



EXAMENSARBETE INOM TEKNIK OCH LÄRANDE,  
AVANCERAD NIVÅ, 30 HP  
STOCKHOLM, SVERIGE 2018

# **Bedömning av kompetens i tekniska karriärspår**

En fallstudie om hur föreställningar om kompetens, kompetensbedömning och karriär påverkar organisationers möjlighet att skapa inkludering och mångfald.

**Caroline Bern**



# Bedömning av kompetens i tekniska karriärspår

En fallstudie om hur föreställningar om kompetens, kompetensbedömning och karriär påverkar organisationers möjlighet att skapa inkludering och mångfald.

**Caroline Bern**

## EXAMENSARBETE INOM TEKNIK OCH LÄRANDE PÅ PROGRAMMET CIVILINGENJÖR OCH LÄRARE

**Titel på svenska:** Bedömning av kompetens i tekniska karriärspår.

**Titel på engelska:** Assessment of competence in technical career paths.

**Huvudhandledare:** Helena Isaksson Persson, Institutionen för lärande, Skolan för industriell teknik och management, KTH.

**Biträdande handledare:** Charlotte Holgersson, Institutionen för industriell ekonomi och ledning, Skolan för industriell teknik och management, KTH.

**Examinator:** Susanne Engström, Institutionen för lärande, Skolan för industriell teknik och management, KTH.



## Sammanfattning

Att ha en mångfald av arbetskraft har idag blivit en viktig fråga för att kunna fånga in en mängd olika kompetenser, kunskaper och förmågor. Många företag uppmuntrar idag arbete med mångfald och inkludering eftersom de hävdar att de ökar kreativiteten och i utsträckningen vinsten för företaget. Trots detta kämpar många företag idag med att genomföra sådant arbete på ett framgångsrikt sätt. En metod för att skapa förutsättningar för mångfald och inkludering är att studera föreställningar om kompetens och bedömningsprocesser. Bedömning av kompetens ligger exempelvis till grund för beslut om befordran i karriären. Bedömningen inkluderar ett ställningstagande om *vad* kompetens är och i sin tur *vem* som är kompetent. Kompetensbegreppets komplexitet och normers påverkan på bedömningsprocessen komplicerar sådana ställningstaganden. Som ett försök till att försäkra att kompetens bedöms objektivt tillämpar många företag idag olika formaliserade rutiner för arbete med inkludering och mångfald. Den här studien syftar till att ge en djupare förståelse för hur karriär, bedömning av kompetens och formaliserade rutiner samspekar.

En fallstudie har genomförts inom en verkstadsindustri som i rapporten benämns som Organisation A. Syftet med undersökningen var att utifrån föreställningar om kompetens, kompetensbedömning och karriär studera hur en formaliserad teknikerkarriär påverkar en organisations möjlighet till att skapa inkludering och mångfald. För att uppfylla syftet formulerades följande frågeställningar.

1. Hur är teknikerkarriären strukturerad?
2. Vilka förutsättningar skapar teknikerkarriären för likvärdig bedömning av kompetens?

I studien har en teknisk karriärväg undersökts inom Organisation A. Examensarbetet är en del av utbildningen Civilingenjör och Lärare på KTH. Ingenjörsdelen av arbetet speglas i arbetets tekniska utgångspunkt där en organisation med teknikintensiv verksamhet har fått stå i fokus. Lärardelen av min utbildning tillämpas genom att relatera organisationens tekniska karriärspår till liknande organisationer inom undervisning och diskutera likheter och skillnader i bedömningsprocesser. För att besvara forskningsfrågorna har intervjuer med medarbetare och fokusgrupper med chefer genomförts. Studien visar hur teknikerkarriärer organiseras utifrån formella och informella strukturer kopplade till bedömning av kompetens och att normer påverkar bedömningsprocesserna. Den observerade teknikerkarriären inom Organisation A bygger på en informell pyramidstruktur som ger utrymme för subjektiva tolkningar av karriärens syfte och mål. Detta möjliggör en syn på medarbetares olika kapacitet att nå till högre nivåer och problematiseras ur ett mångfalds- och inkluderingsperspektiv.

Karriärstegens bedömningskriterier ger utrymme för tolkning och det saknas utbildning och stöd för chefer om hur kriterierna bör tolkas och tillämpas. Det är ett resultat av en brist på styrning, som krävs för att säkerställa att karriärprocessen används på det sättet den var avsedd. Bristen bidrar till att normer och fördomar kan fortsätta påverka bedömningsprocessen. Organisationens implementerade mångfalds- och inkluderingsarbete tillför viss styrning, men bedöms göras utan försiktighet. Förändringsarbete kräver uppföljning och utvärdering vilket saknas. Organisationen kan dra lärdom av det som inom lärandeforskning benämns som formativ bedömning. Studien visar på en brist i samtliga av de tre centrala delar som ingår i formativ bedömning. Utifrån formulerade slutsatser ges rekommendationer till Organisation A om att ifrågasätta pyramidstrukturens syfte och tillämpa en tydligare styrning i form av utbildning och forum för samverkan. Dessutom ges rekommendationer för hur organisationen kan tillämpa formativ bedömning i karriärstegens bedömningsprocesser.

**Nyckelord:** karriär, kompetens, bedömning av kompetens, bedömningsprocesser, inkludering, mångfald.

## Abstract

Having a diverse workforce has become an important issue in today's organizations in order to capture a wide range of competence, skills and abilities. Today many companies encourage work with diversity and inclusion since they argue that it increases creativity and, in extent, company profit. However, many companies struggle to manage such work in a successful way. A method of creating the prerequisites for diversity and inclusion is to study the perception of competence and assessment processes. Assessment of competence is, for example, the basis for decision making in career advancement. The assessment requires one to decide on *what* competence is and in turn *who* is competent. The complexity of the concept of competence and norms being a part of the assessment process complicates such decisions. As an attempt to ensure that competence is assessed objectively, many companies apply different formalized procedures for inclusion and diversity work. This study aims to provide a deeper understanding of how career, assessment of competence and formalized procedures interact.

A case study has been carried out in an engineering industry, which is referred to in the report as Organization A. The purpose of the study was to examine how formalized technical careers affect organizations' ability to create inclusion and diversity, based on perceptions of competence, competence assessment and career. To fulfil the purpose, the following two questions were stated.

1. How are technical careers structured?
2. What conditions do technical careers create for equal assessment of competence?

In the study, a technical career path has been investigated within Organization A. The thesis is part of a MSc in Engineering and Education at KTH. The engineering part of the work is reflected in the technical point of view of the work where an organization with technology-intensive activities has been placed in focus. The educational part of my degree is applied by relating the organization's technical career paths to similar organizations in education, discussing similarities and differences in assessment processes. In order to answer the research questions, interviews with employees and focus groups with managers within Organization A have been conducted. The study shows how technical careers are organized based on formal and informal structures related to assessment of competence and norms affecting assessment processes. The observed technical career path within Organization A is based on an informal pyramid structure that allows for subjective perceptions of the purpose and goals of the career. This enables a view of employees' different capabilities to reach higher levels and is therefore problematized from a diversity and inclusion perspective.

The assessment criteria of the career path provide room for interpretation and there is no education or support for managers how the criteria should be interpreted and applied. It is a result of a lack of management required to ensure that the career process is used the intended way. The shortcoming contributes to the fact that norms and prejudices can continue to influence the assessment process. The organization's implemented diversity and inclusion work provide some management but is done without caution. Processes of change requires follow-up and evaluation which is lacking. The organization can learn from what in learning research is addressed as formative assessment. The study shows a shortcoming in all three key parts included in formative assessment. Based on stated conclusions, recommendations are given to Organization A to question the purpose of the pyramid structure and to apply clearer management in terms of education and forums for collaboration. Additionally, recommendations are given for how the organization can apply formative assessment in career assessment processes.

**Keywords:** career, competence, assessment of competence, processes of assessment, inclusion, diversity.

## Förord

Först vill jag tacka mina handledare från KTH, Charlotte Holgersson och Helena Isaksson Persson. Ni har bidragit med ovärderligt stöd under denna process. Våra diskussioner har hjälpt mig vidare i mitt arbete och har alltid lämnat mig med en känsla av uppmuntran och motivation att fortsätta i rätt riktning. Tack!

Stort tack till organisationen som har möjliggjort det här arbetet. Jag vill speciellt tacka alla medarbetare och gruppchefer som valt att delta i studien, utan er vilja att dela med er av era tankar och erfarenheter hade det här arbetet inte varit möjligt. Jag vill också tacka mina kontaktpersoner inom organisationen. Ni har stöttat mig genom att ge tid, vägledning och energi under den här processen. Tack!

Slutligen vill jag tacka min vän, Siri Olofgörs, som alltid velat bolla tankar och idéer med mig. Du har gjort den här resan rolig och givande, jag hoppas att jag får möjlighet att fortsätta diskutera livets alla frågor med dig!

# Innehåll

<b>1</b>	<b>Introduktion.....</b>	<b>9</b>
1.1	<i>Bakgrund .....</i>	9
1.2	<i>Problemformulering .....</i>	10
1.3	<i>Syfte och frågeställningar.....</i>	10
1.4	<i>Förväntat bidrag .....</i>	11
1.5	<i>Disposition.....</i>	11
<b>2</b>	<b>Nulägesbeskrivning .....</b>	<b>12</b>
2.1	<i>Organisation A .....</i>	12
2.2	<i>A-karriären.....</i>	13
2.3	<i>Medarbetarenkät .....</i>	15
<b>3</b>	<b>Teoretiskt ramverk.....</b>	<b>18</b>
3.1	<i>Föreställningar om karriär .....</i>	18
3.2	<i>Kompetens inom organisationer.....</i>	19
3.3	<i>Den lärande organisationen.....</i>	23
3.4	<i>Inkludering och mångfald.....</i>	27
<b>4</b>	<b>Metod.....</b>	<b>31</b>
4.1	<i>Studiens utformning.....</i>	31
4.2	<i>Datainsamling .....</i>	31
4.3	<i>Dataanalys.....</i>	34
4.4	<i>Validitet och reliabilitet.....</i>	35
4.5	<i>Etiska aspekter.....</i>	36
<b>5</b>	<b>Resultat.....</b>	<b>38</b>
5.1	<i>Uppfattningar om karriärstegen.....</i>	38
5.2	<i>Normer.....</i>	42
5.3	<i>Kompetensprofiler och bedömning.....</i>	48
5.4	<i>Kommunikation kring karriärstegen.....</i>	54
<b>6</b>	<b>Diskussion .....</b>	<b>58</b>
6.1	<i>Karriärstegens struktur .....</i>	58
6.2	<i>Den rådande normen.....</i>	61
6.3	<i>Bedömning av kompetens .....</i>	62
<b>7</b>	<b>Slutsatser .....</b>	<b>66</b>



7.1	<i>Hur är teknikerkarriärer strukturerade?</i> .....	66
7.2	<i>Vilka förutsättningar skapar teknikerkarriärer för likvärdig bedömning av kompetens? ...</i>	66
7.3	<i>Rekommendationer</i> .....	67
7.4	<i>Begränsningar och vidare forskning</i> .....	67
<b>Referenser</b> .....		<b>69</b>
<b>Bilagor</b> .....		<b>73</b>
	<i>Bilaga 1: Kompetensprofil för nivå A1</i> .....	73
	<i>Bilaga 2: Kompetensprofil för nivå A2</i> .....	74
	<i>Bilaga 3: Kompetensprofil för nivå A3</i> .....	75
	<i>Bilaga 4: Kompetensprofil för nivå A4</i> .....	77
	<i>Bilaga 5: Inbjudan till att delta i studien</i> .....	79
	<i>Bilaga 6: Intervjuguide – Medarbetare</i> .....	80
	<i>Bilaga 7: Intervjuguide – Gruppchefer</i> .....	82

# 1 Introduktion

Introduktionsdelen syftar ge en kortare bakgrund till ämnet och sätta det i sitt sammanhang. Avsnittet omfattar bakgrund, problemformulering, syfte och frågeställningar, samt studiens disposition.

## 1.1 Bakgrund

Att ha en mångfald av arbetskraft har idag blivit en viktig fråga, både i den privata och i den offentliga sektorn. Att kunna samla medarbetare med varierad bakgrund ses som nödvändigt för att kunna fånga in en mångfald av kunskap, kompetens och förmågor (Benschop et al., 2015). Många företag uppmuntrar idag också mångfald och inkludering eftersom de hävdar att det ökar kreativiteten och i utsträckningen vinsten för företaget (Holgersson et al., 2016). Trots detta kämpar många företag idag med att lyckas fånga in mångsidig arbetskraft och etablera en inkluderande miljö.

En metod för att skapa förutsättningar för inkludering och mångfald är att belysa hur föreställningar om kompetens och kompetensbedömning påverkar belöningsprocesser inom organisationer, som möjligheten att göra karriär. Kompetens är en aspekt som ofta används för att utvärdera och bedöma människor, till exempel för beslut om befordran i karriären (Van Den Brink et al., 2016). För att kunna bedöma kompetens krävs det att man tar ställning till *vad* kompetens är och i sin tur *vem* som är kompetent. Det är inte helt oproblematiska frågor, dels eftersom kompetensbegreppet är komplext (Illeris, 2013), dels eftersom bedömning av kompetens påverkas av rådande normer (Faulkner, 2001; Holgersson, 2013; Van Den Brink et al., 2016 med flera).

Som ett försök till att minimera att föreställningar om kompetens får påverka bedömningsprocesser har många företag idag olika planer, policys och formaliserade rutiner för arbete med inkludering och mångfald. Trots planer och policys har organisationer svårt att få en mångfald i sin arbetskraft vilket gör att fler idag argumenterar för färre formaliserade rutiner. Studier (Teigen, 2002; Van Den Brink et al., 2010; Castilla & Benard, 2010) har till exempel visat att sådana rutiner sällan används på det sättet som de var avsedda att användas och därför tenderar att fungera ineffektivt.

För att få en djupare förståelse för hur karriär, bedömning av kompetens och formaliserade rutiner samspelar har en fallstudie genomförts inom en organisation som vi i fortsättningen benämner Organisation A. Organisationens verksamhet innefattar forskning och utveckling av produkter och processer. Inom organisationen studeras en teknikerkarriär varför teknisk kompetens står i fokus. Teknikerkarriären är ett parallellt karriärspår bredvid de för chefer och projektledare. I det tekniska karriärspåret har medarbetare möjlighet att göra karriär utan att förlora det tekniska fokuset. Parallella karriärspår medför vissa utmaningar och det blir nödvändigt att utvärdera karriärens utformning för att säkerställa att den fungerar gynnsamt (Hoffmann et al., 2016).

Detta arbete är en del av utbildningen Civilingenjör och Lärare vid Kungliga tekniska högskolan. Ingenjörsdelen av min examen speglas i arbetets tekniska utgångspunkt där en organisation med teknikintensiv verksamhet har fått stå i fokus. Teknisk kompetens värderas högt inom organisationen vilket föranleder frågor som "vad innebär det att vara tekniskt kompetent?", "vilka värden är viktiga?" och "hur påverkar det hur teknisk kompetens bedöms?". Med min bakgrund som lärarstudent är det också intressant att undersöka hur bedömning av kompetens inom organisationer fungerar i jämförelse med bedömning av lärande i skolan. De dimensioner som identifieras i lärandeprocessen kan också återfinnas i kompetensutveckling (Illeris, 2013) vilket skapar underlag för att göra sådana jämförelser.

Genom att relatera organisationens tekniska karriärspår till liknande organisationer inom undervisning hoppas jag kunna tillföra ytterligare en dimension i diskussionen kring bedömningsprocesser.

### 1.1.1 En intersektionell ansats

Studien baseras på en intersektionell analysmodell. En intersektionell ansats tar hänsyn till att maktrelationer är komplexa och kan beskrivas utifrån flera kategorier, till exempel kön, klass, sexualitet och etnicitet, och att dessa maktrelationer är sammanvävda. Varken kvinnor eller män är homogena grupper till exempel, utan kan också gynnas eller missgynnas utifrån andra maktstrukturer (Holgersson et al., 2011; Acker, 2006). Det betyder också att även om till exempel män är privilegierade i vissa sammanhang, betyder inte det att alla män gynnas likvärdigt av privilegiet i fråga. Organisationer verkar genom strukturer och kulturer baserade på föreställningar om många olika faktorer, som kön, etnicitet och klass, samtidigt. Det gör att svaret på frågan om vem som är privilegierad är beroende av den situation och det sammanhang som frågan ställs i (Holgersson et al., 2016).

Denna studies teoretiska ramverk förlitar sig mycket på teorier om kön, trots att det inte är studiens enda syfte att belysa ojämlikhet mellan kön, men problematik kring inkludering och mångfald som innefattar alla människor. Acker (2006) definierar ojämlikhet i organisationer utifrån hur man organiserar arbete. Det kan handla om möjligheter till befordran, lönesättning eller andra belöningar. Acker använder en intersektionell ansats för att visa på att organiseringen av arbete ser olika ut beroende på ojämlikhet som grundar sig i olika identitetskategorier, som kön, etnicitet och klass. Enligt Acker kan man utifrån teorier om kön också dra slutsatser om andra identitetskategoriernas förutsättningar eftersom de grundar sig i samma strukturella ojämlikheter.

## 1.2 Problemformulering

Organisation A är en del av en svensk verkstadsindustri och ansvarar för majoriteten av företagets forskning och utveckling. Inom organisationen arbetar främst ingenjörer och teknisk kompetens värderas högt. Organisationens anställda har historiskt dominerats av män och inrikesfödda vilka har format sina karriärer inom organisationen. Tidigare examensarbeten (Jankowska & Klingmark, 2017; Shanin, 2018) och utvärderingar genomförda inom Organisation A har indikerat att synen på kompetens och metoderna för bedömning av kompetens exkluderar minoritetsgrupper som kvinnor och utrikesfödda.

Att inkludera samtliga medarbetare ses som en förutsättning för att Organisation A ska fortsätta vara framgångsrikt. En inkluderande kultur bidrar till likvärdiga möjligheter till utveckling för alla inom organisationen, vilket säkerställer att allas kompetenser och drivkrafter tas tillvara. Detta beskrivs som affärskritiskt för organisationen. Karriärspåren spelar en viktig roll i att skapa likvärdiga möjligheter till utveckling och därmed en viktig roll i arbetet med inkludering.

Med denna bakgrund har ett behov att undersöka samspelet mellan föreställningar kring kompetens, kompetensbedömning och karriär identifierats. Förhoppningen är att en sådan undersökning ska skapa förutsättningar för ett framgångsrikt arbete med inkludering och mångfald.

## 1.3 Syfte och frågeställningar

Syftet med undersökningen är att utifrån föreställningar om kompetens, kompetensbedömning och karriär studera hur en formaliserad teknikerkarriär påverkar en organisations möjlighet till att skapa inkludering och mångfald.

För att uppfylla syftet har följande frågeställningar formulerats. Här åsyftar teknikerkarriären på den tekniska karriärväg som undersökts inom Organisation A.

1. Hur är teknikerkarriären strukturerad?
2. Vilka förutsättningar skapar teknikerkarriären för likvärdig bedömning av kompetens?

Frågeställningarna avses belysas, tolkas och utvärderas med hjälp av organisationsteori och utbildningsvetenskap. Genom att relatera organisationens tekniska karriär till liknande organisationer inom undervisning är förhoppningen att det ska tillföra ytterligare en dimension till analysen av bedömningsprocesser.

## 1.4 Förväntat bidrag

I ett tidigare examensarbete (Jankowska & Klingmark, 2017) inom Organisation A redogörs för vidare forskningsområden där ytterligare forskning med fokus på teknisk kompetens, dess definition och vilka som anses ha teknisk kompetens efterfrågas. Denna studie avser bidra till detta.

Studien avser göra en genomlysning av en existerande, teknisk karriärväg för att få en djupare förståelse för hur föreställningar om kompetens, kompetensbedömning och karriär påverkar en organisations möjlighet till att skapa inkludering och mångfald. Förhoppningen är också att jämförelser mellan bedömning av kompetens inom organisationer och bedömning av lärande i skolan ska ge upphov till nya perspektiv på bedömningsprocessen inom den studerade karriärvägen.

## 1.5 Disposition

Efter denna inledande introduktion som inkluderat en kortare bakgrund, problemformulering, syfte och frågeställningar följer en nulägesbeskrivning av Organisation A och den karriärväg som avses undersökas. I nulägesbeskrivningen redogörs också för en medarbetarenkät som genomförts inom organisationen tidigare i år.

Efter nulägesbeskrivningen följer en redogörelse av det teoretiska ramverk som ämnas användas för att analysera studiens resultat. Den utgår från en kortare beskrivning av tidigare forskning om karriär och övergår sedan till att diskutera vilken roll kompetens, och främst bedömning av kompetens, spelar i karriären. Här redogörs också för metoder för bedömning av lärande som återfinns i skolkontexter. Det teoretiska ramverket avslutas med en redogörelse för vilket perspektiv studien betraktar inkludering och mångfald, samt tidigare forskning kring formalisering som strategi för att skapa förutsättningar för dessa.

I rapportens metodavsnitt återfinns en överblick över studiens utformning, information kring hur datainsamling har gått till och hur analys av data har genomförts. Här följer också en diskussion om studiens validitet och reliabilitet, samt de etiska aspekter som tagits hänsyn till.

Studiens resultat presenteras i rapportens resultatavsnitt och är uppdelad efter de fyra teman som identifierats i dataanalysen. Under varje tema presenteras medarbetarnas perspektiv, gruppchefernas perspektiv samt en summering av resultatet kopplat till forskningsfrågorna. Efter resultatet följer diskussionen som syftar att belysa, förklara och tolka studiens resultat med hjälp av organisationsteori och utbildningsvetenskap.

I rapportens sista del presenteras slutsatser som syftar att besvara studiens forskningsfrågor. Dessutom diskuteras studiens begränsningar och förslag på framtida forskning ges. Rapporten avslutas med rekommendationer för att ytterligare förbättra tekniska karriärspår inom Organisation A.

## 2 Nulägesbeskrivning

Nulägesbeskrivningen omfattar en kortare beskrivning av organisationen, dess struktur och formulerade hållbarhetsmål. Här redogörs också för A-karriärens utformning. Slutligen presenteras resultat av den medarbetarenkät som genomfördes inom Organisation A under våren 2018 med fokus på arbetsklimat och inkludering.

### 2.1 Organisation A

Organisation A är en del av en svensk verkstadsindustri och ansvarar för majoriteten av företagets forskning och utveckling (FoU) av olika produkter. Verksamheten inom Organisation A är teknikintensiv och majoriteten av organisationens anställda har teknisk högskoleutbildning. Arbetsuppgifterna består av komplexa innovationsprocesser där syftet är att utveckla affären genom att ta fram nya produkter och arbetsprocesser.

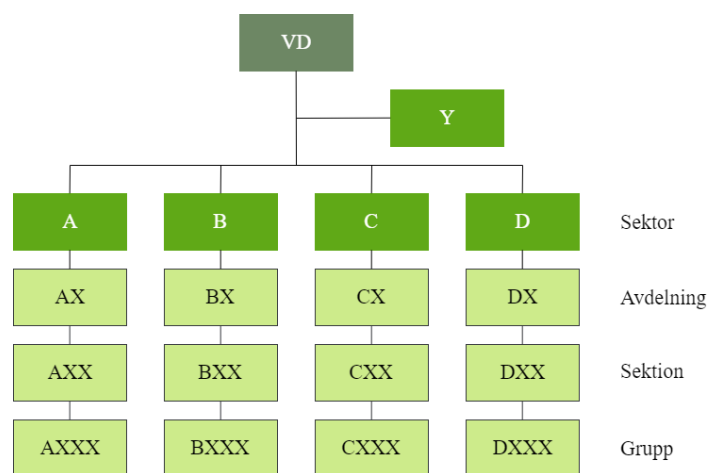
Produkten som organisationen utvecklar innefattar både hårdvara och mjukvara. Hårdvaran har historiskt varit i fokus för utvecklingen, men idag får mjukvaran en större och större roll i produkten. Det tekniskifte som sker från hårdvara till mjukvara ställer krav på organisationens möjlighet att fånga in annan slags kompetens, inte bara från Sverige utan också globalt.

Organisationen har verksamhet i flera delar av världen med sin huvudsakliga verksamhet i Sverige.

#### 2.1.1 Organisationsstruktur

Organisation A är indelad i fyra olika sektorer kopplade till olika delar av verksamheten. Utöver de fyra sektorerna finns också stabsfunktioner som inkluderar exempelvis HR, och syftar till att stötta organisationens kärnverksamhet.

Varje sektor är uppdelad i ett antal avdelningar, som i sin tur består av en antal sektioner. Varje sektion består sedan av några grupper. Varje sektor, avdelning, sektion och grupp kan identifieras av en bokstavskombination bestående av en till fyra bokstäver beroende på nivå, se Figur 1. VD tillsammans med sektorchefer och stabschefer (Y) utgör den högsta ledningen på Organisation A.



Figur 1. Organisationsstruktur för Organisation A.

## 2.1.2 Hållbarhetsmål och Plan Hållbarhet

Organisationens företagskultur ska grundas i ett antal kärnvärden, bland annat i en *Respekt för individen*. Idén om respekt för individen handlar om att alla anställdas kunskaper, erfarenhet och kompetens ska tas tillvara på samt ges möjlighet att utvecklas i det dagliga arbetet. Ett av organisationens hållbarhetsmål är mångfald och kopplas till kärnvärdet respekt för individen.

Som ett steg i rätt riktning mot målet om ett globalt arbete för mångfald och inkludering skapades ett ramverk som här kommer refereras till som Plan Hållbarhet. Inkludering och mångfald handlar enligt Organisation A om att kontinuerligt utveckla företagets kultur och därmed fånga mångfalden av kompetens, kunskaper och perspektiv från företagets mest värdefulla tillgång - deras anställda. De definierar inkludering och mångfald enligt:

”Medan mångfald är att få rätt personer till bordet, är inkludering att ge utrymme för människor att ta med sig deras mångfald av åsikter, perspektiv, preferenser och erfarenheter i vårt beslutsfattande och vår agenda.”

Plan Hållbarhet betonar vikten av att inte bara tänka på mångfald som det man kan se och mäta, utan för att fånga alla olika perspektiv behöver man också se det som finns under ytan. Det kan vara till exempel olika erfarenheter, förmågor eller personliga egenskaper.

Arbetet med Plan Hållbarhet bygger på tre principer. (1) *”Bestående förändring börjar med dig”*, som bygger på att för att realisera förändring måste människor få svar på varför de ska förändra något. (2) *”Verksamheten sker lokalt”* som handlar om att Organisation A som decentraliserad organisation måste bygga förändring genom lokala åtgärder och prioriteringar för att den ska upplevas som relevant. (3) *”Lita på människorna och lita på processen”* syftar till övertygelsen om att Organisation A kommer att nå framgång i förändringar kring mångfald och inkludering med hjälp av rätt fakta, inspiration och verktyg.

Plan Hållbarhet genomförs genom föreläsningar, interaktiva diskussionsmoment och workshops med både chefer och medarbetare.

## 2.2 A-karriären

Inom Organisation A finns tre olika utvecklingsvägar eller karriärstegar; Chef, Projekt och Teknik. Denna studie fokuserar på utvecklingsväg Teknik som benämns främst som A-karriären. Den riktar sig mot de som arbetar närmast tekniken inom Organisation A. Den kallas även ibland teknikerkarriären och har historiskt benämnts som specialistkarriären. Syftet med A-karriären att skapa förutsättningar för det ska vara transparent för medarbetare hur de kan utvecklas inom företaget och att de ska uppmuntras till att göra det. Den syftar också till att man ska göra lika över hela organisationen.

Under 2008 gjordes teknikerkarriären om och fick det nya namnet A-karriären. Under omkonstruktionen förändrades saker som bedömningskriterierna för varje nivå, hur rekrytering av personer med tidigare erfarenhet skulle gå till och hur man arbetade med lönesättning. Ungefär hälften av deltagarna i den här studien har även upplevt föregångaren till A-karriären, vilket ibland kan göra det svårt att avgöra vilken karriärväg de refererar till.

### 2.2.1 Karriärstegens struktur

Karriärstegen består av fyra nivåer; A1, A2, A3 och A4. Varje nivå innebär specifika förmåner och befogenheter, till exempel i form av lön eller möjlighet att delta i olika forum. En högre nivå representerar inte en ny tjänst med helt nya arbetsuppgifter, utan en utveckling av ens tidigare nivå med ytterligare ansvar. Det kan jämföras med chefkariären där varje nivå innebär en mer distinkt förändring av tjänst och arbetsuppgifter.

De lägre nivåerna, A1 och A2, benämns som juniora roller, och A3 och A4 som seniora. En medarbetare på A4-nivå benämns specifikt som expert och ses som en auktoritet på Organisation A. Till varje A-nivå finns en kompetensprofil kopplad, se Bilaga 1, 2, 3 och 4 för respektive nivå. Kompetensprofilerna är organisationsöverspännande och ser alltså likadana ut inom hela Organisation A. En kompetensprofil är utformad som en matris över olika kriterier eller förmågor som medarbetaren ska ha visat för att uppnå nivån. Exempel på kriterier eller förmågor ges i Tabell 1. Matrisen består av två kolumner med rubrikerna "Kompetenser (Kunskap, förmåga och vilja att...)" samt "Motivering". Under den första rubriken följer sedan ett visst antal punkter och under den andra rubriken finns utrymme att fylla i en motivering för hur medarbetaren har visat kompetensen. Det finns också utrymme för att definiera avdelningens kompletterande kompetenser för varje nivå. För de seniora nivåerna finns det plats för att definiera rollens specifika tekniska kompetenser. För nivå A4 lisats även fyra personliga egenskaper, som till exempel "Modig och handlingskraftig" och "Pedagogisk".

Tabell 1. Exempel på kriterier för respektive nivå inom A-karriären

<i>Nivå i A-karriären</i>	<i>Exempel på kriterium</i>
A1	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ förstå hur eget arbete påverkar produkten och omgivande grupper</li> <li>▪ förstå vikten av och arbetssättet kring förbättringsarbete</li> </ul>
A2	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ självständigt driva sitt arbete</li> <li>▪ fungera som handledare till nyanställda och praktikanter</li> </ul>
A3	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ förmedla kunskap på ett pedagogiskt sätt till övriga organisationen</li> <li>▪ ha en djup förståelse för samspelet mellan organisationens produkttegenskaper</li> </ul>
A4	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ha expertkunskaper inom sitt specialistområde och tillämpa dem med teknisk briljans</li> <li>▪ Vara en auktoritet inom arbetsområdet</li> </ul>

Kompetensprofilen avslutas med en sammanfattande text som ett försök till att summera hur en person inom den avsedda A-nivån bör vara. Där finns också riktlinjer för hur många års erfarenhet som bör föreligga rollen. Utöver de organisationsöverspännande kompetensprofilerna har vissa delar av organisationen, till exempel en avdelning eller sektion, skapat egna varianter av profilerna för att anpassa dem till sitt teknikområde.

Förutom de fyra stegen inom A-karriären rymmer också karriärstegen två tjänster; TM Technical Manager (Teknisk ledare) och STA Senior Technical Adviser (Senior teknisk rådgivare). Tjänsterna har liknande kompetensprofiler som rollerna, men fokuserar mer på arbetsuppgifter än egenskaper. Tjänsterna kan enbart erbjudas personer i seniora roller. I denna studie har en avgränsning gjorts till att bara behandla rollerna inom A-karriären och inte tjänsterna.

Beslut om huruvida någon ska flyttas upp till en högre A-nivå tas på olika nivåer i organisationen beroende på vilken A-nivå det gäller. Ju högre A-nivå desto högre upp i organisationen tas beslutet. Beslut om uppflyttning till A2 tas på sektionsnivå, bestående av sektionschef och underordnade gruppchefer. För befordran till A3 krävs godkännande på avdelningsnivå och för A4 tas beslut på högsta nivå, ett organisationsöverspännande organ. När en kandidat till seniora nivåer ska presenteras skickas sektionschef eller gruppchef till beslutsfattande möte och ett sammanfattande presentationsblad läggs fram. Presentationsbladet ska summera det underlag som man tagit fram med hjälp av

kompetensprofilerna, och omfatta en sida i en PowerPoint. Det ska även finnas ytterligare en sida med referenser från olika personer i organisationen. Ju högre A-nivå en person ska presenteras för, desto högre uppsatta referenspersoner krävs. Det finns en önskan att göra liknande inom organisationen, vilket är varför både kompetensprofilerna och presentationsbladen för nomineringar tagits fram.

## 2.2.2 Utvecklingsgrupp för teknikerkarriären

När teknikerkarriären implementerades skapades även en utvecklingsgrupp kopplad till karriärstegen. För att få insikt i utvecklingsgruppens arbete genomfördes en kortare intervju med en representant från gruppen. Nedanstående beskrivning är ett resultat av intervjun.

Utvecklingsgruppen består idag av ca 8–10 chefer och HR-aktörer som representerar olika delar av Organisation A. Man har eftersträvat att få så många avdelningar som möjligt representerade i gruppen, men det är svårt eftersom de är så många. Idag finns minst varje sektor representerad. Syftet med gruppen är att underhålla teknikerkarriären, att utvärdera, uppdatera och utveckla den. Karriärstegens styrkor beskrivs utifrån möjligheten för företaget att uppmärksamma och premiera duktiga personer, att det blir synligt och att det görs tydligt för medarbetarna att de har möjligheten att ta sig dit och hur de ska gå tillväga. A-karriärens svagheter beskrivs främst vara antal steg i karriären, framförallt nivån A2. En annan svaghet som uppmärksammas är att bedömningen inom karriärstegen är chefsberoende, och man misstänker att alla inte använder kompetensprofilerna på samma sätt, om ens alls. Man uppmärksammar att det idag inte finns någon utbildning för hur cheferna ska bedöma sina medarbetare, och ifrågasätter om det inte borde finnas på samma sätt som det finns utbildning i hur man ska bedöma i lönesamtalskontext.

Utvecklingsgruppen för A-karriären har nyligen gjort en undersökning där man var intresserad av att granska huruvida de olika sektorerna skiljde sig i bedömning av kompetens för de olika A-nivåerna. Det gjordes genom att undersöka kön, ålder och koncerntid mellan olika sektioner. Tanken var att om det skiljer sig mycket mellan de faktorerna kunde man kanske anta att det skulle tyda på att även kompetens bedöms olika. Att bedöma kompetens beskrivs som något väldigt komplext, och det här var ett sätt att göra en enklare, kvantitativ undersökning. Bakgrunden till frågeställningen var att det fanns en föreställning om att bedömningen görs på olika sätt vilket motstrider den önskan som finns att göra liknande inom hela organisationen. Slutsatsen som drogs av utvecklingsgruppen var att det var en lägre andel kvinnor inom vissa delar av organisationen, inom vissa delar hölls alla seniora roller av män. Några teknikområden stack ut på grund av att de hade väldigt många seniora personer i förhållande till andra. Det var till exempel fler seniora personer på teknikområden som funnits länge. För att arbeta vidare med undersökningen ligger nu ansvaret på HR för att få ut informationen till de berörda delarna av organisationen. Syftet är att belysa hur fördelningen ser ut just nu och förhoppningen är att det bidrar till förändring där man identifierat en snedfördelning.

## 2.3 Medarbetarenkät

Under våren 2018 genomfördes en medarbetarenkät på Organisation A med fokus på arbetsklimat och inkludering. Enkäten genomfördes av ett externt företag. Att alla medarbetares kompetenser och drivkrafter ska tas tillvara, samt att medarbetare ska ha likvärdiga möjligheter till utveckling inom organisationen är grundläggande enligt Organisation A, vilket utgjorde bakgrunden till enkäten. Organisation A menar att en inkluderande kultur är en förutsättning för att Organisation A ska fortsätta vara framgångsrik. Syftet med enkäten var alltså att undersöka arbetsklimatet, hur medarbetare uppfattar sina utvecklingsmöjligheter och om de tycker att deras kompetenser och erfarenheter tas tillvara. Studiens resultat ligger delvis till grund för detta arbete.



2685 medarbetare besvarade enkäten, vilket motsvarar 87% av samtliga anställda på Organisation A. Enkäten behandlade både kvantitativa och kvalitativa svar. De kvantitativa svaren bestod av ett påstående där svaranden sedan kunde välja ett tal mellan 1–5, där 1 betydde att de inte höll med alls, och 5 att de helt höll med. Resultatet på den kvantitativa delen sammanställdes sedan med hjälp av ett index. Indexet beräknades genom att vikta talen 1–5, multiplicera med antalet svaranden per fråga och dividera det med totala antalet deltagare i undersökningen. Detta ger ett index mellan 0 och 100, där 100 betyder att alla svarat 5 och indikerar ett positivt resultat.

### 2.3.1 Enkätens resultat

Medarbetarenkäten behandlade fem olika områden, med olika påståenden och resulterande index. Områdena, med respektive index i parentes, var Din personliga arbetssituation (74,9), Arbetsklimatet i din grupp (84,6), Ledarskap – din närmaste chef (80,5), Inkludering inom Organisation A (75,5), och Hela Organisation A (81,3). De med lägst index var alltså ”Din personliga arbetssituation” samt ”Inkludering inom Organisation A”.

Under ”Din personliga arbetssituation” gavs påståenden som behandlade bland annat förväntningar, förutsättningar, kompetens och utvecklingsmöjligheter. Det totala indexet var 74,9. Påståendena ”Mina kunskaper och mina erfarenheter tas tillvara på ett bra sätt” och ”Jag upplever att jag har goda utvecklingsmöjligheter inom Organisation A” fick lägst index; 71,6 respektive 70,1.

I kommentarer kunde de som besvarat påståendena med 1–3 beskriva orsakerna till missnöje med fri text. Angående utvecklingsmöjligheter erhöles 447 kommentarer, varav 77 explicit nämnde A-karriären. Av dessa 77 kunde flera anledningar till missnöje noteras, där de vanligast förekommande kommentarerna handlade om svårigheter att ta sig vidare till nästa nivå, otydliga kriterier, gynnande av chefkariären, samt godtyckliga befordringsprocesser som premierar vissa personlighetstyper. De övriga kommentarerna (370 stycken), som kan vara men inte nödvändigtvis är kopplade till A-karriären, uppgav anledningar som tidsbrist, avsaknad av stöd, begränsade möjligheter inom ett visst område, samt kommentarer kring kompetens. Exempelvis gavs kommentarer kring vilken kompetens som gynnas inom Organisation A. Vissa nämnde en obalans mellan teknisk och social kompetens, samt mellan specialist- och generalistkompetenser. En del uppgav att kravet på en civilingenjörsexamen var oproportionerligt stort i förhållande till mängd erfarenhet. Många nämnde också, i enlighet med tidigare presenterat index, att deras kunskaper och erfarenheter inte togs tillvara.

Under ”Inkludering på Organisation A” ställdes påståenden som behandlade huruvida Organisation A har en kultur där allas perspektiv uppmuntras och tillvaratas, samt om alla medarbetare behandlas lika med avseende på ålder, etnisk bakgrund och kön. Det totala indexet var 75,5. Index för likabehandling med avseende på ålder, etnisk bakgrund och kön var 73,0; 80,8; och 78,8 respektive. Angående särbehandling mellan kön uppgav 273 att kvinnor behandlas sämre, medan 32 uppgav att män behandlades sämre. Deltagarna som uppgivit en särbehandling mellan kön fick sedan välja ut de viktigaste skälen till särbehandlingen och gavs olika alternativ. De som uppgav att kvinnor behandlades sämre pekade främst ut en exkluderande kultur, sämre möjligheter till befordran, sämre utvecklingsmöjligheter och sämre lönenivå som de viktigaste orsakerna till särbehandlingen. Alternativet ”Annat” gavs också, där de som kryssat i annat fick en chans att skriva fri text. I de öppna kommentarerna (56 stycken) nämndes bland annat en manlig jargong, föreställningen om kvinnors brist på teknisk kompetens och teknikintresse, högre förväntningar och lägre förtroende som de viktigaste skälen till att kvinnor behandlas sämre. De som uppgav att män behandlades sämre pekade främst ut negativ särbehandling i samband med rekrytering och sämre utvecklingsmöjligheter som de viktigaste skälen till

särbehandlingen. De som valt "Annat" (38 stycken) fick på samma sätt skriva fritextkommentarer. Där angavs bland annat avvikande från normen som vit och heterosexuell, avvikande från den manliga personlighetsnormen, samt att kön och etnicitet "går före" i rekryteringsprocesser, som de viktigaste skälen till att män behandlas sämre.

## 3 Teoretiskt ramverk

Det teoretiska ramverket syftar till att presentera en litteraturgenomgång för tidigare forskning inom olika områden som knyter an till karriär, kompetens, kompetensbedömning och formalisering som strategi för att skapa inkludering och mångfald.

### 3.1 Föreställningar om karriär

I teoretiska sammanhang är termen karriär omdiskuterad och det finns flera definitioner och tolkningar av begreppet. En vanlig uppfattning är att karriär är en hierarkisk trappa med organisatoriskt fastställda steg, där varje steg uppåt medför mer makt och status. På samma sätt som de som klättrar i stegen belönas, marginaliseras och försvagas de som av olika anledningar inte gör det (Linghag, 2009).

Olika företag väljer att organisera sina karriärstegar på olika sätt, men oftast finns vissa strukturer runt varje karriärstege som länkar olika positioner till olika funktioner och nivåer. Karriärstrukturerna bildar ramverk för de anställdas karriärutveckling och är ofta sammankopplade med lön och befogenheter (Evetts, 1992). I många fall har karriärstegen och befordringsprocesserna koppling till tid, till exempel i form av krav på en viss ålder eller anställningstid. Dessa krav kan vara mer eller mindre officiella (Linghag, 2009).

Karriärer kan delas upp i formella och informella strukturer. Den formella strukturen består av det som är nedskrivet eller uttalat, som styrdokument, rutiner och metoder. Informella strukturer är sådana som inte nödvändigtvis är fastställda men som ändå tar sig i uttryck i människors agerande. De två typerna av strukturer samspelar och har en möjlighet att förstärka varandra (Montin, 1989).

#### 3.1.1 Det parallella karriärspåret

Att skapa ett parallellt karriärspår är att fastställa en andra hierarki i organisationen bredvid den för chefer. I det tekniska karriärspåret har anställda möjlighet att göra karriär utan att förflytta dem från deras tekniska intresse (Hoffmann et al., 2016). Tidigare forskning (Allen & Katz, 1986) visar på hur huvudsyftet med ett tekniskt parallellt karriärspår är att öka medarbetarens organisatoriska engagemang och tillfredställelsen i sin karriär. Båda dessa faktorer påverkar medarbetarens tendens att stanna inom företaget, något som är extra viktigt inom forskning och utveckling (FoU) eftersom det är experterna inom FoU som utgör grunden för organisationers innovativa potential.

Att skapa tekniska, parallella karriärspår medför vissa utmaningar. Bailyn (1991) beskriver problematiken i att skapa ett karriärspår som ska passa alla anställda som arbetar inom FoU i en organisation. Detta eftersom FoU rymmer en stor mängd olika roller och arbetsuppgifter. För att hantera den problematiken har flera organisationer idag tillämpat flera olika tekniska karriärspår (Bailyn, 1991). En annan svårighet med tekniska, parallella karriärspår beskrivs av Bobadilla och Gilbert (2017) utifrån de spänningar som skapas mellan de olika karriärspåren.

Parallella karriärssystem för tekniker är fördelaktiga för att behålla och motivera anställda inom FoU, men deras utformning måste tas hänsyn till. Hoffmann et al. (2016) menar att det är två faktorer som påverkar framgången av ett tekniskt, parallellt karriärspår; den uppfattade jämlikheten och karriärspårets transparens. Dessa faktorer kan i sin tur relateras till de anställdas organisatoriska engagemang samt hur medarbetare upplever sin karriär. Den uppfattade jämlikheten handlar främst om att det tekniska karriärspåret ska uppfattas jämligt andra karriärspår, till exempel det för chefer. Detta är nödvändigt för att karriärspåret ska fungera framgångsrikt (Hoffmann et al., 2016).

## 3.2 Kompetens inom organisationer

Ofta används kompetens som aspekt för att utvärdera och bedöma personer i olika sammanhang (Van Den Brink et al., 2016), till exempel för att avgöra om en person ska få befordras i karriären. För att kunna göra sådana bedömningar krävs det att man tar ställning till *vad* kompetens är och, i sin tur, gör en bedömning av *vem* som är kompetent.

Begreppet kompetens kan tyckas basalt men det faktum att vi frekvent använder ordet i vardagen, med personliga definitioner och perspektiv, gör att vi ibland pratar om varandra trots illusionen att vi pratar om samma sak. För att förstå varandra är det viktigt att vi belyser kompetensbegreppet med teori. Nedan redogörs för kompetensbegreppet i en organisatorisk kontext, där organisationen inte nödvändigtvis är en undervisande sådan.

### 3.2.1 Vad är kompetens?

Begreppet kompetens slog igenom i Sverige på 1980-talet och har sedan dess ersatt ord som bildning och kvalifikation. Begreppet innefattar vad som krävs av individer och organisationer för att de ska fungera väl i olika avseenden. Det kan vid första anblick verka tämligen oproblematiskt, men genom att kompetensbegreppet fått en central ställning finns aspekter som är värda att beakta. Det råder stor osäkerhet kring vad kompetens är, vad ordet innehåller och vad det hänvisar till. Det är inte heller helt klart huruvida kompetens kan mätas, samt hur kompetensmätningar påverkar deltagares motivation, utbyte och beteende (Illeris, 2013).

För att definiera vad kompetens är kan man inledningsvis ifrågasätta vad som skiljer kompetens från andra begrepp såsom kunskap, färdighet, kvalifikation och bildning. Den stora skillnaden, och det som gett begreppet sin genomslagskraft, är dels att det är situationsrelaterat, dels att det har ett centralt handlingsperspektiv. Kompetensbegreppet har ingen entydig definition, trots att många har försökt sig på att definiera det. Gemensamt för de definitionsformuleringar som förekommer är att de alla har element av ändamålsenlig funktion i ett specifikt sammanhang (Illeris, 2013). Funktion kan här vara en handling, ett val eller ett beteende i ett sammanhang som kan bestå av en yrkesroll, en social situation eller ett personligt projekt (Rychen & Salganik, 2003). Vissa breddar också begreppets definition till att inkludera en persons förmåga att använda fackkunskap och färdigheter i en kontext som kan vara obestämmd eller oförutsägbar. Därmed inbegrips också personlighet, värderingar och attityder i definitionen (Jorgensen, 1999 i Illeris, 2013).

I en värld som ständigt förändras och ställer nya krav på lösningar till komplexa problem är dynamiska förmågor, såsom flexibilitet och förändringsbenägenhet, kritiska. Att kompetensbegreppet inbegriper förmågan att kunna hantera oförutsägbara situationer känns då självklar. Däremot finns det problematik i kravet på förmågan att kunna reagera på utmaningar som är helt eller delvis okända, eftersom detta leder till en omöjlighet att på ett uttömmande sätt beskriva eller mäta de förutsättningarna (Illeris, 2013).

Oavsett vilken definition av kompetens som vi använder så sträcker det sig utanför kvalifikationsbegreppet. Illeris (2013) menar att man kan uttrycka det som att en kvalifikation inbegriper en kapacitet i form av kunskap eller färdighet, medan kompetens inkluderar möjligheten att använda kapaciteten i praktiken. Kompetens innefattar alltså en aspekt av vad vi kan, vår kapacitet, men specifikt hur vi använder kapaciteten i en viss situation. Att vi har kapacitet eller är kvalificerade betyder alltså inte direkt att vi är kompetenta. En nyutexaminerad student kan till exempel ha mängder av kvalifikationer inom ett visst område, men det krävs en viss tids erfarenhet för att kunna tolka dessa i direkt relation till en praktik – att utveckla kompetens (Illeris, 2013).

Tidigare forskning (Van Den Brink et al., 2016) har visat hur kompetens är konstruerat diskursivt i sociala interaktioner. I dessa interaktioner konstrueras kompetens utifrån dimensioner som kön, klass och etnicitet och rådande normer gör att föreställningar om

kompetens grundas i vita, medelklassmäns erfarenheter. Till exempel är vanligt förekommande nyckelkompetenser när det kommer till befordran av chefer, som målorienterad, bestämdhet och ambition, förknippade med män och maskulinitet (Van Den Brink et al., 2016). I denna studie undersöks tekniska karriärspår vilket leder oss in på frågan om hur våra föreställningar om teknisk kompetens konstrueras.

### 3.2.2 Teknisk kompetens och kön

För att förstå förutsättningarna i ett tekniskt karriärspår är det viktigt att förstå hur tekniken är konstruerad och vilka värden som ligger i att vara tekniskt kunnig. Detta kommer påverka bedömningen av den tekniska kompetensen.

Utifrån en teoretisk utgångspunkt där både teknik och kön ses som sociala konstruktioner som samverkar och samproduceras, snarare än något som är givet och oföränderligt, kan avstånd tas från teknikdeterminism. Teknikdeterminism inbegriper dels idén om att tekniken utvecklas i en förutbestämd riktning, och dels tanken att tekniken spelar en avgörande roll i den sociala förändringen. I konstruktivistiska teknikstudier pratar man istället om det sociotekniska – tanken om att teknik aldrig endast är teknisk eller endast social, det finns alltid ett element av båda. Tekniken påverkas av sociala och samhällsorganisatoriska sammanhang, och omvänt påverkar och formar tekniken vårt samhälle. Med det följer att om samhället sett annorlunda ut hade också tekniken varit annorlunda, och tvärtom (Faulkner, 2001). Vad vi identifierar och erkänner som teknik är en följd av det samhälle vi lever i, vår kultur och vårt historiska förflutna. Tekniken är inte ett väldefinierat, opartiskt begrepp om människors metoder för att lösa olika problem, utan snarare en diskurs som beror av tid och plats (Lerman et al., 2003). Genom att förstå tekniken ur ett socialkonstruktivistiskt perspektiv är det intressant att fråga sig hur omgivningen påverkar vår syn på teknisk kompetens.

Det samhälle som omger oss präglas av ett genussystem, en slags ordningsstruktur av kön (Hirdman, 1988 i Holgersson et al., 2011). Genussystemet ses som en grund till andra ordningssystem, exempelvis sociala, politiska och ekonomiska. Genussystemet är dynamiskt, och beskriver processer, fenomen, föreställningar och förväntningar och vilka effekter dessa har. På samma sätt som Hirdman definierar genussystemet utifrån olikheter mellan kön menar Acker (2006) att det finns likadana system av olikheter mellan andra identitetsgrupper, ordnade utifrån exempelvis etnicitet och klass. Genussystemet bygger på två logiker; dikotomin och hierarkin. Dikotomin är idén om att manligt och kvinnligt är olika och inte bör blandas, medan hierarkin karaktäriseras av mannen som norm. Hierarkin legitimeras genom isärhållningen mellan manligt och kvinnligt som i sin tur bidrar till två faktorer; (1) isärhållandet av sysslor och egenskaper till följd av våra föreställningar av manligt och kvinnligt, och (2) den manliga normen (Holgersson et al., 2011).

Det finns en koppling mellan maskulinitet och teknik som kan klargöras med hjälp av olika förklaringsmodeller. Dels finns en ledande uppfattning om att människa och teknik är motsatser som förutsätts utesluta varandra. Det betyder att om du väljer att arbeta med teknik så väljer du bort att arbeta med människor, vilket hör samman med bilden av den kvinnliga känslomässigheten och den manliga instrumentaliteten. En kvinna som väljer att arbeta inom teknik kan alltså antas ge upp att arbeta med uppgifter som hör samman med sin kvinnlighet, och kan anses avsäga sig en del av sin könsidentitet. I realiteten interagerar de flesta kvinnor med både människor och maskiner, men på grund av den manliga könsmärkningen av teknik erkänns inte den interaktionen som av teknikkarakter. En annan förklaring till teknikens manliga könsmärkning ligger i observationen av vad som associeras som teknik. Fabriker, rymdraketer och datorer associeras mer som teknik än vad tvättmaskiner, personsökare och elvispar gör. "Hård" teknik är viktig och mäktig, och definieras som riktig teknik, medan "mjuk" teknik är småskalig, som köksapparater, och erkänns sällan som teknik av de flesta

människor. Denna uppdelning mellan hård och mjuk gör teknikens värld mer avlägsen eftersom den mängd mjuk teknik som ofta förekommer i mångas, både kvinnors och mäns, vardag inte accepteras som riktig teknik (Faulkner, 2001).

Uppdelningen mellan den maskulint hårda och den feminint mjuka tekniken återfinns också i ingenjörskonsten. Den maskulina delen förknippas med objektiv rationalitet, emotionell distans och möjlighet till abstrakt tänkande. Den feminina delen, å andra sidan, förknippas med subjektiv rationalitet, känslomässig anknytning och konkreta och empiriska problemlösningsmetoder. Dessa uppdelningar, människa/maskin, mjuk/hård teknik, maskulin/feminin ingenjörskonst, är viktiga att belysa eftersom de allmänt uppfattas som sanna, både av kunniga och okunniga inom teknik, och av både män och kvinnor (Bernier, 2003). I realiteten stämmer inte bilden av män och kvinnor som tekniska respektive icke-tekniska. Det finns både kvinnor som arbetar inom teknik på alla möjliga områden, och det finns män som är tekniskt inkompetenta. Ändå finns det fortfarande en stark sammankoppling mellan män och teknik, en manlig dominans inom ingenjörsyrket och en maskulin syn på vad teknik är. Det gör att vi kan ifrågasätta vad det är som upprätthåller denna kultur.

En möjlig förklaring till upprätthållandet av sammankopplingen mellan maskulinitet och teknik kan fås genom att analysera genusidentiteter i relation till teknik. Faulkner (2001) beskriver en stark ingenjöridentitet som präglas av att se nöje, glädje och intresse som en grundläggande del av tekniken. Ingenjörer ska finna en njutning och tillfredsställelse i sin relation till teknik. Studier har visat att teknik inbringade detta välbehag hos män, men inte detsamma hos kvinnliga ingenjörer. Kvinnor föredrog andra samtalsämnen och hade andra glädjekällor (McIlwee & Robinson, 1992). Faulkner (2001) menar att den kultur som råder bidrar till den fortsatta mansdominansen inom ingenjörsyrket. Hon beskriver också hur kulturen leder till att kvinnor aldrig riktigt kommer in i det sammanhang som är skapat av och för män, vilket gör att de tenderar att lämna fältet eller förlora i karriärhänseende. Det fungerar alltså inte att bara få in fler kvinnor i teknikbranschen och förvänta sig att de ska forma sig till den maskulint rådande kulturen – man måste ändra sättet som vi ser på teknikens utformning och omvandling.

Teknisk kompetens och praktisk färdighet ingår i vår kulturella konstruktion av maskulinitet. Maskulinitet relateras här till en *hegemonisk manlighet*; ett vitt, heterosexuellt, socialt dominerande kulturellt ideal som är överordnat de som inte ingår i den kategorin. Det exkluderar såväl människor av annan etnicitet, sexuell läggning som kvinnor (Bernier, 2003). Vi utgår här från synen på manlighet eller maskulinitet som något som präglats av en historisk och social kontext, istället för något förutbestämt eller naturligt. Det betyder att den hegemoniska maskuliniteten bara är en av många möjliga och existerande former av maskulinitet. Att kvinnlig teknisk kompetens sällan definieras som just teknisk kompetens förklaras genom teknikens maskulina prägel. Istället för att ifrågasätta om män och kvinnor är lika tekniskt kompetenta bör vi ifrågasätta vad som bestämmer vad teknik och teknisk kompetens är (Mellström, 2003).

Att den tekniska kompetensen är manligt könad gör att vi kan ifrågasätta hur det påverkar kvinnors situation i tekniska organisationer. Kanter (1977) presenterar en modell för strukturell analys av kvinnor och mäns situation inom organisationer baserat på *möjligheter, makt* och *antal*. Möjligheter handlar om förmågan att röra sig inom och utvecklas i organisationer som oftast består av hierarkiska strukturer. Makt belyser möjligheten att göra saker inom organisationen och förmåga att agera effektivt för att nå sina mål. Antal syftar till att belysa hur minoritets- och majoritetsrollen påverkar ens situation inom organisationen. Alla tre faktorer, möjligheter, makt och antal, påverkar hur man som man eller kvinna fungerar i den organisatoriska miljön (Kanter, 1977). Hur stora eller små möjligheterna är att röra sig i den hierarkiska strukturen kommer påverka hur man ser sin egen kompetens och

framtid. Små möjligheter leder exempelvis till begränsade ambitioner, låga förväntningar om befordran och en undervärdering av sin egen kompetens. Stora möjligheter leder till det omvända. Kanter (1977) menar att olika möjlighetsstrukturer är sammanlänkade med olika kön, där män ofta ges stora möjligheter och kvinnor små. Möjlighetsstrukturerna uppmuntrar vissa valda beteenden, vilket reproducerar fördelar till vissa och nackdelar till andra. Ofta uppfattas dessa beteenden som kvinnliga eller manliga. I strid med uppfattningen menar Kanter att beteendet istället kan tolkas som en konsekvens av mängden möjligheter i organisationen.

### 3.2.3 Bedömning av kompetens

#### 3.2.3.1 Svårigheter att mäta och bedöma kompetens

Strävan efter att mäta kompetens handlar om att kunna göra objektiva bedömningar. Illeris (2013) menar att det är omöjligt att mäta kompetens, framförallt eftersom det inte finns ens i närheten en enig syn på vad kompetens är. Kompetens är, som tidigare beskrivet, ett flytande begrepp som är beroende av situation och person. Hur ska man kunna mäta något om man inte vet vad det är man ska mäta? Ett annat problem är att kompetens syftar till en handlingsförmåga i både kända och okända situationer. Att försöka mäta hur kompetent någon kommer handla i situationer som man inte känner till är svårt, om inte omöjligt.

En vanlig metod för att mäta kompetens är genom samtal. Även om det sällan kallas för en mätningssätt så är samtal en mer eller mindre formaliserad och strukturerad metod för att mäta och bedöma kompetens. Det kan ske till exempel genom anställningsintervjuer. Samtal som metod för att bedöma kompetens är fördelaktigt eftersom det, till skillnad från en tentamen, ger möjlighet att bedöma mer svårbedömda kompetenselement, som personlighet. Däremot är bedömning genom samtal oprecis och subjektiv och lever därav inte upp till kraven för som generellt benämns som en mätning (Illeris, 2013).

#### 3.2.3.2 Föreställningen om en objektiv bedömning av kompetens

Eftersom kompetens är en aspekt som frekvent används för att utvärdera och bedöma personer i olika sammanhang måste hänsyn tas till vad som påverkar vår syn på kompetens. Tidigare har redogjorts för att teknik är manligt könsmärkt och att kompetens är en social konstruktion som påverkas av rådande normer. Den starka kopplingen mellan den manliga normen och teknik kommer alltså påverka hur vi bedömer teknisk kompetens (Van Den Brink et al., 2016). Tidigare forskning (Van Den Brink et al., 2016) har till exempel visat hur utvärdering av kompetens leder till att kvinnor, och män som faller utanför den maskulint ideala normen, bedöms som bristfälliga i relation till den normen. Metoderna för att utvärdera kompetens framhålls ofta som objektiva eller neutrala men genomförs ofta genom social interaktion vilket lämnar utrymme för påverkan av olika sociala konstruktioner som kön, etnicitet eller ålder. Det gör att trots att kvinnor är inkluderade som kompetenta kandidater till positionen i fråga är deras potential att klättra i karriären begränsade till lägre nivåer (Van Den Brink et al., 2016).

Holgersson (2013) menar att definitionen av kompetens är en homosocial praxis som reproducerar den manliga dominansen inom de högre positionerna inom organisationer. Kompetens definieras och omdefinieras på ett sådant sätt att urvalskriterierna matchar de manliga kandidaterna som, mer eller mindre medvetet, föredras. Definitionen av kompetens kan också påverkas av andra sociala kategorier som etnicitet, ålder och klass, och på samma sätt exkludera de som faller utanför den normen.

Även när män och kvinnor bedöms utifrån samma urvalskriterier behandlas de olika i de fall då de inte uppfyller samtliga kriterier. Män befordras trots avsaknad av vissa kriterier, medan kvinnor med samma förutsättningar nekas befordran. I en studie av Van Den Brink et al. (2016) kunde man visa att kravprofilen med urvalskriterier sällan användes i utvärderings-

diskussioner vilket lämnade ett stort utrymme för tolkning till cheferna. Studiens resultat visade hur i situationer då ingen av kandidaterna uppfyllde alla kriterier för idealet så modifierades antingen profilen eller användes inte alls. Det gjorde att det skapades spelrum för utvärderarna att utvärdera och ta beslut med ett könat resultat. Spelrummet tycktes göra att den manliga normen fick ta plats och blev sedan den standard som alla kandidater sedan bedömdes enligt.

På samma sätt som vi kan se en snedfördelning av kön inom vissa arbetsmarknader kan vi också se att det finns en segregation av etnisk bakgrund inom västvärldens arbetsmarknader. Detta kan enligt Rydgren (2004) förklaras med hjälp av tre mekanismer. (1) Genom statistisk diskriminering, en diskriminering som bygger på arbetsgivarens föreställningar om att vissa personer har vissa egenskaper beroende på vilken grupp de antas tillhöra. (2) Etnosocialitet, det vill säga personers tendens att föredra och premiera människor från samma etniska gruppstillhörighet. (3) Institutionell diskriminering, vilket syftar till diskriminering som härstammar från tillämpningen av krav eller regler. Det kan till exempel vara krav i samband med rekrytering eller befordran. Kraven kan till synes verka neutrala men kan i praktiken bidra till att vissa diskrimineras. Ett sådant krav kan till exempel vara att kunna ett visst språk.

När man diskuterar etnicitet och ras i västerländska sammanhang, som till exempel Sverige, måste man också nämna konceptet om vithet och det privilegium som det omfattar. Vithet är, på samma sätt som alla etniciteter, svårt att definiera eftersom det är så starkt beroende av det sammanhang begreppet produceras i. Vithetens privilegium kan också vara svårt att urskilja, eftersom det alltid samspekar med andra faktorer, såsom kön och klass (Holgerson et al., 2016).

### **3.3 Den lärande organisationen**

Arbetslivets utveckling under 80- och 90-talet präglades av frågor kring kompetens och lärande och en stark tilltro till lärande i arbetslivet växte fram (Ellström, 2002). Begreppet "den lärande organisationen" fick fäste under mitten av 1980-talet, då Sveriges näringsliv med bakgrund i goda konjunkturer, hög tillväxt och låg arbetslöshet fick, som konsekvens av en ökad globalisering, erfarit en hårdare konkurrens och ett allt starkare beroende av omvärlden. Den lärande organisationen var konkurrenskraftig eftersom den var anpassningsbar till omvärldens ständigt föränderliga krav, inte minst i tekniska sammanhang i och med teknikens snabba utveckling. I samband med den lärande organisationens utveckling och framfart fick också begrepp som kompetens och kompetensutveckling fäste (Granberg & Ohlsson, 2012). Lärande och kompetensutveckling kan relateras till varandra, och de dimensioner som ingår i lärandeprocessen kan också återfinnas i kompetensutveckling (Illeris, 2013). Med bakgrund i relationen mellan lärande och kompetensutveckling kan man identifiera likheter och skillnader mellan bedömning av lärande i skolan, en undervisande organisation, och bedömning av kompetens i organisationer inom näringslivet.

Lärares val av innehåll, undervisningsmetod och bedömningsstruktur kan betraktas ur olika perspektiv. De beslut som tas samspekar med uppfattningar om vilken kunskap som är viktig och vilka värden som läggs in i att vara kunnig. Nedan presenteras några perspektiv som kan användas för att förstå lärarens val i undervisningen samt olika strukturer för bedömning. Med bakgrund i ingenjörsklassen av min utbildning kopplas perspektiven specifikt till den naturvetenskapliga disciplinen.

#### **3.3.1 Lärarens val i undervisning**

Roberts (1982) baserar sin forskning på idén om att undervisning i naturvetenskap alltid är förknippad med en viss avsikt eller syfte. Det betyder att läraren aldrig bara vill lära ut ett specifikt innehåll men också med sin undervisning syfta till mer allmänna naturvetenskapliga mål som överskrider själva ämnesinnehållet (Van Driel et al., 2008). För att beskriva dessa



övergripande syften och mål klassificerar Roberts (1982) dem i form av sju olika *kunskaps-emfaser*. Emfaserna är tolkningar av vad olika praxis inom undervisning förmedlar till eleverna. En emfas beskrivs av Roberts som

*en sammanhängande uppsättning meddelanden till eleven om vetenskap (snarare än inom vetenskap). Sådana meddelanden utgör mål som går utöver att lära sig fakta, principer, lagar och teorier om själva ämnet – mål som ger svar på elevens fråga: "Varför lär jag mig detta?"* (Översatt från Roberts, 1982: 245)

De sammanhängande meddelanden som Roberts nämner kan förmedlas både implicit och explicit. Explicit kommunikation är uttalade och kan vara i form av till exempel textböcker. De implicita meddelandena är uttalade värderingar som till exempel kan identifieras genom attityder till lärande (Roberts, 1982). Att identifiera, betrakta och värdera emfaserna kan ses som ett analytiskt verktyg för lärare att använda för att besvara frågan - Vad räknas som naturvetenskaplig utbildning? (Roberts, 1988). Genom att betrakta lärarens ställningstagande till emfaserna kan man undersöka deras förhållningssätt till ämnet, läroplaner och utbildning samt förstå de traditioner som verkar inom ämnet (Roberts, 1982). Roberts beskriver utöver kunskaps-emfaser två *visioner* för att uppnå naturvetenskaplig bildning; Vision I och II. Vision I syftar till att reproducera naturvetenskapliga teorier, koncept och metoder. Vision II betonar vikten om att lära sig naturvetenskapen i ett sammanhang och förmågan att använda kunskapen i praktiska kontexter. I bedömning, exempelvis vid prov och tester, prioriteras ofta Vision I (Lidar et al., 2018).

Hur lärare tänker kring kunskap, lärande och bedömning kan också beskrivas utifrån lärarens val av *epistemologiska och ideologiska perspektiv* (Eggen, 2004). Exempel på sådana perspektiv är det behavioristiska, det kognitiva, det sociokulturella och det progressiva perspektivet. Dessa perspektiv kan ibland vara motsägande och ta olika plats i olika delar av lärarens praxis. Det uppstår en konflikt när två perspektiv motsäger varandra i relation till hur undervisning bör utformas och hur kunskap bör bedömas. Konflikten ligger i att det uppstår ett glapp mellan undervisning och bedömning, där betoningen av den ena kommer dominera. Eggen (2004) argumenterar för att det finns en komplexitet i bedömning som grundar sig i lärarens positionerande enligt dessa olika pedagogiska perspektiv. I sin praxis konstruerar och re-konstruerar den olika ideologiska och epistemologiska identiteter. För att utveckla kunskap kring bedömningsprocesser menar hon att det är viktigt att reflektera kring dessa dimensioner (Eggen, 2004).

Johansson och Wickman (2013) beskriver hur *selektiva traditioner* får ta plats i lärarens undervisning. Selektiva traditioner är processen då nya arbetsätt ska implementeras i tidigare traditioner där dessa fungerar som ramar för hur det "nya" bör tolkas. Tolkningsramarna utgörs exempelvis av vanor, erfarenheter och värderingar av vad som är korrekt och viktigt. Inom en verksamhet, såväl i skolan som i organisationer, råder föreställningar, värderingar och normer. Johansson och Wickman (2013) delar in dessa i tre olika uttryck för människans förmågor; estetiska (känslor, smak), normativa (social ordning, rätt/fel) och kognitiva (förståelse för elevens lärande). Dessa utgör tolkningsramarna som i sin tur medför att vissa meningar och praktiker inkluderas medan andra exkluderas. Östman (1995) beskriver två olika typer av selektiva traditioner; den akademiska och den romantiska. Den akademiska traditionen kan liknas vid Roberts Vision I, där fokus läggs på förståelsen för naturvetenskapliga koncept men också att kunna hantera vardagliga situationer. Eggen (2004) delar i sin tur in denna i två variationer; den positivistiska och den konstruktivistiska. Den romantiska traditionen fokuserar istället på förmågan att kunna ta informerade beslut i exempelvis demokratiska och politiska frågor.

Östman (2008) beskriver, på liknande sätt som de selektiva traditionerna, hur *normer och följemeningar* tar plats i utbildningens diskursivitet. Han menar att det finns en oundviklig

relation mellan att lära sig epistemiska kunskaper och att lära sig att behärska en relativ norm. Det går inte att göra den ena utan det andra. Genom att analysera det socialisationsinnehåll som är knutet till kunskapsinnehållet kan Östman identifiera olika normer som tar plats i utbildningen. Normerna skapas utifrån olika värderingar, till exempel kring vilket innehåll som är viktigt att lära sig och vilket som man kan bortse från (Östman, 2008).

Selektiva traditioner, kunskapsefaser och visioner kan relateras till varandra och kopplas till olika betonade undervisningsmål. Dessa relationer beskrivs i Tabell 2.

Tabell 2. Relationen mellan lärandeinnehåll och utbildningstraditioner. Fetmarkerad text markerar huvudmålet inom en tradition, de andra är underordnade mål. (Översatt från Lidar et al., 2018: 757)

Selektiva traditioner (Östman, 1995)	Akademisk - positivistisk	Akademisk - konstruktivistisk	Akademisk - tillämpad	Romantisk
Visioner för naturvetenskaplig utbildning (Roberts, 2007)	Vision I	Vision I	Vision II	Vision II
Kunskapsefaser (Roberts, 1982; Östman, 1995)	<b>Rätta förklaringen Vetenskapliga metoden</b> Vetenskapens intellektuella process	Rätta förklaringen <b>Vetenskapliga metoden Vetenskapens intellektuella process</b>	Rätta förklaringen Vetenskapliga metoden Vetenskapens intellektuella process <b>Vardagsemfas</b>	Rätta förklaringen Vetenskapliga metoden Vetenskapens intellektuella process Vardagsemfas <b>Kunskap och beslut</b>
Betonade undervisningsmål	<b>Eleverna ska lära sig vetenskapliga fakta och hantverk</b>	Eleverna ska lära sig naturvetenskapliga fakta och tänkande genom att observera och laborera	Eleverna ska få kunskaper som behövs i vardagslivet	Eleverna ska få kunskaper att använda i handhavandet av politiska och moraliska frågor

De val som lärare gör, bland annat i bedömningsprocesser, påverkas alltså av olika undervisningstraditioner. Lärare arbetar, på samma sätt som alla yrkesverksamma, i ett sammanhang där det finns föreställningar, vanor och normer om hur arbete bör utföras. Dessutom bär läraren med sig egna uppfattningar som får påverka bedömningsprocessen. Valen är ett samspel mellan lärarens bakgrund och det sammanhang den verkar i.

### 3.3.2 Summativ och formativ bedömning

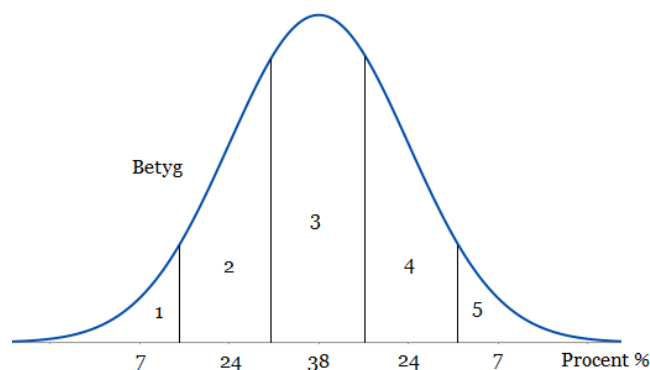
Inom skolforskning delas ofta bedömning in i två olika kategorier; summativ och formativ bedömning. Den summativa bedömningen syftar att sammanfatta det som varit, ofta i relation till någon form av norm, till exempel en betygsskala. Den formativa bedömningen är istället en kontinuerlig process som syftar till att utveckla och återkoppla en persons kunskaper. Formativ bedömning avser också identifiera områden som behöver anpassas eller förändras för att bättre möta de utmaningar som finns (Lundahl, 2014). Det finns ingen entydig definition av vad formativ bedömning är, utan metoden ska användas på det sätt så att det tjänar det syfte den avser användas för (William & Leahy, 2015). Kortfattat skulle man kunna säga att skillnaden mellan summativ och formativ bedömning är att den förstnämnda ämnar kontrollera vad någon har lärt sig, medan den andra syftar till att stödja lärande. Stödet ges i form av återkoppling och vägledning mot framtida ambitioner (Håkansson & Sundberg, 2012).

Återkoppling beskrivs som ett essentiellt inslag i framgångsrikt lärande (Hattie, 2012). Återkopplingen avser att minska glappet mellan vad eleven kan och vad eleven bör kunna. För att återkopplingen, eller feedbacken, ska få ett lyckat resultat krävs det att återkopplingen innehåller tre aspekter; *feed back*, *feed up* och *feed forward*. Feed back handlar om att informera om var eleven befinner sig just nu, medan feed up syftar till att klargöra målen för lärande. Feed forward handlar i sin tur om att ge stöd för eleven att ta sig från där den är nu till de identifierade målen (Hattie & Timperley, 2007). För att återkopplingen ska fungera är feed up, alltså att klargöra krav, förväntningar och mål, central. Om inte målen är tydligt kommunicerade faller idén om formativ bedömning (Black & Wiliam, 1998).

Att använda sig av formativ bedömning kan ge positiva effekter då fokus skiftar från produkt till process. Istället för att fokusera på innehåll, ges istället tid för att stödja lärande. Det gör att förhållningssättet blir mer inkluderande och individcentrerat (Jönsson, 2017). Bedömning kan vara ett kraftfullt verktyg för att skapa framgångsrika förutsättningar för kunskapsutveckling (Black & Wiliam, 1998).

### 3.3.3 Olika bedömningssystem i skolan

Skolan har historiskt präglats av olika bedömningstraditioner baserade på olika teoretiska perspektiv. Under 1960-talet implementerades en normrelaterad bedömning i den svenska grundskolan. Den normrelaterade bedömningen byggde på principen att individens prestation sätts i jämförelse med landets population. Det individuella betyget var alltså beroende av hur resten av populationen presterade, och inte den individuella prestationen som sådan. Betygen fördelades sedan enligt en normalfördelningskurva (Vetenskapsrådet, 2015), se Figur 2. Många lärare tillämpade dock systemet i det individuella klassrummet och antog en normalfördelning inom gruppen. I praktiken betydde det att det fanns ett visst antal av varje betyg inom en given grupp, och oberoende av prestation kunde inte alla nå det högsta (Vetenskapsrådet, 2015).



Figur 2: Den normrelaterade betygsskalan

Under 1990-talet genomfördes reformer av skolans läroplan och betygssystem. Det nya betygssystemet präglades av en mål- och kriterierelaterad bedömning och frångick den grupprelaterade, normstyrda bedömningen. Utgångspunkten var att elevernas prestation skulle bedömas med målet att alla skulle nå vissa kunskaper och färdigheter. Prestationen skulle inte jämföras med gruppen, utan med samhälleliga förväntningar uttryckta i mål och kriterier (Vetenskapsrådet, 2015).

Båda betygssystemen resulterar i ett summativt betyg, men ger olika förutsättningar för formativ bedömning. En normbaserad bedömningsmetod är baserad på att sortera individer och formativ bedömning fyller då ingen funktion. Med en målrelaterad bedömningsmetod, å andra sidan, utgör formativ bedömning en central del av lärarens arbete. Det är inte längre

bara standardiserade prov, till exempel nationella prov, som ger viktiga indikationer på en elevs kunskapsnivå, utan också lärarens bedömning (Vetenskapsrådet, 2015). Det målrelaterade betygssystemet har också haft inverkan på skolans möjlighet till inkludering. Det nya betygssystemet har gjort att skolsvaga elever inte bara integreras geografiskt i klassen men också inkluderas vad gäller möjligheter att delta i undervisningen på mer lika villkor (Nilholm, 2007).

### 3.4 Inkludering och mångfald

Det finns ingen enhetlig definition av mångfald. Det beror på att konceptet mångfald inte kan definieras objektivt utan är beroende av kontext. Vad som definierar mångfald i en organisation och, i sin tur, vad som gör en individ typisk eller atypisk, är beroende av den organisatoriska miljön (Moore, 1999). När företag sätter upp mål om mångfald hänvisar de ofta till en egen definition och utgår från ett eget, lokalt perspektiv på vilket typ av mångfald som arbetet ska syfta till (Fägerlind, 2012). En sådan definition inom Organisation A har tidigare redogjorts för och upprepas nedan.

”Medan mångfald är att få rätt personer till bordet, är inkludering att ge utrymme för människor att ta med sig deras mångfald av åsikter, perspektiv, preferenser och erfarenheter i vårt beslutsfattande och vår agenda.”

Inkludering och mångfald är olika konstruktioner men som relaterar till varandra. Medan mångfald främst syftar till organisationers sammansättning avser inkludering integrationen av mångfalden i organisationers system och processer. Farndale et al. (2015) beskriver hur inkludering stimuleras genom två aspekter; ökat engagemang och upplevd rättvisa. Engagemang syftar till en känsla av tillhörighet vilket betyder att medarbetare ska ha förutsättningar för att delta i beslutsfattande, ha möjlighet att prata med människor på högre positioner och känna sig som en del av företaget. Upplevd rättvisa innefattar en miljö där de anställda kan känna att de blir behandlade på samma sätt av kollegor och chefer oberoende av faktorer som kön, etnicitet eller ålder (Farndale et al., 2015).

Att ha en mångfald av arbetskraft har idag blivit en viktig fråga, både i den privata och i den offentliga sektorn. Att kunna samla medarbetare med varierad bakgrund ses som nödvändigt för att kunna fånga in en mångfald av kunskap, kompetens och förmågor (Benschop et al., 2015). Många företag uppmuntrar idag också mångfald och inkludering eftersom de hävdar att det ökar kreativiteten och, i utsträckningen, vinsten för företaget (Holgersson et al., 2016).

Arbete med mångfald och inkludering möter två olika typer av hinder; kulturella och institutionella hinder. Kulturella hinder är de som uppkommer i interaktion med människor och kan uttryckas i olika diskurser. De påverkar hur människor agerar, känner och tycker. De institutionella hindren tar sig i uttryck i form av strukturer, procedurer och regler. De två typerna av hinder interagerar och samverkar med varandra (Holgersson et al., 2011).

#### 3.4.1 Argument för att motivera inkluderings- och mångfaldsarbete

Genom att studera två olika organisationer och deras strategier kring jämställdhet kunde Teigen (2002) identifiera två olika argument för att motivera jämställdhetsarbete; argument om rättvisa och argument om resurs. Argumentet om rättvisa motiverar en jämn könsfördelning inom ledande positioner eftersom det är just rättvist. Här fungerar positiv särbehandling som en policy som direkt tillämpar av argumentet om rättvisa. Positiv särbehandling syftar till att öka minoritetens inflytande, samtidigt som individen och individuella kvalifikationer ska gå först. Problematiken med positiv särbehandling ligger i att det skapar en motsättning mellan kvalifikation och kön, vilket gör att positiv särbehandling är svår att formalisera i praktiken med bara rättvisa som argument.

Resursargumentet fokuserar istället på de fördelar som en ökad andel kvinnor skulle föra med sig, exempelvis nya perspektiv och metoder för att lösa problem. Argumentet bygger på en retorik om mäns och kvinnors olikheter, där mångfald lyfts upp som något positivt för organisationens arbete. Här utvecklas också uppfattningen om vad som är relevant kompetens och normen ifrågasätts. Fördelen med resursargumentet är att motsättningen mellan kvalifikation och kön försvinner, och kön ses istället som en personlig kvalité och tillgång (Teigen, 2002).

Då jämställdhetsarbete motiveras endast av argument av rättvisa förlorar strategier som positiv särbehandling sitt syfte. I rekryteringsprocesser används argument som personlig lämplighet för att välja en kandidat över en annan lika lämplig, istället för att utnyttja de jämställdhetspolicys som tagits fram. Då kön och kvalifikationer ställs emot varandra ses inte kön som en personlig tillgång, utan som ett tecken på kompetensbrist. Idén om personlig lämplighet kommer då att bygga på den maskulina norm som råder, slipper bli ifrågasatt och ses som könsneutral (Teigen, 2002).

Argumenten om rättvisa och resurs står inte i motsättning till varandra, tvärtom. Resursargumentet kan ses som en utveckling av argumenten kring rättvisa, med bakgrund i de praktiska brister som rättvisa-argumentet visade sig innefatta. De som motsätter sig resursargumentet menar att det medför krav på kvinnor att agera på ett sätt som är stereotypiskt för deras kön. Teigen (2002) menar dock att om argumentet fungerar väl i praktiken och leder till att fler kvinnor får ledande positioner och makt, så kommer könsskillnadernas påverkan att minska.

### 3.4.2 Formalisering som strategi för att skapa inkludering och mångfald

När det kommer till arbete med likabehandling, inkludering och mångfald argumenterar idag fler för mindre formaliserade rutiner. Det grundar sig i att olika rutiner och policys sällan används på det sätt som är avsett och därför tenderar att fungera ineffektivt (Teigen, 2002).

Länder i Skandinavien har länge präglats av en stark institutionalisering gällande jämställdhetspolicys, vilka inkluderar positiv särbehandling och kvotering. Trots detta råder fortsatt manlig dominans på ledande positioner, vilket gör att frågan om huruvida denna strategi är effektiv uppstår. Dominansen av män i de högre nivåerna inom organisationer har främst förklarats med hjälp av två teorier; teori om tillgång och teori om efterfrågan. Teorin om tillgång fokuserar på att könsskillnaderna inom organisationerna beror på att män och kvinnor gör olika val och har olika ambitioner när det kommer till att välja yrke. Det gör att tillgången på arbetskraft är könad och därmed också organisationerna. Teorin om efterfrågan fokuserar istället på hur organisationer är könade i sina processer och normer, där exempelvis rekryteringsprocesser gynnar män och missgynnar kvinnor (Teigen, 2002).

#### 3.4.2.1 *Transparens och mikropolitik*

Många hävdar idag att ökad transparens och ansvarstagande från organisationer medför bättre möjligheter för kvinnor att delta i processer på samma grunder som män. Transparens är idag implementerat i många organisationers policys, och ses som ett av de främsta verktygen för att verka för en jämställd organisation (Van Den Brink et al, 2010).

I studier (Van Den Brink et al., 2010) där man undersökt hur transparens i rekryteringsprocesser påverkar organisationers jämställdhetsarbete, har man kunnat visa att policys om transparens, både generellt och i jämställdhetsarbete specifikt, saknar tillämpning och effektivitet. Van Den Brink et al. (2010) drar slutsatsen att det är nästintill omöjligt att göra rekryteringsprocesser helt transparenta, eftersom processerna alltid innehåller en dimension av mikropolitik. Mikropolitik beskrivs som de strategier och taktiker som individer eller grupper använder för att gynna sina egna intressen genom att utnyttja sin

formella eller informella makt. Mikropolitiken påverkas av de normer och fördomar som finns i vårt samhälle globalt, eller inom organisationen lokalt. I rekryteringsprocesser finns alltid en dimension av mikropolitik eftersom alla involverade aktörer i processen har en egen agenda som antingen kan överensstämja eller avvika från målet om ökad öppenhet och formalisering. Om inte mikropolitiken tas hänsyn till kan personliga prioriteringar och intressen fortsätta att styra och processer fortsätta att gynna eller missgynna beroende på kön (Van Den Brink et al., 2010).

För att göra rekryteringsprocesser mer inkluderande och säkerställa att formaliserade styrdokument ska användas argumenterar Van Den Brink et al. (2010) för mer arbete kring implementeringen av styrdokumenten. Det är inte i transparensen som problematiken ligger, utan snarare i den mikropolitik som hindrar den avsedda tillämpningen. Ledningen behöver här vara närvarande i processen för att kontrollera att policys följs och tillämpa styrning för att säkerställa att policyn uppfyller hela sitt syfte.

Van Den Brink et al. (2010) beskriver tre perspektiv på jämställdhet; perspektivet om lika möjligheter, perspektivet om olikheter samt perspektivet om förändring. Samtliga perspektiv bidrar till att belysa den könsordning och ojämställdhet som råder. Perspektivet om lika möjligheter åskådliggör könsfördelningen mellan kandidaterna. Perspektivet om olikheter fokuserar på de möjligheter och fördelar som en könsbalanserad organisation för med sig. Perspektivet om förändring belyser den roll som den maskulina normen har vid bedömning av kvalitet och kompetens. Dessa perspektiv skulle med fördel kunna utnyttjas i utbildningar kring rekryteringar, vilket skulle medföra en större medvetenhet och göra att mikropolitik i större uträkning skulle överensstämja snarare än avvika från målet med formaliseringarna (Van Den Brink et al., 2010).

#### 3.4.2.2 *Paradoxen kring meritokrati och formalisering*

Meritokrati är ideologin om att meriter, så som utbildning, prestationer och resultat, ska vara grunden till att tilldela olika personer olika positioner och belöningar. Castilla och Benard (2010) undersöker hur organisationer som framhåller sig som meritokratiska fungerar i praktiken ur ett inkluderingsperspektiv. Deras resultat kunde visa på att när en organisation framhåller sig själv och sin kultur som meritokratisk så visade det sig, ironiskt nog, att personer på chefspositioner tenderade att premiera personer baserat, inte på merit, utan på andra attribut som kön och etnicitet. Att betona vikten av meritokrati för att belöna medarbetare på ett rättvist sätt kan alltså resultera i det omvända. Castilla och Benard (2010) kallar detta paradoxen av meritokrati.

Bakgrunden till studien var att man kunde se att skillnader i arbetsplatser kvarstod även då arbetsgivaren antagit vissa policys eller rutiner, som bekräftande åtgärder och mångfaldspolitik eller meritbaserade löneprogram. Castilla och Benard (2010) ifrågasätter om skillnaderna i hur olika kön och etnicitet premieras förblir i organisationer trots ledningens ansträngningar att införa meritbaserade belöningsystem, eller om det är på grund av sådana ansträngningar. Castilla och Benards studie visar att insatser för att främja meritokrati på arbetsplatsen inte bara fungerar ineffektivt för att motverka skillnader, men att det också kan orsaka en sådan effekt. Till exempel kan sådana insatser ge upphov till att personliga bias får påverka bedömningen när man ska översätta från prestation till belöning.

Castilla och Benard (2010) lyfter fram två underliggande mekanismer för att förklara förekomsten av paradoxen av meritokrati; (1) betydelsen av moralisk trovärdighet och (2) känslan av personlig objektivitet. Betydelsen av moralisk trovärdighet bygger på teorin om att individer är mer benägna att ge uttryck för bias när de känner att de etablerat sin moraliska trovärdighet. Teorin går i linje med studiens resultat om att en organisation sannolikt kommer diskriminera vissa grupper om organisationen framhäver sig själv som meritokratisk. När en organisationskultur omfattar en stark tro på att organisation de facto

är meritokratisk tjänar det som bekräftelse på en meritokratisk moralisk trovärdighet. Denna ökar i sin tur risken för framtida bias att få påverka beslut. En sådan organisationskultur kan bidra till att övertyga cheferna om att de är objektiva, vilket i sin tur kan motverka chefernas benägenhet att undersöka och undvika sina egna fördomar. Om kulturen dessutom bidrar till att cheferna upplever att deras medarbetare anser att de är opartiska och rättvisa, förstärker det effekten. De kan då uppfatta att deras agenda inte ifrågasätts och att deras handlingar inte kommer upplevas som motiverade av fördomar. På liknande sätt handlar känslan av personlig objektivitet om att människor i större utsträckning agerar på sin egen övertygelse om de har en känsla av att deras åsikter är grundade i objektiva argument. De två mekanismerna, betydelsen av moralisk trovärdighet och känslan av personlig objektivitet, förstärker varandra och kan tillsammans förklara hur insatser för främjande av meritokrati faktiskt kan ha motsatt effekt.

Arbetsgivare betonar ofta meritbaserade tillvägagångssätt för att belöna medarbetare, enligt den meritokratiska ideologin. Att anamma sådana metoder görs troligen i tron om att de ska bidra till ökad rättvisa och jämlikhet. Studiens resultat påvisar den meritokratiska paradoxen och ger därmed en inblick i varför skillnader i kön och etnicitet kvarstår när man betraktar belöningsfaktorer, som arbetstitlar och lön (Castilla & Benard, 2010). Resultatet blir extra intressant i dagens samhällsdebatt som betonar vikten av att anställa baserat på kompetens, inte på kön (till exempel Bergqvist, 2018). Studien visar också på de potentiella, negativa, och oavsiktliga, följderna som organisatoriska ansträngningar för att belöna meriter kan medföra. Om åtgärder inte implementeras med försiktighet kan sådana ansträngningar vara otillräckliga eller i många fall till och med skadliga. Eftersträvan av meritokrati är inte meningslöst, det är bara svårare än det först framstår. Att anamma en meritokratisk kultur och implementera meritbaserade metoder ska därför genomföras med stor försiktighet och noggrannhet. Eftersom metoderna implementeras av chefer som i sin tur är omgivna av olika organisatoriska kulturer och strukturer finns risker med att anta att metoderna, utan ytterligare styrning, faktiskt ska bidra till meritokratiskt beslutsfattande (Castilla & Benard, 2010).

Även Van Den Brink et al. (2010) beskriver en liknande paradox när det kommer till formalisering som strategi för att skapa inkludering och mångfald. De menar att normaliseringar i form av protokoll och riktlinjer har givit rekryteringsprocessen en falsk objektivitet. Att policys för mångfald, inkludering och likabehandling är nerskrivna på papper förändrar inte valen i processen, de tvärtom förstärker den dominant diskursen som redan råder i processen. De nedskrivna policys om öppenhet, ansvar och jämlikhet ökar ojämlikheten i praktiken eftersom det faktum att formaliseringarna inte används, ignoreras eller tystas ner. De fungerar alltså som en falsk objektivitet. Även om tidigare forskning har visat att processer där man ger utrymme för ledningens godtycke har potential att öka bias mot kvinnor och andra minoritetsgrupper, kan det också ha motsatt effekt. Kännedom om att det finns utrymme för godtycklighet i ledningens bedömningar och beslut kan skapa medvetenhet kring risken för påverkan av bias, och därför motivera individuella försök att rätta till det (Van Den Brink et al., 2010).

## 4 Metod

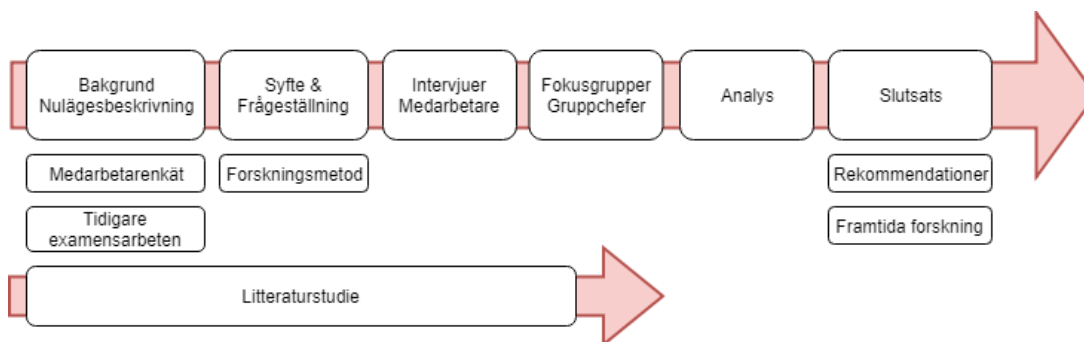
Metodavsnittet innefattar en kronologisk beskrivning av studiens utformning, redogörelse för datainsamling samt urval av deltagare. En beskrivning av dataanalysen ges, och slutligen diskuteras studiens trovärdighet och pålitlighet tillsammans med etiska överväganden.

### 4.1 Studiens utformning

För att besvara forskningsfrågorna har en fallstudie genomförts på Organisation A under en period på 26 veckor. Att genomföra en fallstudie är fördelaktigt i kvalitativa studier eftersom det möjliggör en djupgående analys av en händelse i en specifik miljö. Avsikten är att betrakta det specifika och därigenom kunna dra slutsatser om det generella (Denscombe, 2016).

En överblick över studiens metod finns i Figur 3. Studien tog avstamp i den medarbetarenkät med fokus på arbetsklimat och inkludering som genomförts på Organisation A under våren 2018. Tillsammans med resultatet från medarbetarenkäten användes interna styrdokument samt en kortare intervju med en representant för A-karriärens utvecklingsgrupp för att skapa en nulägesbeskrivning av organisationen generellt, och A-karriären specifikt. Parallellt med nulägesbeskrivningen påbörjades en litteraturstudie för att kunna identifiera intressanta undersökningsområden. I nästa skede formulerades och begränsades studiens syfte och forskningsfrågor i samråd med kontaktpersoner på Organisation A och KTH. När syfte och forskningsfrågor klargjorts kunde en djupare litteraturstudie påbörjas, forskningsmetod fastställas samt empiriskt material samlas in. Det empiriska materialet samlades in genom intervjuer med medarbetare samt fokusgrupper med gruppchefer.

När det empiriska materialet samlats in kunde materialet analyseras och resultat formuleras. Utifrån analys och resultat kunde sedan en diskussion föras med stöd från tidigare forskning, och slutligen slutsatser dras med syfte att besvara forskningsfrågorna. Avslutningsvis presenteras rekommendationer kring hur Organisation A bör arbeta för att bli mer inkluderande som organisation, samt förslag på framtida forskningsområden.



Figur 3: Kronologisk överblick av studiens utformning

### 4.2 Datainsamling

Empiriska data samlades in genom semi-strukturerade intervjuer med medarbetare samt genom fokusgrupper med gruppchefer. Nedan presenteras hur urvalet av studiens deltagare av gjorts samt mer detaljerat hur data samlats in.

#### 4.2.1 Urval

Med stöd från handledare på Organisation A valdes två olika sektorer med syfte att täcka in det tekniskifte som just nu sker i verkstadsindustrin. Från att hårdvara har varit det centrala har mjukvaran fått en allt större roll då fokus har flyttats från produkten till att utveckla mer omfattande, hållbara lösningar. Därför valdes två olika sektorer, en med inriktning på



mjukvara och en med inriktning på hårdvara. I dessa två sektorer valdes tre sektioner, också med stöd från handledare på Organisation A. Urvalet syftade till att välja sektioner som inte varit med i tidigare examensarbeten för att möjliggöra ett större intresse från deltagarna. Man ville alltså inte välja ut sektioner som deltagit tidigare eftersom dessa kunde ha ett motstånd till att delta igen, till exempel på grund av tidsbrist. Efter valet av sektioner hade handledaren inte längre någon påverkan i urvalsprocessen.

#### 4.2.1.1 Urval av medarbetare

I den medarbetarenkät som genomfördes under våren 2018 kunde vissa grupper identifieras som upplevde att deras möjlighet att utvecklas och göra karriär påverkades av vissa faktorer kopplade till gruppstillhörighet. Dessa gruppstillhörigheter var kön, etnicitet och utbildningsbakgrund, främst om man hade en civilingenjörsexamen eller inte. Dessutom identifierades ålder samt huruvida man hade arbetat länge på Organisation A eller om man hade kommit in till företaget med extern erfarenhet från ett annat företag som påverkande faktorer. Utifrån dessa iakttagelser valdes medarbetare ut slumpmässigt men med viss styrning för att få en variation i de fem faktorerna som identifierades i medarbetarenkäten. Utöver de fem faktorerna syftade också urvalet till att få en variation av medarbetare från olika nivåer i A-karriären. För variation i urvalet baserat på nivå i A-karriären, kön samt utbildningsbakgrund, se Tabell 3. Medelåldern av deltagarna var 38,8 år, med ett spann på 28–54 år. Medellängden för anställningstid var 8,5 år, med ett spann på 1–18 år.

Tabell 3. Urval av medarbetare utifrån kön, utbildningsnivå och nivå i A-karriären

<i>Kategori</i>	<i>Underkategori</i>	<i>Antal</i>
Kön	Män	10
	Kvinnor	7
Utbildningsbakgrund	Civilingenjör	9
	Högskoleingenjör	5
	Teknisk licentiat	1
	Gymnasieingenjör	1
	Gymnasieexamen	1
Nivå i A-karriären	A1	1
	A2	7
	A3	7
	A4	2

Att göra ett urval med variation i etnisk bakgrund var svårare eftersom företag enligt svensk lag inte får föra data över sina anställdas etnicitet (Personuppgiftslag, SFS 1998:204). Det styrda urvalet gjordes därför genom att välja några anställda vars namn inte var svensk-klingande, med hopp om att detta skulle leda till en representation av olika etniciteter. I intervjun fick sedan varje deltagare själva identifiera sin egen etnicitet, varav 5 av 17 identifierade sig som icke-svensk eller delvis icke-svensk. En medarbetare bad om att få ha intervjun på engelska eftersom han inte kunde prata svenska flytande.

#### 4.2.1.2 Urval av gruppchefer

För att få ledningens perspektiv på A-karriären genomfördes fokusgrupper med gruppchefer. Urvalet av gruppchefer gjordes från samma tre sektioner som urvalet av medarbetare gjordes från. Gruppcheferna är de som är närmast medarbetarna och också de som nominerar sina anställda till eventuella befordringar i A-karriären. Deras perspektiv på karriärstegen kändes därför som mest relevant i chefsledet. Samtliga gruppchefer i de tre ledningsgrupperna för respektive sektion bjöds in, varav 14 av 17 gruppchefer valde att delta.

## 4.2.2 Intervjuer med medarbetare

Enligt Kvale och Brinkmann (2014) kan en intervjuundersökning delas upp i sju stadier: tematisering, planering, intervju, transkribering, analys, verifiering och rapportering. De fyra första stadierna beskrivs i studiens kontext nedan. Analys, verifiering och rapportering beskrivs senare under rubrikerna Dataanalys, Validitet och reliabilitet samt Etiska aspekter.

### 4.2.2.1 Tematisering och planering

Det första stadiet i en intervjuundersökning är tematisering, där undersökningens syfte och frågeställning samt kunskap om det ämne som ska undersökas fastställs innan metoden bestäms. Med andra ord ska studiens *varför* och *vad* klargöras innan frågan om *hur* besvaras. Efter det kan planeringen av studiens genomförande påbörjas (Kvale & Brinkmann, 2014).

För att kartlägga studiens preliminära syfte och frågeställning diskuterades frågan i flera omgångar med kontaktpersoner på Organisation A samt handledare på KTH. Både syfte och frågeställningar har sedan förändrats något men inte avvikit från de preliminära i alltför stor utsträckning. När syfte och frågeställning fastställts kunde beslut kring urval och metod för datainsamling tas. Initial kontakt med ledningsgrupper togs av en HR-aktör för att kontrollera deras möjlighet att delta samt för att inge förtroende för studien. Efter godkännande skickades inbjudan till intervju ut till 20 medarbetare varav 17 till slut deltog. Inbjudan skickades ut via e-mail, se Bilaga 5.

Med utgångspunkt i forskningsfrågorna förbereddes en intervjuguide, se Bilaga 6. Områden som berördes var deltagarens bakgrund, A-karriären i allmänhet, kompetensprofilerna, föreställningar om kompetens samt konsekvenser och åtgärder. Det sista området tenderade att sammanfatta viktiga aspekter från intervjun i helhet.

### 4.2.2.2 Genomförande av intervju

Semi-strukturerade intervjuer genomfördes med medarbetare inom A-karriären. Att intervjuerna var semi-strukturerade innebär att frågorna var relativt öppna, kunde variera i ordning och att möjligheten att ställa följdfrågor fanns (Bryman & Nilsson, 2011).

Intervjuerna började med att information gavs om bakgrunden till studien genom att nämna den medarbetarenkät som genomförts under våren. Studiens övergripande syfte presenterades, följt av information om deltagarens frivillighet att delta, frihet att svara på frågor samt deras garanterade anonymitet i studien. Deltagarna fick sedan möjlighet att godkänna eller avböja att intervjun skulle spelas in. Syftet med inspelningen var att det skulle möjliggöra transkribering av intervjuerna, samt att materialet skulle göras tillgängligt för deltagaren med chans att korrigera potentiella felaktigheter eller missförstånd. Innan intervjun påbörjades fick deltagaren möjlighet att ställa frågor.

Intervjun genomfördes utifrån den intervjuguide som tagits fram. Intervjuns semi-strukturerade karaktär möjliggjorde följdfrågor kring ämnen som identifierades som intressanta eller när något behövdes klargöras. Små anteckningar fördes under intervjun, men fokus låg på att lyssna uppmärksamt på den intervjuade. Ljudinspelningen gjordes på mobiltelefon, och ljudfilerna laddades direkt efter intervju upp i en sekretesskyddad mapp i dator. Efter intervjun noterades små saker som identifierades som viktiga från intervjun med syfte att förenkla analysprocessen senare.

### 4.2.2.3 Transkribering

Efter intervjuerna hade genomförts transkriberades de. Transkribering av intervjuer är ett första steg till en analytisk process (Kvale & Brinkmann, 2014). Intervjuerna transkriberades på sådant sätt att kontentan av intervjun kunde avläsas i dokumentet. När ord har tagits bort har det gjorts med försäkran om att det inte ändrat intervjuns innehåll. Kvale & Brinkmann (2014) menar att det är viktigt att beslut kring vad som ska skrivas ut beror på till exempel tillgång på tid och syftet med undersökningen. I retroaspekt skulle det vara fördelaktigt att

minska mängden detaljer i utskrifterna för att istället vinna i tid för till exempel analys. Det totala intervjumaterialet omfattade till slut ca 200 sidor.

Transkriberingen skickades sedan till intervjudeltagaren som sedan hade möjlighet att kommentera och rätta till möjliga missförstånd. Det gav också utrymme för de intervjuade att förtydliga något om det fanns ett sådant behov. Detta ökar utskriftens validitet (Kvale & Brinkmann, 2014). Vid ett senare tillfälle skickades förfrågan till deltagarna om tillåtelse att få använda citat från intervjuerna. Deltagarna hade möjlighet att godkänna eller avböja användningen av citaten, samt korrigera språk eller ändra vissa detaljer. Samtliga citat som presenteras i rapporten har godkänts av intervjupersonen i fråga.

### 4.2.3 Fokusgrupper med gruppchefer

Studien bygger också på tre fokusgrupper med ledningsgrupper bestående av totalt 14 gruppchefer. Fokusgrupperna planerades och genomfördes efter intervjuerna med medarbetarna med syfte att kunna fånga upp viktiga aspekter och frågeställningar från medarbetarnas perspektiv att ta med till ledningsgrupperna.

#### 4.2.3.1 Tematisering, planering, genomförande och transkribering

Med utgångspunkt i forskningsfrågorna och medarbetarnas perspektiv förbereddes en intervjuguide, se Bilaga 7. Områden som berördes var arbete med inkludering och mångfald, övergripande om A-karriären, kompetensprofilerna samt karriärstegens tillämpning.

Intervjuerna med cheferna gjordes i form av en fokusgrupp. En fokusgrupp är en liten grupp på maximalt 10 personer som leds av en moderator. Syftet med en fokusgrupp är kunna frambringa mer spontana och uttrycksfulla åsikter och känslor än vad en individuell intervju tenderar att göra (Kvale & Brinkmann). Det passade studien ur ett syftesperspektiv, där avsikten var att undersöka chefernas diskussioner kring kompetens, bedömning och karriär. Diskussioner i grupp är en stor del av deras gemensamma beslutsprocess vilket kunde observeras i en fokusgrupp. Tre fokusgrupperna genomfördes med tre till sex gruppchefer i vardera intervjun. Varje intervju varade mellan en och en och en halv timme.

Intervjumaterialet transkriberades på samma sätt som medarbetarintervjuerna. Citat har också skickats ut till ledningsgrupperna som haft möjlighet att godkänna eller avböja citatens användning i rapporten.

## 4.3 Dataanalys

För analys av data valdes en tematisk analysmetod. Den tematiska analysmetoden är inte entydigt definierad och kan många gånger ses som övergripande för flera olika metoder. Generellt kan man säga att gemensamt för tematisk analys är att centrala teman och subteman identifieras genom att leta efter återkommande motiv i data (Bryman & Nilsson, 2011). Empirin tematiserades utifrån en sådan metod. Vid tematisk analys är det viktigt att det finns en tydlighet i hur analysprocessen har gått till. Det är avgörande för att klargöra studiens metod och för andra forskare att kunna förhålla sig till studien. I det ingår processens förfarande och vilka ställningstaganden forskaren har gjort till grund för analysen (Braun & Clarke, 2006). Den tematiska analysprocessen förklaras därför mer genomgående nedan.

Braun & Clarke (2006) menar att det finns ett antal beslut som forskaren måste fatta inför en tematisk analys. Det innefattar vad som utgör ett tema, hur dessa ska beskrivas samt hur de bör identifieras. Vad som utgjort ett tema i denna studie har bestämts utifrån huruvida det fångar något viktigt i förhållande till studiens övergripande forskningsfrågor. Den tematiska analysen har således styrts av forskningsfrågornas utformning. Vad som utgjort ett tema har däremot inte bestämts utifrån de intervjufrågor som tillfrågats deltagarna i studien. Dessa har istället formulerats med en intention att vara så öppna som möjligt för att undvika att hamna i en rundgång, där svaren på frågorna blir teman. Det skulle innebära att ingen analys

genomförts alls. Data har därför analyserats brett över gränser för specifika frågor såväl som individuella deltagare.

Den tematiska analysprocessen har genomförts genom att följa sex steg introducerade av Braun & Clarke (2006), se Tabell 4. Analysen har inneburit att konstant röra sig mellan stegen – mellan insamlade, transkriberade, kodade och analyserade data.

Tabell 4. Faser i en tematisk analys (Översatt från Braun & Clarke, 2006: 87)

<i>Fas</i>	<i>Beskrivning</i>
1. Bekanta dig själv med dina data	Transkribera data (om behövs), läsa och igen läsa data, notera initiala idéer.
2. Generera initial kodning	Kodning av intressanta ämnen i data på ett systematiskt sätt över hela data, samla data som är relevanta för varje kod.
3. Leta efter teman	Samla koder till potentiella teman, samla in alla uppgifter som är relevanta för varje potentiellt tema.
4. Granska teman	Kontrollera om teman fungerar i förhållande till de kodade utdragen (nivå 1) och hela data (nivå 2).
5. Definiera och namnge teman	Löpande analys för att fördjupa varje tema och den övergripande beskrivningen som analysen ger, generera tydliga definitioner och namn för varje tema.
6. Producera rapport	Resultatet av analysen presenteras. Urval av övertygande utdrag och exempel, relaterade till forskningsfrågor och litteratur, som resulterar i en vetenskaplig rapport från analysen.

Under datainsamlingen fördes anteckningar över reflektioner och sådant som ansågs vara anmärkningsvärt under och direkt efter intervjuerna, samt under transkriberingen. Dessa anteckningar tillsammans med det transkriberade materialet användes sedan för att urskilja teman.

Den första delen i analysprocessen av det transkriberade materialet utgjordes av att läsa igenom materialet och markera citat och längre avsnitt som bedömdes vara relevanta för frågeställningen. Samtidigt antecknades stödord och kortare anteckningar över iakttagelserna. Dessa stödord användes sedan för att identifiera teman och underteman med övergripande begrepp. För att kategorisera det transkriberade materialet användes verktyget NVivo. NVivo är ett dataprogram som kan användas för att klassificera, sortera och arrangera kvalitativa data. Genom Nvivo kunde det transkriberade materialet granskas igen och text kunde sorteras under respektive tema och undertema. Varje tema kunde då undersökas var för sig och en slutgiltig benämning och definition på varje tema fastställdes. Materialet sammanfattades sedan under varje tema med utvalda, belysande citat och utgör här studiens resultatdel.

#### **4.4 Validitet och reliabilitet**

Att utvärdera studiens validitet syftar till att besvara frågan ”Har vi undersökt det vi ville undersöka?”. En utvärdering av studiens reliabilitet syftar på samma sätt till att besvara frågan ”Kan undersökningen upprepas, och skulle man då få samma resultat?”. I kvalitativ forskning blir begreppen validitet och reliabilitet lite underliga eftersom forskaren ofta är en så naturligt aktiv del i processen. När det gäller validitet är det svårt att definiera den verklighet som forskningen ämnar studera. Reliabilitet och möjligheten att upprepa undersökningen är också svår. Om två olika forskare skulle genomföra varsin intervju med samma person är det svårt att tänka sig att de skulle få exakt samma svar. Den som intervjuas skulle dessutom kunna ge olika beskrivningar av samma händelse eftersom de skulle

genomföras vid två olika tillfällen (Alvehus, 2013). Trots svårigheterna kommenteras studien utifrån validitet och reliabilitet nedan.

Förutom att de semi-strukturerade intervjuerna är svåra att upprepa ger också dataanalysen utrymme för tolkning. Den tematisering av data som var en stor del av analysen grundade sig i observerade mönster. Det är svårt att hävda att de mönster som observerades är helt frikopplade från forskarens roll och en annan forskare skulle sålunda gjort en annorlunda tematisering. Här brister reliabiliteten. För att öka reliabiliteten så har avsikten varit att beskriva studiens metod, hur urval, genomförande och analys har genomförts, så noggrant som möjligt.

Denna studie har delvis syftat till att undersöka hur bedömning av kompetens går till. Genom att diskutera med gruppchefer har det varit möjligt att ta del av deras beskrivningar av bedömningsprocessen. Valet av metod gör att cheferna får beskriva processen i efterhand och har därför möjlighet att beskriva den på ett medvetet och kanske mer politiskt korrekt sätt (Van Den Brink et al, 2016). För att öka validiteten hade man kunnat komplettera med observationer av själva bedömningstillfället för att i realtid kunna observera hur cheferna diskuterar för att kunna ta beslut. Observationer hade varit intressant eftersom människor agerar på fördomar utan att vara medvetna om det (Martin, 2006). På grund av tidsbegränsning och ett val av fokus på medarbetarnas upplevelse av bedömningen utfördes inga sådana observationer. För att öka validiteten har ett stort antal medarbetare och chefer valts ut för att delta i studien. Ett större antal deltagare ökar chansen för att resultatet är representativt för hela organisationen. I analysen har också studiens resultat jämförts med resultatet från medarbetarenkäten där 87% av organisationens anställda deltog.

## 4.5 Etiska aspekter

Enligt Kvale och Brinkmann (2014) finns det fyra viktiga områden inom etiska riktlinjer för forskare: informerat samtycke, konfidentialitet, konsekvenser och forskarens roll. Dessa riktlinjer kommenteras utifrån studiens genomförande nedan.

*Informerat samtycke* handlar om att ge deltagaren möjlighet att på givna grunder kunna fatta ett beslut om sitt eget deltagande i studien. Dessa grunder är till exempel information om det övergripande syftet med studien och hur den är upplagd i stort. Deltagaren ska informeras om att det är frivilligt att delta i studien och att det när som helst är okej att avbryta. Under informerat samtycke faller också frågan om vem som kommer ha tillgång till den data som framkommer under intervjun (Kvale & Brinkmann, 2014). I denna studie var syftet med den inledande informationen, både skriftligt i mail och muntligt innan intervjuens start, att säkerställa att grunderna fanns för deltagarna att ge ett informerat samtycke. Information kring frivillighet, anonymitet, godkännande av inspelning och hantering av data gavs. Enligt Kvale och Brinkmann (2014) grundar sig begreppet informerat samtycke på principen om individuell självständighet i första hand, och i andra hand på principen om att göra gott.

Frågan om *konfidentialitet* handlar om vilken information som ska vara tillgänglig för vem. Det kan till exempel handla om att inte publicera data som identifierar deltagarna i studien. I frågan om konfidentialitet kan det ibland uppstå konflikter mellan intressen om att skydda individens integritet och grundläggande principer för vetenskaplig forskning, till exempel att ge underlag för att andra forskare ska kunna upprepa studien. Risken med anonymitet är också att forskaren får möjlighet att tolka material utan att kunna bli motsagd (Kvale & Brinkmann, 2014). I denna studie har bevarandet av deltagarnas anonymitet prioriterats. För att säkerställa det har resultatet presenterats i sin helhet och endast information om deltagarens position, alltså om den är en medarbetare eller gruppchef, har presenterats. För att begränsa risken att frågan om konfidentialitet prioriteras på bekostnad av principer för

vetenskaplig forskning har avsikten varit att så noga som möjligt beskriva hur urvalet har gjorts.

I kvalitativ forskning måste forskaren ta hänsyn till möjliga *konsekvenser* för deltagarna, och också den grupp som de representerar. Vilka konsekvenser som kan uppstå kan vara komplext och svårt att förutsäga. Hur hanterar man känslor som upprördhet, ilska eller ledsamhet? Kvale och Brinkmann (2014) menar att det är viktigt för intervjuaren att vara medveten om intervjuforskningens prägel av öppenhet och intimitet, till exempel att deltagarna ibland berättar saker under intervjun som de sedan ångrar. Inför intervjuerna i denna studie gjordes förberedelser för eventuella konsekvenser som kunde uppkomma vid olika frågeställningar, även om det var svårt att förutsäga. När känslor som de nämnda ovan var avsikten att vara lyhörd och förstående.

*Forskarens roll* i studien är av högsta vikt, eftersom det är forskaren som person, dennes kunskap, erfarenhet, hederlighet och opartiskhet, som är den avgörande faktorn i den kunskap som publiceras. Forskaren bör sträva efter att uppnå så hög vetenskaplig kvalitet som möjligt, alltså att de resultat som publiceras ska vara så korrekta och representativa som möjligt. Metoderna för hur resultatet har erhållits ska vara genomskinliga, och resultatet ska vara validerat i största möjliga utsträckning. Forskningens oberoende är också viktigt att ifrågasätta (Kvale & Brinkmann, 2014). Denna studie har efterfrågats och finansierats av Organisation A, samtidigt som det är ett arbete som ska handledas och examineras av KTH. Påverkan från någondera kan få forskaren att betona eller bortse från resultat. Genom att vara medveten om detta är förhoppningen att en sådan påverkan har begränsats.

## 5 Resultat

Nedan presenteras studiens resultat under fyra rubriker som är grundade i den tematisering som gjordes av materialet. Under varje rubrik följer en kortare, beskrivande text om vad temat innefattar. Resultatet delas sedan upp i tre delar under varje tema; Medarbetarnas perspektiv, gruppchefernas perspektiv, samt en del där resultatet summeras och kopplas till studiens frågeställningar i Tabell 5, 6, 7 och 8.

### 5.1 Uppfattningar om karriärstegen

Under temat "Uppfattningar om karriärstegen" beskrivs A-karriären övergripande utifrån dess strukturer, rutiner samt hur karriärstegen upplevs i förhållande till resten av organisationen.

#### 5.1.1 Medarbetarnas perspektiv

##### A-karriären som alternativ till chefkarriären

Många medarbetare är positiva till att A-karriären existerar och tycker att det är bra att det finns ett alternativ till att bli chef eller projektledare. Den främsta anledningen är att det gör att bra tekniker kan fortsätta att arbeta just med tekniken istället för att få ansvar för mer koordinerande uppgifter, till exempel personalfrågor.

*Jag tycker att det är bra att den finns framförallt, att det inte bara är så att "åh, du är en duktig ingenjör, nu får du bli chef". Det är ju helt värdelöst.*

A-karriären som alternativ till chefkarriären ifrågasätts dock utifrån frågor om status och lön. En medarbetare beskriver hur lönerna för medarbetare på A4-nivå har ungefär samma lön som motsvarande på gruppchefsnivå i chefkarriären. Han ifrågasätter om det är rimligt, speciellt under svårrekryterande tider när det är viktigt att få kompetens till företaget och behålla den där. Flera medarbetare uppmärksammar att statusen för A-karriären inte kan jämföras med den för chefkarriären.

*För nu är det ju väldigt vanligt att man tar ett jobb på Organisation A för att sedan bli chef, litegrann. Och det är lite synd för det är ju de som har A-stämpeln som är de som jag tycker gör det viktigaste jobbet eller, ja. Det är där kunskapen sitter litegrann, och erfarenheten. Och det är lite synd att den alltid hamnar i skymundan statusmässigt, faktiskt.*

Statusen för A-karriären diskuteras också utifrån hur den uppfattas internt inom karriärstegen. Många uppmärksammar att de lägre nivåerna, A1 och A2, inte har någon status alls. Ibland inkluderas även A3-nivån i beskrivningen. En medarbetare benämner det som att A1 och A2 inte finns, att det knappt är så att man ens diskuterar dem.

Flera medarbetare beskriver A-karriären som ett verktyg för företagsledningen att behålla kompetens inom företaget. Vissa menar på att A-karriären redan används som ett sådant verktyg, medan andra lyfter fram dess potential.

*Om man tar hand om bra tekniker och ser till att det verkligen blir en karriär-väg (vilket jag inte har sett hittills) tror jag att fler skulle välja att fortsätta som mycket bra och värdefulla tekniker istället för att byta företag eller flytta över till en chefkarriär.*

## Karriärstegens struktur

Vid frågan om hur A-karriären kan förbättras föreslår många medarbetare fler steg i karriärstegen. Framförallt lyfter de fram problematik i det ofta långa avståndet mellan nivåerna A2 och A3, men också mellan A3 och A4. Många menar på att fler steg skulle göra det enklare att se sin egen utveckling, vilket skulle öka motivationen bland anställda att komma framåt. Att nå det sista steget beskrivs som oerhört svårt och att A3 är en återvändsgränd för många medarbetare. Att nå A4 beskrivs av en medarbetare som en utopi.

A-karriärens pyramidstruktur lyfts också fram som problematisk, alltså att det blir färre och färre personer ju högre upp i karriärledet som man går. Flera ifrågasätter om pyramidstrukturen faktiskt är bestämd, om det finns en uttalad begränsning i antalet personer på respektive nivå. Vad är den begränsningen i sådana fall? Det upplevs som otydligt och icke-transparent, och som ett hinder när medarbetare reflekterar över sin framtida karriär.

*Jag kan ju inte låta bli att komma tillbaka till det att det har att göra med att det ska vara någon slags pyramid där. Oavsett om man har uppfyllt [kriterierna] eller inte, så är det inte det som styr om man kommer att bli A3:a, utan det är hur det ser ut i övriga organisationen. Hur många A3:or har vi? Hur många står på kö? Vilka har väntat länge? [...] Så i slutändan så blir det något slags icke-transparent för medarbetaren, och det blir lite svårt att förstå varför det går i vissa fall och inte i andra.*

Syftet med A-karriärens struktur upplevs inte heller som helt tydligt. Vissa är övertygade om att det inte är meningen att alla ska bli seniora, att det är ett sätt att bara belöna duktiga medarbetare. Andra ifrågasätter strukturen eftersom de ser flera personer som de bedömer som seniora men som ändå inte lyfts upp. En medarbetare beskriver hur pyramidstrukturen skapar konkurrens mellan medarbetare.

Att bli uppflyttad i A-karriären, speciellt till de seniora nivåerna, beskrivs av flera som en långsam process. Beslutsprocessen beskrivs ta väldigt lång tid och samtidigt är inblicken i vad som händer under den tiden dålig.

*Nej, jag vet att när vi gick igenom den där A4-grejen, då sa jag att jag har ju redan uppfyllt alla de här, så jag borde ju redan vara A4 tyckte jag. [...] Ja men han [chefen] höll väl med lite om det men menade på att processen inte går så fort. Och sen så avstannade det.*

Den tröghet som många upplever i A-karriären beskrivs som skadlig eftersom det gör att ambitiösa och drivna personer tröttnar och tappar motivationen. Flera nämner specifikt ”den nya generationen” som extra känslig för sådan tröghet och att det kan skrämja bort ny arbetskraft. En medarbetare identifierar sig själv med generationen och menar på att de inte är trogna arbetsgivare på samma sätt som tidigare generationer.

*När jag började så var jag jätteredo, att nu kör vi, nu kör jag. Jag tror att man har lite det där suget när man är nyutexaminerad, att man är på hugget och vill verkligen framåt. Och det blir lite som en bromskloss, att det spelar ingen roll hur bra jag gör ifrån mig under de här två åren. Det är två år som gäller.*

## Olikheter över organisationen

Hur man behandlas som senior respektive junior upplevs som olika i olika delar av organisationen. Det kan till exempel handla om vilka fördelar man får ta del av, statusen på rollen, eller vilka möten man får närvara vid.



*På förra stället, då fick A3:orna vara med på något slags teknikmöte som alla gruppchefer var med på, då var man på samma nivå som dem på något sätt, och fick vara med på samma möten. Sen när jag bytte nu till det här jobbet, då var det inget speciellt alls för A3:orna, man var som en vanlig person. Eller en vanlig, som A2:orna, det var absolut ingen skillnad på vilka möten, eller vad man fick göra. [...] det skulle vara kul om det var mer lika kanske.*

### 5.1.2 Gruppchefernas perspektiv

Att arbeta med inkludering och mångfald beskrivs som viktigt av samtliga ledningsgrupper. De motiverar arbetet genom att det stärker och förbättrar företagets resultat, genom att låta många olika perspektiv få synas och påverka olika beslut. Det beskrivs också som en nödvändig förutsättning för att locka och behålla kompetens inom företaget. Gällande A-karriärens roll i arbetet med inkludering och mångfald är de flesta överens om att karriärstegen inte bidrar, varken positivt eller negativt, till det arbetet.

#### **A-karriären som alternativ till chefkarriären**

Samtliga ledningsgrupper framhåller fördelen med att A-karriären erbjuder ett alternativ till chefkarriären. A-karriären ses som en möjlighet för cheferna att premiera duktiga tekniker. Det framhålls att det är viktigt att A-karriären uppfattas som attraktiv på samma sätt som chefkarriären. I en av ledningsgrupperna diskuterades det hur tydlig A-karriären uppfattas vara och hur karriärstegen status förhåller sig till chefkarriärens.

*Chefkarriären är ju på något sätt självgående. [...] Men A-karriären, det är ju det man har försökt med hela tiden, hur ska vi få den att bli något liknande? [...] Chefkarriären är ju så etablerad sedan länge, och att vara chef för något, att ansvara för något område, jag vet inte, det slår, det förstår alla att det är en karriär.*

När det kommer till A-karriärens status skiljer sig uppfattningarna bland gruppcheferna. En chef menar att den platta organisationsstrukturen gör att det inte finns samma hierarkiska statusordningar. Till skillnad från andra bolag använder man sig till exempel inte av sin titel, man presenterar sig sällan som senior. En annan chef tror att det finns lite prestige i att kunna skriva expert på sitt visitkort och att detta uppfattas som viktigt av många medarbetare. När man diskuterar status dras också ofta kopplingar till lön. Lönenivån för en medarbetare på A4-nivå beskrivs ligga på ungefär samma nivå som en gruppchef. Detta problematiseras i en av ledningsgrupperna.

*Och A4:an, den ska vara känd inom det området, känd utanför företaget, och det ska vara någon som ska vara en expert. Då lär ju den vara bättre betald än en chef. Rent krasst. [...] Det finns färre sådana och det är en kompetens som vi måste ha för att kunna vara bättre än de andra företagen, det är ju det som vi ska vårda mest. Jag menar, i jämförelse med chef som X sa, att är man ansvarig för tio personer, ja, men det får man ju vare sig man är bra eller dålig. Men som A4 så har du ju bevisat hur mycket som helst.*

Att kunna använda A-karriären som ett styrningsverktyg för lönen ses som både positivt och problematiskt. Det är positivt på det sättet att det möjliggör löneökningar trots låg inflation och spelar en viktig roll i att behålla medarbetare inom företaget, framförallt yngre människor som ofta beskrivs ha en förväntan på en kraftig löneökning i början av sin karriär. Däremot kan kopplingen mellan A-karriären och lön skapa svårigheter att anställa människor med tidigare erfarenhet, eftersom det upplevs svårt att rekrytera till seniora positioner.

## Karriärstegens struktur

Samtliga ledningsgrupper nämner att karriärstegen skulle kunna gynnas av fler steg, framförallt mellan nivåerna A2 och A3. Det borde vara ett kortare avstånd mellan stegen för att det alltid ska finnas ett relativt nära mål att arbeta mot. Nivån A2 beskrivs som bred och att det är stor skillnad mellan om du precis blivit A2 till om du är nära A3. En gruppchef nämner hur kravlistan för A1-nivån är för lång, och föreslår att det borde finnas en tidigare AO-nivå där man har möjlighet att lära sig det som krävs för A1. Fler, tätare steg skulle möjliggöra mer konkreta utvecklingsplaner även för de medarbetare som aldrig kommer nå en senior nivå.

Att skapa fler steg i karriärstegen skulle också öka upplevelsen om att man gör karriär snabbare, vilket ses som positivt i dagens samhälle.

*Men lite det här med att det skulle finnas fler steg, funderar jag på, om det skulle vara en grej. Allting går mycket fortare, och då borde även det här gå fortare.*

Detta beskrivs också som positivt i relation till "den nya generationen" som upplevs skilja sig från tidigare generationer. "Den nya generationen" verkar drivas av andra syften, har andra förväntningar och har ett behov av att få snabbare och tydligare belöningar. A-karriären i sin nuvarande form beskrivs som bristfällig när det kommer till tid och belöning.

Karriärstegen beskrivs som en pyramidstruktur vilket upplevs vara befogat, till exempel för att förhindra att det blir en inflation i delar av organisationen. Ur ett inkluderingsperspektiv framställs det dock som problematiskt, eftersom det strukturellt i praktiken betyder att inte alla kan nå seniora nivåer. Flera gruppchefer beskriver hur inte alla kan eller klarar av att nå seniora nivåer.

### 5.1.3 Summering av "Uppfattningar om karriärstegen"

Både medarbetare och chefer beskriver A-karriären som ett parallellt karriärspår till chefkarriären, och gör många jämförelser karriärerna emellan. Genomgående är att teknikerkarriären inte värderas på samma sätt som chefkarriären, till exempel utifrån lön och status. De lägre nivåerna, A1 och A2, har ingen status alls och diskuteras knappt. Både medarbetare och gruppchefer uppmärksammar också att A-karriären rymmer för få steg och motiverar fler steg med argument kopplade till utvecklingsmöjligheter, möjligheten att bestämma nära mål att arbeta emot, samt företagets förmåga att behålla kompetens inom företaget. När gruppchefer diskuterar antalet nivåer och karriärstegens struktur framträder en syn om att alla medarbetare inte har samma potential att nå högre nivåer.

Att A-karriären består av en pyramidsstruktur lyfts fram av både medarbetare och chefer. Däremot ses strukturen som självklar och befogad av cheferna, medan medarbetarna upplever strukturen som otydlig, icke-transparent och att den används som underlag för att ta beslut. Medarbetarna beskriver hur det inte bara är bedömning av ens kompetens som styr om man blir uppflyttad eller inte, utan det beror på huruvida pyramiden är "fylld" eller inte.

Det råder tveksamheter kring vad det innebär att vara på respektive nivå, och vilka fördelar och befogenheter som kommer med rollen skiljer sig över organisationen.

Tabell 5. Summering av "Uppfattningar om karriärstegen" kopplat till studiens frågeställningar

Frågeställning	Resultat
1. Hur är teknikerkarriärer strukturerade?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Teknikerkarriären värderas inte på samma sätt som chefkarriären.</li> <li>▪ De lägre nivåerna saknar status.</li> <li>▪ Alla uppfattas inte ha potential att nå högre nivåer</li> <li>▪ För få steg.</li> <li>▪ Pyramidstruktur.</li> <li>▪ Tveksamhet kring vad varje A-nivå innebär.</li> </ul>
2. Vilka förutsättningar skapar teknikerkarriärer för likvärdig bedömning av kompetens?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pyramidstrukturen upplevs påverka bedömningen av kompetens.</li> </ul>

## 5.2 Normer

Under temat "Normer" beskrivs både inre och yttre attribut samt den kompetens som, mer eller mindre uttryckligen, värderas och premieras i organisationen.

### 5.2.1 Medarbetarnas perspektiv

#### Personlighet

När det kommer till personlighet, och vilken personlighet som gynnas i A-karriären, finns det en tydlig bild som målas upp av majoriteten av medarbetarna. En medarbetare inom A-karriären premieras genom att vara extrovert, utåtriktad, vara villig att ta diskussioner och arbeta för det man tror på. Man ska höras och synas, vilket bland annat betyder att ta plats på viktiga möten och presentera saker. Människor som faller utanför den här ramen, som kanske är tillbakadragna eller mer timida, upplevs missgynnas i karriären. Flera medarbetare beskriver den här personlighetsnormen som problematisk, eftersom den exkluderar de som faller utanför den. En medarbetare kan vara väldigt värdefull för företaget men om den inte syns så kommer den sannolikt inte att lyftas.

Huruvida man syns eller inte kan förutom personlighet bero på de arbetsuppgifter en har eller vilka förutsättningar ens chef ger en att synas. Majoriteten av medarbetarna beskriver faran med att värdesätta synlighet så högt, eftersom det ökar risken för att man missar duktiga medarbetare som arbetar mer i det dolda. Andra beskriver synlighet som ytterst relevant, och ifrågasätter värdet för företaget om det man gör inte syns utåt.

*Vissa jobb kan ha lite, det kan vara lite i utkanten, det är för långt från [produkten] och den tydliga affären. Även fast du gör någonting som är superviktigt, och ingenting skulle fungera utan det där och din kompetens... Det blir inte lika synligt när det ligger där ute som en stödfunktion.*

Att synas handlar också om att kunna sälja in sig själv, sina resultat och sin kompetens. Olika medarbetare beskriver olika förhållningssätt till kravet på att kunna sälja. Vissa menar att det borde vara den kunskap man besitter och det man levererar som värdesätts, inte hur väl man marknadsför sig själv. Andra framhåller att det inte nödvändigtvis behöver vara något negativt att värdera den förmågan hos en medarbetare.

Synlighet i organisationen är också en viktig del i bedömningsprocessen eftersom det på de högre nivåerna, A3 och A4, kräver godkännande från chefer högre upp i chefsledet. Du kan i praktiken inte bli uppflyttad om du bara är synlig för din närmaste chef och kollegor.

## **Kön**

Det finns olika uppfattningar om hur kön påverkar ens möjlighet till karriär, både av män och kvinnor. Kvinnor beskriver ofta hur de kan se både fördelar och nackdelar med att vara kvinna i en mansdominerad bransch. Fördelarna benämns som att man som kvinna är mer synlig och att man lyfts fram mer om man gör något bra. Man upplever också att skillnaden mellan kvinnor och män minskar och att fler kvinnor blir uppflyttade i A-karriären idag jämfört med tidigare.

*Jag har ju bara sett det som en fördel att vara tjej inom det här yrket. Alla vet vem man är när man är på konferens för man är enda tjejen.*

Nackdelarna beskrivs av både män och kvinnor som att det fortfarande finns väldigt få kvinnor på seniora positioner, att man ibland blir mer ifrågasatt eller att man inte blir tagen på allvar på grund av att man är kvinna. Organisation A beskrivs som ett gammalt företag där samtalskulturen ibland tycks grundas i förlegade idéer om kön. En medarbetare ifrågasätter hur styrelsens sammansättning av endast män påverkar företagets kultur. Många menar på att problemet inte ligger i A-karriären i sig, utan på den miljö som omger karriärstegen.

Flera beskriver också hur olika behandling kan märkas i olika samtal och möten. Huruvida medarbetaren är man eller kvinna påverkar hur man uppfattas och hur man blir bemött.

*Om kvinnor pratar lite för mycket eller för högt upplevs de som aggressiva eller dominant, och det är därför som man inte vill att sådana fortsätter vidare. Det är så få kvinnor som har blivit A3. [...] Hur jag uppfattades som kvinna av mina kollegor, det blev en sak som påverkade hur jag behandlades. [...] Men hur man upplevs påverkas mycket av de andra som är runt omkring. Jag tror att cheferna är öppna, men man kan hamna i en grupp där folk är mer gammeldags och tycker att kvinnor ska, ja, göra de enkla uppgifterna och ska bara lyssna.*

*Jag har inte den pondusen. Jag är liksom tjatig bara. Det är skitjobbigt. [...] Ja, och det undrar jag om det inte har att göra med att jag inte har mörk röst och att jag inte är lång. Att jag inte blir tagen på allvar på grund av det. Jag har inte den pondusen. [...] det enda jag kan göra är att bli duktigare. Om jag blir duktigare, då kommer de att ta mig på allvar.*

En medarbetare beskriver hur arbetsmiljön och det sociala samspelet präglas av ett maskinintresse. Det beskrivs som en miljö där inte alla kommer passa in och trivas, framförallt kvinnor. Samma medarbetare upplever också att förmågan att kunna montera saker, att vara händig, är en fördel inom företaget. Det bidrar till att man blir betraktad som tekniskt kompetent.

## **Etnicitet**

Flera medarbetare, både de som identifierar sig som svenska och de som identifierar sig med annan etnicitet, vittnar om språk som ett hinder i karriären. Att inte kunna prata svenska gör att man begränsas vad gäller informationsflöden, social samhörighet och förmåga att göra sig förstådd. Utöver språket beskrivs också en svårighet i att tolka den svenska företagskulturen för människor med utomsvensk bakgrund. Flera medarbetare nämner vikten av att förstå de uttalade spelreglerna för vad som förväntas av en för att göra karriär.

*Att kunna läsa av reglerna, det hade jag inte för två år sedan. Vad förväntas av mig i ett svenskt företag? Hur förväntar sig folk att jag ska reagera? Det har att göra med att det finns oskrivna regler som är väldigt svåra att läsa av när man kommer från någonstans utanför Norden. [...] Det är jättesvårt. Så den personen som kan läsa av och anpassa sig utan att det är ett medvetet val. Det har att göra mycket med konsensus och hur man inte uttrycker sina känslor, det är väldigt viktigt, men det är inte uppenbart för någon som inte kommer från Sverige.*

En medarbetare beskriver sin etniska bakgrund som gynnsam i A-karriären eftersom den gett honom en annan förståelse för hur man bemöter leverantörer från andra kulturer.

### **Utbildningsbakgrund**

Det råder olika åsikter om huruvida utbildningsbakgrund och examen påverkar ens möjlighet att göra karriär. Flera beskriver hur det kan påverka till en början men ju längre man varit inom organisationen desto mindre viktigt vilket gör att det inte uppfattas påverka karriären. Andra beskriver hur det tycks sättas likhetstecken mellan hög utbildning och kunskaper, men att det inte behöver vara så i praktiken i många fall. Risken med att sätta sådant likhetstecken är att man missar att ta tillvara på de erfarenheter som finns inom organisationen bara för att de inte har rätt etikett på sin examen.

### **Generalist eller specialist**

Vid frågan om vad teknisk kompetens är beskriver de flesta medarbetarna ett teknisk djup och spetskompetens inom ett smalt område, att vara specialist, även om flera tillägger att man också kan ha en teknisk bredd, att vara generalist. Några uttrycker också att de inte förväntat sig kunna göra karriär inom A-karriären på grund av avsaknad av specialistkompetens.

*Men kan man inte bli specialist, då kan man ju inte göra en A-karriär.*

*För jag var ju mer generalist tror jag, det var därför jag aldrig trodde att det skulle gå liksom. [...] Alltså jag hade ju ändå vissa spikar, eller så... Men det var ju dem vi fick fokusera på när vi skulle gå vidare. [Generalistkunskapen] är ju inte lika tydlig kanske. Man ska ju vara en expert.*

### **Organisationskunskap**

Organisationskunskap, alltså att förstå och ha erfarenhet av företagets produkter, processer och arbetssätt, beskrivs av många som otroligt viktigt för att ta sig uppåt i A-karriären.

*Det räcker inte med att du är en superduktig programmerare, bara, utan du kanske måste göra det på ett sätt som är, som vi brukar säga, med organisationshatten på. [...] intern organisationserfarenhet väger väldigt tungt i folks sinne.*

Problematiken med att värdera organisationskunskap så pass högt beskrivs utifrån aspekten att rekrytera nya medarbetare med tidigare, extern erfarenhet. Det gör att trots att du varit senior på ett tidigare företag är det svårt att komma in och få en senior roll direkt på Organisation A. Vissa menar på att det finns ett rättvist och förståeligt resonemang bakom argumentet, medan andra hävdar att det känns förlegat och bidrar till att man upplever att ens erfarenhet inte tillgodoses.

### **Roll och arbetsuppgifter**

Beroende på vilka arbetsuppgifter du har kommer du ha olika många kontaktytor, och därmed ges olika förutsättningar att synas utåt i organisationen. Det kan också påverka dina förutsättningar för att bli specialist, eftersom det inte inom alla yrkesroller finns lika stor möjlighet att hitta ett specialistområde. Några medarbetare nämner hur kriterierna i A-

karriären inte går att uppfylla i alla roller, och att det därför är enklare eller svårare att avancera i A-karriären beroende på vilken roll du har.

*Det är beskrivet på ett ganska öppet sätt, så det kan tolkas olika av olika chefer. Jag tror att det är lättare att bli A3:a om man är konstruktör än när man är beräkningsingenjör. Det är svårare.*

## 5.2.2 Gruppchefernas perspektiv

Vid frågan om vem som gynnas eller missgynnas i A-karriären uppstod det i en av ledningsgrupperna en diskussion om bilden av en ingenjör på Organisation A. Argumentet var att den som passar in i den bilden är också den som gynnas i karriärstegen.

*Det är ju alldeles uppenbart. Tittar man på dem som de facto är A3:or och A4:or, så ser de ju i princip likadana ut. [...] du är man, om du är A4 så är du i 50-årsåldern och du har jobbat på Organisation A sen du tog examen. Du är typiskt "maskinare", du har pluggat i Linköping eller troligen på KTH, och så har du haft väldigt många konstruktionsjobb. Du har jobbat inom några områden, du kanske har bytt grupper men inte jättemycket. Så ser man ut, om man tittar. [...] Ja, och det är också uppenbart på de här människorna att de är ofta blonda, de ser ut som sådana här människor som ofta är ute naturen på helgerna, de har oftast två barn, familj, bor i [stad där organisationen verkar].*

I en annan ledningsgrupp beskrivs ett liknande resonemang:

*På pappret är processen inkluderande men om man tittar på utfallet är vissa grupper överrepresenterade, vilket vi reflekterat över.*

### Personlighet

Utöver att det beskrivs som fördelaktigt att stämna överens med bilden av en ingenjör beskrivs också vissa egenskaper som är viktiga för att nå de högre nivåerna i A-karriären. Egenskaper som att vara pedagogisk, kunna leda andra, att ha goda relationer med omgivande chefer, att kunna kommunicera och att synas. Att synas framhålls som extra viktigt, och ansvaret ligger på cheferna att ge alla medarbetare förutsättningar för göra det. En ledningsgrupp menar på att för den högsta nivån inom karriärstegen, A4, så ska man vara en expert inom sitt område och en av få som sitter på den kunskapen. Det gör att personen nästan måste synas, det blir en konsekvens av hur kriterierna för A4 är utformade. I en annan ledningsgrupp diskuterar man hur man ska lyfta fram de som gör sitt jobb och levererar i det tysta utan att synas. Det beskrivs som svårt. En gruppchef beskriver lite skämtsamt hur om du gör ditt jobb och ingenting går fel så syns du inte. Däremot om något går fel så får du alla chefers ögon på dig. Om du sedan rättar till problemet är du jätteduktig. Trots att synlighet värderas betyder det inte att personen måste vara extrovert. Det är viktigt att alla personlighetstyper får samma möjlighet att göra karriär.

I en ledningsgrupp uppmärksammas det hur många av de egenskaper som värderas, utöver ett tekniskt djup eller bredd, är liknande de som beskrivs vara viktiga för en chef.

*Ja, och det är ju svårare om man säger att man ska vara pedagogisk och folk ska kunna komma till en och det ska inte vara någon tröskel och sådär. Då börjar man ju prata om samma egenskaper som en chef ska ha. Då blir det ju lätt så att det är samma personer som ska vara duktiga tekniker som ska vara duktiga chefer.*

I vilken grad teknisk kompetens värderas i förhållande till mer personliga egenskaper ifrågasätts i en ledningsgrupp. En gruppchef nämner hur en medarbetare oftast behåller sin A-nivå när den byter teknikområde. Med den bakgrunden ifrågasätter man om utnämningen

då faktiskt grundas i tekniskt kunnande eller personlighet. I en annan ledningsgrupp är man tydlig med att det är det tekniska djupet, eller bredden, som värderas klart högst medan det andra är meriterande.

### **Etnicitet**

En ledningsgrupp beskriver hur man inom organisationen inte exkluderas på grund av sin bakgrund eller etnicitet, men att valet av språk i sig kan vara exkluderande, speciellt under mer informella former som under fikarasterna till exempel. En gruppchef beskriver hur det finns vissa kulturella skillnader som påverkar hur man bemöter medarbetaren. Till exempel beskrivs en skillnad i respekt för auktoriteter.

*Jag har i alla fall svårt för när man har en ganska annorlunda kultur, och man är ganska ny. Bara den här enorma respekten som finns för att jag är denna persons chef, och att sitta och resonera om de bitarna [hur bedömning görs] är ganska svår. Och det gör lite då att det tar lite längre tid än om man har en svensk bakgrund.*

I två ledningsgrupper nämns företagskulturen och vikten av att förstå den för att avancera i karriären. Företagskulturen beskrivs som extremt svår att förstå, till exempel tar det väldigt lång tid att förstå hur beslut fattas och hur projekt drivs.

*Vi har ju en företagskultur, som man kan ha olika lätt att komma i. För att bli duktig, lära sig mycket och bygga ett kontaktnät så har du nytta av att de-koda den här kulturen för att veta hur du ska ta dig fram här. Det är såklart att beroende på varifrån man kommer, eller beroende på vad man har för bakgrund så kommer det här att gå olika snabbt, att förstå den här kulturen och förstå hur den fungerar.*

### **Generalist eller specialist**

Det finns en gemensam syn om att det historiskt är specialistkompetens som har värderats inom teknikerkarriären. En gruppchef nämner hur den tidigare kallats 'specialistkarriären'. En ledningsgrupp beskriver hur de har blivit bättre på att hitta en balans mellan specialister och generalister, och att de idag lyckas ganska bra med att hantera båda. En annan ledningsgrupp vittnar om en större brist i att hantera generalister.

*Där har vi en brist. Duktiga generalister går långsammare upp i A-karriären än utpräglade specialister. Eftersom en generalist jobbar inom ett bredare område är så lätt att det finns något krav som inte uppfylls. På det sättet kan man nog säga att vi premierar specialister.*

En chef i samma grupp beskriver hur han tycker att det är vårt att motivera en höjning av en medarbetare som har jättemånga kompetenser, där helheten är värdefull, men där det saknas en spetskompetens som sticker ut. Det beskrivs hur generalistkompetens inte riktigt passar in i karriären. I en ledningsgrupp menar man på att det inte är kompetensprofilerna som begränsar möjligheten att lyfta upp generalister, utan att det ligger på cheferna och deras tolkning av det som står i dem. Samma ledningsgrupp menar på att det är viktigt att möjliggöra en teknikerkarriär för både specialister och generalister för att kunna skapa en attraktiv karriärväg samt ge alla känslan av att de har en karriärväg framåt.

### **Organisationskunskap**

Att förstå hur företaget fungerar, dess kultur och produkter, det som benämns som organisationskunskap, värderas högt i A-karriären. Många beskriver hur det gör det svårt att rekrytera externt till seniora positioner, men åsikter om det är möjligt eller inte skiljer sig mellan ledningsgrupperna. En ledningsgrupp hävdar att det inte går att rekrytera någon

extern till en senior position om den inte varit inom organisationen tidigare, medan en annan grupp beskriver hur de precis rekryterat in en extern till A3-nivå.

En ledningsgrupp belyser hur det kan vara bra att få in någon ny som kan se på problem med nya ögon, som inte är fast i organisationens sätt att tänka eller göra. De menar att det kan tillföra någonting nytt. Samma ledningsgrupp beskriver hur det ändå är viktigt att känna till företagets kunder för att kunna skapa kundnytta. Kan man inte göra det så faller det, hur bra man än är.

### Roll och arbetsuppgifter

Flera gruppchefer beskriver hur de upplever att det inom vissa teknikområden är enklare eller svårare att göra karriär. En gruppchef beskriver hur han arbetat mycket med testning och att det har varit mycket svårare att lyfta någon från en testgrupp i förhållande till en från en konstruktörsgrupp. Det uppfattas bero på att fler i ledningsgruppen har arbetat med konstruktion.

### 5.2.3 Summering av "Normer"

Både medarbetare och chefer beskriver en rådande norm inom organisationen vad gäller personlighet, kön, etnicitet och utbildning. Normen kan vara mer eller mindre uttalad, men kommer oavsett att påverka hur man blir bemött och huruvida man blir bedömd som kompetent eller inte. Det beskrivs hur normerna inte skapas i A-karriären specifikt, men hur den omgivande organisationen gör att de återskapas inom karriärvägen. Synlighet beskrivs som en viktig aspekt i bedömningen, vilket syns både i A-karriärens beslutsstruktur och i vilka medarbetare som befordras. Att synas handlar också om att kunna sälja in sin kompetens.

Medarbetare och gruppchefer ger också en gemensam bild av vilken kompetens som premieras i karriären. Medarbetare upplever att specialistkompetens värderas vilket de flesta gruppchefer bekräftar. Gruppcheferna beskriver detta som en brist i karriärstegen som de behöver arbeta med för att bli bättre på att ta hand om duktiga generalister också. Organisationskunskap beskrivs som viktigt och att den värderingen är till stor del befogad. Det skapar dock problem när det kommer till att rekrytera medarbetare med extern erfarenhet. Vilken roll och vilka arbetsuppgifter du har kommer ge olika förutsättningar för att visa din kompetens och kan också påverka din möjlighet till att göra karriär. Vilken slags kompetens man har, huruvida man har varit inom organisationen länge eller kommer in med extern erfarenhet, samt vilken tjänst man har påverkar hur väl man passar in i A-karriären.

Tabell 6. Summering av "Normer" kopplat till studiens frågeställningar

<i>Frågeställning</i>	<i>Resultat</i>
1. Hur är teknikerkarriärer strukturerade?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Synlighet är grund för beslutsfattande.</li> <li>▪ Teknikerkarriären upplevs vara anpassad för               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Specialister snarare än generalister</li> <li>- Medarbetare som varit inom organisationen länge</li> <li>- Vissa tjänster och teknikområden</li> </ul> </li> </ul>
2. Vilka förutsättningar skapar teknikerkarriärer för likvärdig bedömning av kompetens?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Normer återskapas i karriärvägen.</li> <li>▪ Att kunna sälja in sin kompetens.</li> <li>▪ Oskrivna regler i organisationskulturen.</li> </ul>



## 5.3 Kompetensprofiler och bedömning

Under temat "Kompetensprofiler och bedömning" beskrivs hur profilerna uppfattas, hur innehållet tolkas och hur de används, samt hur dessa relateras till bedömning av kompetens.

### 5.3.1 Medarbetarnas perspektiv

#### En checklista

Många medarbetare uppfattar och beskriver kompetensprofilerna som checklistor. Det är något som man ibland diskuterar på utvecklingsamtal och bockar av vad man har klarat av hittills - Ett "check i rutan". I samband med detta beskrivs de ofta som ganska yxiga och fyrkantiga.

#### Att tolka kriterierna

Det råder skilda meningar om huruvida kriterierna som beskrivs i kompetensprofilerna är tydliga eller inte. Många menar på att kriterierna är så vagt utformade att det lämnar mycket utrymme för tolkning och att det då blir upp till respektive chef att göra bedömningen av vad varje kriterium innebär. Det är också svårt att omsätta kriterierna till vad som gäller den individuella medarbetaren.

*Det är ju fortfarande väldigt mycket tolkning, kan jag tycka. Jag tror att det är någon rad i de där, i A3-mallen, som det står typ att du är mentor till nya människor. Ja, men vad är det då?*

De flesta är överens om att utformningen av kriterierna i sig inte är problemet, utan det är hur kriterierna tillämpas. Att kriterierna kan uppfattas som otydliga ses som nödvändigt.

*Man har ju skapat bedömningskriterier, men det är ju fortfarande upp till personer att värdera de där kriterierna utifrån individens prestation. Vi vill inte göra så att "du måste göra exakt det här och det här, på det här sättet", det skapar ju inget värde heller.*

Flera berättar också om att det finns en inkonsekvent aspekt av bedömningskriterierna när besluten går upp i chefsleden.

*Men det räcker ju inte, för även om man har tyckt att, nu är det tillräckligt bra och chefen tycker att "nu går vi upp till ledningsgruppen och försöker göra dig till A3:a", så studsar det då för övriga ledningsgruppen tycker att det här och det här saknas. Och det får man ju ha respekt för, men då borde ju det återspeglas i dokumentet från början. [...] Men återigen, det faller tillbaka på det här, jag tycker inte att tydligheten i det här dokumentet återkopplas när man ska bli godkänd på ledningsnivå.*

#### En mall för alla

Ett vanligt problem som beskrivs är att en kompetensprofil ska passa alla som befinner sig inom A-karriären. Det gör att kriterierna måste vara mer generella, vilket i sig ökar utrymmet för tolkning. Flera medarbetare menar på att kriterierna är utformade efter den stora massan som arbetar med produkten, typiskt konstruktörer. Andra påpekar att det inte är en speciell roll som de är utformade efter, utan en viss personlighet. Oavsett så kan det vara svårt att passa in i A-karriären om man har tjänster eller personligheter som faller utanför den beskrivningen. En annan problematik som lyfts fram är att kompetensprofilerna är utformade så att det är omöjligt att uppfylla samtliga kriterier.

*För mig kan jag ju tycka att de ibland känns helt oövervinnerliga, att det där kommer jag aldrig klara att uppnå. Det är min personliga känsla. Det där är inte jag, det där är någon supermänniska. [...] Man kommer aldrig uppnå det där.*

Olika medarbetare vittnar om olika hantering av kompetensprofilerna från ledningshåll. Vissa medarbetare vittnar om att de aldrig sett profilerna användas i praktiken och fyra av sjutton medarbetare berättar om hur de inte vet hur kompetensprofilerna ser ut.

Vissa menar på att trots att deras roll inte passat in i A-karriären har chefen sett till att anpassa karriären så att den skulle fungera även för personerna i fråga. Andra beskriver chefer som har svårt att individanpassa kompetensprofilerna och går istället ordagrant på vad som står.

*Dessvärre så upplever jag att det är lite "one size fits all". Efter två år så flyttas alla upp till A2, det känns inte riktigt som att det finns stor möjlighet för individuella skillnader.*

### **Hur görs bedömningen?**

Den genomgående uppfattningen av hur teknisk kompetens bedöms är att det är väldigt svårt, och många har svårt att förstå hur chefer gör den bedömningen och vad den grundar sig i. Flera ifrågasätter hur en chef som inte är specialist inom sitt ämnesområde ska kunna bedöma ens specialistkompetens.

*Ja, så svaret på hur teknisk kompetens bedöms så skulle jag säga att den bedöms inte, direkt, någonsin. Utan det är det som, ja vad som bedöms, det vet jag inte.*

*Nej, man kan ju inte säga, "du är en sjuva i teknisk kompetens, och du är en femma", och någonstans är ju det var A-karriären mycket är, ändå.*

Många medarbetare beskriver hur de uppfattar bedömningen som godtycklig och subjektiv, och den beskrivs oftast som grundad i "en känsla". Vissa egenskaper är enklare att bedöma, som att se på resultat och hur bra rapporter man skriver, medan andra egenskaper, de som beskrivs som mjuka och luddiga, är svårare. Godtyckligheten i bedömningen gör att många upplever det som väldigt viktigt vem man har som chef. Det gäller att komma överens med sin chef och att visa sitt värde för dem. Hur väl det korrelerar med ens kompetens eller resultat är en annan fråga. Flera medarbetare lyfter fram att kompetens kan yttra sig på olika sätt och hur den bedöms blir väldigt beroende på chefs tolkning.

### **5.3.2 Gruppchefernas perspektiv**

Gruppcheferna ger en ganska enig bild av hur de upplever kompetensprofilerna. Återkommande beskrivningar är att de är allmängiltiga, men att de är en hjälp eller ett stöd i bedömningen. De ger en riktlinjer för vad som eftersträvas. Det finns en ense syn på att kompetensprofilerna är svåra att förstå för medarbetarna och att det krävs fler verktyg än bara mallen för att kunna göra en bedömning.

#### **En checklista**

Det finns blandade åsikter om kompetensprofilerna och huruvida de fungerar som checklistor eller inte.

*Nu är det ju en checklista. Har du gjort det här och det här? Det är svårt att bedöma människor med hjälp av en checklista. Det är många saker som blir osagt.*

*Det är inte en checklista. Bara för att du tvingar dig att hålla en kurs en gång är du inte en person som "lär andra".*

Gemensamt för gruppcheferna är att de ofta finner det problematiskt att använda kompetensprofilerna som checklistor. Sällan har man medarbetare som uppfyller alla kriterier, och i princip aldrig någon som uppfyller alla till samma grad. Vissa gruppchefer menar på att kompetensprofilerna är ganska yxiga vilket kan vara problematiskt, men att fyrkantigheten gör det enklare att bedöma och också enklare att förstå för medarbetaren. Andra menar att det hade varit enklare att ställa mer öppna, generella frågor för att kunna göra en bättre bedömning.

*Det hade varit bra om det istället var så, "är det här en person som vi vill ha med i de här typerna av diskussioner?". Det är lättare än att ticka i boxar.*

Flera gruppchefer framhåller att kompetensprofilerna inte fungerar som en checklista ur aspekten att om du har uppfyllt alla krav så blir du inte automatiskt uppflyttad till nästa nivå. Och omvänt, du kan bli höjd trots att du inte har uppfyllt alla. Det krävs mer än vad som syns i kompetensprofilerna.

*Det där är ju ett verktyg. Du blir ju inte automatiskt höjd bara för att du har checkat i alla rutorna, det viktigaste sen är ju när vi diskuterar i ledningsgruppen och resonerar oss fram. Är det här i slutändan en person som är lämplig att höja till nästa nivå?*

Det kan skapa förvirring hos medarbetaren, eftersom den kan uppleva att den borde bli uppflyttad enligt kriterierna, men att den ändå inte blir det. Problematiken beskrivs dels ligga i att kompetensprofilerna förmedlas till, och uppfattas av, medarbetarna som checklistor. En gruppchef ifrågasätter om medarbetarna ska se en checklista, att det är viktigt att vara öppen med kravställning men tvivlar på valet av matrisstruktur. Det som inte står i kompetensprofilerna men som ändå bedöms beskrivs som mjukare frågor och lämplighet, egenskaper som är svåra att beskriva i ett Excel-dokument.

### **Att tolka kriterierna**

Det skiljer sig i åsikter om huruvida man vill att kompetensprofilerna ska lämna utrymme för tolkning eller inte, eller åtminstone till vilken grad. En ledningsgrupp menar på att det finns en poäng i att det är "luddigt" eftersom det ger organisationen möjlighet att stärka varje individ istället för att stöpa alla i samma form. Det ställer dock höga krav på chefens förmåga att se varje medarbetare. Problematiken ligger inte i processen eller ramverket i sig, utan chefernas möjlighet att tänka utanför boxen. En annan ledningsgrupp problematiserar kraven i kompetensprofilerna och menar att de är väldigt svåra att förstå, både för medarbetare och chef. Det är svårt att både veta vad de betyder i praktiken och också hur de ska bedömas.

*Enligt föreskrivna metoder, utför arbete enligt föreskrivna metoder. Det kan vara precis vad som helst.*

*Jag kan känna ibland när jag läser dem att vad är det egentligen vi vill med det här? Det är väldigt svårt att veta om någon uppfyller dem eller inte. Jag tänker lite på den jag sa förut, det står någonting i stil med att jobba i enlighet med huset, ja, vad är det egentligen? Ständiga förbättringar, ja det är viktigt, men vad är det egentligen?*

En gruppchef ifrågasätter om utrymmet för tolkning gör att ledningsgrupperna formar den medarbetaren de vill ha, om det leder till att de bara får ut en typ av seniora tekniker. En annan menar att begränsningen ligger hos chefen, och att beroende på chefens agerande kan tolkningsutrymmet leda till inkludering och mångfald. För att nå inkludering och mångfald bör inte alla stöpas i samma form utan det finns ett behov av att anpassa kriterierna till varje individ.

## En mall för alla

Flera gruppchefer beskriver kompetensprofilerna som generella och allmängiltiga, eftersom de är gjorda för att passa alla i teknikerkarriären, oavsett inom vilket område du arbetar. Det gör att den förlorar i detaljer. För att undvika att använda en mall för alla har vissa sektioner gjort egna kompletteringar till de organisationsövergripande, mer generella kompetensprofilerna. Bakgrunden till att kompletteringar gjordes av en sektion var att de såg ett behov av att bli mer likställda.

*Alltså att när vi diskuterade om personen i fråga skulle lyftas så måste vi mena samma saker. Och istället för att prata om den här generella rubriken så försökte vi precisera det på ett bättre sätt, vad som gäller för oss. Så vi bygger karriären på samma egenskaper.*

I en diskussion om hur en egen sektionsmall skulle se ut beskriver en annan ledningsgrupp hur den skulle se annorlunda ut än den organisationsövergripande. Den skulle vara mer träffsäker och tydlig.

Samtliga ledningsgrupper är överens om att kompetensprofilerna inte är huggna i sten, och att det finns utrymme för att antingen ta bort, lägga till eller ersätta vissa kriterier. Vissa ledningsgrupper beskriver hur det görs på avdelningsnivå, andra på individnivå.

## Användning av kompetensprofilerna

Hur kompetensprofilerna används av cheferna skiljer sig både mellan och inom de olika ledningsgrupperna. Det kan dels handla om hur man använder dem i dialog chefer emellan, dels i samtal mellan chef och medarbetare. Många gruppchefer poängterar att kompetensprofilerna inte är det viktigaste när det kommer till att göra bedömningar, utan att det är hur diskussionerna går gruppcheferna emellan.

En ledningsgrupp beskriver hur det inte är mallen som är central i samtalet inom ledningsgruppen. Den finns i bakhuvudet men diskussionen centrerar inte runt kriterierna. Oftast pratar man om det olika nivåerna i karriärstegen, och om det är någon som vill nominera någon så får man fylla i mallen då. Det som styr samtalet är alltså inte mallen utan erfarenhet och gemensamt framtagna riktlinjer. Dessa kan sedan stötta användningen av mallen. När det kommer till beslut på högre nivå beskrivs det som att kompetensprofilerna används på vägen till beslutet, men att beslutet fattas med en enklare PowerPoint-presentation. Presentationen består av en slide med en sammanfattning av kandidaten och en slide med en lista över referenspersoner.

En annan ledningsgrupp beskriver hur kompetensprofilerna inte har så stor roll när beslut ska tas om någon ska flyttas upp eller inte. De har hittat andra frågor som de tycker fungerar bättre som underlag.

*Det är en mycket bättre grej att kolla på det här strategiteamet vi har, om man ställer sig den frågan, ”skulle den här personen passa in i vårt strategiteam?”. Är svaret ja där, ja då är det ingen mening med att göra de där profilerna. Då har vi redan bestämt oss. Så känner jag, om man ska vara lite krass.*

Att kompetensprofilerna skulle vara en naturlig del av utvecklingssamtalet mellan medarbetare och chef verkade först vara en självklarhet i en av ledningsgrupperna. Det visade sig senare att så inte var fallet, utan det framkom att olika chefer gjorde olika inom gruppen. Vissa hade ett strukturerat sätt att använda dem, till exempel genom att alltid ha med dem som en del i utvecklingssamtalet, medan andra använde dem mer behovsbaserat. I en annan ledningsgrupp förklaras det att mallen inte används direkt i samtal mellan chef och

medarbetare, till exempel under ett utvecklingssamtal. Den är inte gjord för det. Däremot ligger den till grund för de frågor och den coachning som uppkommer under samtalet.

### **Hur görs bedömningen?**

Det är svårt för gruppcheferna att konkretisera vad det är som är till grund för deras bedömningar. Några gör ett försök.

*Det är många små saker som vägs ihop. Jag brukar tänka på att när en person behöver en besöksstol eller till och med två, för att det hela tiden kommer folk dit och frågar och ber om råd, så är det ett tecken.*

Flera nämner hur de går på magkänsla. Många framhåller hur kommunikationen i ledningsgruppen gör att de hjälps åt att bedöma och att det bidrar till en samsyn på bedömningen.

*För vi pratar ju inte så mycket i ledningsgruppen om de här kriterierna. Men däremot så pratar vi ganska mycket om våra medarbetare, alltså personalgenomgångar och sådant, där är vi ju ganska öppna och fria i diskussionen. Då upplever jag åtminstone att vi har någon synkroniserad bild av vad en A3 är.*

Det finns en hyfsat gemensam syn på att teknisk kompetens är svårbedömt. En gruppchef beskriver hur det är omöjligt att få till en absolut rättvisa. En annan svarar, lite skämtsamt, att det vore skönt med en tenta istället. I en annan ledningsgrupp belyser man hur svårt det är att bedöma teknisk kompetens, speciellt inom olika teknikområden och hur man jämför A-nivåer i dessa. "Alltså hur gör man det?"

En gruppchef beskriver hur svårigheter i att göra bedömningar av kompetens kan möjliggöra att man låter andra saker påverka beslutet, som en medarbetares personlighet eller hur lik den är en själv.

*De personerna som jag skulle ta upp som A3 kanske inte är samma som X skulle ta upp. Det är annorlunda från person till person. Och väldigt ofta när man pratar om mångfald så hamnar man i det där att man kanske väljer den som man kanske känner sig mer bekväm med, som man har mer gemensamt med. [...] Det kanske inte är så konstigt att vår ledningsgrupp ser ut som det ser ut på högsta nivå. Och det är inte unikt för Organisation A, det är överallt så.*

### **Olikheter inom organisationen**

Gruppcheferna beskriver hur kraven för att nå olika nivåer i A-karriären skiljer sig i olika delar av organisationen. I en av ledningsgrupperna är det tydligt att det även inom ledningsgruppen ser olika ut i hur de gör bedömningarna.

*Du ser mellan oss, vi skulle bedömt annorlunda i den. Och det är inte så konstigt egentligen. Om du går runt på Organisation A så kommer du se att det är så. Alla ledningsgrupper har olika sätt hur man bedömer.*

I en annan ledningsgrupp beskrivs det hur tolkningsutrymmet i kompetensprofilerna bidrar till att det skiljer sig mellan olika delar i organisationen. Eftersom det lämnar rum för tolkning kommer olika grupper göra olika bedömningar. Det är också svårt att kvantifiera det som de vill mäta. En gruppchef beskriver hur det idag inte finns några forum för att synka hur tolkningar av kriterier eller bedömning av kompetens görs med andra gruppchefer i andra delar av organisationen.

### 5.3.3 Summering av "Kompetensprofiler och bedömning"

Medarbetarna beskriver kompetensprofilerna som checklistor, med de flesta chefer hävdar motsatsen. Det är inte en checklista eftersom du kan ha uppfyllt alla kriterier och ändå inte bli uppflyttad. På samma sätt kan du ha missat något kriterium men trots det flyttas upp ett steg i karriären. Cheferna menar på att det krävs mer än vad som står i kompetensprofilerna. Bedömningen av kompetens utifrån profilerna upplevs som subjektivt, godtyckligt och svårt att förstå.

Kompetensprofilerna lämnar utrymme för tolkning vilket ställer krav på cheferna. De måste vara öppensinnade och kunna anpassa kriterierna för varje individ. Att tolka kriterierna beskrivs som svårt av både medarbetare och chefer, och vissa chefer förstår inte vad vissa kriterier betyder och hur de bedöms i praktiken. Tolkningsutrymmet ställer också krav på kommunikationen mellan chef och medarbetare, till exempel för att medarbetarna ska förstå vad de ska göra för att uppfylla kriterierna och kunna ta nästa steg. Gruppcheferna beskriver hur olika chefer har olika rutiner för hur kompetensprofilerna används.

Kompetensprofilerna upplevs som en mall som ska passa alla, vilket gör dem allmängiltiga och generella. Samtidigt uppfattas profilerna vara utformade efter en viss tjänst eller personlighet, vilket gör att du exkluderas om du inte passar in i den beskrivningen. Vissa sektioner har skapat egna, sektionsspecifika mallar.

Bedömningen av både teknisk kompetens och andra kompetenser upplevs som svår av både medarbetare och chefer. Det är svårt att konkretisera vad bedömningen grundas på. Medarbetare menar att bedömningen görs på ett godtyckligt sätt och grundas i chefernas magkänsla. Gruppcheferna bekräftar det till viss del, men menar att kommunikationen inom ledningsgruppen bidrar till en samsyn och en mer likvärdig bedömning. Däremot beskriver gruppcheferna samtidigt hur olika chefer gör olika bedömningar, och de ser stora skillnader i bedömning inom organisationen.

Tabell 7. Summering av "Kompetensprofiler och bedömning" kopplat till studiens frågeställningar

<i>Frågeställning</i>	<i>Resultat</i>
1. Hur är tekniker-karriärer strukturerade?	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Kompetensprofilerna upplevs vara utformade efter en viss tjänst eller personlighet.</li></ul>
2. Vilka förutsättningar skapar tekniker-karriärer för likvärdig bedömning av kompetens?	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Det krävs mer än vad som står i kompetensprofilerna.</li><li>▪ Bedömningen av kompetens upplevs som subjektiv och godtycklig av medarbetare.</li><li>▪ Kriterierna lämnar utrymme för tolkning, vilket är svårt både för medarbetare och chefer.</li><li>▪ Bedömning utifrån magkänsla - samsyn? Olika bedömning inom organisationen.</li></ul>

## 5.4 Kommunikation kring karriärstegen

Under temat "Kommunikation kring karriärstegen" beskrivs hur de anställda upplever att kommunikationen fungerar, både chefer emellan och mellan chef och medarbetare.

### 5.4.1 Medarbetarnas perspektiv

#### Transparens och tydlighet

Kommunikationen med närmaste chef beskrivs som viktig för att förstå A-karriären. Vissa medarbetare beskriver en bra kommunikation men majoriteten upplever att kommunikationen brister. Gemensamt för de medarbetare som upplever att kommunikationen har fungerat bra är att de flesta befinner sig på senior nivå. Dessa beskriver hur bedömningskriterierna tydliggjorts i dialog, att konkreta utvecklingsplaner har utformats och hur individanpassningar gjorts efter medarbetarens roll och arbetsuppgifter.

*Ja, för att ha gemensam bedömning. [...] Förstå hur man själv, alltså hur chefen ser på det och hur man själv ser på det, så man har en dialog.*

De medarbetare som upplever brister i kommunikationen med närmaste chef beskriver ofta hur det saknas samtal kring karriärstegens syfte, vad kompetens är och hur den bedöms, vad beslut grundas i, samt vad som krävs för att ta nästa steg i karriären. Bristen i kommunikation leder till att karriärstegen upplevs som otydlig och icke-transparent, vilka i sin tur leder till brist på tilltro till sin chef och sin organisation.

Trots en initial kommunikation om A-karriären upplever många både att det finns en brist på uppföljning och att dialogen sällan leder till konkreta planer. Flera medarbetare beskriver hur det behövs en tydligare struktur för kommunikationen mellan medarbetare och chef. Vissa föreslår till exempel att det borde vara en obligatorisk del i utvecklingssamtalet.

*Det är det som jag vill, för att motverka de här strukturerna där det kan finnas orättvisa bedömningar så är det viktigt att vi skapar utrymme att frågor lyfts, så att det blir öppet. Och det är då vi kan förbättras. [...] Men just nu finns det ingen transparens alls i urvalskriterierna och bedömningskriterierna, så som de är tillämpade i respektive fall. Det är lite konstigt.*

Kommunikationen kring vad som krävs för att man som medarbetare ska bli befordrad inom A-karriären upplevs som otillräcklig. Många beskriver hur det varit svårt att få klarhet från sin chef i vad man behöver göra för att komma vidare. För att förstå hur kriterierna kan anpassas till sig själv, och för att få en gemensam syn och tolkning av punkterna, krävs en nära dialog med närmsta chef. En medarbetare menar på att chefer i sin önskan att vara inkluderande gör att de inte säger rakt ut vad som värderas och premieras. Vad chefen säger och hur den agerar upplevs motsägelsefullt.

*Det blir att man gör folk en björntjänst, att man säger "ja, ja, men alla har möjlighet att göra karriär inom A-karriären", så är det inte så.*

#### Brist på motiveringar

Att beslut och kompetensbedömningar upplevs som otydliga grundar sig ofta i att det finns en avsaknad av motiveringar, både vid befordran och vid nekande till befordran. Många beskriver hur de vid en befordran bara fått information om att de blivit uppflyttade men utan information kring varför de blivit de eller vad som förväntas av dem med den nya titeln. Ibland har de inte ens vetat om att de varit uppe för diskussion i ledningsgrupperna.

*Varannan vecka så har jag avstämning med min chef, och då sa han "förresten, nu ska du bli en A2:a". Och det var inte så mycket mer än så.*

*Sen vet jag inte hur den diskussionen har gått mellan cheferna, för jag fick det mest i knät, att nu när du A3:a. Och jag var lika chockad som alla andra.*

Det är främst i uppflyttning till nivåerna A3 eller A4 som nekande till befordran beskrivs som omotiverat. Framförallt handlar det om att man inte förstår varför man blir nekad när man senare blir befordrad, utan att egentligen upplevt att man gjort något annorlunda under den tiden. Fler beskriver hur det tar lång tid att från att beslut tas på gruppnivå till att det faktiskt verkställs i praktiken, och att den väntan uppfattas som omotiverad.

*Nej, där [vid nekad befordran] tyckte jag att motiveringen var dålig, eller att det inte fanns någon motivering riktigt, inte som jag fick höra i alla fall. Sen blev det ja, också utan motivering.*

Flera medarbetare poängterar att de förstår varför de inte får vara med i själva beslutsprocessen eftersom det involverar personalfrågor och känslig information. Att man inte får delta i processen ställer däremot krav på cheferna att tydligt kommunicera varför ett beslut har tagits och vad det grundar sig på. Sådan kommunikation ökar tydligheten och transparensen i processen.

*Det måste finnas utrymme för att ha de här diskussionerna också, men det måste vara tydligt att... Det får inte finnas några frågetecken om man utnämner någon, på vilka grunder som personen har blivit utnämnd heller. [...] Det tvingar ju också cheferna att visa på att det är de här och de här egenskaperna, det är det här vi ska sträva mot och det är det här som är viktigt för oss.*

## 5.4.2 Gruppchefernas perspektiv

### Transparens och tydlighet

Att A-karriären ska upplevas som tydlig och transparent av medarbetarna ses som viktigt. Det innebär att medarbetarna ska ha insyn i hur uppflyttningsprocessen går till, vad de blir bedömda på och hur beslut fattas. Åsikter om huruvida det är så i praktiken skiljer sig mellan gruppcheferna, men samtliga identifierar brister. Oftast beskrivs det vara kopplat till den kommunikation som sker mellan medarbetare och närmaste chef.

*Men jag tror som sagt att det handlar mycket om chefs kommunikation, och där börjar vi ju prata också om vilket typ av chef är man, vad har man för typ av dialog med sina egna medarbetare. Det är bra att ha en liten checklista om man är en, vad ska man säga, en klassisk ingenjörschef, för det förstår de flesta. Men just det här med att kanske förklara de mjuka värdena, och det som vi säger att vi bedömer, strategiskt tänkande och allt det där, det kan ju vara jättesvårt att förklara hur man bedömer, för det är en sammantagen bedömning.*

En ledningsgrupp beskriver A-karriären som generellt ganska osynlig för medarbetarna, även om de menar att den är ganska tydlig på deras sektion på grund av ett stort antal seniora personer som man kan jämföra med. Däremot tror de att medarbetarna har ganska dålig insyn i hur besluten fattas, till exempel i vilket beslutande organ som beslutet tas. En annan ledningsgrupp ger en liknande bild, medan en tredje upplever beslutsprocessen som tydlig och transparent.

Åsikter om huruvida medarbetarna har insyn i vad de blir bedömda på skiljer sig också mellan ledningsgrupperna. En grupp är övertygade om att det är transparent, medan två är lite mer



tveksamma. En gruppchef beskriver hur det nog är olika, men att förutsättningar finns för att göra det tydligt. Däremot huruvida förutsättningarna nyttjas eller inte är oklart. En annan gruppchef beskriver hur det kan vara svårt för medarbetarna att tolka vad olika saker betyder.

Att beslut tas i högre instanser där inte gruppcheferna sitter med lyfts som ett problem av en ledningsgrupp. Eftersom gruppchefen inte alltid är med får den höra motiveringen till att någon har eller inte har blivit uppflyttad i andra hand, och ska sedan föra vidare den motiveringen till sin medarbetare. Det beskrivs som att det blir "lite visklek". Om gruppchefen själv fick presentera för beslutande organ skulle det förenkla återkopplingsprocessen.

### **Kommunikation mellan chefer**

De tre olika ledningsgrupperna ser olika på huruvida mer kommunikation mellan olika grupper inom organisationen krävs. Två grupper identifierar ett behov av sådana samtal och skulle uppskatta forum för att diskutera med andra chefer, utbildningsinsatser och/eller vägledning från exempelvis HR.

*Jag tror inte att alla vi på Organisation A har samma syn på A-karriären, hur det ser ut idag. Jag tror inte att alla chefer tänker på samma sätt. Jag tycker att det borde finnas mer utbildning runt omkring den, kontinuerligt.*

En annan grupp berättar om ett försök till samverkan över organisationen men att initiativet föll eftersom det inte fanns tillräckligt med efterfrågan från chefshåll.

*Eftersom det inte är efterfrågat har det inte blivit prioriterat. Vi har inte haft tillräcklig bemanning på mötena. Så jag skulle säga att vi gjorde ett försök men det blev inget med det. Visst, det hade varit jättebra om det hade funkade men det är inte något som jag saknar jättemycket heller.*

Utvecklingsgruppen för A-karriären nämns också som ett försök till att skapa förutsättningar för att utbyta erfarenheter mellan avdelningar. Forumet beskrivs vara gynnsamt för de som sitter med i gruppen, men att dialogen stannar där. Det upplevs som svårt att sprida lärdomarna till resten av organisationen.

### **5.4.3 Summering av "Kommunikation kring karriärstegen"**

Olika medarbetare beskriver olika uppfattningar kring hur kommunikationen fungerar med närmaste chef angående A-karriären. De som upplever att kommunikationen fungerat bra befinner sig också oftast på seniora nivåer. Brist på sådan kommunikation gör att karriärstegens syfte, hur kompetens bedöms, vad beslut grundas i och vad som krävs för att göra karriär upplevs som otydlig och icke-transparent. Detta identifieras som problematiskt av gruppcheferna. Många beskriver hur beslut ofta är förmedlade utan motivering vilket förstärker effekten. Det kan leda till en brist på tilltro till sin chef och sin organisation.

Åsikter kring huruvida utbildning och fler forum för diskussion mellan gruppchefer behövs skiljer sig åt. Medan det kan finnas ett behov av mer stöd kring hur kriterier ska tolkas till exempel, så är det inte säkert att alla känner att de har tid att prioritera sådana insatser. Utvecklingsgruppen för A-karriären har svårt att sprida lärdomar till resten av organisationen.

Tabell 8. Summering av ”Kommunikation kring karriärstegen” kopplat till studiens frågeställningar.

<i>Frågeställning</i>	<i>Resultat</i>
1. Hur är teknikerkarriärer strukturerade?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Brist på kommunikation gör att A-karriären upplevs som otydlig i sin helhet.</li> <li>▪ A-karriärens utvecklingsgrupps styrning brister.</li> </ul>
2. Vilka förutsättningar skapar teknikerkarriärer för likvärdig bedömning av kompetens?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kommunikation är en förutsättning för att bedömningen ska uppfattas som tydlig och transparent.</li> <li>▪ Brist på motivering av beslut.</li> <li>▪ Forum för utbildning eller diskussion mellan gruppchefer över organisationen kan behövas men kommer inte säkert att prioriteras.</li> </ul>

## 6 Diskussion

Diskussionen syftar till att belysa, förklara och tolka studiens resultat med hjälp av tidigare forskning från det teoretiska ramverket.

### 6.1 Karriärstegens struktur

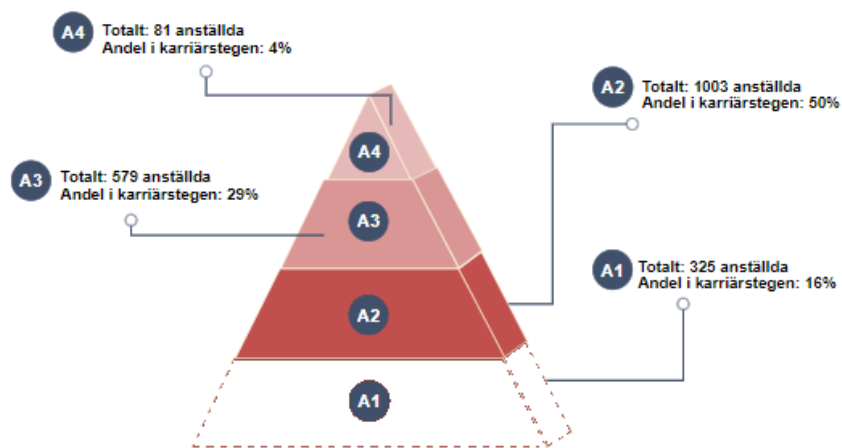
A-karriären jämförs i stor utsträckning med chefkarriären av både chefer och medarbetare. De framhåller att A-karriären inte värderas i samma utsträckning som chefkarriären vilket tar sig i uttryck i lön, befogenheter och vilken status karriärvägarna har. Att chefkarriären uppfattas gynnas bekräftas i medarbetarenkäten. Jämförelserna mellan chefkarriären och teknikerkarriären kan tyda på en spänning mellan de två karriärspåren (Bobadilla & Gilbert, 2017) och en brist på en uppfattad jämlikhet (Hoffmann et al., 2016).

Tecken på A-karriärens brister gentemot chefkarriären visar sig dels i A-karriärens otydlighet, dels i karriärens juniora roller. Hur de olika nivåerna i A-karriären definieras är inte tydliga. Medarbetarna beskriver hur de inte vet vad som förväntas i de olika nivåerna vad gäller befogenheter och ansvar. Medarbetare som befunnit sig i olika delar av organisationen vittnar också om att innebörden av att vara på en viss A-nivå skiljer sig över organisationen. Utöver bristen på tydlighet förlorar också A-karriären i statusavseende. A-karriärens juniora roller, A1 och A2, diskuteras knappt och har i princip ingen status alls. Både bristen på tydlighet och status skulle kunna förklaras med bristen på motiveringar, speciellt vid uppflyttning till A2. Medarbetare beskriver hur de inte fått veta varför de blivit uppflyttade eller vad som förväntas av dem med den nya titeln. Det bidrar till en känsla av att A-karriären och speciellt de juniora nivåerna är betydelselösa.

För att öka den uppfattade jämlikheten mellan karriärspåren menar Hoffmann et al. (2016) att organisationer inom FoU med fördel kan vidta vissa åtgärder. Förslag på sådan åtgärd är att främja en innovativ organisatorisk kultur, till exempel genom att etablera innovativa uppdrag och visioner eller uppmuntra ledarskap som stöttar innovation. Detta stärker det organisatoriska värdet för teknisk innovation och vilket resulterar i ett erkännande av experterna inom det parallella karriärspåret. Det höjer med stor sannolikhet karriärspårets uppfattade jämlikhet. Utöver främjandet av en innovativ kultur föreslås en ökad publicitet av befordringar inom FoU, karriärrådgivning och informationsspridning om jämlikheten mellan nivåer och titlar inom de olika karriärspåren. Vikten av den tekniska karriären och teknikens bidrag till organisationens framgång kan också med fördel betonas i den interna och externa kommunikationen (Hoffmann et al., 2016).

#### 6.1.1 Pyramidstrukturen

A-karriären beskrivs bestå av en pyramidstruktur av både medarbetare och chefer, men det är inte helt klart om strukturen är fastställd och motiverad. Strukturen står till exempel ingenstans beskriven i organisationens styrdokument. Den beskrivs som befogad av cheferna som motiverar den med att det inte ska få bli inflation i karriärstegen. Medarbetarna, å andra sidan, upplever strukturen som otydlig och icke-transparent, och den upplevs påverka kompetensbedömningen. Att pyramidstrukturen existerar bekräftas genom att undersöka data över anställda inom A-karriären, se Figur 4. Den visar hur antalet medarbetare minskar ju högre upp i karriären man går, med undantag av den första nivån A1.



Figur 4. Karriärstegen pyramidstruktur med antal och andel medarbetare i A-karriärens fyra nivåer. Siffror från augusti 2018.

Varför teknikerkarriären består av en pyramidstruktur kan förklaras genom att den skapats efter chefkariärens struktur, som även den består av en tydlig pyramidstruktur. Det kan vara problematiskt att skapa teknikerkarriären efter chefkariärens struktur eftersom karriärvägarna skiljer sig i funktion och syfte. Chefkariären kräver en hierarkisk pyramidstruktur för att förenkla chefernas funktion, till exempel möjligheten att fatta effektiva beslut. Teknikerkariären ställer inte samma krav. De olika nivåerna i teknikerkarriären innebär inte heller samma förändring i arbetsuppgifter som det gör i chefkariären, utan bara mindre förändringar i förmåner och ansvar.

Många medarbetare beskriver en begränsning i möjligheten att röra sig uppåt i karriärstegen till följd av pyramidstrukturen. De upplever att det inte bara är bedömning av ens kompetens som styr om man blir uppflyttad eller inte, utan att det även beror på huruvida pyramiden är "fylld" eller inte. Denna metod för att bedöma kompetens kan liknas vid 1960-talets normrelaterade betygsskala i skolan där elever bedömdes i relation till gruppens prestation och inte främst efter mål och kriterier. I den normrelaterade betygsskalan fanns i praktiken en viss andel betyg inom varje grupp, och beroende på den grupp eleven befann sig i kunde andelen för det högsta betyget vara "fylld" eller inte (Vetenskapsrådet, 2015). Problematiken med den normrelaterade bedömningsmetoden, och en anledning till att betygssystemet reformerades under 1990-talet, var att metoden inte främjar formativ bedömning och inkludering. Istället såg man en mening med att utnyttja en mål- och kriterierelaterad bedömningsmetod, och därmed sträva efter att alla skulle nå sin fulla potential.

Jämförelsen mellan den normrelaterade bedömningsstrukturen i skolan och organisationens bedömningsstruktur i karriärstegen är inte helt enkel eftersom verksamheternas mål skiljer sig åt. I skolan är målet att alla elever ska lära sig så mycket som möjligt och därmed sträva efter att nå högsta betyg. I organisationen är det primära målet å andra sidan att försäkra verksamhetens produktion och vinst. Skillnaderna i mål gör det problematiskt att jämföra skolans elever med organisationens medarbetare. Däremot kan jämförelsen vara givande ur ett mångfalds- och inkluderingsperspektiv. Jämförelsen kan ge upphov till ett ifrågasättande av pyramidstrukturen där organisationen kan reflektera över varför den ser ut som den gör och överväga huruvida strukturen kan motiveras. Är det ett resultat av en naturlig fördelning av kompetens bland medarbetarna eller är det en norm som följt med i karriärstegen utveckling? Att kunna identifiera strukturen och, om möjligt, motivera den skulle öka karriärstegen transparens vilket är avgörande för karriärens framgång och måluppfyllnad (Hoffmann et al., 2016).

### 6.1.2 Beslutsstrukturen

A-karriärens formella beslutsstruktur bygger på att medarbetarna förväntas vara synliga för stora delar av organisationen. Att synlighet värderas och premieras i organisationen syns också i den personlighetsnorm som studien visar på. Beslutsstrukturen förstärker normen och skapar både kulturella och institutionella hinder för personer som exkluderas från normen att ta sig framåt i karriären. Genom att studera den norm som beskrivs i avsnitt 6.2 kan de som inkluderas respektive exkluderas urskiljas. Många medarbetare bekräftar faran med att värdera synlighet i så stor utsträckning.

Att synas handlar också om förmågan att kunna sälja in sig själv och sin kompetens. Att sälja in sig själv kräver självförtroende och ambition. Kanter (1977) beskriver att hur man fungerar i organisationer påverkas av möjligheter. Möjligheter handlar om förmågan att röra sig inom och utvecklas i organisationer som oftast består av hierarkiska strukturer. Beroende på om möjligheterna är stora eller små kommer det påverka ens egen syn på sin kompetens och framtid. Små möjligheter leder till exempel till begränsade ambitioner, låga förväntningar om befordran och en undervärdering av sin egen kompetens (Kanter, 1977). Om de organisatoriska möjligheterna är små, eller uppfattas som små, kommer förmågan att kunna sälja in sin själv att försämrats. Kanter menar att olika möjlighetsstrukturer är sammanlänkade med kön, där män ofta ges stora möjligheter och kvinnor små. Detta bekräftas i resultatet och gäller även de medarbetare som inte inkluderas i normen som kan beskrivas utifrån mer än kön.

### 6.1.3 En teknikerkarriär för alla

A-karriärens kompetensprofiler är utformade för att vara organisationsöverspännande. Det tjänar syftet att man ska göra lika över hela organisationen. Att A-karriären ska innefatta alla tekniker inom hela organisationen gör att den måste vara väldigt generell för att alla ska inkluderas. Studiens resultat visar dock att A-karriären upplevs vara anpassad för vissa teknikområden och tjänster, samt premiera vissa kompetenser som specialistkompetens och organisationskunskap. Detta kan visa på en brist i att ha en teknikerkarriär som ska passa alla medarbetare inom organisationens FoU-avdelning. FoU rymmer en stor mängd olika roller och arbetsuppgifter vilket gör att en sådan utformning medför utmaningar. Vissa organisationer tillämpar idag flera olika tekniska karriärspår för att hantera sådana utmaningar (Bailyn, 1991).

Både medarbetare och gruppchefer beskriver hur specialistkompetens premieras över generalistkompetens, detta trots att det inte står något specifikt om det i kompetensprofilerna. Det kan vara tecken på att det finns en outtalad norm som värderar viss teknisk kompetens över en annan. Trots att det inte står i kompetensprofilerna så beskriver medarbetare hur de inte kan eller inte förväntar sig att bli seniora om de inte blir tekniska specialister. Synen på specialist- och generalistkompetens bekräftas i medarbetarenkäten. Resultatet visar tydligt hur specialistnormen får påverka bedömningen i flera delar av organisationen. En chef beskriver hur han, trots att han vill, har bekymmer med att flytta upp en generalist eftersom det är svårt att motivera.

Att ha stor kunskap och erfarenhet om organisationen beskrivs som viktigt av både medarbetare och chefer. Det gör att det uppstår svårigheter att rekrytera människor med extern erfarenhet, som kan ha väldigt värdefull kompetens men som saknar erfarenhet inom organisationen. Resultatet visar att olika chefer lägger olika mycket vikt på organisationskunskapen och det skiljer sig i åsikt huruvida man kan rekrytera någon direkt till en senior position. Det strider mot syftet med A-karriären att göra lika över hela organisationen. Svårigheten att rekrytera externt till de högre positionerna kan också förklara fåtalet kvinnor på dessa. Organisationens historiska dominans av inrikesfödda män i kombination med hinder att rekrytera externt gör att förändringsarbetet går långsammare.

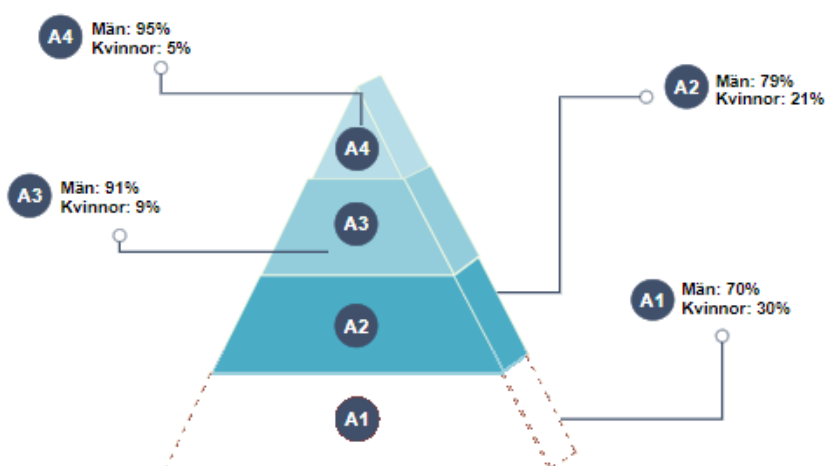
### 6.1.4 Formella och informella strukturer

Karriärstegens struktur kan delas upp i formella och informella strukturer (Montin, 1989). Den formella strukturen består av det som är nedskrivet eller uttalat som styrdokument, rutiner och metoder. I A-karriären kan kompetensprofilerna, beslutsrutinen och metoder för bedömning och uppföljning tolkas som formella strukturer. Informella strukturer är sådana som inte nödvändigtvis är fastställda men som ändå tar sig i uttryck genom människors agerande. I A-karriären skulle pyramidstrukturen, dess status eller premiering av viss kompetens kunna tolkas som informella strukturer. De två typerna av strukturer samspelar med varandra. I A-karriären visar sig detta i hur synlighet premieras i tillämpningen av karriären vilket förstärks genom beslutsrutinen.

## 6.2 Den rådande normen

Utöver normen att premiera specialistkompetens och organisationskunskap visar studien också på en norm baserad på kön, etnicitet och personlighet. Föreställningar kring vad kompetens är betraktas som en social konstruktion som skapas och återskapas av normer (Faulkner, 2001), vilket ger skäl för att analysera den rådande normen.

I studien vittnar flera anställda, både män och kvinnor, om en organisationskultur som resulterar i att män och kvinnor blir olika behandlade. Det märks i sättet som samtal förs, hur beslut fattas och vilken kompetens som värderas. En medarbetare beskriver hur organisationen verkar värdera egenskaperna att vara tekniskt händig. Att vara händig och att kunna montera kan tolkas som ett outtalat krav på ett privat intresse för teknik och ett tekniskt utövande på sin fritid. Det kan samspela med bilden av en ingenjör och den glädje och njutning som den förväntas känna inför ingenjörsyrket. En sådan bild kan tyda på en kultur som formats av teknikens manliga könsmärkning, där det råder en maskulin syn på vad teknik är och en manlig dominans inom ingenjörsyrket. Faulkner (2001) menar att en sådan kultur, som är skapad och återskapas av och för män försvårar för kvinnor att komma in i det tekniska sammanhanget. Det gör bland annat att de tenderar att förlora i karriärhänseende. Det skulle kunna förklara varför andelen kvinnor minskar ju högre upp i A-karriären man går, se Figur 5. Siffrorna kan jämföras med könsfördelningen över hela Organisation A där 21% är kvinnor och 79% är män, eller inom A-karriären där 19% är kvinnor och 81% är män.



Figur 5. Fördelning mellan män och kvinnor i A-karriärens fyra nivåer. Siffror från augusti 2018.

Även de personlighetsdrag som av medarbetare och chefer beskrivs värderas i organisationen har en tydlig maskulin könsmärkning. Egenskaper som "att ta för sig", "göra sig hörd" och

”vara hungrig” beskrivs som maskulint laddade värderingar enligt Holgersson et al. (2011:142) och kan relateras till den personlighet som upplevs gynnas inom Organisation A. Där beskrivs det av både medarbetare och gruppchefer som fördelaktigt ”att vara villig att ta diskussioner”, ”att synas och höras” och ”att arbeta för det man tror på”. Detta berör också utöver könsgränser. Samtliga medarbetare som inte besitter dessa egenskaper riskerar att uppleva en exkludering.

Andelen kvinnor och män på gruppchefsnivå är 26% respektive 74% (siffror från november 2018). Gruppcheferna är de som är närmast medarbetarna och därmed de som gör den huvudsakliga bedömningen. Enligt Holgersson (2013) är definitionen av kompetens en homosocial praxis som reproducerar den manliga dominansen på de högre positionerna inom organisationer. Den ojämna könsfördelningen på gruppchefsnivå ger männen tolkningsföreträde att bestämma vad kompetens är och därmed makt att påverka hur den bedöms. En gruppchef beskriver hur man, ofta omedvetet, väljer den som man är mest bekväm med och som man har mest gemensamt med. Homosocialitet skulle kunna förklara varför andelen kvinnor minskar drastiskt från junior till senior nivå.

Det är svårt att på samma sätt som med kön diskutera statistik över etnisk fördelning i Organisation A eftersom organisationer enligt svensk lag inte får föra sådan statistik. Däremot fick medarbetarna i medarbetarenkäten ange sin etniska bakgrund som nordisk eller utomnordisk, med svarsresultatet 83% respektive 17%. Det tyder på en dominans av nordisk etnisk bakgrund. Etnosocialitet, tendensen att föredra och premiera människor från samma etniska tillhörighet, kan förklara den etniska segregationen på västvärldens arbetsmarknader (Holgersson et al., 2016). På samma sätt som homosocialitet påverkar föreställningar om kompetens och ger den en manlig könsmärkning, kan etnosocialitet ge kompetens en vit etnisk märkning.

Trots att organisationen framhåller sig själv som internationell visar resultatet på att medarbetare som kan prata svenska gynnas. Det visar sig både i form av kulturella och institutionella hinder. Exempel på institutionella hinder återfinns i form av de utbildningar som företaget erbjuder, där kurser på svenska ges mer frekvent än de på engelska. Det gör att medarbetare som inte kan prata svenska får mindre tillgång till verktyg för att utveckla sin kompetens i samma hastighet, vilket gör att de förlorar i karriärhänseende. De kan inte heller på samma villkor ta del i de informella sammanhang, till exempel fikaraster, där svenskan ses som det naturliga valet av språk. Studiens resultat tyder på att många känner sig mer bekväma med det svenska språket och kommer därför om möjligt söka sig till sammanhang där de får prata svenska. Detta är ett exempel på ett kulturellt hinder. Ett annat kulturellt hinder visar sig i den svårighet att läsa av de ”oskrivna reglerna” som beskrivs av både medarbetare och chefer. Att normen premierar egenskaper som ”att vara villig att delta i diskussioner” och ”att synas och höras” är även problematisk eftersom medarbetare som inte pratar svenska har olika förutsättningar att visa på dessa egenskaper och exkluderas därigenom.

### **6.3 Bedömning av kompetens**

Att avgöra vad kompetens är och hur kompetens bedöms, samt att konkretisera dessa handlingar, beskrivs som svårt av både medarbetare och chefer, vilket är förståeligt med bakgrund i tidigare forskning. Både organisationsteorier och utbildningsvetenskap beskriver utmaningar med bedömning. Kompetensbegreppets komplexitet och följaktligen svårigheten att bedöma kompetens tar sig uttryck i såväl skolans som Organisationens As bedömningsprocesser.

Studios resultat visar på hur normer påverkar bedömning av kompetens och i sin tur vilka som belönas i karriären. Den rådande normen inom företaget beskrivs utifrån yttre attribut som kön och etnicitet men också inre attribut som personlighet. Trots att karriärstegen inte skapar normerna återskapas de i karriärstegen tillämpning.

### 6.3.1 Kompetensprofilernas funktion för bedömning

Karriärstegen är uppbyggd runt formella strukturer för hur kompetens ska värderas och bedömas, samt hur beslut ska tas. Vilken kompetens som värderas är skriftligt formulerat i de kompetensprofiler som utgör styrdokument för karriärspåret. Syftet med den formaliserade karriärvägen och kompetensprofilerna är att det ska bli mer likvärdig bedömning av kompetens genom hela organisationen. Resultatet visar dock att de chefer som ska implementera kompetensprofilerna i organisationen gör detta på olika sätt och med olika syfte. Detta kan vara en följd av brist på styrning från ledningshåll. För att säkerställa att styrdokumentet implementeras på det sättet de var avsedda krävs det att ledningen är närvarande i processen och att styrning tillämpas för att säkerställa att formaliseringen uppfyller sitt syfte (Van Den Brink et al., 2010). Utvecklingsgruppen för A-karriären har som uppdrag att utvärdera, uppdatera och utveckla karriärstegen och är ett försök att tillämpa styrning från organisationens ledning. Däremot visar resultatet på att dialogen om förbättringsförslag stannar inom gruppen och det upplevs som svårt att sprida lärdomarna till resten av organisationen.

Kompetensprofilerna lämnar utrymme för tolkning av cheferna som förväntas implementera profilerna i praktiken. Resultatet visar på att olika chefer gör olika och i många fall används kravprofilerna sällan. Vissa medarbetare vittnar om att de aldrig sett profilerna användas och fyra av sjutton medarbetare berättar att de inte vet hur kompetensprofilerna ser ut. Flera gruppchefer beskriver hur de grundar bedömningen på en magkänsla. När man frångår kravprofiler skapas ett spelrum som gör att rådande normer får ta plats, vilket kan förklara snedfördelningen i karriärstegen. Spelrummet skapar utrymme för homo- och etnosocialitet (Van Den Brink et al., 2016). Ofta är normens inverkan på beslut inte ett medvetet val (Martin, 2006). Cheferna påpekar allas möjlighet att göra karriär och att yttre attribut inte ska få påverka bedömning och belöning, men både medarbetare och chefer beskriver samtidigt hur de som lyfts upp ofta passar in i en specifik norm.

Hur bedömningen ska genomföras utifrån kompetensprofilerna kan upplevas som transparent i och med kriteriernas tillgänglighet för samtliga inom organisationen. Att göra bedömningsprocesser helt transparenta är dock svårt, om inte omöjligt, på grund av att sådana processer alltid innehåller en dimension av mikropolitik. Utan styrning och uppföljning förlorar transparensen sitt syfte eftersom mikropolitiken hindrar den avsedda tillämpningen. För att förhindra att normer och mikropolitik får påverka bedömningar av kompetens krävs det att hänsyn tas till mikropolitiken (Van Den Brink et al., 2010). Sådan hänsyn skulle kunna fungera genom styrning från organisationens ledning, till exempel i form av utbildning och stöd för chefer. Organisationen tillämpar idag förändringsarbetet Plan Hållbarhet. Arbetet inkluderar utbildning kring hur fördomar får påverka våra bedömningar och beslut. Därmed tas hänsyn till den mikropolitik som verkar i organisationen. Plan Hållbarhet motiverar arbetet med inkludering och mångfald genom att använda resursargumentet, alltså ett fokus på de fördelar som mångfald medför. Resursargumentet fungerar effektivt eftersom det utvecklar uppfattningen av vad kompetens är samt ifrågasätter normer. Det bidrar också till att motsättningen mellan kompetens och attribut som kön och etnicitet minskar (Teigen, 2002). Resursargumentet återkommer i gruppchefernas motivering av varför arbete med mångfald och inkludering är viktigt.

Trots de fördelar som Plan Hållbarhet inbringar brister arbetet i avseendet att det saknas uppföljning av arbetet. Bristen på uppföljning kan tolkas som en oförsiktighet när det kommer till att implementera förändringar i organisationen. En sådan brist gör att arbetet blir otillräckligt och kan till och med vara skadligt eftersom det kan leda till att organisationen etablerar en moralisk trovärdighet. Den moraliska trovärdigheten cementerar uppfattningen om organisationens egen objektivitet vilket kan motverka chefernas benägenhet att undersöka och undvika sina egna fördomar (Castilla & Benard, 2010). Att resultatet visar på



hur normer får påverka bedömningen av kompetens kan vara en följd av detta. Om en moralisk trovärdighet har etablerats brister också idén om att samsyn inom ledningsgruppen skulle motverka att beslut grundas i normer och fördomar.

### 6.3.2 Likheter och skillnader med skolan

A-karriären är en karriärstege inom en kunskapsintensiv organisation där teknisk kompetens ska bedömas och ge grund för avancemang. Cheferna ska ansvara för bedömning av kompetens och ska möjliggöra medarbetarnas kompetensutveckling. Jämförelser kan därigenom göras med mer uttalat kunskapsgenererande organisationer som exempelvis skolan. På samma sätt som studien visar att normer tar plats i A-karriärens struktur och tillämpning tar de plats i skolkontextens undervisning och bedömning. A-karriärens chefer och skolan lärare kan uppfattas ha mycket gemensamt, varför en jämförelse med skolkontexten kan bidra till intressanta slutsatser. Skolan, likväl som A-karriärens organisation, består av både formella och informella strukturer. Skolans formella strukturer består av exempelvis styrdokument, kunskapskriterier och bedömningsstöd. Utöver dessa finns informella strukturer som tar sig i uttryck genom lokala rutiner, lärares egna övertygelser och deras syn på ämnets kärna. Dessa gör att lärare tolkar kriterier på olika sätt (Roberts, 1982; Eggen, 2004; Johansson & Wickman, 2013; Östman, 1995).

De informella strukturerna inom skolkontexten syns också genom de undervisnings-traditioner och kunskapsemfaser som betonas (Roberts, 1982; Östman, 1995). På samma sätt som synen på kompetens skiljer sig bland cheferna i organisationen skiljer sig också lärares syn på kunskap. Lärare har också olika syn på undervisningens syfte och hur bedömning ska gå till. I undervisningen tar det sig i uttryck genom hur man pratar, vad man pratar om och vad man värderar. Vilken kunskap som bedöms som viktig och vilka värden som läggs in i att vara kunnig är en konsekvens av traditioner, vanor och normer. På samma sätt som i Organisation A kan man i skolan därmed notera hur eleverna formas efter vissa normer, trots skolans strävan till delaktighet, inkludering och integration (Regeringens skrivelse 1996/97:112).

Likheter mellan skolan, en undervisande organisation, och andra organisationer kan också identifieras utifrån de styrdokument som ger stöd för bedömning. Såväl betygsunderlag i skolan som beslut om befordran i A-karriären utgår från kunskapskrav och kriterier. I lärarutbildningen ingår det obligatoriska kurser i bedömning där syftet är att blivande lärare ska förstå hur kunskapskraven ska tolkas och tillämpas, och hur examinationer ska utformas för att säkerställa att alla krav kan bedömas utifrån ett tillräckligt stort underlag. Den bedömning som lärare ska göra av elevers kunskaper och förmågor skiljer sig inte mycket från den bedömning av kompetens som gruppcheferna i studien förväntas göra av sina medarbetare. Till sin hjälp har de en liknande kravställning på olika kompetenser och förmågor som medarbetaren förväntas ha visat för en viss nivå i karriären. En skillnad är att det inom skolkontexten finns en prioriterad intention att fortbilda lärare inom bedömning, medan det inte prioriteras på samma sätt inom chefsutvecklingen. Resultatet visar att det saknas både utbildning i hur kraven ska tolkas och forum för diskussion mellan gruppchefer från olika sektioner. Med bakgrund i det tolkningsutrymme som kompetensprofilerna lämnar är det förstäeligt att både chefer och medarbetare upplever det som svårt att förstå hur kraven ska tolkas och utvärderas i praktiken. Trots svårigheterna visar studiens resultat på att utbildning eller samverkan inte alltid efterfrågas av cheferna.

Utbildning i hur krav och kriterier bör tolkas är ett stöd men inte en garanti för att säkerställa likvärdig bedömning. Samma problematik som urskiljs i Organisation A, där fördomar och normer får påverka bedömningen, syns i skolan. Trots lärares utbildning i bedömning gör olika lärare olika val grundade i undervisningstraditioner, emfaser och värderingar. Med den bakgrunden bör man inte överskatta utbildningens inverkan. Bedömning av kompetens är komplext utifrån flera aspekter och med bedömningsprocesser följer därmed utmaningar.

Både organisationer och skolan ställs inför dessa utmaningar och liknande problematik kan urskiljas i båda verksamheterna som en konsekvens av dessa.

### 6.3.3 Förutsättningar för formativ bedömning

Lärande i skolan och lärande i arbetslivet behöver inte nödvändigtvis fungera olika. Lärande och kompetensutveckling är nära sammankopplade, och de dimensioner som ingår i lärandeprocessen kan också återfinnas i kompetensutveckling (Illeris, 2013). En organisation som värderar kompetensutveckling kan därför med fördel utnyttja teorier om lärande för att främja kompetensutveckling i yrkeslivet. Med kompetensutveckling följer ofta behov av uppföljning och bedömning av utvecklingen. I det aktuella A-karriärspåret sker bedömning av kompetens och beroende på hur organisationen värderar och definierar sin syn på kompetensutveckling så blir det viktigt att relatera kompetensbedömningen till synen på utveckling. Inom skolkontexten baseras undervisning och lärande på olika teorier och bedömning av lärande relateras till det. Formativ bedömning har grund i teorier om hur lärande går till och det torde finnas likheter med utveckling av teknisk kompetens inom företaget. Med den bakgrunden är det intressant att analysera hur förutsättningar för formativ bedömning ser ut i karriärspåret.

Utöver de kompetensprofiler som finns tillgängliga är kommunikation med närmaste chef ett viktigt verktyg för medarbetarna för att förstå vad som krävs för att klättra i karriären. Tolkningsutrymmet i kompetensprofilernas utformning ställer krav på kommunikationen för att klargöra mål samt handleda medarbetare i hur de ska uppnå dem. En sådan kommunikation kan präglas av en formativ bedömning för att fungera framgångsrikt (Hattie & Timperley, 2007; Black & Wiliam, 1998). Den formativa bedömningens tre centrala delar, feed back, feed up och feed forward, kan fungera som centrala delar även i kommunikationen mellan chef och medarbetare. Till exempel skulle det då finnas ett uttalat syfte med kommunikationen att tydligt klargöra målen (feed up) och att formulera en plan för att nå dem (feed forward). De medarbetare som beskriver en välfungerande kommunikation med sin närmaste chef beskriver också förhållanden som kan liknas vid de tre delarna. Dessa uppfattar ofta målen och kraven som tydliga, och gemensamt är att de också har nått långt upp i karriärstegen. Att bara vissa upplever en framgångsrik kommunikation kan tolkas som en konsekvens av den pyramidstruktur som tidigare redogjorts för, som syftar till att alla inte ska nå de högre nivåerna. En annan förklaring skulle kunna vara chefernas inställning till medarbetarnas potential, där vissa chefers syn präglas av att alla inte har kapacitet att ta sig till de högre nivåerna.

Utöver feed up och feed forward är feed back en central del av den formativa bedömningen. Feed back handlar om att förklara var personen är just nu. Medarbetarnas beskrivningar av hur befordran eller nekande till befordran oftast görs utan motivering tyder på en brist i feed back. Bristen på motivering förstärker föreställningen om befordringsprocesserna som godtyckliga, vilket också bekräftas i medarbetarenkäten.

Antalet steg i karriärstegen upplevs försvåra möjligheten att sätta närliggande mål att arbeta mot, både för medarbetare och chefer. Det beskrivs som extra viktigt för den nya generationen som beskrivs ha ett behov av att se sin egen utveckling, få bekräftelse och tydliga belöningar. Några medarbetare som identifierar sig med den nya generationen bekräftar bilden, och menar att A-karriären går för långsamt och fungerar som en bromskloss. Det beskrivs som viktigt att ändra sådana aspekter för att behålla den yngre arbetskraften. Att addera fler steg i karriären skulle därför vara fördelaktigt både för att främja formativ bedömning, men också för att behålla värdefull kompetens inom organisationen.

## 7 Slutsatser

### 7.1 Hur är teknikerkarriärer strukturerade?

Teknikerkarriärer är ofta parallella karriärspår utformade efter tekniska specialister. Studien visar på de utmaningar som parallella karriärspår medför angående uppfattad jämlikhet, transparens och spänningar mellan karriärspår.

Teknikerkarriärer kan beskrivas utifrån formella och informella strukturer. Den formella strukturen består av hur organisationen har formaliserat karriärvägen utifrån hierarki, styrdokument, rutiner och fastställda metoder. I karriärsammanhang kan det inkludera organisatoriska nivåer, framtagna kriterier, rutiner för hur beslut fattas och metoder för att säkerställa att styrdokument och rutiner efterföljs. Den informella strukturen är inte fastställd men tar sig uttryck i människors agerande, upplevda känslor och tyckande. I karriärsammanhang kan det vara hur tolkningar verkställs eller hur karriärens status uppfattas. Informella strukturer kan trots att de inte är uttalade befastas i sin tillämpning och till exempel styra föreställningar om vad kompetens är, hur kompetens bedöms och, därmed, vem som är kompetent. Inom organisationer finns, på samma sätt som i skolan, normer som påverkar sådana föreställningar. Till exempel finns en tydlig könsmärkning av teknisk kompetens som också bekräftas i studiens resultat.

Studien visar på en problematik när man återskapar en karriär efter en redan befintlig karriärstege utan att ta hänsyn till karriärens syfte och funktion. Teknikerkarriären inom Organisation A är uppbyggd runt en pyramidstruktur till följd av att den konstruerats utifrån chefkarriären. Strukturen är informell och ger utrymme för subjektiva tolkningar av karriärstegens syfte och mål. Att ifrågasätta pyramidstrukturens syfte kan möjliggöra för organisationen att reflektera över varför den ser ut som den gör och överväga huruvida strukturen kan motiveras. Att kunna identifiera strukturen och, om möjligt, motivera den skulle öka karriärstegens transparens vilket är avgörande för karriärens framgång och måluppfyllnad.

### 7.2 Vilka förutsättningar skapar teknikerkarriärer för likvärdig bedömning av kompetens?

Studien visar på en komplexitet i att avgöra vad kompetens är och i sin tur svårigheten att bedöma kompetens. Kompetens är en social konstruktion som påverkas av rådande normer vilket bekräftas i studien. Bedömningskriterier kopplade till karriärstegen kan ge utrymme för tolkning och det kan vara svårt att förstå innebörden av dem samt hur de ska utvärderas. Lärare i skolans organisation har liknande, tolkningsbara kriterier att förhålla sig till men får utbildning för hur dessa bör hanteras. Chefer inom organisationer får nödvändigtvis inte ett sådant stöd. Studien visar på hur chefer tolkar och tillämpar kriterier på olika sätt, vilket står i konflikt med karriärstegens syfte. Att karriärstegen inte tillämpas på det sätt som den är avsedd kan tyda på en brist på styrning som ser till att en formalisering uppfyller sitt syfte. Utbildning eller forum för diskussion och samverkan skulle kunna vara exempel på en sådan styrning. Utbildning i hur krav och kriterier ska tolkas bör ses som ett stöd men inte en garanti för att skapa förutsättningar för likvärdig bedömning. De utmaningar som urskiljs i organisationer syns också i skolan, där rådande normer i form av exempelvis undervisnings-traditioner och betoning av olika emfaser påverkar lärarens föreställningar om kunskap. Normer gör att såväl lärare i skolan som chefer i organisationer tolkar krav och kriterier på olika sätt. Bedömning av kompetens är komplext och det finns därför ingen enkel lösning på hur förutsättningar för likvärdig bedömning bör konstrueras.

Styrning och uppföljning krävs för att förhindra att mikropolitik får påverka bedömningsprocessen. Studien visar att trots att hänsyn tagits till normer och fördomar som finns i

organisationen återskapas dessa i karriärens tillämpning. Detta kan vara en följd av att mångfalds- och inkluderingsarbete implementerats utan försiktighet. Förändringsarbete kräver uppföljning och utvärdering. Oförsiktighet kan resultera i att organisationen etablerar en moralisk trovärdighet. Studien visar att en sådan oförsiktighet kan möjliggöra normers påverkan i bedömningsprocessen. Trots att Organisation A har skapat kriterier för bedömning av kompetens visar studien att flera undviker att använda kriterierna. Att frångå kriterier skapar spelrum för normer att ta plats i bedömningsprocessen och skapar utrymme för homo- och etnosocialitet.

Studien visar att då en kommunikation mellan chef och medarbetare präglats av formativ bedömning har karriären uppfattats som tydlig och transparent. Den formativa bedömningen har en positiv effekt på möjligheten att klättra i karriären. Avsaknad av formativ bedömning gör att karriären uppfattas som otydlig och icke-transparent. Medarbetaren får svårt att förstå målen och hur de ska ta sig dit. Att formativ bedömning bara ges till vissa kan grunda sig i karriärstegens pyramidstruktur eller chefers syn på medarbetarnas olika potential. Om chefer saknar en tilltro till allas kapacitet att nå de högre nivåerna brister förutsättningarna för en formativ bedömning.

En framgångsrik formativ bedömning kräver att den innehåller de tre centrala delarna; (1) feed back, (2) feed up och (3) feed forward. Studien visar att det inom Organisation A finns rum för förbättring inom samtliga tre delar. Medarbetare vittnar om (1) brister i feed back genom en avsaknad av motiveringar vid befordran eller nekande till befordran, (2) brister i feed up genom en svag kommunikation mellan chef och medarbetare som misslyckas med att klargöra kriterier, samt (3) brister i feed forward genom en oförmåga att formulera tydliga planer för att nå målen. Den sistnämnda kan vara en följd av få antal steg i karriären.

### **7.3 Rekommendationer**

Med bakgrund i studiens resultat och utifrån ett mångfalds- och inkluderingsperspektiv bör A-karriärens pyramidstruktur problematiseras och syftet tydliggöras. Om den kan motiveras bör argumenten tydligt och formellt formuleras för att öka transparensen för medarbetare.

Studien identifierar ett behov av styrning från ledningen för att säkerställa att karriärstegen tillämpas på det sätt som den är avsedd. Styrning skulle till exempel kunna tas i uttryck genom utbildning och forum för samverkan för och mellan gruppchefer. Sådan styrning skulle också möjliggöra att mångfalds- och inkluderingsarbetet Plan Hållbarhet följs upp och utvärderas vilket är nödvändigt för att undvika att mikropolitik får påverka bedömningsprocessen.

Slutligen ges rekommendationer att tillämpa det som i skolforskning benämns som formativ bedömning även inom Organisation A. Studien visar på att medarbetarna upplever brister när det kommer till den formativa bedömningens tre centrala delar. Med den bakgrunden finns också skäl för att utöka antalet steg i karriären.

### **7.4 Begränsningar och vidare forskning**

Empirin har hämtats från ett specifikt sammanhang vilket kan begränsa möjligheten att dra generella slutsatser. Däremot kan resultatet antas vara relevant även för andra organisationer med liknande förutsättningar och sammanhang. Studiens kvalitativa karaktär, där empirin samlats in genom intervjuer och fokusgrupper, har resulterat i ett begränsat urval. Bara ett fåtal medarbetare och gruppchefer inom Organisation A är representerade. Studien har utgått från ett perspektiv där organisationer ses som socialt konstruerade. Utgångspunkten implicerar att det inte går att studera organisationer utan att ta del av människors beskrivningar av organisationen. Därmed blir det uppenbart att det inte finns en sann bild av en organisation, utan beskrivningen kommer alltid utgå från någons erfarenheter, förklaringar och tolkningar. Deltagarnas upplevelser är inte generaliserbara men med stöd från tidigare forskning kan de bekräftas.

Studien har avgränsats till att undersöka teknikerkarriärer utifrån ett perspektiv. För att få ett mer nyanserat resultat kan flera perspektiv och erfarenheter tas hänsyn till. Studien har inte beaktat bedömning av kompetens i till exempel rekryteringsprocesser utan fokuserat på den bedömning som sker inom organisationen i det dagliga arbetet. Studien har också centrerats runt medarbetares uppfattning av karriärstegen, med kompletterande perspektiv från cheferna. Denna studies resultat skulle därför kunna kompletteras genom att studera bedömningsprocesser utifrån observationer av bedömningsdiskussionerna i realtid.

I studiens initiala fas var tanken att studien även skulle innefatta en jämförelse mellan organisationens arbete med mjukvara respektive hårdvara. Verkstadsindustrin uppmärksammar nu ett teknikskifte där organisationers tidigare fokus på hårdvara förändras till att i större utsträckning koncentrera sin verksamhet runt mjukvara. Med bakgrund i teknikens utveckling hade det varit intressant att undersöka om utmaningarna med att bedöma kompetens ser olika ut i relation till verksamhetens fokus på hårdvara respektive mjukvara.

I fallstudien har endast en av Organisation A:s karriärstegar undersökts. Arbetet har avgränsats till att studera teknikerkarriären och inte chef- och projektledarkarriären. Liknande studier för de andra karriärerna samt jämförelser däremellan hade varit intressant att ta del av. Flera medarbetare och chefer lyfter frågor om hur de olika karriärspåren samspelar med varandra, vilket belyser ett behov av sådana jämförelser.

## Referenser

- Acker, J. (2006). *Inequality Regimes: Gender, Class, and Race in Organizations*. *Gender & Society*, 20(4), 441–464.
- Allen, T. & Katz, R. (1986). *The dual ladder: Motivational solution or managerial delusion?* *R&D Management* 16 (2): 185-97.
- Alvehus, J. (2013). *Skriva uppsats med kvalitativ metod: En handbok*. Stockholm: Liber.
- Bailyn, L. (1991). *The hybrid career: an exploratory study of career routes in R&D*. *Journal of engineering and Technology Management*, 8(1), 1-14.
- Benschop, Y., Holgersson, C., Van den Brink, M., & Wahl, A. (2015). *Future challenges for practices of diversity management in organizations*. In R. Bendl, I. Bleijenbergh, E. Henttonen, & A. Mills (Eds.), *The Oxford handbook of diversity in organizations* (pp. 553–574). Oxford: Oxford University Press.
- Bergqvist, F. (2018). *Kompetens före kön – allt annat är helt fel*. Hämtad 2018-11-18 från <https://www.aftonbladet.se/debatt/a/ng23Qn/kompetens-fore-kon--allt-annat-ar-helt-fel>
- Berner, B. (red.) (2003). *Vem tillhör tekniken?: kunskap och kön i teknikens värld*. Arkiv förlag/A-Z förlag.
- Black, P. & Wiliam, D. (1998). *Assessment and Classroom Learning*. *Assessment in Education Principles Policy and Practice* 5(1):7-74.
- Bobadilla, N., & Gilbert, P. (2017). *Managing scientific and technical experts in R&D: beyond tensions, conflicting logics and orders of worth*. *R&D Management*, 47(2), 223-235.
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). *Using thematic analysis in psychology*. *Qualitative Research in Psychology* 3:2, 77-101.
- Bryman, A., & Nilsson, B. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder* (2., [rev.] uppl.. ed.). Malmö: Liber.
- Castilla, E., & Benard, S. (2010). *The Paradox of Meritocracy in Organizations*. *Administrative Science Quarterly*, 55(4), 543–676.
- Denscombe, M. (2004). *Forskningens grundregler*. Lund: Studentlitteratur.
- Denscombe, M. (2016). *Forskningshandboken: för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. (3:e rev. och uppdaterade uppl.). Studentlitteratur, Lund.
- Eggen, A. (2004) *Teacher assessment literacy beyond technicalities and intuition*. *Studies in Educational Policy and Educational Philosophy*, 2004:2, 268-284.
- Ellström, P.-E. (2002) *Lärande - i spänningsfältet mellan produktionens och utvecklingens logik*. I Abrahamsson, K., Abrahamsson, L., Björkman, T., Ellström, P.-E., Johansson, J. (red.). *Utbildning, kompetens och arbete*. (s. 335–353) Lund: Studentlitteratur.
- Evetts, J. (1992). *Dimensions of Career: Avoiding Reification in the Analysis of Change*. *Sociology*, 26(1), 1–21.
- Fägerlind, G., (2012). *Mångfald i praktiken - handbok för verksamhetsutveckling*. Malmö: Liber AB.

- Farndale, E., Biron, M., Briscoe, D., & Raghuram, S. (2015). *A global perspective on diversity and inclusion in work organisations*. The International Journal of Human Resource Management, 26(6), 677-687.
- Faulkner, W. (2001). *The technology question in feminism: A view from feminist technology studies*. Women's Studies International Forum, 24(1), 79-95.
- Granberg, O. & Ohlsson, J. (2012). *Från lärandets loopar till lärande organisationer*. Johanneshov: TPB.
- Håkansson, J. & Sundberg, D. (2012). *Utmärkt undervisning. Framgångsfaktorer i svensk och internationell belysning*. Natur och Kultur.
- Hattie, J. & Timperley, H. (2007). *The power of feedback*. Review of educational research 77:81
- Hattie, J. (2012). *Synligt lärande för lärare*. Stockholm: Natur och Kultur
- Hoffmann, P., Hoegl, M., Muethel, M., & Weiss, M. (2016). *A contemporary justice perspective on dual ladders for R&D professionals*. Journal of Product Innovation Management, 33(5), 589-612.
- Holgersson, C. (2013). *Recruiting Managing Directors: Doing Homosexuality*. Gender, Work and Organization, 20(4).
- Holgersson, C., Tienari, J., Meriläinen, S., & Bendl, R. (2016). *Executive search as ethnosociality: A cross-cultural comparison*. International Journal of Cross Cultural Management, 16(2), 153-169.
- Holgersson, C., Wahl, A., Höök, P. & Linghag, S. (red.) (2011). *Det ordnar sig: teorier om organisation och kön*. (2., [uppdaterade] uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Illeris, K. (2013). *Kompetens: [vad, varför, hur]*. (1. uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Jankowska, A. & Klingmark, E. (2017). *Kvinnors (o)möjligheter till chefspositioner i mansdominerade organisationer - En studie om jämställdhet i verkstadsindustriföretag*. (Examensarbete, Kungliga Tekniska högskolan, Stockholm). Hämtad från <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1193505/FULLTEXT01.pdf>
- Johansson, A.-M. & Wickman, P.-O. (2013). *Selektiva traditioner i grundskolans tidigare år: Lärares betoning av kvalitéer i naturvetenskapsundervisningen*. NorDiNa, 9(1).
- Jönsson, A. (2017) I Hult, A. & Olofsson, A. (red.). *Utvärdering och bedömning i skolan: för vem och varför?*. (Andra utgåvan). Stockholm: Natur & Kultur.
- Kanter, R. M. (1993). *Men and Women of the Corporation*. (2. ed.) New York: Basic Books.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. (3. [rev.] uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Lerman, N. E., Oldenziel, R., and Mohun, A. P. (2003). *Gender and technology: A reader*. Baltimore, Md: Johns Hopkins University Press.
- Lidar, M., Karlberg, M., Almqvist, J., Östman, L. & Lundqvist, E. (2018). *Teaching Traditions in Science Teachers' Practices and the Introduction of National Testing*. Scandinavian Journal of Educational Research, 62:5, 754-768.

- Linghag, S. (2009). *Från medarbetare till chef* [Elektronisk resurs]: kön och makt i chefsförsörjning och karriär. Diss. Stockholm: Kungliga Tekniska högskolan, 2009. Stockholm.
- Lundahl, C. (2014). *Bedömning för lärande*. Studentlitteratur Lund.
- Martin, P. (2006). *Practising Gender at Work: Further Thoughts on Reflexivity*. *Gender, Work & Organization*, 13(3), 254-276.
- McIlwee, J. & Robinson, G. (1992) *Women in engineering: Gender, power and workplace culture*. Albany: SUNY Press.
- Mellström, U. (2003). Teknik och Maskulinitet. I Berner, B. (red.). *Vem tillhör tekniken?: kunskap och kön i teknikens värld*. (s. 57–76) Arkiv förlag/A-Z förlag.
- Montin, S., 1989. *Från demokrati till management. Decentralisering inom kommunerna*. Statsvetenskaplig tidsskrift. Vol. 92. Nr. 2. sid. 77-87.
- Moore, S. (1999). *Understanding and Managing Diversity among Groups at Work: Key Issues for Organisational Training and Development*. *Journal of European Industrial Training*, 23, 208-5), p.208-17.
- Nilholm, C. (2007). *Perspektiv på specialpedagogik*. Studentlitteratur AB, Lund.
- Personuppgiftslag (SFS 1998:204). Hämtad från Riksdagens webbplats: [https://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/personuppgiftslag-1998204\\_sfs-1998-204](https://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/personuppgiftslag-1998204_sfs-1998-204)
- Regeringens skrivelse 1996/97:112. *Utvecklingsplan för förskola, skola och vuxenutbildning – kvalitet och likvärdighet*. Utbildningsdepartementet.
- Roberts, D. A. (1982). *Developing the concept of "curriculum emphases" in science education*. *Science Education*, 66(2): 243-260.
- Roberts, D. A. (1988) *What counts as science education?* In P. J. Fensham (ed.), *Development and Dilemmas in Science Education* (London: Falmer Press), 27–54.
- Roberts, D. A. (2007). *Scientific literacy/science literacy*, In S. K. Abell & N. G. Lederman (Eds.), *Handbook of research on science education* (pp. 729–780). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Rychen, D. S. & Salganik, L. H. (2003). *Key competencies for a successful life and a well-functioning society*. Gottingen, Germany: Hogrefe & Huber.
- Rydgren, J. (2004). *Mechanisms of exclusion: ethnic discrimination in the Swedish labour market*. *Journal of Ethnic and Migration Studies* 30(4): 697-716.
- Shanin, A. (2018). *Perceptions of competence in evaluation and promotion processes: on the reproduction and change of male dominance in management industrial organizations*. (Examensarbete, Kungliga Tekniska högskolan, Stockholm). Hämtad från <http://kth.diva-portal.org/smash/get/diva2:1255537/FULLTEXT01.pdf>
- Teigen, M. (2002). *The suitable few: Managerial recruitment practices in the Norwegian state bureaucracy*. *Scandinavian Journal of Management*, 18(2), 197-215.
- Van Den Brink, Holgersson, Linghag, & Deé. (2016). *Inflating and down playing strengths and weaknesses—Practicing gender in the evaluation of potential managers and partners*. *Scandinavian Journal of Management*, 32(1), 20–32.



Van Den Brink, M., Benschop, Y., & Jansen, W. (2010). *Transparency in Academic Recruitment: A Problematic Tool for Gender Equality?* *Organization Studies*, 31(11), 1459-1483.

Van Driel, J.H., Bulte, A.M.W. & Verloop, N. (2008). *Using the curriculum emphasis concept to investigate teachers' curricular beliefs in the context of educational reform.* *Journal of Curriculum Studies*, 40(1), 107-122.

Vetenskapsrådet. (2015). *Formativ bedömning på 2000-talet – en översikt av svensk och internationell forskning.* Från [https://www.vr.se/download/18.2412c5311624176023d25aca/1529480531147/Formativ-bedoemning-svensk-o-internationell-forskning\\_VR\\_2015.pdf](https://www.vr.se/download/18.2412c5311624176023d25aca/1529480531147/Formativ-bedoemning-svensk-o-internationell-forskning_VR_2015.pdf)

Wiliam, D. & Leahy, S. (2015). *Handbok i formativ bedömning. Strategier och praktiska tekniker.* Natur och Kultur

Östman, L. (1995). *Socialisation och mening: No-utbildning som politiskt och miljömoraliska problem.* *Uppsala Studies in Education*, 61 . Stockholm: Almqvist & Wiksell.

Östman, L. (2008). *Analys av utbildningens diskursivitet. Normer och följemeningar i text och handling.* *Utbildning & Demokrati*, 17 (3), 113-137.

## Bilagor

### Bilaga 1: Kompetensprofil för nivå A1

#### Kompetensprofil för utvecklingsväg Teknik A1

ALLMÄN KOMPETENS A1	
Kompetenser <i>(Kunskap, förmåga och vilja att...)</i>	Motivering
Till exempel: förstå hur eget arbete påverkar produkten och omgivande grupper	
Till exempel: förstå vikten av och arbetssättet kring förbättringsarbete	

Definiera avdelningens kompletterande kompetenser för A1	
Kompetenser <i>(Kunskap, förmåga och vilja att...)</i>	Motivering

#### Kompetenssteg A1 (Ingenjör, Produktsamordnare etc.)

Insteg på A1-nivå kan ske utan att nivån är till fullo uppfylld. Chefen bedömer när medarbetaren har uppnått kompetensnivån. Tidsspannet innan man uppnått kompetensklassning till A1 varierar, men ett riktvärde för att uppnå kompetenskraven är ett halvt till ett års erfarenhet av verksamhetsområdet. Relevant examensarbete och feriearbete kan räknas in i denna tid. En medarbetare på A1-nivå har en grundläggande förståelse för såväl verktyg som det arbetsområde tjänsten omfattar och utför sina uppgifter med stöd från kolleger såväl inom linje som i projekt.

Om den nyanställda har flera års för verksamheten relevant arbetslivserfarenhet ska han/hon läggas in på A2-nivå.

## Bilaga 2: Kompetensprofil för nivå A2

### Kompetensprofil för utvecklingsväg Teknik A2

ALLMÄN KOMPETENS A2	
Kompetenser ( <i>Kunskap, förmåga och vilja att...</i> )	Motivering
Till exempel: självständigt driva sitt arbete	
Till exempel: leverera med hög kvalitet och kvantitet över tid	
Till exempel: fungera som handledare till nyanställda och praktikanter	

Definiera avdelningens kompletterande kompetenser för A2	
Kompetenser ( <i>Kunskap, förmåga och vilja att...</i> )	Motivering

### Kompetenssteg A2

A2 kan en medarbetare utses till när man väl behärskar såväl verktyg som det arbetsområde tjänsten omfattar. En A2 utför obehindrat sina uppgifter såväl inom linje som i projekt och behöver endast stöd eller uppbackning av gruppchef eller mer erfaren medarbetare vid komplikationer. En A2 har så hög kompetens att personen företräder gruppen i tvärfunktionella arbetsuppgifter.

Tidsspannet innan man kan bli aktuell för en kompetensklassning till A2 varierar, men ett riktvärde för att uppnå kompetenskraven är 2–3 års erfarenhet av verksamhetsområdet. Gruppchef föreslår uppflyttning från A1 till A2 vilket kan ske så fort kompetenskraven uppfyllts.

## Bilaga 3: Kompetensprofil för nivå A3

### Kompetensprofil för utvecklingsväg Teknik A3

ALLMÄN KOMPETENS A3 Senior	
Kompetenser <i>(Kunskap, förmåga och vilja att...)</i>	Motivering
Till exempel: förmedla kunskap på ett pedagogiskt sätt till övriga organisationen	
Till exempel: fungera som handledare till exjobbare	
Till exempel: ha en djup förståelse för samspelet mellan organisationens produkttegenskaper	

*) Definiera rollens specifika tekniska kompetenser för A3 Senior	
Kompetenser <i>(Kunskap, förmåga och vilja att...)</i>	Motivering

Avdelningens kompletterande kompetenser A3 Senior	
Kompetenser <i>(Kunskap, förmåga och vilja att...)</i>	Motivering

### **Kompetenssteg A3 (ex. Senior Ingenjör, Senior Produktsamordnare)**

”Här kan du leda jobbet och lära andra.”

En A3 är en mycket erfaren medarbetare som klarar att hantera komplexa frågor och på ett pedagogiskt sätt förmedla sina kunskaper till mindre erfarna, ofta i en fadderroll. Är mycket kunnig inom sitt ansvarsområde och kan självständigt driva komplicerade frågor och utredningar samt företräda Organisation A såväl nationellt som internationellt.

## Bilaga 4: Kompetensprofil för nivå A4

### Kompetensprofil för utvecklingsväg Teknik A4

PERSONLIGA EGENSKAPER	
Vara prestigelös	
Vara pedagogisk	
Vara modig och handlingskraftig	
Vara förebild åt A1, A2 och A3	
ALLMÄN KOMPETENS A4 Expert	
Kompetenser ( <i>Kunskap, förmåga och vilja att...</i> )	Motivering
Till exempel: Ha expertkunskaper inom sitt specialistområde och tillämpa dem med teknisk briljans	
Till exempel: Vara en auktoritet inom arbetsområdet	
Till exempel: Utifrån sitt specialkunnande leda det långsiktiga utvecklingsarbetet i rätt riktning med fokus på organisationens produktgenskaper	

Definiera rollens specifika tekniska kompetenser för A4 Expert	
Kompetenser ( <i>Kunskap, förmåga och vilja att...</i> )	Motivering

Definiera avdelningens kompletterande kompetenser för A4 Expert	
Kompetenser <i>(Kunskap, förmåga och vilja att...)</i>	Motivering

### Kompetenssteg A4 (ex. Expert Ingenjör, Expert Produktsamordnare)

”Du är en auktoritet på Organisation A.”

En A4 är en mycket erfaren medarbetare som klarar att utveckla ett område med stor höjd eller bredd. För att klara den här typen av uppgifter krävs förutom gedigen relevant yrkeserfarenhet bl.a. förmåga att analysera och se arbetsområdets roll i helheten och att på ett pedagogiskt sätt tillgodose behovet av nödvändig samverkan mellan berörda. Fungerar som kunskapsbärare i organisationen. Man är en av få i landet med motsvarande kompetens.

## Bilaga 5: Inbjudan till att delta i studien

Hej,

Jag heter Caroline Bern och skriver just nu mitt examensarbete inom Organisation A. Jag studerar ett kombinerat civilingenjör- och lärarprogram på Kungliga Tekniska högskolan, och examensarbetet är det sista steget i min utbildning.

Jag kommer med mitt examensarbete att göra en genomlysning av A-karriären med avseende på inkludering, med syftet att ge förslag på hur en mer inkluderande karriärväg kan utformas. Studien kommer att baseras på intervjuer med medarbetare och chefer inom A-karriären.

Jag tror att du skulle kunna bidra till studien med ditt perspektiv på A-karriären, och skulle uppskatta om du har möjlighet att träffa mig för en intervju. Intervjun uppskattas ta cirka en timme, men jag har avsatt 90 min för att ha marginal. Medverkan i intervjun kommer att vara anonym och allt innehåll kommer behandlas konfidentiellt. Resultatet av studien kommer redovisas i två rapporter (en intern och en extern) och beräknas vara klar i december 2018.

Jag har föreslagit tid och plats via kalendern. Hör gärna av dig om tiden inte fungerar, eller om du har några andra frågor eller funderingar!

Med vänlig hälsning,  
Caroline Bern



## **Bilaga 6: Intervjuguide – Medarbetare**

### **Information om studien och intervjun**

#### **Bakgrund**

Vilket kön identifierar du dig med?  
Hur identifierar du din etnicitet?  
Vad har du för utbildningsbakgrund?  
Hur gammal är du?  
Hur länge har du arbetat på Scania?  
Har du arbetat inom andra spår än A-karriären?  
Arbetade du någonstans innan Organisation A? I så fall var/med vad?

#### **A-karriären**

Hur skulle du beskriva A-karriären?  
Hur har processen inom A-karriären sett ut för dig?  
Vad krävs för att göra karriär inom A-karriären? Vilka egenskaper är viktiga?  
Är det tydligt vad som krävs för att komma vidare? Hur kommuniceras kraven?  
Tror du att det är någon som gynnas/missgynnas av hur A-karriären är utformad och tillämpad?  
Hur upplever du att (Kön/Etnicitet/Utbildningsbakgrund/Ålder/Extern och intern erfarenhet) påverkar möjligheten att göra karriär inom A-karriären? Någon annan viktig faktor? Hur påverkar det dig?  
Skulle du beskriva A-karriären som inkluderande? Varför/Varför inte? Hur?

#### **Styrdokument**

Vet du hur styrdokumentet för A-karriären ser ut?  
Hur förmedlas styrdokumentet till dig som medarbetare?  
Hur upplever du att styrdokumentet för A-karriären används?  
Upplever du att styrdokumentet är inkluderande?

#### **Kompetens**

Vad är teknisk kompetens för dig?  
Hur bedöms teknisk kompetens?  
Är det några andra kompetenser som du upplever är viktiga inom A-karriären? Vilka bedöms?  
Bedöms allas kompetens likvärdigt? Varför/Varför inte?  
Påverkar din roll/arbetsuppgifter hur du bedöms utifrån teknisk kompetens? Hur?  
Upplever du att din kompetens tas tillvara på?  
Får du möjlighet att utveckla din tekniska kompetens? På vilket sätt?  
Har du lika möjligheter som alla andra att utveckla din tekniska kompetens?  
Hur påverkar A-karriärens utformning din möjlighet till kompetensutveckling?

#### **Konsekvenser och åtgärder**

Vilka är de största hindren för att göra karriär som teknisk specialist inom Organisation A?  
Hur påverkar dessa hinder din framtida karriär inom Organisation A?  
Vad tycker du är bra med A-karriären?  
Vad skulle du vilja ändra på gällande A-karriären?  
Har du några förslag på hur A-karriären kan göras mer inkluderande?

### **Avslutande frågor**

Är det något du vill tillägga?

Har du några frågor till mig?

Återkom gärna om fler reflektioner eller tankar dyker upp.

## **Bilaga 7: Intervjuguide – Gruppchefer**

### **Information**

#### **Övergripande frågor**

Vad betyder inkludering? Vad betyder mångfald?  
Är inkludering och mångfald viktigt? Varför?

Hur skulle ni beskriva A-karriären?

Vilka kompetenser är viktiga inom A-karriären?

Vad krävs för att göra karriär inom A-karriären? Vilka egenskaper är viktiga?

Tror ni att det är någon som gynnas/missgynnas av hur A-karriären är utformad och tillämpad?

Skulle ni beskriva A-karriären som inkluderande? Varför/varför inte?

Bidrar/hjälper/inspirerar A-karriären till arbete med inkludering?

#### **Utformning av A-karriären - styrdokument**

Vad tycker ni om kompetensprofilerna? Vad är bra/dåligt?

Är det några krav som ni tycker är onödiga/problematiska? Varför?

Lägger man mer vikt på vissa krav än andra?

Skulle ni beskriva styrdokumentet som inkluderande? Varför/varför inte?

#### **Tillämpning av A-karriären**

Hur använder ni kompetensprofilerna? I vilka situationer?

Används de för att ta beslut eller för att motivera beslut?

Används den lika för alla?

Vem styr användningen av styrdokumentet? Medarbetare eller chef?

Innan så nämnde ni att [...] kompetens är viktig inom A-karriären. Hur bedöms sådan kompetens?

Bedöms allas kompetens likvärdigt?

Är de krav som finns formulerade i kompetensprofilerna också det som bedöms?

Hur kommuniceras kraven för att göra karriär?

Skulle ni beskriva uppflyttningsprocessen som transparent? Varför/varför inte?

Hur ser kommunikationen mellan ledningsgrupper ut? Hjälps ni åt för att säkerställa likabedömning?

#### **Avslutande frågor**

Vad tycker ni är bra med A-karriären?

Vad skulle ni vilja ändra på gällande A-karriären?

Har ni några förslag på hur A-karriären kan göras mer inkluderande?

Är det något ni vill tillägga?

Har ni några frågor till mig?

Återkom gärna om fler reflektioner eller tankar dyker upp.

