Chefers syn på kompetensutveckling och kunskapsöverföring inom finansbranschen.

Anders Holtenius

Handledare: Andreas Rydberg

Examinator: Lizbeth Engstöm
Förord

Först och främst så vill jag tacka min handledare Andreas Rydberg för värdefull handledning och ett stort engagemang – din hjälp har varit ovärderlig! Ett stort tack riktar jag även till alla deltagare i studien, tack för att ni tog er tiden att träffa mig! Det har varit otroligt intressanta och trevliga möten och jag känner mig fullkomligt övertygad om att vi kommer få fler tillfällen att diskutera kompetensutveckling framöver.

Uppsala, 28 maj 2019.

Anders Holtenius
Sammanfattning


Nyckelord: Kompetensutveckling, kunskapsöverföring, Knowledge management, lärande, perspektiv på kompetensutveckling, hinder och förutsättningar vid kompetensutveckling
Abstract

The aim of the study is to better understand skill development and the transfer of knowledge within the finance industry from a management perspective. More specifically, I have chosen to focus on issues regarding possible practical obstacles within skill development as well as other theoretical aspects. The concept of talent loss was also examined. The study was aided by qualitative data in the form of interviews. The interviewees consisted of 6 management-level employees at a Stockholm bank, chosen strategically to participate in the study. The results were analysed with the help of a theoretical framework, supported by the two studies "Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet: problem, begrepp och teoretiska perspektiv", (Ellström 1992) och "Kunskapsöverföring och knowledge management" (Jonsson, 2012). The results show clearly that managers work proactively with learning and sharing of skills between coworkers. There was also a clear consensus regarding obstacles faced during skill development, that time was the greatest limiting factor. Furthermore, it was observed that due to the good spread of skills throughout the department and not concentrated in a couple of individuals, when an employee leaves a department, the negative impact of talent loss is limited as the work can be redistributed. The dominant view held by the interviewees was a critical-rational one. This study supports earlier research which has indicated strongly that knowledge transfer and management work effectively to distribute skills more widely within an organisation, with lack of time devoted to skill development activities being the most important limiting factor.

Keywords: Competence development, knowledge sharing, knowledge management, learning, perspectives on competens development, prerequisites and obstacles on competence development.
# Innehållsförteckning

1.1 Inledning .......................................................................................................................... 6  
1.2 Syfte ................................................................................................................................. 7  
1.3 Frågeställningar ............................................................................................................... 7  
1.4 Avgränsningar ............................................................................................................... 7  
1.5 Centrala begrepp ............................................................................................................ 7  

2. Forskningsöversikt .............................................................................................................. 9  
2.1 Kompetensutveckling och lärande organisationer ......................................................... 10  
2.2 Tyst & explicit kunskap ................................................................................................. 12  
2.3 Förutsättningar och hinder vid kompetensutveckling ................................................... 13  

3. Teori .................................................................................................................................. 15  
3.1 Teoretiska perspektiv på kompetensutveckling .............................................................. 15  
3.2 Kunskapsöverföring och Knowledge Management ........................................................ 17  

4. Metod .................................................................................................................................. 21  
4.1 Metodval .......................................................................................................................... 21  
4.2 Urval .................................................................................................................................. 21  
4.3 Datainsamling ................................................................................................................... 22  
4.4 Analysmetod ..................................................................................................................... 23  
4.5 Etiska principer ............................................................................................................... 24  
4.6 Metoddiskussion .............................................................................................................. 25  

5. Resultat och analys ............................................................................................................. 27  
5.1 Hur arbetar chefer med kompetensutveckling för sina anställda? ................................. 27  
5.2 Vilka förutsättningar och hinder finns för kompetensutveckling och kunskapsöverföring? ........................................................................................................... 29  
5.3 Vilket perspektiv på kompetensutveckling har cheferna? ............................................... 31  
5.4 Hur hanterar man plåtsliga avslut och kompetensförlust? .............................................. 33  

6. Diskussion ........................................................................................................................... 36  
6.1 Studiens bidrag till forskning ......................................................................................... 38  
6.2 Framtida forskning ........................................................................................................... 38  

7. Källor .................................................................................................................................... 39  

8. Bilagor .................................................................................................................................. 41  
8.1 Bilaga 1: Intervjuguide ................................................................................................. 41  
8.2 Bilaga 2: Samtyckesformulär ......................................................................................... 42  
8.3 Bilaga 3: Följebrev .......................................................................................................... 43
1.1 Inledning

I takt med att världen förändras till följd av globalisering och digitalisering så förändras också våra arbetsplatser. Förändringarna går snabbt, och kraven på kompetensutveckling och lärande på arbetsplatsen blir allt viktigare i en värld där det gäller att hänga med. I den här studien behandlas ett företag, kallad Banken, som tillhör en bransch som i allra högsta grad har påverkats av digitaliseringen – nämligen finansbranschen. Enligt Anna de Lima Fagerlind på Finansliv.se har omkring 2000 bankkontor försvunnit de senaste åren (Finansliv.se, 2018).


Eftersom den tidigare forskningen huvudsakligen fokuserat på medarbetarperspektivet, samtidigt som många företag inom finansbranschen anses vara toppstyrda (Dagens industri, 2013) ville jag undersöka chefers syn på kompetensutveckling vid ett större företag inom den finansiella sektorn.

1.2 Syfte
Syftet med studien är att bidra med kunskap om kompetensutveckling och kunskapsöverföring inom finansbranschen utifrån ett chefsperspektiv.

1.3 Frågeställningar
- Hur arbetar chefer med kompetensutveckling för sina anställda?
- Vilka förutsättningar och hinder finns för kompetensutveckling?
- Genom vilket/vilka perspektiv ser chefer på kompetensutveckling?
- Hur hanterar chefer plötsliga avslut och kompetensförlust?

1.4 Avgränsningar

1.5 Centrala begrepp

- **Kunskapsöverföring.** Den process inom vilken kunnande och kompetens förts över mellan två eller fler individer (Jonsson, 2012).
2. Forskningsöversikt


Enligt Gustavsson & Thunborg (2016) har forskningsintresset för kompetensutveckling minskat de senaste tio åren. Författarna menar vidare på att forskningen riktar ett större fokus på ledarskap och chefer arbete samt att chefernas ledarskap utgör en viktig pusselbit i syfte att öka lärandet hos de anställda.
Forskningsöversikten som jag refererar i min studie visar att det finns ett behov av forskning inom området *kompetens och kompetensutveckling*. Den fungerade som inspiration i arbetet med att hitta vidare vetenskaplig dokumentation.

### 2.1 Kompetensutveckling och lärande organisationer


1. Organisationen genomför organisatoriska- och teknologiska förändringar
2. Delegering av ansvar från chef till medarbetare
3. Mer än hälften av de anställda deltar i externa- eller interna utbildningar
4. En långsiktig policy där planering av utbildning kan garantera att medarbetarna uppfyller de kvalifikationer som är önskvärda.


2.2 Tyst & explicit kunskap


2.3 Förutsättningar och hinder vid kompetensutveckling


Tidsbrist är något som också kan vara ett hinder vid kompetensutveckling. Ebba Wikström, Rebecka Arman och Lotta Delve (2013) har i en kvalitativ studie presenterat ett resultat som visar på att första linjens chefer, inom både privat och offentlig sektor, känner sig pressade av att hantera de administrativa uppgifterna samtidigt som deras chefsuppgdrag går ut på att bygga relationer och utveckla personalen.

egentliga målet med handlingen. Genom att ha tydliga mål så underlättas feedback och det
blir lättare att jämföra utfallet av handlingen. Ellström (1992) skriver också om
arbetsuppgifter, och dess potential till lite eller mycket lärande. En arbetsuppgift bör ha en
hög autonomi, dvs. handlingsutrymme när det kommer till att sätta mål och strategi för att
uppnå målet. Även tidsramar är viktigt att den anställde får känna ett ägandeskap över.
Arbetsuppgiften bör också vara frigjord från eventuella hinder, däribland tekniska sådana.
Utöver ovan punkter är det också viktigt att arbetsuppgifterna uppmuntrar sociala
interaktioner och samarbeten med övriga kolleger (Ellström, 1992).

Sammanfattningsvis kan man konstatera att det finns en rad olika hinder för
kompetensutveckling. Mycket av den tidigare forskningen är relativt generell och det var
svårt att hitta branschspecifikt forskningsunderlag om kompetensutveckling, vilket torde tyda
på att: 1. Kompetensutveckling och dess förutsättningar samt hinder ser relativt lika ut
oberoende av bransch, eller 2: Kompetensutveckling inom finansbranschen fordrar mer
forskning och flera studier. Oavsett anledning till det jag uppfattar som ett glapp i forskningen
så har jag för avsikt att genom min studie fylla en funktion i att belysa ämnet. Jag kommer
belysa ämnet ur ett chefsperspektiv, vilket även det var något som tycks underutforskat.
Mycket av den forskningen som behandlar ”chefer + kompetensutveckling” rör
kompetensutveckling av chefer, snarare än kompetensutveckling av personal i ett
chefsperspektiv. Ytterligare något som också var tydligt i den tidigare forskningen var att när
chefer nämndes var dessa ofta på ledningsgruppnnivå, något som jag i min studie inte är
begränsad till. Med det sagt så har den tidigare forskningen givit studien en bra grund och
något att förhålla sig till i formuleringen av frågeformuläret, samtidigt som den också har
visat på ett behov av forskning inom just det specifika området.
3. Teori


3.1 Teoretiska perspektiv på kompetensutveckling

Ellström har utvecklat en teori där han skiljer mellan fyra olika perspektiv på kompetensutveckling. Dessa består av det tekniskt-rationella perspektivet, det humanistiska perspektivet, konflikt-kontroll-perspektivet samt det institutionella perspektivet.


Det andra perspektivet på kompetensutveckling är det humanistiska, där fokus läggs på individerna inom organisationen, och hur dessa i ett samspel med organisationen kan uppnå en kompetensutveckling som gynnar både individerna och organisationen i stort. Kompetensutvecklingen fyller också ett syfte i att medarbetarna känner en starkare tillhörighet och delaktighet i samband med den. Ledningen inom bolaget är lyhördar gentemot
medarbetarna och kompetensutvecklingen tas fram gemensamt tillsammans med medarbetarna. Istället för att se kompetensutvecklingen som en kostnad för organisationen så väljer organisationen att kompetensutvecklingen som en investering i humankapitalet. Genom att successivt anpassa utefter behov styrs organisationen inte lika hårt av uppsatta mål. Lärandet i organisationen hämtar sin styrka och effektivitet i just den anpassningen, och underlättas genom att medarbetarna delar värderingar och att det finns en hög transparens uppifrån och ned i organisationen. Organisationen mår bra av, och i värdesätter, medarbetare som är flexibla och lösningsorienterade. Kompetensutvecklingen organiseras genom diverse möten och processerna kan ses som ganska informella jämfört med de organisationer där kompetensutveckling är något som styrs av en strategi satt av ledningsgruppen (Ellström, 1992).


3.2 Kunskapsöverföring och Knowledge Management


Vad är då kunskapsöverföring och Knowledge Management? Jonsson (2012) definierar kunskapsöverföring som "processen för hur kunskap och kunnande överförs mellan två eller flera individer inom en organisation samt vad som motiverar individen till att vilja dela med
sig” och menar på att begreppet är något bredare än Knowledge Management, vilken kan ses mer som en strategi vars syfte är att styra kunskapen inom ett företag.


medarbetarna emellan fungerade bäst genom e-post, och att den tekniska plattformen medförde att problem i att sociala interaktioner inte ägde rum till följd utav intranätet. Andra vanliga hinder vid kunskapsöverföring och Knowledge Management kan vara t.ex. tidsbrist, företagskultur som hämmar lärande och en syn på kunskap som makt vilket man inte gärna delar med sig av.


4. Metod

4.1 Metodval

Syftet med studien är *bidra med kunskap om kompetensutveckling och kunskapsöverföring inom finansbranschen utifrån ett chefsperspektiv*. Med bakgrund av studiens syfte, lämpade sig den kvalitativa ansatsen väl då dess fokus lägger sin tyngdpunkt vid att beskriva en social verklighet utifrån respondenternas uppfattning om den (Bryman, 2011).

Kvalitativa intervjuer lämpar sig väl som metod i syfte att undersöka en individs tankar och känslor gällande ett specifikt fenomen (Alvehus 2013). Metoden gav en bra inblick i chefernas syn på kompetensutveckling och kunskapsöverföring.


Med anledning av att intervjuerna skulle uppfattas som välstrukturerade och i syfte att verkligens finna svar på frågeställningarna konstruerades det en intervjuguide, vilken går att finna under bilagor (Bilaga 1). Tack vare en strukturerad intervjuguide i kombination med det semi-strukturerade upplägget fann jag att respondenternas svar blev givande sett till mina frågeställningar och syfte, samtidigt som det även fanns utrymme för mer fria svar vilket även det var givande för studien. Även Kvale & Brinkmann (2014) menar på att öppna frågeställningar leder till mer detaljerade svar.

4.2 Urval

I studien deltog 6 medarbetare där alla hade en chefsroll med personalansvar. Urvalet baserades till stor del på tillgänglighet bland Bankens chefer, vilket ledde till att det blev ett bekvämlighetsurval (Alvehus, 2013). Ett mail skickades ut till alla med ledande befattning och personalansvar där en kortare beskrivning av intervjun samt studien gavs. Totalt skickades 20 mail ut varav 11 av cheferna svarade att de ville delta i studien. Detta innebar att


Informant 1: 3-4 år inom bolaget. 8-9 direktrapporterande.
Informant 2: Några månader inom bolaget. 5 direktrapporterande.
Informant 3: 20 år inom bolaget. 20+ direktrapporterande.
Informant 4: 6 år inom bolaget. 10 direktrapporterande.
Informant 5: 3 år inom bolaget. 6-7 direktrapporterande.
Informant 6: 8 år inom bolaget. 12 direktrapporterande.

4.3 Datainsamling


Genom att ha en testintervju innan de verkliga intervjuerna så ökar chanserna till att uppnå en bra validitet, detta då man snabbt kan få en bra syn på huruvida frågorna som man ställer i intervjun besvarar de faktiska frågeställningarna (Alvehus, 2014). Med bakgrund av detta
genomförde jag en testintervju innan på en person som förvisso inte jobbade inom Banken, men som i övrigt passade bra in i populationen. Tack vare testintervjun reviderade jag frågorna till att bli något mer öppna, jag tog också bort några av frågorna då jag märkte att följdfrågorna ofta var det som ledde till intressanta svar.

4.4 Analysmetod

Intervjuerna spelades in med hjälp av en mobiltelefon. Tack vare att intervjuerna spelades in kunde jag helt lägga antecknandet åt sidan och lägga fullt fokus på respondenterna, vilket föranledde att det blev lättare att ställa följdfrågor. Inspelningarna underlättade också vid analysen och bearbetningen, då allt till punkt och pricka blev dokumenterat (Bryman, 2011).

Transkribering av data genererar en stor mängd text, och kan vara mycket tidskrävande då den stora mängden text behöver bearbetas i samband med analysen. Transkriberingen är dock av yttersta vikt då den bidrar till att få med respondentens sätt att uttrycka och formulera sig. I mitt fall så var det sex stycken intervjuer vars innehåll skulle transkriberas. Bryman (2011) betonar att analysmetoden är viktig för att undvika förlorad data. De ord i texten som jag valde att s alla bort var kortare ord som jag misstänkte inte skulle spela någon roll vid analysen av data. Det handlar om ord som ofta används vid utfyllnad av en mening i syfte att undvika tystnad, t.ex. ”ehh” & ”mmm”. Jag märkte snabbt att många intervjuer innehöll sådana utfyllnadsord och att ta bort dessa ord reducerade mängden text i transkriberingen vilket i sin tur föranledde en mer lätthanterlig analys.


Efter det att texten var färdigtranskriberad handlade det nu om kodning, vilket är en process som kräver mycket tid och sker i olika steg. Kodning kan ses som startskottet för analysen av den data som har samlats in (Bryman, 2011).

4.5 Etiska principer


Informationskravet gör gällande att deltagarna i studien ska tillges information. Informationen bör innehålla studiens syfte, samt vad som förväntas och kommer att efterfrågas vid deltagande i studien. Det är också viktigt att berätta för berörda parter att deltagandet i studien går att avsluta om det så önskas, samt att deltagandet självlärt är frivilligt (Vetenskapsrådet, 2002). Deltagarna i studien tog del av informationen genom en samtyckesblankett i vilken ovan informationskrav gick att läsa.

Samtyckeskravet behandlar medverkan och dess frivillighet som medverkan bygger på. Samtyckeskravet har även för funktion att reducera eventuella påtryckningar som skulle kunna uppstå vid deltagande i studier (Vetenskapsrådet, 2002). Även samtyckeskravet behandlades i den samtyckesblankett som deltagarna fick, och skev under, innan dess att intervjuerna tog vid.
Konfidentialitetskravet är även den av största vikt då punkten behandlar bland annat personuppgifter och hur dessa behandlas. Kravet behandlar också hur den insamlade data ska behandlas, samt att uppgifterna som respondenterna lämnar inte ska gå att koppla till personen som lämnade uppgifterna (Vetenskapsrådet, 2002). I den här studiens fall innebar konfidentialitetskravet att jag direkt efter transkriberad intervju raderade det inspelade materialet, samt att deltagarnas och företagets namn är kodade i studien.

Nyttjandekravet behandlar hur data används, och gör gällande att insamlad data inte får brukas i annat än strikt vetenskapliga avsikter. Punkten skyddar alltså respondenterna och dess data från annat användas i annat syfte än just den här studien.

4.6 Metoddiskussion

I syfte att upprätthålla ett kritiskt förhållningsätt är det viktigt att diskutera och reflektera över en rad olika aspekter. Det kan handla om att väga för- och nackdelar när det kommer till t.ex. metodvalet, men även reflektion över generaliserbarhet, tillförlitlighet och äkthet är viktiga delar i det kritiska förhållningssättet.

Genom den kvalitativa ansatsen skapas goda förutsättningar för studier om individers subjektiva åsikter kring ett objekt eller fenomen. Något som däremot kan bli lidande till följd av just den kvalitativa ansatsen är generaliserbarheten, som ofta, men inte alltid, blir högre vid kvantitativa studier (Bryman 2011). Generaliserbarheten i en kvalitativ studie är dock i allra högsta grad påverkningsbar, vilket föranleder att det finns en mängd olika strategier i syfte att öka studiens generaliserbarhet.


Vid en kvalitativ ansats finns det risk att svaren som informanterna har lämnat tolkas på ett visst sätt och med bakgrund av det lades stort fokus på transkriberingen.

Ovan redogörelse och diskussion kring metod är ett led i att påverka studiens pålitlighet och det skapar tillsammans med det kritiska förhållningsättet förutsättningar för ett resultat fritt ifrån subjektivitet och egna åsikter (Bryman, 2011).

5. Resultat och analys

Studien har för syfte att bidra med kunskap om kompetensutveckling genom ett chefsperspektiv. Under resultat och analys kommer studiens resultat presenteras samtidigt som det också kommer att analyseras i förhållande till tidigare forskningen och det teoretiska ramverket – Kunskapsöverföring & Knowledge management och teoretiska perspektiv på kompetensutveckling. Forskningsfrågorna kommer presenteras och analyseras under egna rubriker i syfte att göra resultatet tydligt och överskådligt.

5.1 Hur arbetar chefer med kompetensutveckling för sina anställda?


"Vi strävar alltid efter att bli bättre. Vad kan vi göra och hur kan vi bli bättre? (..) Det är inget superdjup i vårat yrke, och det kräver därav inte heller några superdjupa utbildningar. Det som däremot betyder allt för oss är det dagliga lärandet, man behöver vara mitt inne i arbetet för att lära sig det"

– Informant 1

Informant 1 menar att lärandet i det dagliga arbetet betyder allt. Vidare är ”vi-känslan” ständigt närvarande i dialogen, något som kan vara ett resultat av kunskapsöverföring, då kunskapsöverföringen bidrar till en högre grad av tillhörighet där man känner att man verkligligen bidrar till den grupp eller organisation man tillhör (Jonsson, 2012). Samtidigt som informant 1 har en stark tillstro till det dagliga lärandet är hen samtidigt inte helt övertygad om att det är genom utbildningar som medarbetarna når kunskap.

"Att utvecklas och kompetensutvecklas handlar mycket om on the job training (..) Vissa medarbetare efterfrågar såklart utbildningar men man vet inte alltid vad man vill ha för utbildning. Banken, om man utgår från oss som arbetsgivare, vi pratar inte om det här. På vissa bolag är det en extremt uttalad strategi och det
finns till och med policies för det (..) Det är upp till mig som chef att skapa en lärande organisation för mina anställda”
– Informant 2.


"Jag pratar dagligen med mina medarbetare och om deras behov av utveckling och stöd i olika processer, sen är det ju ganska sällan som det mynnar ut i någon formell utbildning, men det är ju helt klart något som jag tror utvecklar individen, att bara prata om det och få dem att ventila vad som går bra eller mindre bra”
-Informant 4

Informant fyra lägger vikt på dialog och att medarbetarna ska finna stöd av chefsen. Den personliga kontakten är en av förutsättningarna vid kunskapsöverföring (Jonsson, 2012).


"Alltså, våra uppgifter är alla ganska olika inom teamet och det är svårt att hitta någon gemensam nämnare som gör att vi skulle kunna samordna en utbildning (..) Jag upplever dock att alla i teamet, mer eller mindre, känner ett ägandeskap över sina processer vilket gör att man också gärna fördjupar sig i t.ex. aktuell bransch inom vilkenprocessenmanför tillfälle jobbar med”
-Informant 6

Informant 3 är också inne på att det mesta av lärandet sker i det dagliga arbetet, där vikten läggs på att äldre kollegor kan lära yngre om hur processerna fungerar.
"Alltså jag kan ju bara svara för vår avdelning, och sådär.. Vi jobbar inte jättemycket med utbildning. För jag tror att dom flesta, det vi mestadels vi får är on-the-job training. Du kommer till oss som junior, du gör ett internship-program och lär dig av processer från äldre kolleger. Om du sen fortsätter så och har jobbat i sju-åtta är så börjar du ha kundansvar och då lär du dig fortfarande av kollegorna. Det är väldigt sällan någon efterfrågar specifik utbildning. Men det finns dem som har gått t.ex. utbildningar inom gruvnäring, i syfte att lära sig räkna på den, om man ska jobba med det’’

-Informant 3

Sammanfattningsvis verkar den renodlade kompetensutbildningen i form utav formella utbildningar lysa med sin frånvaro. Cheferna jobbar hellre med learning-by-doing och att de anställda når utveckling genom varandra i takt med att arbetet utförs. Organisatoriska drivkrafter att skapa en organisation där kunskapsöverföring fungerar väl kan handla om att skapa effektivare organisationer (Jonsson, 2012), att just skapa effektivare team är något som många av respondenterna är inne på.

5.2 Vilka förutsättningar och hinder finns för kompetensutveckling och kunskapsöverföring?


"Tyvärr så finns det nog en liten kultur av att man inte prioriterar sånt inom branschen (Kompetensutveckling), men på en investment bank är personerna inom banken den absolut viktigaste tillgången, och jag upplever ändå att vi tänker på det inom vårt bolag. Skulle någon av mina anställda ställa frågan om utbildning i syfte att utbildas skulle jag ta det superpositivt och jag ser väl inga direkta hinder, förutom kanske tid.”

-Informant 1
Informant 1 menar på att det inte finns några direkta hinder, utöver tid, för kompetensutveckling. Han menar dock på att kompetensutveckling inte är något som prioriteras inom branschen.

"Mina anställda efterfrågar inte utbildning, men vi har aldrig diskuterat det. Vad jag vet har dom inte gått några utbildningar men vi har en hyfsad samsyn på det. Men vi är ju mäklare av värdepapper, vad ska vi gå för utbildning liksom?"  
-Informant 1

Informant 1 framhåller vidare att de anställda inte efterfrågar utbildningar, vilket i sig är ett hinder för kompetensutveckling.

"I alla organisationer så är det en kombination av tid och pengar, du måste ha tid att avsätta och det måste finnas en budget. Dom två väger in, men självlklart också viljan hos individen"  
-Informant 2

Informant två kommer in på mer konkreta hinder, där tid och pengar är två av faktorerna som enligt informanten spelar in. Vidare kommer informant 2 med ytterligare input på kompetensutvecklingen inom bolaget:

"Vi är ganska underinvesterade i både system och personalpolitik. Det är ganska hög medelålder också vilket gör att man inte känner samma behov av att hålla på att lära upp folk"  
-Informant 2


"Jag ser inga direkta hinder för kompetensutveckling. Vi delar med oss utav våran kunskap, det är extremt viktigt. Vi kan även köpa in hjälp, t.ex. köper vi in en engelsk firma som går igenom förhandlingsteknik. (...) Vill jag göra kompetensutveckling så gör jag det. Det finns inga hinder förutom tid"  
-Informant 3
Informant 3 menar att det finns en vilja av att dela med sig av sin kunskap och att det inte finns några direkta hinder utöver tid vid kompetensutveckling. Återigen kommer tid på tal och det är ett genomgående tema, intervjuaerna igenom.

"Behovet av kompetensutveckling finns ju alltid, och jag upplever det som att vi verkligen kan möta medarbetarna i deras behov. Jag kan inte komma ihåg att jag någon gång behövt neka en medarbetare verktyg att utvecklas”
Informant 5

Informant 5 lyfter fram att det alltid finns ett behov av kompetensutveckling, och att han inte kan komma ihåg när kompetensutveckling har blivit nekat.


5.3 Vilket perspektiv på kompetensutveckling har cheferna?


"Det finns en del som tycker vi ska göra massa saker för att utveckla människan i övrigt, men jag har en väldigt strikt uppfattning om att det ska leda någonstans. Kunskap om fjärilar kan vara jättetrevligt men det måste handla om att vår kompetensutveckling leder till något som gynnar kunderna”
Informant 3
Informant 3 nämner själv att hen har en strikt uppfattning om att kompetensutvecklingen ska leda någonstans, och att kompetensutvecklingen ska gynna kunderna. Utifrån ett tekniskt-rationellt perspektiv är det främsta motivet för kompetensutveckling organisationens ekonomiska vinning. Går inte kompetensutvecklingen att försvara rent ekonomiskt, så kommer kompetensutvecklingsrelaterade aktiviteter inte heller att äga rum (Ellström, 1992)

Även informant 2 ser gärna att kompetensutvecklingen är direkt kopplat till arbetet och att kompetensutvecklingens resultat därmed är något som också gynnar organisationen. Det tekniskt-rationella perspektivet ligger närmast till hands även här.

"Jag var förvånad när jag började här att utbudet av kurser var så pass stort och inte relaterat till arbetet. Men jag vet fortfarande inte hur jag ser på det. Kurser kring livspusslet t.ex. kan kanske gynna oss och det är jättebra att folk får lära sig hantera stress.. Men jag hade hellre såhär mer kompetensutveckling relaterat till arbetet, så att det ger något resultat även på arbetsplatsen"
-Informant 2

Informant 3 faller dock snarare inom ramarna för ett institutionellt perspektiv i sina tankar om kompetensutveckling:

"Yrket lär man sig genom att ha en miljö med kollegor som lär dig, men du håller dig uppdaterad på omvärlden och t.ex. lagar genom utbildning. Det är otroligt viktigt att vi är allmänbildade och att vi hänger med i omvärlden"
-Informant 3

Det institutionella perspektivet går ut på att se kompetensutveckling som ett verktyg i att hänga med i omvärldens utveckling. Organisationen behöver inte alltid ha en uttalad strategi för kompetensutveckling, behovet av kompetensutveckling uppstår istället ganska snabbt till följd av andra aktörer utvecklas och blir bättre (Ellström, 1992).

Någon som delar synen på att kompetensutveckling behövs till följd av omvärldens förändring är informant 6.

"Vi måste ju hänga med i vad som händer i omvärlden. Mycket av ansvaret ligger, och bör ligga, på individen. Men lite av ansvaret ligger också på mig som chef. Hänger inte vi som arbetsgivare med i vad
Informant 6 nämner kompetensutvecklingen som ett konkurrensmedel gentemot andra bolag, något som Ellström, (1992) menar är en av grundtankarna i det institutionella perspektivet. Informant 4 betonar att frågan om kompetensutveckling oftare lyfts hos individer som inte presterar på topp:

"Kompetensutveckling... Det är sällan jag har högpresterande personal som efterfrågar utbildningar. Ofta så är det, det kanske låter hårt, men ofta är det personer som inte presterar enligt förväntan som efterfrågar det (...) Jag får då göra ett ställningstagande, kommer jag få tillbaka satsningen av kompetensutveckling som tar både tid och pengar, i form av förhöjt resultat som genererar en bättre produkt, eller kommer det bara att utveckla individen?"

Informant 4 är tydlig med att hen förväntar sig avkastning på den satsning som kompetensutveckling kan komma att innebära. Citatet är ett typexempel på hur man kan välja att se kompetensutveckling genom ett tekniskt-rationellt perspektiv.

Informant 4 är tydlig med att hen förväntar sig avkastning på den satsning som kompetensutveckling kan komma att innebära. Citatet är ett typexempel på hur man kan välja att se kompetensutveckling genom ett tekniskt-rationellt perspektiv.

Det tekniskt-rationella perspektivet är den klart mest dominerande synen på kompetensutveckling. Cheferna är tydliga med att det förväntas en avkastning på den investering som görs i både tid och pengar, och Bankens bästa är något som sätts i första hand. Även det institutionella perspektivet gick att läsa ut av svaren från cheferna och det var tydligt att omvärlden spelade en central roll både när det kommer till att hänga med i utvecklingen men också i strävan om att vara ett attraktivt företag genom kundögon.

5.4 Hur hanterar man plötsliga avslut och kompetensförlust?

Kunskapsöverföring definieras enligt Jonsson (2012) som "den process inom vilket kunskap och kunnande överförs mellan två eller fler individer inom en organisation (...)" Kunskapsöverföring är därav något som kan bli ytterst aktuellt i det fall att en medarbetare sittandes på mycket kunskap säger upp sig, eller av någon anledning får gå. Men hur väljer organisationen att hantera avslut? Är det genom utarbetade strategier om kunskapsöverföring eller skiljer sig arbetet, chef från chef?

-Informant 3

Informant 3 upplever inte några problem vid avslut till följd av att kompetensen är fördelad på en mängd olika individer inom organisationen. En organisation kan uppmuntra sina anställda till att dela med sig utav sin kompetens genom att ha en kultur som främjar och värdesätter kunskapsöverföring (Jonsson, 2012). Informant 3 nämner också att det går att täppa igen det eventuella kunskapsglappet genom rekrytering, något som Jonsson (2012) menar är fullt möjligt. Att täppa igen kunskapsglappet genom rekrytering är även informant 5 inne på:

"Vi har fått förstärka jättemycket på ***- sidan (chefens avdelning) men det finns ingen kvar att rekrytera som är tillräckligt bra. Det är särskilt ett problem, men då får man ta in någon som har bra potential och som har bra motivation till att växa in i rollen"

-Informant 5


"Den kunskap som du tillförskaffar dig som person sitter du på själv och den kommer du aldrig kunna äga som arbetsgivare. Därför är det viktigt att som bolag bygga upp en struktur där man inte är beroende av personer. Sprid kunskapen på olika personer, då sprider du även risken vid eventuella tapp"

-Informant 2

Informant 2 menar på att det är svårt att äga medarbetarnas kunskap, och att man därför ska bygga upp en bolagsstruktur som inte är beroende av enskilda individer. Genom att sprida kunskapen så sprider man också risken för tapp av kunskap vid eventuella avslut.
Informant 1 berättar i citatet nedan om när hen tappade halva teamet, vilket föranledde ett kompetenstapp som direkt gick att översätta i ett sämre resultat. Lösningen blev lyckade rekryteringar.
"Jag hade en anställning som verkligen var kompetenshöjande och som var riktig bra för kulturen. Vi lyckades verkligen med rekryteringen, och när vi hade ersatt och fått in ny kompetens, som till och med var högre jämfört med hos dem som slutade, så gick det ganska snabbt att få allt att klaffa. Vi byggde en kultur där vi tog det bästa av två världar”
-Informant 1

-Informant 6

Informant 6 ser till skillnad från informant 1 problem i att rekrytera in kulturbärande personer, detta då det enligt hen tar tid att bygga upp en kultur. Informant 1 menar istället att kulturen blev ett resultat av ”det bästa av två världar”.

6. Diskussion

Studien har för syfte att bidra med kunskap om cheferns syn på kompetensutveckling inom finansbranschen. Kompetensutveckling och kunskapsöverföring är ett brett område inom vilken mycket forskning har bedrivits. Majoriteten av forskningen fokuserar på att antingen finna den rätta vägen till en organisation där kompetensutveckling och kunskapsöverföring fungerar felfritt, eller att belysa exempel där arbetet med kompetensutveckling försvåras genom olika hinder.


6.1 Studiens bidrag till forskning

Genom en kvalitativ ansats har studien haft för syfte att bidra till forskningen genom ett chefsperspektiv på kompetensutveckling och kunskapsöverföring inom finansbranschen. Både chefsperspektivet och branschen är intressanta ur den bemärkelse att branschen, trots dess högaktualitet, verkar vara eftersatt när det kommer till forskning om mer mjuka värden och personalpolitik. Chefsperspektivet har varit viktigt i den bemärkelse att cheferna har tillåtits prata personal i en bransch som i övrigt är väldigt resultatinriktad. Slutfinal hoppas jag att studien bidrar med en förståelse över den komplexitet som det innebär att arbeta med kompetensutveckling och kunskapsöverföring som chef, och att studien bidrar till att underlätta vid arbetet med att utveckla individer och organisationer i stort.

6.2 Framtida forskning

För framtida forskning skulle det vara intressant med en komparativ studie där chefernas syn på kompetensutveckling jämförs med medarbetarnas syn av kompetensutveckling. Jag tror också att det skulle finnas ett värde i att jämföra konkurrerande organisationer i syfte att se hur bilden av kompetensutveckling och kunskapsöverföring kan skilja sig åt organisationerna emellan.
7. Källor


8. Bilagor
8.1 Bilaga 1: Intervjuguide

1. Bakgrund
   A) Hur många rapporterar till dig?
   B) Hur länge har du jobbat inom bolaget?

2. Vad innebär kompetensutveckling för dig? (1)

3. Är frågan om kompetensutveckling något som bör ligga hos dig som chef primärt eller på t.ex. HR? (1)

4. Brukar dina anställda efterfråga kompetensutveckling? (Vad för typ av kompetensutveckling)

5. Följer du upp dina anställdas kompetensutveckling? (Hur följer du upp den)

6. Vilka anser du ha störst behov av kompetensutveckling, de som behöver det för att presterar enligt förväntan eller de som du tänker kommer presterar över förväntan vid kompetensutveckling?

7. När du tänker kompetensutveckling, tänker du främst intern sådan eller extern?

8. När dina direktrapporterande efterfrågar kompetensutveckling, känner du att du har möjlighet att möta efterfrågan?

9. Om Nej – Vad anser du stå i vägen för den efterfrågade kompetensutvecklingen?

10. Arbetar din arbetsgivare aktivt med att uppmuntra dig som chef att arbeta med dina direktrapporterandes kompetens?

11. Vilka hinder för kompetensutveckling är svåraste att hantera? Handlar det t.ex. om tid för kompetensutveckling eller kostnadsfrågan?

12. Hur hanterar du en anställd som ställer för höga krav på kompetensutveckling?

13. Har du någon du kan vända dig till i det fall att din chef nekar dina förfrågningar om kompetensutveckling?

14. Har du exempel på när hinder vid kompetensutveckling har försvunnit på ett bra sätt?

15. Vid uppsägningar av duktiga medarbetare, upplever du att det kan bli ett kunskapsglapp i det fall ett nyrekrytering inte har kommit igång ordentligt?

16. Har du haft någon anställd som har ”gått på dagen”? Upplever du då att kunskap försvunnit ur organisationen eller har det gått att ersätta med en nyanställd som besitter motsvarande kunskap relativt fort?
8.2 Bilaga 2: Samtyckesformulär

Samtyckesformulär

Uppsala universitet
Student Anders Holtenius

Till berörda deltagare

Medgivande för deltagande i en studie om kompetensutveckling

Projekt

Arbetet har som övergripande syfte att bidra med kunskap om kompetensutveckling och kunskapsöverföring inom finansbranschen utifrån ett chefsperspektiv.

Metod

Undersökningen kommer att bestå av 6 intervjuer som kommer att genomföras och därefter analyseras. Om någon av deltagande parter inte godkänner att ljudinspelning används kommer det att raderas. Viktigt att understryka är att fokus i studien i sin helhet inte ligger på de enskilda individerna utan den sammantagna analysen av samtliga intervjuer.

Resultatredovisning, etik och sekretess

Undersökningens resultat kommer att publiceras i en examensuppsats samt redovisas på seminarier samt på universitets uppsatsdatabas DIVA. I uppsatsen kommer inga enskilda personer att namnges och i den mån namn förekommer, ändras dessa. Alla personuppgifter och andra uppgifter som möjliggör identifiering av individer kommer att hanteras konfidentiellt och under tystnadsplikt i enlighet med gällande allmänna dataskyddsförordningen (GDPR).

Medgivande:

Denna fullmakt ger tillstånd att ljudinspela intervju samt att använda det insamlade materialet i undersökningen.

Medverkan är frivillig och deltagaren/deltagarna kan när som helst välja att under intervjun avbryta sin medverkan.

☐ Jag vill medverka i studien.
☐ Jag vill inte medverka i studien.

Datum ____________________________________________
Underskrift ____________________________________________
Hej!

Mitt namn är Anders Holtenius och jag studerar sista terminen på Personalvetarprogrammet i Uppsala. Jag skriver just nu min C-uppsats med syftet att öka kunskapen om kompetensutveckling och kunskapsöverföring inom finansbranschen utifrån ett chefsperspektiv. Mer specifikt är jag intresserad av frågor kring kompetensutveckling & kunskapsöverföring, eventuella hinder vid kompetensutveckling samt tapp av kompetens och teoretiska perspektiv på kompetensutveckling.

Studien är av kvalitativ ansats och insamlandet av data sker genom intervjuer, varpå jag nu vänder mig till dig med en förfrågan om deltagande.

Dina svar kommer att behandlas konfidentiellt och du kan när som helst avbryta intervjun. Jag kommer innan en eventuell intervju med dig att gå igenom en samtyckesblankett där vi mer noggrant går igenom

Hör gärna av dig vid eventuella frågor!

Hälsningar Anders Holtenius
Uppsala