fram i samtalen mellan de i verksamheten inblandade.

Också på ledningen ställs krav på accountability. Kraven på ledningen ser emellertid annorlunda ut än de på medarbetaren. När hanterandet av problemen måste ske på plats tvingas alla berörda att lita på de medarbetare som utvalts till detta. Ledningens uppdrag är att se till att detta är möjligt. Detta uppdrag kan inte fullföljas med flummiga resonemang om att man måste lita på folk och ge dem förtroende.

Man kan inte som ledning acceptera att misstag görs under skydd av att medarbetare måste ges tillfälle att lära och utvecklas. Ledningen kan heller inte skylla ifrån sig på sina medarbetare om det skulle gå gallet. Uppdraget kan heller inte fullföljas med hjälp av låsande och strikta kontroll- och uppföljningssystem. Det är ju då inte personernas kompetens man tvingas lita på utan systemens relevans.

Stabilitet och trygghet inträffar istället när ledning och chefer visar sig kunna stå till svars för att de personer de väljer ut har den kunnighet och får de förutsättningar de behöver för att framgångsrikt och självständigt lösa problemet. När vi hör berättelsen om Bo-Erik är det som sägs om honom därför inte hela sanningen.

Det finns något annat och ännu utfors-

kat som gör det möjligt för Bo-Erik att agera på det sätt som han gör och ge medarbetaren frihet de behöver. Detta handlar inte om Bo-Eriks personlighet. Det handlar om frågor som har att göra med kunskapsinstitutionernas nya roll och uppdrag.

## Det nya kompetensbegreppet

Nyckelfrågan hänger samman med det som presenterades av Axel Targama på IK/PIG-konferensen – nämligen medarbetarens förståelse av situationen. Targama hävdade att möjligheten till framväxt av en sådan kompetens är en viktig lednings- och organisationsfråga.

Jörgen Sandberg har nämligen i sin avhandling "Human competence at work" visat att kompetensutvecklingen inte kan ske i avskilthet vid sidan av de situationer man skall lära sig hantera. Samtidigt är det uppenbart kunskap måste importeras i verksamheten om inte utvecklingen skall stagnera. Det måste således skapas en ny och kreativ samverkansform mellan akademi och praktik. Denna har emellertid ännu inte fått sin form.[7]

Kompetens kopplas vanligen till en fastställd organisationsstruktur med föreskrivna och stabila uppgifter. Det är denna uttolkning

av kompetensbegreppet som gör det möjligt att "matcha" kunskapskrav och befattningskrav. Inom ramen för denna kompetensdefinition kan kompetens mätas och klarläggas och utbildningsinsatser utvärderas. Jörgen Sandberg och Axel Targama kallar denna syn på kompetens för de rationalistiska kompetensantagandena.[8] Vad Sandberg fann, och det som redovisades av Targama på IK/PIG-konferensen, var att det inte var möjligt att relatera arbetsuppgifter till kompetens på detta förenklade sätt. Sandbergs studier visade också att de formella beskrivningar av kunnighet som gjordes hade föga med verkligheten att göra. Kompetens kan inte "adderas" på det sätt som man får intryck av när man talar om kompetenta organisationer.

Eftersom människor är olika och de sociala situationerna varierar så är det inte möjligt att generalisera kunskapskraven – om de skall tillämpas i en arbetssituation – på det sätt som den rationalistiska synen ger uttryck för. Dels därför att förståelsen är individuell, dels därför att vad som kan göras kräver en intervention som är olika i olika situationer.

Så här långt är Sandbergs och Targamas upptäckter triviala. Det krävs ingen forskning för att hjälpa oss att förstå just detta. Människan handlar efter sin förståelse av verksamheten. Man försöker vara förnuftig.

Den individuella förståelsen av de problem som måste hanteras avgränsar vilka handlingsalternativ som den aktuella personen uppfattar som tänkbara, meningsfulla och rimliga.

Den gemensamma förståelsen begränsar vad som är tillåtet och möjligt att göra. Vi kan alla föreställa oss att det är ganska osannolikt att den förståelse man själv har eller den som andra har överensstämmer med de teorier, planer och modeller som alla förväntas följa.

Att visa ofullkomligheten i den rationalistiska modellen är inte det viktiga med Targamas och Sandbergs studie. Den springande punkten och ögonöppnaren var att den rationalistiska kompetensmodellen var så missvisande som den faktiskt var.

De analyser som görs och de resonemang som förs om kompetens medför allvarliga begränsningar i kompetensutvecklingen, stora missförstånd när det gäller vad som behöver forskas fram och ofullkomliga utbildningsinsatser. Detta påverkar naturligtvis direkt industrins konkurrenskraft.