



Malmö högskola

Fakulteten för
lärande och samhälle

Examensarbete

15 högskolepoäng

En väg att nå livslångt lärande

A way to achieve lifelong learning

Angela Lyrhagen Eliasson

Studie- och yrkesvägledarexamen 180 hp

2011-12-14

Examinator :
Eva Nyberg

Handledare:
Thomas Persson

Sammanfattning

I denna uppsats har jag försökt få en uppfattning om hur kommun X skulle kunna använda sina studie- och karriärvägledare som en resurs för att utveckla personalutvecklingsarbetet gällande kommunens anställda. Utifrån tankar om att samhällsresurser måste användas på ett effektivt sätt och att vi alla måste vara mer flexibla i våra arbeten. Då måste förutsättningar finnas för att ha beredskap för, samt en vilja till, förändring. Med samhällsresurser menas främst, i det här fallet, människor anställda i kommun X.

Syftet med arbetet är att undersöka hur kommun X arbetar med personal- och verksamhetsutveckling i stora drag. Att få en bild av om och hur personer på olika nivåer i kommunen ser studie- och yrkesvägledarnas kompetens som en möjlig och användbar resurs i personalutvecklingsarbetet. I studien har en kvalitativ intervjumodell användts där sex personer, alla med någon form av ledarroll, anställda i kommun X har medverkat. Resultatet har i huvudsak analyserats utifrån den organisationsteoretiska modellen Human Resource Management (HRM) och vägledningsteoretikerna Donald E. Super och Mark L. Savickas.

Undersökningen visar att kommun X inte har tänkt på att använda studie- och karriärvägledarna på ett målmedvetet sätt internt i personalutvecklingsarbetet, men att alla ställer sig positiva till ett sådant samarbete. Kommun X har ingen utvecklad strategi för att kartlägga och ta tillvara medarbetares kompetenser och färdigheter, men är medvetna om behovet av ett system för att kunna locka personal till kommunala tjänster i framtiden och att få dem att stanna.

Nyckelord; organisation, verksamhetsutveckling, personalutveckling, resurshantering, livslångt lärande, livslång vägledning.

Innehållsförteckning

1. Inledning	6
1.1 Syfte och frågeställning.....	6
1.2 Disposition	7
2. Tidigare forskning/rapporter	8
3. Teoretiska utgångspunkter	10
4. Metod	14
4.1 Urval.....	15
4.2 Datainsamling samt analys av data	15
4.3 Reliabilitet och Validitet	16
4.4 Etiska ställningstaganden	16
5. Resultat.....	17
5.1 Egen organisationsmodell	17
5.2 Politikerbeslut och förvaltningsansvar	18
5.3 Delaktighet	18
5.4 Personalutvecklingsansvar	19
5.5 Kommunen - en plantskola	20
5.6 Lära hela livet – eget ansvar.....	22
5.7 Attraktiv arbetsgivare inte bara på pappret	23
5.8 Marknadsföring	25
5.9 Livslångt lärande och livslång vägledning.....	26
5.10 Visioner för vägledningsenheten.....	26
5.11 Modell för kartläggning	26
5.12 Sammanfattning 1	27
5.13 Sammanfattning 2	28
6. Analys	29
6.1 Organisation och Verksamhetsutveckling.....	29
6.2 Personalutveckling och Resurshantering.....	30
6.3 Livslångt lärande och livslång vägledning.....	31
7. Diskussion	33
Källförteckning	36
Bilaga 1	38

1. Inledning

Det talas ofta om effektivisering i samhället, det vill säga, vi måste använda våra resurser på *rätt* sätt. Internationella artiklar (Sultana 2010, Richardson 2009) pekar på att människor som har arbete, men behöver guidning i arbetslivet kanske inte får det i den utsträckning de behöver. Det gäller även den äldre delen av arbetskraften, de glöms bort, (Sultana 2010). Richardson (2009) hävdar att vi människor har en tendens att se till vad vi *är* yrkesmässigt istället för vilka kompetenser och färdigheter vi har för att utföra vårt arbete. Studie- och yrkesvägledare har som mål ”att underlätta för individer i alla åldrar och vid olika tidpunkter i livet att välja utbildning, yrke eller karriär samt att bidra till en bättre livsplanering” (Sveriges Vägledarförening, 2007). Studie- och yrkesvägledare har ofta en politiskt styrd arbetsgivare som i det här fallet är kommunen, vilket borde underlätta implementeringen av vägledarnas tjänster till *all* personal inom alla kommunala verksamheter. Detta arbete kanske kan hjälpa till att sätta fokus på ett par intressanta frågor i sammanhanget. Kan det ses som en möjlig väg att sträva mot att nå ett livslångt lärande om man ger möjlighet till vägledning på arbetsplatsen? Kan man på detta sätt lättare upptäcka och ta tillvara medarbetares olika kompetenser och färdigheter och på så sätt även bidra till en ökad intern rörlighet?

1.1 Syfte och frågeställning

Syftet med detta arbete är att undersöka hur kommun X arbetar med personal- och verksamhetsutveckling i stora drag och att få en bild av om och hur personer på olika nivåer i kommunen ser studie- och yrkesvägledarnas kompetens som en möjlig och användbar resurs i personalutvecklingsarbetet.

Arbetets frågeställningar är:

Hur arbetar kommun X med personal- och verksamhetsutveckling i stort?

På vilket sätt kan kommun X använda studie- och yrkesvägledarnas kunskap som ett redskap i det interna personalutvecklingsarbetet?

1.2 Disposition

Arbetet kommer härefter omfattas av kapitel två till sju där kapitel två tar upp tidigare forskning och rapporter med relevans till arbetet. Kapitel tre handlar om valda teoretiska utgångspunkter för tolkningen av resultatdelen i kapitel fem. Redogörelsen för vald metod och genomförande kan läsas i kapitel fyra. Analys och diskussion återfinns i kapitel sex och sju.

2. Tidigare forskning/rapporter

Sultana (2010) hävdar att flera länder i Europa är så fokuserade på att vägleda ”at risk” grupper att det finns en oro för att vi glömmer bort ”mainstream” grupper, det vill säga, anställda arbetare som behöver navigeringshjälp och äldre arbetares behov. Artikeln handlar om att kunna erbjuda vägledning för människor som har arbete, vilket även undersökningen gör. Resultatet i artikeln pekar på att det finns ett betydande glapp på tillgång till vägledning för ovanstående grupper och att det krävs en större flexibilitet på arbetsmarknaden vad gäller harmonisering mellan karriär och finansiell planering när det kommer till den äldre befolkningen. Sultana menar också att det finns en tendens att de som mest skulle behöva vägledning är de som minst sannolikt får det. Detta skulle i sin tur kunna bero på sättet vägledningsservicen framställer sig. Det är en relevant aspekt i förhållande till mina tankar om att vidga synsättet angående hur man använder studie- och yrkesvägledarna inom kommunen. Den här artikeln tar också upp tankar kring livslång vägledning vilket blir relevant i undersökningen. På Island har man etablerat vägledning på arbetsplatser med mycket bra resultat. Att det har blivit en succé beror på ett bra samarbete mellan staten, vägledarna arbetsgivare och fackföreningarna menar man i rapporten från ELGPN (2008-2010). Rapporten visar ett verkligt exempel hur man kan arbeta med livslång vägledning med hjälp av uppsökande verksamhet och är därför intressant för uppsatsen.

Rapporten om att överbrygga klyftan mellan statlig politik och karriärvägledning (OECD, 2004), tillför politiska förväntningar på karriärvägledning som är intressant för arbetet utifrån perspektivet vad som händer med studie- och karriärvägledningen på kommunal nivå.

Richardson (2009) hävdar att vägledare och de som vägleds sitter fast i gamla strukturer där de definierar sig med ett yrke snarare än de kompetenser och färdigheter de har. Richardson förespråkar ett mer holistiskt synsätt för att hjälpa människor navigera i arbetslivet i samspel med övriga livet. Dessa tankar blir intressanta i frågor kring resurshantering, intern rörlighet och livslång vägledning. Hur och vem kartlägger vilka kompetenser och färdigheter medarbetarna har och hur nyttjar man de resurser som finns?

I SOU 2001:45 *Karriärvägledning*. *Se.nu* gör Sahlström (2001, s.4) bedömningen i sin utredning att människor har ett växande och återkommande behov av vägledning vilket gör att vägledningen måste ses i ett bredare perspektiv och inte bara i skolans

värld. Sahlström anser att benämningen studie- och yrkesvägledning är för snäv och irrelevant och vill därför använda beteckningen karriärvägledning vilket gör att de som utför karriärvägledning bör kallas karriärvägledare eller studie- och karriärvägledare. Sahlströms argument för detta är att i det livslånga lärandet ligger ett större egenansvar hos varje individ för sin utbildning och lärande. Med betoning på lärande och kunskapssökande ser Sahlström en aktiv och ansvarstagande individ vilket hon förknippar mer med karriärvägledning (Sahlström 2001, s.4). Sahlströms argument kan relateras till enhetschefen för vägledarna som väljer att kalla sig och sina medarbetare studie- och karriärvägledare.

3. Teoretiska utgångspunkter

Teoretisk grund för analys av det empiriska materialet kommer i huvudsak vara organisationsteorin *Human Relations* utveckling till *Human Resource Management* utifrån professor John Bratton (Calgary University, Canada) och Jeffrey Gold lektor (Leeds Metropolitan University, UK) kritiska utvärdering av utvecklingen av HRM (1999). Donald E. Supers utvecklingsinriktade karriärvägledningsteori samt M.L Savickas konstruktivistiska vägledningsteori som är en förlängning av Supers teori kommer även de användas för analysen av materialet. *Human Resource Management* kommer att benämnas HRM i fortsättningen. För att förklara bakgrunden till HRM följer en kort förklaring av *Scientific Management* och *Human Relations*.

Scientific Managements grundare var den amerikanske ingenjören Frederick W Taylor och hans teori gick i stora drag ut på att effektivisera arbetet genom bättre planering, hårdare styrning av personal och inriktning på massproduktion (Waring, 1991, s.10) Teorin kallas även Taylorism. Under 1920- talet började forskare inom sociologi och psykologi intressera sig för mänskliga relationer på arbetsplatsen (Waring, 1991, s.14).

Human Relations är en organisationsteori vars grundare anses vara den Australienfödda amerikanen Elton Mayo. Hans omtalade *Hawthorne experiment* (Mayo, 1946, .53) var upptäckten av sociala faktorerers inverkan på resultatet i en organisation. Delaktighet och grupptillhörighet motiverade arbetare att prestera bättre och ökade arbetstillfredsställelsen, vilket gynnade företagen (Mayo, 1946). Arbetarna gavs endast möjlighet att medverka i sociala beslut inom företaget som till exempel. att välja färg på väggarna i personalrummet. Kritiken mot teorin var att det ansågs som manipulation av arbetarna då man gav dem en falsk känsla av att vara med och bestämma (Waring, s.15). Detta var ändå en reformrörelse som växte sig stark under andra världskriget med ord som medbestämmande, motivation och demokratisk arbetsledning. Beteckningen Human Relations blev efter andra världskriget utkonkurrerat av nyare specialiteter (Bakka, Fivelsdal & Lindkvist, s.22). Human relations bild av en organisation, att erkännande och tillhörande är fundamentala behov hos människor vidareutvecklades av arbets- och socialpsykologer som utmynnade i *Human Resource Management*, som bl.a behandlar karriärproblem, rekrytering,

personalutveckling, könsroller och motivation. För att få en mer tillämpbar och tidsenlig teoretisk utgångspunkt har referenser gjorts till HRM.

Donald E. Supers utvecklingsinriktade karriärvägledningsteori inriktar sig på människors beteendemönster angående yrkesval under sin livstid (Brown, Brooks & Associates, s.122). Det finns ett antal påståenden som kännetecknar Supers teori (s.123-125). Super menar bland annat att livet består av olika roller som sträcker sig över hela människans livslängd, att man befinner sig i olika utvecklingsstadier som utgör processer som på olika sätt påverkar vilka val människor väljer att göra. Super talar om life-span och life-space. Med uttrycket life-space, livsrum, menar Super (Brown, Brooks & Associates, 1996, s.128) att yrkesrollen är en viktig roll, men det är i samspelet mellan den och övriga roller man har som man finner mening och engagemang i livet. Exempel på andra roller kan vara förälder, musiker eller syskon. Uttrycket life-span, livsbana, innebär en naturlig utveckling av de olika rollerna i life-space. Ett exempel på detta skulle kunna vara singelmusikern som blir förälder, som tränar knattelaget i fotboll. Återigen kan man här se livet som en pågående process där olika roller vävs in i och påverkar varandra (Brown, Brooks & Associates, 1996, s.130-131).

Savickas konstruktivistiska vägledningsteori definierar Supers self-concept som att individer kan *skapa* en karriär och ge den mening, (Amundson, mfl., s.25). Savickas menar att människor utvecklas inte bara hur som helst utan konstruerar sina liv genom sin medverkan i många interrelaterade sociala kontexter (Richardson, 2009, s.78).

Savickas teori inkluderar tre komponenter

- Vocational personality – Yrkespersonlighet. Varje individ har en uppsättning egenskaper som i sin tur utgör en personlighetstyp.
- Life themes – livsteman. Den teoretiska utgångspunkten här är att varje individs unika erfarenheter skapar ett eller flera livsteman. Att bli förälder kan vara ett tema. Olika teman är en drivkraft och ger mening åt arbete och andra roller i livet.
- Career adaptability – Karriäranpassning. Savickas menar att 2000-talets snabba och komplexa förändringar kräver att individen är flexibel och anpassningsbar. Anpassning består av de attityder, beteendemönster och färdigheter individen använder för att göra nödvändiga anpassningar i arbetssammanhang eller vad gäller karriärförändringar. Innehavet av dessa karakteristika stärker

Angela Lyrhagen Eliasson

förändringsprocessen av miljön och anpassar självet för att kunna implementera självbilden i arbetet (Amundson m.fl., 2009, s.25).

Den metod som används för att hjälpa människor i behov av vägledning inom Savickas teoretiska referensram är berättandet. Det finns en övertygelse om att resultatet av individers berättelser, förutsatt att rätt frågor ställs, innehåller signifikanta livsteman. Här gäller det att göra individen medveten om dessa teman för att kunna hjälpa individen att konstruera en karriär som underlättar användandet av livsteman eller att lösa olösta problem. Att hjälpa individen utveckla sin karriäranpassning för att kunna hantera de ständigt förändrade sätt att implementera sin självbild i arbetet (Amundson m.fl., 2009, s.25-26).

Jag har även valt att ha med en referens till Docent Kerstin Hägg och Lektor Svea Maria Kuoppa (2007) vid Umeå universitet då jag anser att deras resonemang kring det professionella samtalet tydliggör en slutsats i analysen.

Här följer en kort definition av valda nyckelord: *Organisation* används i syfte att undersöka om informanterna vet om kommun X arbetar utifrån någon specifik organisationsmodell (Bakka, Fivelsdal & Lindkvist, s.11). *Verksamhetsutveckling* används för att få svar på vem som bestämmer vad som ska utvecklas och hur målen behandlas på olika nivåer i kommun X (Bakka, Fivelsdal & Lindkvist, s.259). *Personalutveckling* används i detta sammanhang för att få en bild av hur arbetsgivaren, kommun X arbetar för personalens utveckling. *Resurshantering* där min definition i detta sammanhang handlar om hur man i kommun X använder personalens resurser. *Livslångt lärande* tänker jag utifrån tanken att det är en livslång process. Begreppet används i betydelsen vad livslångt lärande betyder för informanterna. *Livslång vägledning*: detta begrepp hänger ihop med livslångt lärande i arbetet och förklaras genom ELGPNs (2008-2010, s.7) rapport. Där menar man att för att nå livslångt lärande krävs vägledningsinsatser under hela livet för att utrusta människor med de verktyg som behövs för att hantera ett fortsatt lärande, sina karriärer och förändringar i arbetslivet.

I relation till att enhetschefen för vägledarna väljer att använda titeln studie- och karriärvägledare istället för studie- och yrkesvägledare vill jag för tydlighetens skull definiera ordet karriär i vägledningsteoretikers och dess anhängares värld. Supers (1976) definition är att karriär är en rad av huvudsakliga positioner en människa har genom hela livet. Observera att Super talar om positioner inte anställningar. Arthur, Hall och Lawrence (1989) däremot beskriver karriär som ett växande antal yrkeserfarenheter över tid (Patton & McMahon, 2006, s.4) vilket tyder på en striktare

tolkning, att karriär handlar mer om yrkesroller. Gemensamt är att ingen talar om karriär som något vertikalt, att man har en karriärstege, allting räknas och värderas inte.

Som tidigare nämnts kommer resultatet främst att analyseras med hjälp av *Human Resource Management*, HRM, då jag anser att en organisationsteorimodell underlättar förståelsen av hur man tänker i en kommun, som är en politiskt styrd organisation. Donald E. Supers utvecklingsinriktade karriärvägledningsteori, samt M.L Savickaskonstruktivistiska karriärvägledningsteori underlättar framförallt förståelsen av hur informanterna och framförallt vägledningenshetschefen svarar på frågor kring resurshantering, livslångt lärande och livslång vägledning.

4. Metod

För att få svar på det jag ville undersöka valde jag att göra kvalitativa intervjuer då det var en helhetsförståelse jag var intresserad av. Enligt Larsen (2007 s.23) är en kvalitativ metod det bästa att välja för att få den förståelsen av enskilda fenomen. Jag ville även ha möjligheten att ställa följdfrågor och få mer nyanserade svar och valde därför att ha semistrukturerade intervjuer med en intervjuguide som stöd, (Larsen s.84). Intervjuguiden finns med som Bilaga 1. Nackdelen med denna metod kan vara att det lätt kan bli mycket material att ta hand om jämfört med strukturerade intervjuer.

Intervjuguiden tematiserades utifrån följande nyckelord; organisation, verksamhetsutveckling, personalutveckling, resurshantering, livslångt lärande, livslång vägledning. Utifrån nyckelorden formulerades frågor för att försäkra mig om att mina frågeställningar blev besvarade. Utgångspunkt för frågorna i guiden kom från tidigare forskning och kommun X egna visioner. Ett par av mina frågor var medvetet slutna då dessa följde på en dialog i intervjuerna som mynnade ut i naturliga ja eller nej frågor. Intervjuerna genomfördes på respektive informants arbetsplats och jag valde att intervjua enhetschefen för vägledarna först, då jag ansåg det viktigt att få reda på vad hon anser att de kan bidra med i personalutvecklingsarbetet. Det gav mig en grund till hur jag skulle ställa en del frågor till övriga informanter.

Intervjuerna har redovisats områdesvis där de svar som var relevanta för varje område har beskrivits. Samma förfarande gäller mina frågor. Endast relevanta frågor för frågeställningarna är redovisade. Resultatdelen delades in i två delar där första delen omfattades av politikern, förvaltningscheferna, HR konsulten (HR står för Human Resources, handhar frågor som rör personal på en arbetsplats) och fackordföranden. Resultatet från enhetschefen för studie- och karriärvägledarnas intervju har jag valt att presentera enskilt då hennes roll och frågorna till henne har en till viss del annan utgångspunkt. För tydlighetens skull har även sammanfattningen gjorts i två delar. I analysdelen har däremot alla informanter vävts samman. Jag har valt att inte göra någon sammanfattning av analysen. I diskussionen redovisas om undersökningen har genomförts på ett sätt som gjort att syfte och frågeställningar blivit besvarade, samt relevans till tidigare forskning, egna reflektioner och förslag till framtida forskning.

4.1 Urval

I valet av informanter har snöbollsmetoden använts, (Larsen 2009) då jag har en kontakt som var villig att rekommendera personer som han utifrån sin kunskap tror kunde ge mig de svar jag behövde. Dessa personer har jag sedan kontaktat via telefon och bokat intervjuer med: en politiker i form av kommunalråd, en *intern* HR konsult, som arbetar med kompetensutveckling och kompetensförsörjning och är en person som arbetat många år i kommunen på olika poster och ska inte förväxlas med en extern konsult som är tillfälligt anställd. En facklig ordförande, chefen för kommunens vägledare och två förvaltningschefer.

Undersökningen är gjord i en medelstor västsvensk kommun med nästan 6000 anställda i olika kommunala verksamheter. Enligt kommunens vision finns flera prioriterade mål varav ett handlar om att kommun X vill vara en attraktiv arbetsgivare. Kommun X har en samlad enhet för studie- och yrkesvägledarna med en gemensam chef. Centret består av enheten för vägledning, enheten för arbetsliv och enheten för vuxnas lärande. Tillsammans har de ett helhetsperspektiv på hur man ska möta kommunens invånare och idén med att ha dessa verksamheter på ett ställe är att det ska vara ”en väg in, många dörrar ut”. Vägledningen har ett politiskt uppdrag som innebär att alla kommunens invånare ska ha tillgång till oberoende vägledning. Inom enheten för vuxnas lärare finns tolv utbildningssamordnare som vägledarna arbetar gemensamt med utifrån individperspektivet. Inom samma enhet finns personer som arbetar med uppsökande verksamhet gentemot företag och där är vägledarna med och hjälper till med kompetensanalyser tex. (Intervju med enhetschefen för vägledarna 2011). Det faktum att kommun X har en samlad plattform för studie- och yrkesvägledare var en anledning till att jag valde denna kommun. Kommun X prioriterade mål om att vara en attraktiv arbetsgivare gav ytterligare en intressant dimension till arbetet.

4.2 Datainsamling samt analys av data

Innan intervjuerna läste jag om kommunen på deras hemsida. Efter samtycke från informanterna spelade jag in intervjuerna för att kunna transkribera dem, men också för att få med nyanser i samtalen som annars kunde gått förlorade. Efter intervjuerna noterades i en loggbok titeln på informanterna och datum för intervjuerna tillsammans

Angela Lyrhagen Eliasson
med det jag kunde minnas från samtalen, (Larsen, 2009, s.98). Jag fick även via intervjupersonerna del av olika styrdokument och Årsberättelsen (2010) muntligt. Arbetsgången för att analysera materialet överensstämmer med det Larsen (2009, s.101) kallar innehållsanalys, då jag samlat in materialet, gjort om det till texter, sorterat efter teman, granskat och utvärderat identifierade mönster mot existerande forskning och teorier.

4.3 Reliabilitet och Validitet

Då det var en kvalitativ undersökning var jag medveten om svårigheten att säkerställa en hög reliabilitet, men materialet har hanterats utan risk för sammanblandning av data, vilket är viktigt enligt Larsen, (2007, s.42, 81). Det insamlade resultatet var relevant för mitt arbete och jag har haft möjlighet att ändra på frågorna under intervjuerna vilket bidragit till högre validitet, (Larsen 2007, s.41). Jag har försökt att ställa så öppna frågor som möjligt för att ge stort utrymme till informanterna att tänka själva, för att så lite som möjligt påverka svaren utifrån att jag själv läser till studie- och yrkesvägledare och utifrån min kunskap ställa för ledande frågor, som kunde påverka informanternas svar. Därav ställdes frågor om deras uppfattning om vad livslångt lärande och livslång vägledning betydde för var och en av dem till exempel.

4.4 Etiska ställningstaganden

Etiska regler har beaktas utifrån Vetenskapsrådets (2002) dokument. Alla informanter har informerats om forskningsuppdragets syfte, *informationskravet*. Informanterna har själva sagt ja till att medverka i undersökningen, *samtyckeskravet*. Deltagarna i undersökningen har informerats om att deras identitet kommer att skyddas i största möjliga mån, *konfidentialitetskravet*. Det var också ett skäl till att inte namnge kommunen och presentera informanterna mer än vad som gjorts. Informanterna blev informerade om att uppgifter insamlade av enskilda personer endast kommer att användas för forskningsändamål, *nyttjandekravet*.

5. Resultat

Resultatet i intervjuerna redovisas med utgångspunkt i den tematisering som användes i intervjuguiden men med andra rubriker. Jag började med att fråga vad informanterna gör i sina olika roller och det kommer att redovisas/ vävas in efterhand om det är relevant för undersökningen. Då två förvaltningschefer har intervjuats kommer jag, vid behov, benämna dem A och B utifrån vem jag intervjuade först. De flesta frågor är ställda till alla informanter med vissa justeringar, men några är det inte då jag ansett att svaren varit tillräckliga från övriga intervjupersoner. Intervjun med enhetschefen för vägledarna redovisas separat i syfte att underlätta för läsaren att få en bild av vad vägledarna kan bidra med. Resultatdelen avslutas med en sammanfattning separerad på samma sätt som resultatet.

5.1 Egen organisationsmodell

Den övergripande frågan till informanterna var om de hade någon uppfattning om vilken typ av organisationsmodell/modeller som kommunen använder sig av

Ingen av informanterna visste någon specifik organisationsmodell som kommunen styrdes av, däremot nämnde de att kommunen har en egen framtagen styrmodellhandbok. Förvaltningschef A förklarade att politikerna formulerar mål, inriktning och direktiv i kommunfullmäktige och nämnder. Hur det ska göras bestäms däremot i förvaltningarna med hjälp av genomförandeplaner och överenskommelser. Det närmaste någon nämnde en modell var förvaltningschef A som menade att Kommun X styrmodell i vissa delar kunde liknas vid *Balanced Scorecard*, *Balanserade Styrkort* (Karlöf & Helin Lövingsson, s.40-41), vilket förvaltningschef B och politikern höll med om. Vidare nämndes *Lean Production*, *Mager Produktion* (Karlöf & Helin Lövingsson, s.166-167). Båda förvaltningscheferna säger att förvaltningarna är organiserade i stuprör men med hängrännor mellan sig. Denna metafor får sin förklaring längre fram i resultatdelen.

5.2 Politikerbeslut och förvaltningsansvar

Här var huvudfrågan om vem eller vilka som bestämde vad som ska utvecklas.

Informanterna var eniga om att det kom från politikerna. En idé kunde komma från att politikerna blir uppringda av människor, via samtal ute på stan eller idéer komma ur partiprogrammen till exempel. Politikern förklarade vidare att de som politiker ska tala om *vad* de vill ha, men när man kommer till *hur* man genomför det i en verksamhet menar hon att det är personalen som är experterna i sin verksamhet och de beskriver hur ”huret” formas. Utifrån politikernas mål arbetar förvaltningarna fram en handlingsplan med aktiviteter i och denna handlingsplan, som politikern uttrycker, ”bollas” mellan tjänstemännen och politikerna i till exempel en nämnd. Här trycker politikern på att det är viktigt att förstå att politikerna inte fattar beslut om handlingsplanen i sig eftersom det anses vara en hurfråga och det ansvaret ligger hos förvaltningarna. Både förvaltningschef A och B håller med om denna fördelning och upplever att de är ganska fria i att strukturera upp hur man ska uppnå uppsatta politiska mål.

5.3 Delaktighet

Nästa fråga handlade om hur man arbetar för att göra medarbetarna delaktiga i utvecklingsarbetet.

Svaren från informanterna var här ganska lika. Politikern menade att i alla verksamheter har man arbetsplatsträffar, APT, som oftast hålls av närmsta chef. Chefen har i sitt uppdrag en skyldighet att delge fattade beslut av politikerna och att informera hur det kan komma att påverka dem som är längst ut i verksamheten. Här poängterar politikern vikten av att de som arbetar närmast kommuninvånarna återkopplar in i organisationen vilka följer besluten får ute i verksamheterna. Förvaltningscheferna påtalar även de vikten av en tvåvägskommunikation.

Följdfrågan på dessa svar var hur de kunde veta hur medarbetarna själva uppfattade sitt medverkande i förändringar. Här svarade alla att det skickas ut en medarbetarenkät varje år till alla anställda och där finns bland annat en parameter hur man upplever delaktighet i beslut på den egna arbetsplatsen. HR konsulten påtalade att dessa siffror är bra i kommun X, men att det alltid finns utrymme för förbättring .

Huvudfrågan omformulerades till Fackordföranden. Frågan var om hon hade någon uppfattning om medlemmarna känner sig involverade i verksamhetsutvecklingsarbetet.

Fackordföranden hade uppfattningen att det kunde se mycket olika ut beroende på vilken förvaltning det gällde och hur den närmsta chefen agerar i dessa frågor. En del förvaltningar är duktiga på att låta personalen vara med från början i olika steg, men hon hade också vetskap om tillfällen då personal fått reda på saker när allt är, som hon uttrycker det ”klappat och klart”. Hon menar att så länge personalen känner sig delaktig och lyssnad på får man ett positivare slutresultat.

5.4 Personalutvecklingsansvar

Huvudfrågan här var om det finns någon allmän policy för hur kommunens chefer ska arbeta med personalutveckling och på vilken nivå den finns på i så fall.

Politikern förklarade att det är nämnden som har huvudansvaret för verksamheten, men de i sin tur delegerar en del av ansvaret till förvaltningscheferna, som i sin tur delegerar nedåt i sin organisation. Politikern sa också att personalfrågor ligger på förvaltningsnivå och förvaltningschefen har huvudansvaret för personalens utveckling. Det finns policydokument där det bland annat står att alla medarbetare ska ha ett utvecklingssamtal respektive ett lönesamtal per år. Där står även hur dessa samtal ska utformas. Förvaltningschef A har ett material framarbetat i sin förvaltning utifrån allmänna dokument som alla chefer i hans förvaltning arbetar utifrån i samtalen med medarbetare. Där frågar man bland annat hur personen trivs med sitt arbete, saker som personen vill utveckla osv, men här trycker förvaltningschefen på att det handlar om utveckling som gagnar förvaltningen på något sätt. Det ska finnas en skriftlig överenskommelse mellan varje medarbetare och dess chef och tanken är att man ska kunna följa målen genom kommunens styrmodell ända upp till nämndens beslut om vad som ska uppnås.

Förvaltningschef B menar att Verksamhetscheferna är mycket självgående. De har ett stort mandat vad gäller både budget och uppdrag inom sina områden och står för den mesta personalutvecklingen inom förvaltningen. Förvaltningschef B nämner att det just nu arbetas med ett projekt om arbetsmiljön som är verksamhetsöverskridande. Förvaltningschef B kommer hålla utvecklingssamtal snart och har tankar på att bryta ned olika aktiviteter till individnivå, som han menar liknar Balanserade Styrkort, (Karlöf & Helin Lövingsson, s.40-41), till viss del och försöka hitta en röd tråd för att

på så sätt följa målen genom kommunens styrmodell, vilket sammanfaller med hur förvaltningschef A resonerar kring utvecklingssamtal.

Frågan till fackordförande om personalutveckling var om de har fått vara med och utveckla och påverka arbetssättet vad gäller personalutveckling utifrån önskemål från deras medlemmar.

Fackordföranden säger att de har varit delaktiga i hur utvecklingssamtalslapparna ska se ut och menar att de kan ha åsikter men att det är arbetsgivaren som bestämmer. Fackordföranden säger också att deras fack och andra fack haft önskemål genom årens lopp att i någon mån frångå stuprörstänket inom förvaltningarna när det kommer till personalutvecklingstankar. Jag kommer att återkomma till detta resonemang när vi kommer fram till resurshantering.

En fråga ställdes också till fackordföranden om hon hade någon uppfattning om medlemmarna tyckte att arbetet med personalutveckling var produktivt för dem. Här svarar den fackliga ordföranden att det märks tydligt att det beror på hur den chef man har närmast jobbar och hur den personen *ser* personalen och lyssnar på dem. Liknande fråga ställdes till de andra informanterna och de svarade att det var medarbetarenkäten som de hade som måttstock för att få reda på personalens uppfattning.

Med hjälp av medarbetarenkäten kan man även få en uppfattning om hur chefernas arbete med personalutveckling uppfattas av personalen. Enkäterna kan sorteras efter förvaltning och verksamhetsområde och på så sätt kan man få en indikation på om det är något som förvaltningschefen eller verksamhetschefen måste förbättra förklarar politikern.

Sista frågan till fackordföranden var om facket hade några tankar om hur personalutvecklingsarbetet skulle kunna utvecklas och är menar fackordföranden att man borde arbeta med validering. Det vill säga, att titta på vad var och en har med sig och se vad man kan använda sig av över hela kommunen. Hon menar att det finns anställda i kommunen som har helt andra utbildningar med sig i bagaget än det de arbetar med just nu, men det tas sällan tillvara.

5.5 Kommunen - en plantskola

Huvudfrågan här har varit hur man på olika positioner i kommunen tar tillvara medarbetarnas kompetenser och färdigheter och om och i så fall hur man arbetar med

intern rörlighet. Först kommer en förklaring på vad HR konsulten arbetar med i dagsläget.

HR konsultens uppdrag handlar om kompetensutveckling och kompetensförsörjning med tonvikt på kompetensutveckling. Konsulten ingår också i ett projekt som handlar om att implementera kommunens styrmodell inom verksamheterna. Det mest spännande med detta menar konsulten är att nu finns HR frågorna (kompetensutvecklingsfrågor, friskvård och hälsa) med i planeringsmodellen. HR konsulten genomför en översyn av arbetet med kompetensutveckling, men påpekar att det inte handlar om någon kompetensinventering.

För att svara på frågan säger hon att kommunen än så länge inte har något system som fångar upp medarbetares kompetenser och färdigheter. Däremot menar konsulten att medvetenheten om behovet ökar. "Det ligger i pipeline", som hon uttrycker det och tror att de inom ett eller två år har kommit betydligt längre med detta arbete. Hon säger vidare att de förmodligen har en del outnyttjade kompetenser i kommunen och att det inte finns någon medveten strategi för "*Talent management*" till exempel. Konsulten påpekar att det som pågår nu är att den yngre generationen väljer att inte stanna i kommunen utan när de känner att de inte kommer längre så väljer de att söka sig utanför kommunen. Detta medför att kommunen blir en plantskola som konsulten uttrycker det. Avslutningsvis säger HR konsulten att det finns en ledarskapspolicy och att det absolut ingår i ledarskapet att ta tillvara medarbetares kompetens och utvecklingspotential men det finns inga tydligare regler än så. Förvaltningschef A menar att man utifrån utvecklingssamtalen försöker lyfta personer där det går och som har sagts tidigare, att förvaltningarna arbetar som i stuprör, men att man försöker skapa hängrännor där det går genom att använda kompetens över förvaltningsgränserna. Ett exempel förvaltningschef A nämner är vintern 2010 när det kom så mycket snö. Då hjälptes man åt över förvaltningsgränserna för att avhjälpa problemen så smidigt som möjligt. Enligt förvaltningschef B är det oftast är upp till varje chef, att vara tydlig med att förmedla medarbetarnas kompetens till andra inom förvaltningen. Han menar att det till viss del kommer fram i medarbetarenkäterna hur väl detta fungerar. Förvaltningschef B anser att en av de absolut viktigaste arbetsuppgifter man har som förvaltningschef är att rekrytera bra chefer, som driver de här frågorna och som är engagerade, synliga och närvarande. Både förvaltningschef A och B nämner att de håller på att titta på en del samarbetsvinster som kan göras mellan deras båda förvaltningar. Förvaltningschef B anser att det finns en bra intern rörlighet inom förvaltningen och det är något han förespråkar. En spontan reflektion som förvaltningschef A fick när vi pratade om intern

rörlighet var att de var dåliga på att rekrytera chefer mellan förvaltningarna. Förvaltningschefen sa att det inte existerar och menade att de högre cheferna har såpass övergripande arbetsuppgifter att man borde kunna vara ledare oavsett vilken verksamhet man är chef över. HR konsulten instämmer i detta och menar att det handlar om att samla sakkunniga kompetenta människor runt sig. HR konsulten är övertygad om att de kan arbeta vidare med och få den interna rörligheten att öka. Hon tror att de som arbetsgivare är ganska fasta i sina kompetenskrav och menar att de måste utmana sig själva, eller de som rekryterar, i hur de tänker när de rekryterar. HR konsulten ser en större intern rörlighet som något alla skulle tjäna på.

Fackordförandens uppfattning om hur kommunen tar tillvara medarbetarnas resurser var att där finns mycket att önska. Fackordföranden menar att arbetsgivaren måste uppvärdera medarbetarnas kompetenser och färdigheter. Enligt henne händer det för ofta att man på högre nivå i verksamheten diskuterar förändringar utan att viddala personalen och ta in deras kunskap om hur man skulle kunna genomföra nödvändiga förändringar. Kommunikationen mellan medarbetare, enhetschef, verksamhetschef och förvaltningschef behöver förbättras. Vad gäller frågan om hur kommunen arbetar med intern rörlighet anser den fackliga ordföranden att man inte arbetar med det. Hon menar att det är något hennes fack har förespråkade i många år utan att ha fått respons för det. Man ska inte behöva byta yrke, bara arbetsplats. Hon menar att det är en utveckling i sig och ett sätt att förhindra att man blir avtrubbade i det man gör, så man orkar med sitt arbete. ”I dag anses det fullt att byta arbetsplats för många, det ses som en omplacering och det har vi lärt oss att det är inte förknippat med något positivt” säger fackordföranden.

5.6 Lära hela livet – eget ansvar

Frågan ställdes utifrån vad begreppet livslångt lärande betydde för var och en av informanterna.

Politikern menar att det måste finnas en tro på att människor alltid kan lära om och lära nytt. För att åstadkomma detta måste det finnas möjligheter i samhället, resurser som kan hjälpa människor att komma vidare genom livet även när deras förutsättningar kanske ändrats. Förvaltningschef A som arbetat i kommunen i många år anser att han lär sig hela tiden, varje dag i sitt arbete där han är med i olika konstellationer. Förvaltningschef B svarar att varje individ måste hitta en motivation att

Angela Lyrhagen Eliasson utvecklas, att idéerna måste komma från en själv och att personen själv måste jobba för lärandet. Däremot anser han att chefen ska ge förutsättningar och ett bra klimat för individen att utvecklas i. Här återkommer förvaltningschef B till resonemanget kring medarbetarsamtalen när han påpekar att personens önskningar på något sätt ska möta arbetsgivarens krav på vad som ska utvecklas. Avslutningsvis menar Förvaltningschef B att det är viktigt att chefen är tydlig i medarbetarsamtalen, att ett livslångt lärande innebär ett delat ansvar.

För HR konsulten innebär begreppet livslångt lärande att aldrig blir färdig. En ständig nyfikenhet, en vilja att lära mera, att se förändring som något naturligt som ska finnas i en organisation. Att förändring handlar om att hela tiden vara förberedd. Hon anser vidare att livslångt lärande handlar om att jobba på sin egen anställningsbarhet, att det är man själv och inte chefen som har ansvar för att man är återanställningsbar. HR konsulten påpekar, precis som Förvaltningschef B, att chefen ska ge den anställde förutsättningar, men medarbetaren har ansvaret och ska vara medveten om det. Enligt HR konsulten har man en skyldighet gentemot sig själv som anställd i första hand, men hon uttrycker att, ”det blir ett vinnar, vinnarkoncept även för arbetsgivaren”. En annan aspekt som HR konsulten tar upp i sammanhanget livslångt lärande är ur ett äldre medarbetarperspektiv. Hon menar att det är mycket intressant att tala om livslångt lärande med tanke på att det i kommun X finns 1500 medarbetare över 55 år och av dem är 750 personer över 60 år. Det är en grupp som måste satsas på, inte minst med tanke på att människor i framtiden inte kommer att kunna gå i pension vid 65 års ålder i samma utsträckning som idag. Enligt HR konsulten kommer dessa förutsättningar ställa högre krav på en bra kommunikation mellan arbetsgivare och arbetstagare i framtiden.

För fackordföranden handlar livslångt lärande om att vara flexibel, det måste inte vara stora förändringar hela tiden. Det dagliga lärandet är det livslånga lärandet. Fackordföranden påpekar också att det hjälper att ha en engagerad chef som försöker hjälpa till och uppmuntra till fortsatt lärande.

5.7 Attraktiv arbetsgivare inte bara på pappret

Första frågan handlade om vad informanterna kom att tänka på när de hör orden livslång vägledning. Därefter ställdes frågan om informanterna utifrån sina olika positioner haft några tankar om hur de skulle kunna använda sig av kommunens studie- och

karriärvägledare i det individnära personalutvecklingsarbetet. Utifrån vetskapen om kommunens prioriterade mål om att vara en attraktiv arbetsgivare ställdes ytterligare en fråga. Den handlade om huruvida informanterna såg ett mer aktivt samarbete med studie- och karriärvägledarna i kommunen som ett led i att komma närmare det prioriterade målet.

För att nå livslångt lärande menar politikern att man också kan vara i behov av livslång vägledning. Hon ser absolut att kommunens studie- och karriärvägledare har en viktig uppgift och ser all vägledning som nödvändig för ett fungerande samhälle. Tanken att använda studie- och karriärvägledarna som en resurs för cheferna vid utvecklingssamtalen med medarbetarna såg politikern som ”ett jättebra förslag”. Hon menar att som chef kan man inte kunna eller vara expert på allt. Även förvaltningschef B kopplar ihop livslång vägledning med livslångt lärande genom att säga, ”om livslångt lärande är individens ansvar, så skulle man kunna tolka livslång vägledning som chefens ansvar”. Han menar då att ett coachande ledarskap blir en form av vägledning. Förvaltningschef B tror absolut att studie- och karriärvägledarna skulle kunna vara ett komplement till medarbetar/utvecklingssamtalen, att man som medarbetare kan få in ett annat perspektiv. Tanken att använda vägledarna på detta sätt har inte slagit honom tidigare vilket också förvaltningschef A säger. Både förvaltningschef A och B har haft kontakt med kommunens vägledningsenhet, men det har framförallt handlat om att de som förvaltningar har tagit emot arbetslösa i fas två och tre. Förvaltningschef A ser även han nytta med att kunna nyttja vägledarna i samband med medarbetarsamtalen, men menar också att personalavdelningen i kommunen borde vara intresserad av att utöka samarbetet med studie- och karriärvägledarna. Förvaltningschef A efterfrågade också en bättre marknadsföring av vad studie- och karriärvägledarna kan hjälpa till med internt.

HR konsulten är inne på samma linje som föregående informanter om att det livslånga lärandet ligger på individens eget ansvar, men vägledning kan gå under arbetsgivarens ansvar. Konsulten nämner vägledningsenheten som alla anställda eller bosatta i kommunen kan gå till. Hon menar att det behöver marknadsföras ännu mer även internt då hon också kan se nytta av vägledarnas kunskap som ett stöd i personalutvecklingsarbetet. Under vårt samtal ser HR konsulten hur de skulle kunna marknadsföra detta som en möjlighet för cheferna. Hon ser själv en koppling till målet att medarbetare och andra ska uppfatta Kommun X som en attraktiv arbetsgivare innan frågan hinner ställas. Om kommunen som arbetsgivare intar en mer aktiv roll i att hjälpa medarbetare att själva se sina kompetenser och färdigheter och att utveckla dem kan det vara ett steg till att bli den attraktiva arbetsgivaren man strävar efter att vara resonerar

HR konsulten. Att man ser personalen som en värdefull resurs. HR konsulten menar att det egentligen handlar om att på olika nivåer inom kommunen ”vägleda till vägledningen helt enkelt”. Den fackliga ordföranden anser att livslång vägledning innebär att ha någon att bolla sina tankar och idéer med. Det kan till exempel vara på utvecklingssamtal med chefen menar hon. Fackordföranden ser också det som viktigt att chefen vid behov kopplar in personer med rätt kunskap. Ett förslag som fackordföranden kom med var att bjuda in studie- och karriärvägledarna till arbetsplatsträffar ute på arbetsplatserna. Hon säger också att de från fackligt håll hänvisar medlemmar till vägledningsenheten ibland.

På frågan om livslångt lärande och livslång vägledning är uppe på agendan i samtal mellan fack och kommunledningen någon gång blir svaret nekande.

Avslutningsvis var alla fem informanter överens om att ett mer aktivt samarbete med studie- och karriärvägledarna i kommunen skulle kunna vara ett led i att komma närmare det prioriterade målet om att vara en attraktiv arbetsgivare.

Nedan redovisas resultatet av intervjun med Enhetschefen för studie- och karriärvägledarna i kommun X. I denna intervju kretsar frågorna kring hur enhetschefen ser på deras möjligheter att vara en resurs för kommunens anställda och hur det skulle kunna se ut i så fall.

5.8 Marknadsföring

Vikten av att marknadsföra sig tar enhetschefen upp och hon ser en styrka i att de är tre enheter på samma ställe som genom samarbete lär sig vilken kunskap de olika enheterna besitter. På så sätt kan de hjälpas åt att sprida kunskapen om de olika enheternas specialkompetenser och hjälpa till att slussa vidare människor till rätt kompetens för just den personens behov. Samtidigt medger hon att fast de försöker marknadsföra sig i alla olika sammanhang så kvarstår det faktum att många inte vet vad en studie- och yrkesvägledare gör. Hennes uppfattning är att ett förlegat synsätt angående arbetsuppgifter lever kvar. Det är en anledning till att de på vägledningsenheten har börjat titulera sig studie- och karriärvägledare i stället för att det namnet bättre speglar vad man gör som vägledare. Enhetschefen menar att alla vägledare måste jobba hårdare med att få ut budskapet om vägledarnas spetskompetens, det professionella vägledningssamtalet.

5.9 Livslångt lärande och livslång vägledning

Enhetschefen använder sig av en metafor när hon beskriver livslångt lärande. Att man tidigt i livet hoppar på första vagnen på tåget utan att veta vart man är på väg, men att den livslånga resan innebär nya kunskaper och färdigheter på vägen och att man på resan genom livet kan behöva stöttning i form av vägledning vid olika tidpunkter. Här menar enhetschefen att även arbetsplatserna måste kunna ge människor rätt förutsättningar. Man ska inte alltid behöva lämna sin arbetsplats för att kunna utvecklas.

5.10 Visioner för vägledningseenheten

En fråga som ställdes till enhetschefen var vad hon hade för visioner för vägledningseenheten, om det fanns något område hon ville utveckla.

Enligt Enhetschefen har hon under sin chefstid arbetat mycket med att bredda uppdraget och det vill hon fortsätta med. Hon säger att hon blir frustrerad när hon själv vet att det beställs tjänster från olika företag och coacher, ”och här sitter vi som kommunala studie- och yrkesvägledare” och det med en kompetens som inte många vet om menar hon.

5.11 Modell för kartläggning

På frågan om hon tror att de skulle kunna göra en modell som skulle kunna fungera som en hjälp för cheferna inom de kommunala verksamheterna att ta tillvara medarbetares kompetenser och färdigheter svarar hon utan tvekan ja. Att kartlägga kompetenser och färdigheter är det de gör i den privata sektorn idag menar hon. Det handlar ofta om att få upp ögonen för vad man faktiskt gör på sitt arbete. Att få tid att reflektera över sitt arbete gör det lättare att se möjligheter, man får en djupare självinsikt och en ökad medvetenhet menar hon. Det är här vägledarna har sin styrka enligt enhetschefen. I samtalen när man arbetar med olika metoder, modeller och verktyg. Enhetschefen säger också att hon har haft i sitt målarbete att knyta kontakter med serviceområdet personal och att det egentligen finns många gemensamma beröringspunkter och att det gäller att

möta upp ute i verksamheten. Enhetschefen medger att kommunens anställda är en grupp som man inte aktivt har vänt sig till tidigare och att man behöver ta tag i detta från olika håll för att mötas och successivt börja arbeta med de anställda för vinsten för den enskilda individen. Hon menar att vägledarna skulle utifrån sina kunskaper i samtalsmetodik kunna stötta cheferna genom att ge dem de verktyg de behöver för att ställa rätt frågor till sin personal. Enligt politiken ska vägledarna ha ett helhetsperspektiv, en förståelse för och kunskap om vad som händer i människors liv från skolåldern upp till pensionsåldern. För att den kunskapen ska komma till nytta måste vägledarna också arbeta över hela fältet menar enhetschefen. Avslutningsvis stämmer hon in i övriga informanternas tro på att ett samarbete kring personalutveckling för kommunens anställda skulle kunna vara ett steg till att nå kommun X prioriterade mål att vara en attraktiv arbetsgivare.

5.12 Sammanfattning 1

Enligt informanterna har Kommun X en egen styrmodellhandbok som alla chefer ska följa. Deras uppfattning är att man har plockat delar av olika organisationsmodeller in i den egna modellen som tex. Balanserade Styrkort och Lean Production (Karlöf & Helin Lövingsson, s.40-41,166-167). Att verksamhetsutvecklingsplaner beslutas av politikerna var alla informanter eniga om. Politikerna står för *vad* som ska göras, men informanterna var lika eniga om att förvaltningarna står för *hur* det ska genomföras. De var också eniga om att APT var det främsta forumet som användes för att göra medarbetarna ute i verksamheterna delaktiga i processen. Informanterna poängterade vikten av tvåvägskommunikation vad gäller verksamhetsutveckling. Huvudansvaret för personalutvecklingsarbetet ligger på förvaltningscheferna som i sin tur delegerar ansvaret till verksamhets- och enhetscheferna. Att det är viktigt att det finns en koppling mellan personalutvecklingsarbetet och de politiskt fastställda målen framkommer tydligt. Det framkommer även att medarbetarenkäten är ett mätinstrument alla förlitar sig på för att få en bild av hur nöjda medarbetarna är med sin arbetsgivare, men också för att få en indikation på hur cheferna sköter sitt arbete. När det kommer till resurshantering står det klart att Kommun X inte har en medveten strategi för att ta tillvara personalens kompetenser och färdigheter i dagsläget. Behovet av ett sådant system har emellertid uppmärksammats då tendensen är att den yngre generationen inte stannar kvar i kommunen utan söker sig till nya utmaningar utanför kommunen.

Kommunen riskerar att bli en plantskola som en informant uttrycker det. Det finns däremot en ledarskapspolicy där det framgår att alla chefer på alla nivåer ska uppmärksamma kompetenser och färdigheter hos medarbetare och föra den kunskapen vidare inom förvaltningarna. I detta sammanhang lyfts vikten av att man som förvaltningschef rekryterar duktiga chefer. Från fackligt håll framkommer att det finns en önskan om validering av medarbetarnas kunskaper och ett önskemål om att till viss del frångå stuprörstänkandet för att öppna upp för ett bredare personalutvecklingstänk. Informanterna är överens om att livslångt lärande ligger på individens eget ansvar, men att livslång vägledning kan innefatta arbetsgivarens ansvar, att vara ett stöd och på olika sätt uppmuntra medarbetarens personliga utveckling. Här kommer tankarna kring att involvera kommun X egna studie- och karriärvägledare i detta arbete fram. Alla fem informanter är positiva till detta och kan se nytta med ett samarbete kring dessa frågor. Det efterfrågas också bättre marknadsföring av vad studie- och karriärvägledare kan göra internt.

5.13 Sammanfattning 2

Enhetschefen för vägledarna tar upp vikten av att hela tiden marknadsföra sig och arbeta på att få bort det förlegade synsätt om vad studie- och yrkesvägledare gör som hon menar fortfarande lever kvar. Ett led i detta är att kalla sig studie- och karriärvägledare i stället i ett försök att inte bara förknippas med skolans värld. Ett annat sätt är att hela tiden arbeta på att bredda uppdraget. Hon ser en stor potential i att via samarbete med serviceområdet personal och förvaltningarna bidra till att kommunen internt mer aktivt arbetar för personalens utveckling. Att vägledningsenheten skulle kunna arbeta fram en konkret modell, som hjälp för hur cheferna ska kartlägga medarbetarens kompetenser och färdigheter är fullt möjligt. Enligt enhetschefen gör vägledningsenheten redan kompetensanalyser, fast i den privata sektorn. Att erbjuda karriärvägledningssamtal mer aktivt, samt att utbilda chefer i samtalsmetodik är andra exempel på vad vägledningsenheten kan hjälpa till med.

6. Analys

Analysdelens rubriker följer de nyckelord som låg till grund för intervjuguiden för tydlighetens skull. Som komplement till teorierna refereras det till, OECD 2004, Sultana 2010, Sahlström 2001 samt Hägg och Kuoppa 2007.

6.1 Organisation och Verksamhetsutveckling

Kommun X som är en politiskt styrd organisation har en egen utformad styrmodell som visar vem som gör vad, i vilken ordning och hur beslutsgången ser ut. Förvaltningscheferna anser att de är ganska fria att strukturera arbetet kring hur de ska uppnå de politiskt satta målen. Informanterna påtalar vikten av delaktighet och att medarbetarna ska få information om vad som ska ske. I kommun X är medarbetarsamtal och medarbetarenkäter en integrerad del av styrmodellen. Mayo, (1946) som grundade *Human Relation* teorin gjorde arbetsgivare uppmärksamma på att hur produktivt ett företag kan bli beror till stor del på hur man involverar sina anställda i olika processer. *The Hawthorne Experiment* (Mayo,1946, s.53) gjorde Mayo uppmärksam på att individerna som sattes att arbeta i arbetsgrupper formade sina egna normer och utvecklade relationer till varandra. Grupptillhörighet i sig var viktigt, men också i samband med hur man tolkade och förhöll sig till sina chefer och företagets policy. Mayo förstod att för att utveckla och effektivisera företag måste man ha med människan i sig själv som en viktig faktor för fortsatt framgång, (Mayo,1946, s.100-112). HR konsultens uppdrag att implementera kommunens styrmodell med HR frågorna som en integrerad del i planeringsmodellen skulle kanske kunna ses som ett försök till harmonisering av gemensamma mål och intressen genom att ha ett liknande arbetssätt inom alla verksamheter. Då det, enligt Bratton och Gold (1999, s.312), finns en svårighet i en organisation som en kommun med många olika typer av verksamheter och spridda yrkesroller att hitta en samsyn vad gäller gemensamma mål och intressen som normalt binder samman de anställda blir kommun X initiativ intressant. Enligt Informanterna är det viktigt att ha en tvåvägskommunikation i organisationen. Ett mått på hur medarbetarna upplever delaktighet i beslut på den egna arbetsplatsen är

Angela Lyrhagen Eliasson
medarbetarenkäten. Bratton och Gold (1999, s.313) påpekar att tvåvägskommunikation inte ska förväxlas med konsultation. Målet för en tvåvägskommunikation är ofta att försäkra sig om att medarbetarna förstått innebörden av information som kommunicerats. Detta betyder inte nödvändigtvis att de anställdas åsikter om denna information har någon effekt på beslutsprocessen. Informanterna beskriver inte exakt vad de menar med tvåvägskommunikation i kommun X, men politikern påtalar vikten av att anställda, som arbetar längst ut i verksamheterna, återkopplar vilka effekter fattade beslut får. Medarbetarenkäten antyder att medarbetarna känner sig ganska delaktiga enligt HR konsulten. Enligt Fackordföranden varierar personalens uppfattning om hur involverade de känner sig i verksamhetsutvecklingen, dels beroende på förvaltning, men framförallt beroende på hur närmsta chef agerar. Enligt Bratton och Gold (1999, s.313) finns det i organisationer som förutsätter medarbetarnas delaktighet strukturer och processer genom vilka medarbetarna involveras i beslutsprocessen. Utifrån detta faktum skulle man kunna tolka kommun X struktur gällande vad man menar med tvåvägskommunikation som otydlig.

6.2 Personalutveckling och Resurshantering

Medarbetarsamtal eller utvecklingssamtal och lönesamtal är de forum som används i samband med personalutvecklingsfrågor i kommun X. I första hand är det närmsta chef som håller i dessa samtal. Utifrån HR konsultens resonemang om att kommunen riskerar bli en plantskola där personal väljer andra arbetsgivare som ett steg vidare i karriären kan enligt Bratton och Gold (1999, s.183) karriärvägledning vara ett sätt att motverka denna trend. I deras resonemang kopplas verksamhets- och personalutveckling ihop på ett tydligt sätt och att detta är viktigt i kommun X framkommer i intervjuerna. Där trycker informanterna på vikten av en koppling mellan personalutvecklingsarbetet och de fastställda målen. HR konsulten ger uttryck för att kommunen som arbetsgivare inte kan konkurrera lönemässigt med privata arbetsgivare utan måste hitta andra sätt att konkurrera på och att ett sätt skulle kunna vara genom att erbjuda karriärvägar inom kommunen. HR konsulten medger att kommun X inte har en utvecklad strategi för *Talent management*, men menar att medvetenheten om behovet ökar. HR konsultens och kommun X ökande medvetenhet överensstämmer med Bratton och Gold, (1999, s.183), som menar att företag håller på att lära sig att den viktigaste

åtgärden för att behålla sin personal är att ge möjlighet till utveckling på arbetsplatsen. Det är ett sätt att slippa dyra rekryterings- och utbildningsprocesser och att man nyttjar personalens fulla potential. Bratton och Gold för ett resonemang kring att risken finns att en del karriärsteg kan försvinna, men det kan också medföra att människor kan utvecklas och ges mer ansvar och på så sätt breddas i den roll de redan har, vilket kan vara ett sätt att behålla sin personal enligt Prickett, (Bratton och Gold 1999, s.183).

6.3 Livslångt lärande och livslång vägledning

En annan aspekt av ovanstående resonemang kring karriärvägledning är att man i karriärvägledningssamtalet också diskuterar hur man kan samordna privatliv och arbetsliv på ett för bägge parter fördelaktigt sätt enligt Prickett, (Bratton & Gold, s.183). Sättet att resonera kring att privatliv och arbetsliv hänger ihop och att det är en viktig del att ta hänsyn till bekräftas även av Supers (Brown, Brooks & Associates,1996, s.124-125,129) vägledningsteori där Super hävdar att livet består av många olika roller och att de alla påverkar varandra. Super drar slutsatsen att desto fler roller man kan hantera med en bra balans i livet, desto större sannolikhet är det att nå tillfredsställelse och självförverkligande. Bratton och Gold och Supers teorier kan appliceras på HR konsultens tankar om vikten av att inte glömma bort att satsa på kommunens äldre medarbetare där idag ca 25% av arbetsstyrkan är över 55 år i kommun X. Dessutom är det inte längre en självklarhet att man går i pension vid 65 år ålder i samma utsträckning som tidigare. Denna diskussion för tankarna till livslångt lärande och livslång vägledning och att kommun X studie- och karriärvägledare kan vara en resurs i arbetet med personalutveckling, vilket alla informanter är överens om. Intressant i detta sammanhang blir chefen för vägledningens uttalande att man från politiskt håll menar att en vägledares kompetens ska täcka behovet av vägledning från skolåldern till pensionsåldern. Man kan säga att det uttalandet styrks av att politiska beslutsfattare i OECD länderna sedan lång tid tillbaka förväntat sig mycket av karriärvägledningstjänsterna (OECD, 2004). Sahlström (2001, .4) skriver i sitt betänkande att det finns ett ökat behov av vägledning under livets *alla* faser. Enligt Sultana (2010, s.22) är det också viktigt att underlätta en mer flexibel övergång mellan arbete och pensionering. Sultana menar att här finns ett behov av karriärvägledning för att stödja ett aktivt åldrande.

Vägledningseenheten skulle enligt enhetschefen aktivt kunna erbjuda vägledning till enskilda kommunanställda, men skulle också utifrån studie- och karriärvägledarnas kunskaper inom samtalsmetodik kunna erbjuda stöttning till cheferna inför medarbetar- / utvecklingssamtal i syfte att nå ett så bra resultat som möjligt i samtalet. Att kartlägga personalens styrkor, kunskaper och färdigheter samt validering är ytterligare saker som studie- och karriärvägledarna kan hjälpa till med. I samband med samtalet kring livslångt lärande anser HR konsulten att det handlar om att jobba på sin egen anställningsbarhet och menar att den anställde i första hand har en skyldighet gentemot sig själv att göra detta, men att hon ser det som ett vinnar vinnar koncept för både den anställde och arbetsgivaren. Super talar om karriärmognad. Han menar att människan behöver skaffa kunskap om sig själv för att vara redo att hantera olika livskarriärsteg (Brown, Brooks & Associates,1996, s.124). Enligt enhetschefen för vägledarna krävs att den anställde har den kunskap om sig själv som ett vägledningssamtal kan bistå med för att kunna arbeta på sin anställningsbarhet. Detta uttalande styrks av Hägg och Kuoppa (2007, s.17) som skriver om behovet av professionella samtal. Där framhåller de behovet av att framställa sig som en valbar person i dagens samhälle och svårigheterna att göra detta på egen hand.

7. Diskussion

Syftet med denna undersökning har varit att få en uppfattning om hur kommun X arbetar med personal - och verksamhetsutveckling i stora drag. Det har också handlat om att få en bild av om och hur personer på olika nivåer i kommunen ser studie- och yrkesvägledarnas kompetens som en möjlig och användbar resurs i personalutvecklingsarbetet. Hur kommun X arbetar med intern rörlighet och om informanterna anser att kommunens egna studie-och karriärvägledare kan bidra till att kommun X blir den attraktiva kommun man enligt sina måldokument strävar efter att vara har varit andra intressanta frågor som behandlats i intervjuerna.

Det har varit lätt att förstå kommun X styrmodell enbart genom intervjuerna vilket verkar tyda på att HR konsultens uppdrag att implementera modellen inom förvaltningarna fungerar. Alla informanter var överens om att kommunens studie- och karriärvägledare skulle kunna vara en möjlig och användbar resurs i samband med utvecklingssamtal. HR konsulten var övertygad om möjligheterna att öka den interna rörligheten. Dessutom var informanterna eniga om att ett mer aktivt internt samarbete mellan vägledningseenheten och kommunen skulle kunna vara en del av arbetet i att bli en attraktiv arbetsgivare. HR konsulten menade att ett samarbete skulle kunna öppna upp för att personalen skulle uppfatta sig själva som den resurs de är, att personalen blir sedd av sin arbetsgivare. Det faktum att medarbetarenkäten verkar vara det enda instrument som finns för att mäta medarbetarnas uppfattningar om hur kommunen som arbetsgivare utför sitt arbete och hur tillfreds personalen är finner jag något anmärkningsvärt. Min reflektion kring detta är om personalen är medveten om hur viktiga dessa enkäter verkligen är?

I efterhand kan jag se att det hade varit intressant att fått ta del av personalchefens respektive HR konsultens chefs synpunkter i undersökningen, men personalchefen hade inte möjlighet att träffas och när jag förstod att HR konsulterna har en egen chef var tiden för knapp. Däremot anser jag att frågeställningarna har blivit besvarade och det av personer som på olika nivåer ändå har ett inflytande på och kunskap om hur man arbetar med dessa frågor.

Valet att ha kvalitativa intervjuer ser jag som ett adekvat val då jag ville ha ett

Angela Lyrhagen Eliasson

samtal, ett resonemang kring frågeställningarna, för att få fyllighet och relevans i materialet och att stärka validiteten (Dalen, 2007, s.118). Min hypotes var att man inte hade tänkt på att använda vägledarna som en intern resurs på det sätt jag frågade efter, vilket bekräftades i resultatet. Jag har medvetet valt att genomföra undersökningen i en kommun som enligt mig redan har förutsättningarna för att organisera personalutvecklingsarbetet med hjälp av kommunens studie- och karriärvägledare. Den slutsatsen har dragits utifrån att det redan finns en plattform i form av en samlad vägledningsenhet i kommun X.

I analysen anser jag att det blir tydligt hur valda begrepp hänger ihop och förhoppningsvis underlättar det läsandet. I efterhand kan jag se att intern rörlighet är ett begrepp som kunde varit användbart som komplement till de andra. Å andra sidan fungerar det väl inom begreppet resurshantering.

Utifrån att mitt arbete har handlat om att ge vägledning åt människor som har anställning blir rapporten från ELGPN (2008-2010, s.119) som visar en lyckad etablering av vägledningsinsatser på arbetsplatser på Island intressant läsning. Karriärvägledare presenterar sin expertis för arbetsgivare och anställda och erbjuder individuell vägledning på arbetsplatsen. Vägledningssamtalet kan hållas där det passar. Enhetschefen för vägledarna uttrycker sin frustration över att många inte vet vad en studie- och karriärvägledare har för kunskaper och menar att de måste verka på många olika arenor för att människor ska förstå att vägledning är till för alla. Tankar kring att erbjuda vägledningssamtal i andra miljöer har Sultana (2010, s.22) skrivit om. Han menar att det finns en tendens till att man kan missa människor som är i behov av hjälp för sättet som karriärvägledningen är ”conceived, packaged and delivered”. Med detta uttryck menar Sultana att sättet man presenterar vägledningen kanske inte uppfattas som att den är till för alla. Man kan misslyckas med att få kontakt med olika grupper av människor beroende på att de är någon annanstans i geografisk eller social mening. Oron att karriärvägledning uppfattas som något bara vissa grupper har rätt till finns över hela Europa. Övriga informanter tar på olika sätt också upp vikten av att synas. Förvaltningschef A efterlyser mer intern marknadsföring vad gäller vägledningenheten som en resurs i verksamheterna och HR konsulten sa efter avslutad intervju att det är lättare att sprida kunskapen om vägledningsenheten som en resurs inom kommunen om de bjuder in vägledningsenheten än tvärtom. HR konsulten tar även upp det faktum att de kommer behöva satsa resurser på hur man på bästa sätt ska lösa det faktum att äldre kommer arbeta längre på grund av mindre pensioner och även att arbetet kan behöva anpassas till individen i större utsträckning. HR konsultens uttalande styrks av Sultanas

Angela Lyrhagen Eliasson

(2010, s.22) resonemang kring vilka som får vägledning när han framför att flera rapporter i Europa påtalar bristen på karriärvägledningsinsatser för den äldre arbetande populationen. Oron ska ses i relation till allt fler länders kommande problem med finansiering av pensionsmedel. Richardson (2009, s.76) hävdar att världen har förändrats så radikalt, speciellt arbetsmarknaden, att det kräver att studie- och karriärvägledarna funderar på hur de utövar karriärvägledning. Richardson menar att tänka på arbete som en bakgrund till utveckling uppmuntrar till en större skillnad mellan sig själv och en social kontext. Det möjliggör ett fokus på hur sambandet i relationen mellan sig själv och en arbetskontext ser ut. Det i sin tur belyser karaktären av en persons aktivitet och medverkan i en arbetskontext. Huvudtesen i Richardsons (2009, s.77) resonemang är; ”It is about what a person *does* rather than what a person *is*”. Det handlar med andra ord om att vi alla behöver ändra fokus. I dagens värld måste vi börja titta på vilka färdigheter och kompetenser människor har med sig för att utöva sina yrken snarare än att se till att någon *är* snickare eller banktjänsteman.

Avslutningsvis vill jag säga, om ovanstående tes skulle ligga till grund för hur man tänkte kring verksamhets- och personalutveckling, resurshantering, livslångt lärande och livslång vägledning på olika nivåer i kommun X, skulle man kanske börja närma sig att överbrygga klyftan mellan regeringspolitikens ambitioner, om vad karriärvägledningen ska göra och vad som faktiskt ges möjlighet till (OECD 2004).

I rapporten kritiserar politiska beslutsfattare för att ha för lite kunskap om hur karriärvägledning organiseras och utförs och karriärvägledarna för bristande engagemang i den politiska debatten om vilken roll karriärvägledningen har i samhället. Här vill jag återknyta till vad enhetschefen för studie- och karriärvägledarna sa i kommun X när hon påpekade att, vägledarna måste finnas på många olika arenor i samhället för att kunna ge vägledning i ett livslångt perspektiv.

Mina tankar kring framtida forskning är att det hade varit intressant att få med mer av medarbetarperspektivet än vad som var möjligt i min undersökning. Fortsatt forskning skulle kunna belysa intressanta aspekter på hur verksamhets- och personalutveckling uppfattas av personal, vars resultat skulle kunna bli ett stöd i utvecklingen av densamma.

Källförteckning

Artiklar

Kaplan R S och Norton D P (2001) Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part 1. *Accounting Horizons* 15 (1) 87-104

Richardson M S (2009) Another way to think about the work we do: counseling for work and relationship. *Int J Educ Vocat Guidance* (9) 75-84

Sultana R G (2010) Career guidance and social inclusion: A challenge for Europe. *Australian Journal of Career Development* 19 (1) 18-23

Internetkällor

European Lifelong Guidance Policy Network (ELGPN). (2010) *Lifelong Guidance Policies: Work in Progress* Hämtad från:
[http://www.lifelongguidance.at/qip/mm.nsf/0/FB93F3DD4DFCCCECC12578B600444190/\\$file/ELGPN_report_2009-10.pdf](http://www.lifelongguidance.at/qip/mm.nsf/0/FB93F3DD4DFCCCECC12578B600444190/$file/ELGPN_report_2009-10.pdf) , 2011-11-24

Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2004). *Översikt Yrkesvägledning och statlig politik: Att överbrygga klyftan* Hämtad från:
<http://www.oecd.org/dataoecd/23/24/31392472.pdf>

Sahlström, Ingegerd (2001), SOU 2001:46, *Sammanfattning och goda exempel*, Stockholm, Hämtat från: [karriarvagledning.se](http://www.karriarvagledning.se)
<http://www.regeringen.se/sb/d/108/a/784> , 10.11.2011

Vetenskapsrådet (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Hämtad från: (<http://www.codex.uu.se/texts/HSFR.pdf>)
2011-11-09

Böcker

Abrahamsson, Kenneth (red.) (2002). *Utbildning, kompetens och arbete*. Lund: Studentlitteratur

Amundson, Norman E., Harris-Bowlsbey, JoAnn. och Niles, Spencer G. (2009). *Essential elements of career counseling: processes and techniques*. 2. ed. Upper Saddle River, N.J.: Pearson/Merrill/Prentice-Hall

Bakka, Jørgen Frode och Fivelsdal, Egil (2006). *Organisationsteori: struktur, kultur, processer*. 5., rev. och aktualiserade uppl. Malmö: Liber

Bratton, John och Gold, Jeffrey (1999). *Human resource management: theory and practice*. 2. ed. Basingstoke: Palgrave

Brown, Duane och Brooks, Linda (1996). *Career choice and development*. 3. ed. San Francisco, Calif.: Jossey-Bass

Dalen, Monica (2011). *Intervju som metod*. 1. uppl. Malmö: Gleerup

Karlöf, Bengt och Helin Lövingsson, Fredrik (2003). *Management: begrepp och modeller*. Stockholm: Ekerlid

Larsen, Ann Kristin (2009). *Metod helt enkelt: en introduktion till samhällsvetenskaplig metod*. 1. uppl. Malmö: Gleerup

Mayo, Elton (1946). *The human problems of an industrial civilization*. 2. ed. Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard Univ.

Patton, Wendy och McMahan, Mary (2006). *Career development and systems theory: connecting theory and practice*. 2. ed. Rotterdam: Sense Publishers

Pugh, Derek S. (red.) (1984). *Organization theory: selected readings*. 2. ed. Harmondsworth: Penguin

Waring, Stephen P. (1991). *Taylorism transformed: scientific management theory since 1945*. Chapel Hill, N.C.: University of North Carolina Pr

Bilaga 1

Intervjuguide

De mest relevanta frågorna inom varje område.

Organisation:

Har du någon uppfattning om vilken typ av organisationsmodell/modeller som kommunen använder sig av?

Verksamhetsutveckling:

Vem eller vilka bestämmer vad som ska utvecklas?

Hur går det till?

Hur arbetar man för att göra medarbetarna delaktiga i utvecklingsarbetet?

På vilket sätt vet ni hur medarbetarna själva uppfattar sitt medverkande?

Har du någon uppfattning om medlemmarna känner sig delaktiga i utvecklingsarbetet?

Personalutveckling:

Finns det någon allmän policy för hur kommunens chefer ska arbeta med personalutveckling ?

På vilken nivå finns den i så fall?

Har facket varit med och utvecklat och påverkat hur man arbetar med personalutveckling utifrån önskemål från medlemmarna?

Har du någon uppfattning om medlemmarna tycker att arbetet med personalutveckling är produktivt för dem?

Har facket några tankar om hur personalutvecklingsarbetet skulle kunna utvecklas?

Resurshantering:

På vilket sätt tar du tillvara medarbetares kompetenser och färdigheter?

Arbetar du med intern rörlighet och hur i så fall?

Livslångt lärande:

Vad betyder livslångt lärande för dig?

Livslång vägledning:

Vad tänker du på när du hör orden livslång vägledning?

Har du haft några tankar om hur du skulle kunna använda dig av era studie- och karriärvägledare i det individnära personalutvecklingsarbetet?

Ser du att ett mer aktivt samarbete med studie- och karriärvägledarna i kommunen skulle kunna vara ett led i att komma närmare ert prioriterade mål, att vara en attraktiv arbetsgivare?

Vad har du för visioner för vägledningseenheten?

Finns det något område du vill utveckla?

Finns det möjlighet för er att göra en modell för kartläggning av kompetenser och färdigheter, som en hjälp för cheferna inom de kommunala verksamheterna, att ta tillvara medarbetares kompetenser och färdigheter?