

# Erfarenheter av kompetensutveckling och kompetensöverföring

Av Bengt-Åke Wennberg och Monica Hane, Samarbetsdynamik AB

## Bakgrund

"Personalutveckling" omfattar uppbyggnaden av den gemensamma kompetens som krävs för att dels säkerställa kvalitet och effektivitet i en pågående produktion men dels också att skapa en sådan flexibilitet och ett sådant produktionskunnande att nya rön och nya produkter snabbt kan introduceras och sättas i drift.

Förmågan att snabbt få nya produkter i produktion utan kvalitetsbrister var en av de stora konkurrensfaktorer som Demings kvalitetssystem hade i förhållande till västvärldens mer rutin- och regelstyrda produktionsupplägg. Bakgrunden till, och hela vitsen med, de då nya kvalitetssystemen var beroendet av ett högt engagemang hos operatörerna. Detta engagemang krävdes både i den praktiska problemlösningsfasen "på golvet" och i det löpande arbetet med alla dess konkreta problem och friktioner. I Sverige försvårades uppkomsten av detta engagemang genom den traditionella motsättningen mellan ägare, ledning, fack och arbetare.

Arbetet med dessa frågor så som de demonstrerats av Demings försök har sedan dess gått vidare och gett allt djupare insikter om "mekanismerna" bakom kompetensutveckling och kompetensöverföring. Man kan säga att man genom denna fördjupade kunskap har fått förkasta idén att kunskap och erfarenhet kan överföras från en hjärna till en annan på det sätt vi sedan länge föreställt oss.

Det är snarare så att försök att tillämpa konventionella strategier – så som vi är vana vid i Sverige – verkar försena och försvåra den kompetensutveckling och den kompetensöverföring man önskar sig. Men det är emellertid inte lätt att lära gamla hundar sitta. Därför förändras formerna för dessa aktiviteter mycket långsamt. Det är dags för ett nytänkande.

## Personalutveckling på det "gamla sättet"

I Nationalencyklopedin finner vi följande förklaring på begreppet personalutveckling:

***personalutveckling**, åtgärder för de anställdas förvärv av kunskaper, färdigheter och attityder. Personalutveckling är en av personaladministrationens viktigaste uppgifter. Med utgångspunkt i organisationens personalbehov kan det vara lämpligt att låta den anställda systematiskt växla mellan olika uppgifter (jfr arbetsrotation) eller att erbjuda anpassad vidareutbildning. Vid personalutvecklingssamtal (PU-samtal) kommer chefer och medarbetare överens om förändringar i arbetsplanering, samarbete, uppgifter m.m. Samtalen gör det också lättare att bedöma den anställdes prestationer, personliga utveckling och ambitioner.*

Av ovanstående citat framgår tydligt att personalutveckling, som begrepp, refererar till att personalutveckling är vad som ofta kallas en "stabsfunktion" som arbetsgivaren använder sig av för att se till att verksamheten fungerar väl. De personer, som fyller denna *funktion*, ser sig vanligen som en viktig del av ledningsfunktionen. Försöken från HR-funktionen att få status och för att få inflytande för en mer humanistisk prägel på arbetslivet har pågått under alla de 40 år vi kan överblicka. Problemet som vi här vill föra fram är att tanken på utveckling som en *funktion* haft negativa effekter.

Även om det påstås att omsorg om personalen lönar sig så har personaladministrativa åtgärder vanligen inte kunnat kopplas till konkreta resultat. Olika personalåtgärder ses därför numera vanligen som kostnadsdrivande faktorer. I tider av ekonomisk åtstramning sätts därför sådana åtgärder på undantag – trots att de då antagligen är särskilt berättigade. Vi menar att ett av skälen till denna bristande effektivitet är att referenser till humanistisk kunskap som har direkt betydelse för produktionen är sällsynta och vanligen okända i de grupper som beslutar och som åtgärderna riktar sig mot.

### Det humanistiska perspektivet

I de samtal som initierats av Demings försök har begreppet "utveckling" fått en större och annorlunda anknytning till ett humanistiskt perspektiv. Personalutveckling har därmed fått en något annan innebörd än vad som framgår av citatet i NE. Utveckling handlar i Demings fall inte om att fylla en speciell teknisk funktion och utföra en väl avgränsad uppgift i ett givet och från början definierat produktionssystem.

Denna annorlunda definition av utveckling kan också utläsas i Nationalencyklopedin.

**utveckling**, begrepp i bl.a. filosofi, natur- och samhällsvetenskaper som biologi (se nedan), geologi, sociologi och historia i delvis skiftande betydelser. Medan termen förändring är värdenneutral i den meningen att man kan konstatera att en förändring ägt rum utan att ta ställning till om den är bra eller dålig, förutsätter utveckling i regel ett ändamål. Man antar ofta att utvecklingen sker från ett lägre och mer odifferentierat tillstånd till ett högre, bättre och mer differentierat. Därmed kommer värderingar öppet eller förtäckt in i resonemanget. Det finns en rad filosofer som särskilt intresserat sig för utvecklingens problem (begrepp, lagar, förklaring). Hit hör R.G. Collingwood, Benedetto Croce, Hegel, Nietzsche, Herbert Spencer och en rad spekulativa historiefilosofier från Giambattista Vico till Oswald Spengler och A.J. Toynbee.

*Inom biologi är utveckling dels detsamma som evolution, dvs. förändring av organismers ärftliga egenskaper genom tiden, dels detsamma som ontogeni, dvs. en individs egen utveckling från befruktad äggcell till fullvuxen individ. Jfr även fylogeni. – För forskning och utveckling (FoU), se forskning*

utveckling. <http://www.ne.se/lang/utveckling>,  
Nationalencyklopedin, hämtad 2012-10-07.

Förändringsprocesser har således genom Demings försök fått en annan innebörd. Förut betraktades de som något som initierades utifrån och uppifrån som en följd av olika externa krav eller tekniska uppfinningar och förbättringar. Intresset fokuserade på hur man skulle "få de berörda att" anpassa sig till och praktiskt genomföra dessa förändringar. Man använde då den konventionella motivationsteorin med belöning och bestraffning.

Erfarenheterna av denna konventionella och tayloristiska strategi har visat sig vara starkt negativa. Motståndet och problemen har förvärrats allt mer sedan strategin introducerades av Taylor i början av 1900-talet. Man har allt mer – i samband med den ökade frihet som är möjlig och önskvärd i dagens samhälle – tvingats acceptera att förändringsprocesser måste definieras som "utvecklingsprocesser" enligt Demings recept.

Förändring av enskilt och kollektivt beteende måste således, i enlighet med dagens kunskapsläge starta i de deltagande personernas egen "lived experience". Detta medför ingen enkel transformation av tänkandet. Den kan liknas med övergången från tron på att det var solen och planeterna som rörde sig kring jorden till det heliocentriska tankesystemet där jorden fick en mycket mindre betydelse.

Denna typ av omställningar försvåras av att man plötsligt måste bygga sina åtgärder på en erfarenhetsgrund som tidigare förkastats och negligerats. Det är inte teorin som måste förändras utan verkligheten som måste omtolkas. Detta förklarar den stora mängd organisationsutvecklingsaktiviteter och ledarskaps- och andra relationskurser som sedan slutet av 1990-talet sett dagens ljus i Sverige.

### **Den grundläggande konflikten**

Det finns en grundläggande konflikt mellan ovanstående två ansatser – att starta förändringsarbetet med expertens kunskaper eller att starta förändringen utifrån de berördas egen "lived experience" – så som vi beskrivit ovan. Denna konflikt kan illustreras med förhållandet mellan en läkare och dennes patient.

En läkare kan alltid påstå att en patient inte kan ha kunskap om vilken behandling som är nödvändig. Varför skall patienten då lägga sig i detta? Men så enkelt är det förstås inte. Det finns sådant som patienten vet om det som skall genomföras och som kan påverka både diagnos och valet av behandling. De flesta behandlingar kräver dessutom patientens aktiva engagemang och medverkan.

Paradoxen är att denna medverkan inte blir bättre – det uppstår snarare risk för större konflikter – om patienten lär sig mer om läkarens yrke. Vad det handlar om är att det måste skapas en "ömsesidighet" där de två parterna förstår varandra *trots sina olika utgångspunkter*. Här finner vi nyckeln till behovet av en dialog mellan systemkonstruktörer (chefer, forskare, produktionstekniker etc.) och utförare.

Den psykologiska förklaringen till att detta är nödvändigt är att varje människa besitter ett *implicit vetande* som styr handlandet i dennes samverkan med andra människor. Detta implicita vetande har större inverkan än det explicita kunnande som kan förmedlas utifrån av chefer och experter och genom de regelsystem som upprättas.

Det finns således en klyfta mellan det explicita vetande på vilka olika förändringsambitioner bygger och det implicita vetande som de har som också, utöver de olika chefskikten, förväntas agera utifrån den "nya" situationen och den "nya" tekniken. Det var just på grund av tvånget att följa externa direktiv – och överge sitt implicita vetande – som arbetare menade att de tog av sig huvudet i omklädningsrummet när de tvingades agera i ett

utifrån skapat produktionssystem. Svårigheten med den konventionella förändringsstrategin blev alldeles uppenbar bland annat i Volvos många olika förändringsförsök.

### **Den nya utvecklingsstrategin**

Dessa grundläggande insikter, som bland annat beskrivs av Daniel N Stern i hans bok "Ögonblickets psykologi", har gjort att vi, författarna av denna artikel, i vår yrkesverksamhet fokuserat intresset på den professionelle aktören", var denne än befinner sig i organisationen och vilken yrkesinriktning denne än har. Även chefer, forskare och stabsmedlemmar är således professionella aktörer.

Det karaktäristiska är att den professionelle aktören, vid sidan av sina abstrakta teoretiska kunskaper, besitter en djup "kunskap i handling" (eller som man säger i vardagen – en praktisk erfarenhet). I det dagliga arbetet är denna alltid närvarande men inte alltid medveten, verbaliserad och synlig.

Praktisk erfarenhet – det implicita vetandet – kan inte lätt omvandlas i enkla handgrepp och metoder som kan förmedlas till flera. Kring detta specifika problem med så kallad "tyst kunskap" finns mycket skrivet och reflekterat. På KTH finns en särskild institution som inriktat sig just på dessa frågor. Det står därför allt mer klart att erfarenheter om temat implicit vetande är viktiga att utnyttja och ta hänsyn till om organisering och samordning skall fungera bättre och om man skall kunna upprätta ett ömsesidigt förtroende för varandra mellan ledning och medarbetare och mellan stab och utförare.

Den första indikationen på att det implicita vetandet skapade ett problem när det gällde att definiera och överföra kompetens fick vi genom Jörgen Sandbergs doktorsavhandling "Competence at work" som kom 1994. Sandberg visade att kompetens inte kunde definieras så enkelt som man tidigare trott. Den kompetens som sträcker sig utöver ett instrumentellt handlande, och som kräver aktiv problemlösning och social situationsförståelse, visade sig vara beroende av att man förstod den kontext i vilken man verkade. Om den utbildning man erbjöds föll utanför denna implicita förståelse av situationens kontext så var utbildningen helt verkningslös och bortkastad.

Trots Sandbergs upptäckt är utbildningspraktiken fortfarande baserad på en konceptuell och abstrakt överföring av kunskap som inte kopplas till kontexten i termer av erfarenhet. Dagens utbildningsstrategier bygger på antagandet att kompetens och utbildningsinnehåll skall kunna formuleras utifrån hur forskaren/ledningen/ arbetsgivaren/utbildaren själv uppfattar uppgiften och då formulerar den.

En grundläggande svårighet som förklarar varför inte mer har hänt på detta pedagogiska område är att de mer fördjupade subjektiva erfarenheter (lived experience) som en expert har inte så lätt kan utnyttjas som planeringsunderlag eftersom de situationer som de refererar till inte kan generaliseras och eftersom de därefter skall tillämpas i situationer som ständigt är nya.

Detta problem var inte lika ofta förekommande i en traditionell och standardiserad massproduktion. I denna kunde man genom uppvärd vana och olika planeringsåtgärder skapa

en struktur där uppgifterna avskiljdes från varandra och kunde konstrueras för att passa varandra som legoklossar. Fick man tillräcklig tid på sig kunde man strömlinjeforma produktionen.

I en sådan struktur var det lämpligt att använda det konventionella kompetensbegreppet. Vill man emellertid arbeta mer innovativt, mer småskaligt och med större flexibilitet så drabbas man med full kraft av dessa "kompetensproblem". Den nya utvecklingsstrategin måste därför bygga på den svåra uppgiften att försöka synliggöra, verbalisera, tydliggöra och begripliggöra gjorda erfarenheter så att dessa kan falla innanför varandras förståelsehorisonter och knyta an till varandras erfarenheter. När det gäller nya forskningsrön och ny teknik skall det nya dessutom av personen själv kunna översättas till nya ännu okända och framtida situationer.

Ett sätt som prövats för att göra denna kunskapsgenerering möjlig är att genomföra samtal i vilka kunniga praktiker – från olika fält – får beskriva sina erfarenheter för varandra och andra. Arbets sättet är väl prövat och finns beskrivet i ett flertal skrifter. Det kallas ibland dialogmetoden och återfinns bland annat i de aktiviteter som genomförs i KTH:s regi i ämnet professionskunskap.

### **Personalutveckling som en funktion eller en process**

Beskrivningen ovan leder oss fram till att det kan finnas en osynlig men kraftig konflikt mellan grupper som lutar sig åt föreställningar som ligger närmare tanken på kompetensutveckling och kompetensspridning *som en funktion* och grupper som lutar sig åt en mer erfarenhetsbaserad tolkning av personalutveckling som en process och som i sitt agerande i högre grad lutar sig mot ett *humanistiskt kunnande*.

De två perspektiven skulle kunna beskrivas som att den första gruppen ser personalutveckling som en funktion vilken specialister skall ansvara för och där medarbetare är objekt för deras omsorg medan den andra ser personalutveckling som en slags *lärprocesser* som ständigt pågår i verksamheten. De två perspektiven är förstås inte oförenliga men de måste sammanjämkas och bli kongruenta med varandra. Detta inträffar inte genom att någon av dem får tolkningsföreträde.

Vi tror att alla i dag anser att det är viktigt att det *förekommer en god personalutveckling*. Som vi beskrivit ovan kan då utveckling inte bara kopplas till olika utbildnings- och ledningsåtgärder. Den beror i lika hög grad av vad de som deltar i verksamheten säger att de lär – har lärt – sig av den praktik man deltar i.

Begreppet personalutveckling måste också kopplas till om man i omvärlden anser att den verksamhet man bedriver är värdefull. Först då har man en bra bas för rekrytering av duktiga och engagerade medarbetare. Detta gör frågan om personalutveckling mer komplex än att det "bara" handlar om att utbilda personalen på de uppgifter de har att utföra.

När det gäller *förekomsten* av personalutveckling och problemet med att överföra kunskap från äldre praktiker till yngre kan man ställa många andra frågor än de som är be-

gränsade till vilka utbildnings- och mentorsinsatser som man med nuvarande kunskaper tror behövs.

Exempelvis:

- Hur uppstår personalutveckling? Måste den planeras och struktureras genom särskilda åtgärder eller finns den där automatiskt genom samvaron människor emellan och genom uppgifternas karaktär. Är konventionell utbildning tillräcklig eller behövs det också andra åtgärder på arbetsplatsen för att förstärka utvecklingsprocesserna?
- Hur kan man säkerställa att respektive person har den kompetens som krävs just för hennes eller hans befattning? Det handlar ju numera vanligen om att kompetensen står i "beredskap" inför nya situationer snarare än att den dagligen utövas i skarpt läge.?
- Vem ansvarar för att den personalutveckling som existerar är tillräcklig och anpassad till behoven? Är det chefen eller personalfunktionen eller båda – omfattar ömsesidigheten och observationsförmågan också den enskilde medarbetaren? Vem vet vad om detta?
- Vem har mest erfarenhet och kunskap om vilka krav som måste ställas? Varifrån hämtas denna erfarenhet och hur kan den uttryckas? Vilka nya bedömningar måste göras? Vilka gemensamma observationer och data är då relevanta?
- Vilka indikationer finns för att personalutveckling förekommer?
- Kan personalutveckling "styras" fram?
- Kan de tänkbara "uppdragen" definieras och fastställas tillräckligt väl för att man skall kunna framställa den utbildning som krävs eller behövs helt andra typer av insatser både på lång och kort sikt?

Detta är bara några få av de frågor som självklart visar sig vara relevanta när man inser att *de nya kunskaperna om den mänskliga socialiteten* måste få genomslag i det praktiska arbetet och i strategierna för framtiden.