
Livs- och karriärplanering; en väg till personal- och organisationsutveckling

Bakgrund

Arbetslivet förändras i en allt snabbare takt. Lawrence och Lorsch (1967) beskriver hur en organisation måste kunna anpassa sig till omgivningens nya krav för att överleva. Att det i en föränderlig värld ställs höga krav på flexibilitet och förändringsvilja hos organisationerna och människorna i dem. "Det nya greppet de senaste åren är organisationsförnyelse och utbildning av personal" (Veibäck & Björkesson, 1992).

Förändringsarbete har tidigare bedrivits i en betydligt mer långsam och försiktig takt än vad som sker idag. Enskilda verksamheter har haft en försiktig och avvaktande inställning men den nya tidens krav och fler verksamheter ökar satsningarna, intensiteten och tempot i utvecklingsarbetet (Gustavsén, Hofmaier, Ekman Philips & Wikman, 1995).

Denna allt snabbare förändringstakt ställer naturligtvis också förändrade krav på den enskilde medarbetaren. Denne måste också kunna förändras, vara förändringskompetent (Aronsson, Svensson, Leksell & Sjögren, 1995). Där man tidigare inte sällan hade ett livslångt åtagande inom ett företag eller organisation är det nu inte ovanlig med att man under sin livstid har upp till tre, fyra olika karriärer (Hall, Mirvis i Howard, 1995; Stevens, 1993). Individerna förutsätts också i allt större utsträckning själv ta ansvar för den egna kompetensutvecklingen (Hansson, 1988) och att man är anställningsbar (Mangell, 1995). "Det blir allt viktigare att varje medarbetare själv avgör vad som är viktigt för henne/honom" (Hansson, 1988). "Tryggheten för individen ligger i att individen är attraktiv för arbetsgivaren..." (Mangell, 1995).

Att erbjuda de anställda livs- och karriärplanering är ett effektivt sätt att bistå individen i sin strävan att själv avgöra vilken väg man vill gå. Med de effekter man kan se hos dem som genomgått livs- och karriärplaneringsprogram (Boberg, Vinberg, 1998; Thuresson, 1996; Mangell, 1995) kan man anta att det kan ha effekter på såväl "job involvement" som "empowerment".

I en studie (Brown, Leigh, 1996) visade man att upplevelsen av arbetsklimatet som motiverande och engagerande var relaterat till graden av "job involvement" hos personalen. Conger & Kanungo (1988) ser "empowerment" som en process som framhäver känslan av egen kraft och inflytande bland de anställda. Båda dessa effekter kan uppnås via livs- och karriärplanering.

Livs- och karriärplanering

Bakgrund

I U. S. A. startades under 70-talet utvecklingsprogram för de anställda. Dessa var dock inte alltid kopplade till verksamheten eller företagets mål utan var mer fokuserade kring personlig utveckling. Utvecklingen gick sedan via trainee program som var helt styrda av företagets behov till den partnershipmodell som lanserades på 80-talet och som vägde samman företagets och individen behov (Mangell, 1995).

I Sverige har man lagt en tyngdpunkt vid PU-samtalen som ett instrument för kompetensutvecklingen. Chef och anställd har regelbundna möten där den anställdes behov av kompetensutveckling diskuteras (Granberg, 1990). En tydlig

skillnad mellan PU-samtalet och ett livs- och karriärplaneringsprogram är att PU-samtalet har sitt huvudsakliga fokus på individens utveckling i *arbetet* medan en livs- och karriärplanering fokuserar lika mycket på arbetet som på livet utanför arbetsplatsen. Det finns även andra skillnader, en livs- och karriärplanering sker alltid utifrån individens behov och önskemål och genomförs inte sällan med en extern eller intern karriärkonsult.

Svenska företag har på senare tid börjat se vikten av att kunna erbjuda sina anställda möjligheten till livs- och karriärplanering (Mangell, 1995). Inom Ericsson drev man från 1992 – 1999 Career Consulting och sedan hösten 1999 drivs "Propeller", en resurs för livs- och karriärplanering gemensamt av RSV, Skattemyndigheten och Kronofogdemyndigheten i Stockholm. Även andra företag och myndigheter som Posten, ABB, Rikspolisstyrelsen och Folkvandvården har börjat undersöka möjligheterna att erbjuda sina anställda livs- och karriärplanering.

Metod

Livs- och karriärplanering syftar till att öka individens kunskap om sig själv. Kunskap som fungerar som hjälp att se nya möjligheter och vägar i livet. "Det handlar om att planera sin framtid- arbete och privatliv utifrån sina personliga förutsättningar, inre behov och önsknings" (Mangell, 1995). Livs- och karriärplanering handlar alltså om en helhetssyn på människan där fokus inte bara ligger på arbetet utan i lika stor grad på fritid, hälsa samt familj och relationer.

Livs- och karriärplanering kan genomföras både som individuella program och som grupprogram. Fördelen med ett individuellt program är att fokus verkligen hamnar på individen och dennes unika behov och förutsättningar. Detta blir inte lika tydligt i grupprogrammen men där har man en fördel i man får ta del av övriga deltagares erfarenheter samt kan få tillgång till gruppen som nätverk i det egna utvecklingsarbetet.

Det finns inte någon given universell metod eller arbetsgång för hur en livs- och karriärplanering ska bedrivas (Sharf, 1992). Dock, som den beskrivs (Mangell, 1995; Stevens, 1993) förefaller vissa grundkaraktäristika vara gemensamma oavsett arbetsmetod i fråga om tidsåtgång eller struktur, om det rör sig om individuella program eller grupprogram. Följande beskrivning baserar sig på Mangell (1995) och Stevens (1993)

Behovsinventering. Det första steget är att utifrån individens nusituation göra en behovsanalys. Var i livet befinner sig personen? Hur ser arbetssituationen ut? Är individen föremål för avveckling, personalomställning, omorganisation eller andra yttre påverkansfaktorer? Hur ser övriga livsomständigheter ut vad gäller familj, hälsa, fritid? Lever individen ett lyckligt familjeliv med en rik fritid eller är man mitt i en skilsmässa? Genom att besvara dessa och andra liknande frågor analyserar man ifall det är lämpligt att börja med livs- och karriärplanering eller om det finns behov av andra insatser först.

Självanalys. Vem är jag, vilka är mina styrkor och svagheter? Detta är det första steget i den egentliga livs- och karriärplaneringen och har en central plats i processen. Att bli medveten om sina starka och svaga sidor, vad som skiljer oss från andra är till stor hjälp när det gäller att finna rätt sysselsättning. För att få svar på

frågan "vem är jag?" tar man hjälp av människor i sin närhet; chef, kollegor, goda vänner, familjen som får beskriva hur de ser på individen. Självanalysen kan vid behov också kompletteras med personlighetstester.

Resursinventering. Där självanalysen gav svar på frågan vem man är så handlar resursinventeringen om vad man kan. Inom vilka områden har man sin kompetens? Vilka är mina förmågor, vad tycker jag är roligt att göra, vad intresserar mig? I detta steg handlar det om att se sin kompetens, att man faktiskt *kan*. Det handlar om att synliggöra och värdera både den kompetens man använder i sitt dagliga arbete och den som kommer till användning utanför arbetet. Inte sällan är individen omedveten om att den kompetens man använder under utövandet av en hobby eller något annat som intresserar och engagerar inte bara kan ge värdefull information om vad man passar för utan också kan bidra till utvecklandet av den egna arbetssituationen. I arbetet med resursinventeringen är det viktigt att ständigt fråga varför. Varför intresserar det här mig? Varför tycker jag att det här är roligt. Varför har jag haft mina framgångar inom just dessa områden?

Viljedeklaration. Vad vill jag göra med resten av mitt liv? Utifrån självanalys och resursinventering riktas man så blicken framåt. Vad vill jag med livet, vilka är mina drömmar, var vill jag vara om 5 år om 10 år? För många är detta den svåraste delen i livs- och karriärplaneringen. Man vet att man önskar en förändring, men inte till vad. Många är inte heller helt medvetna om vad de bär på för drömmar och önskemål i livet. Eller så vågar de inte släppa fram dem för att de i förstone ter sig orealistiska; att helt byta karriär, att bryta upp och flytta utomlands. Men, i detta första steg är det viktigt att släppa fram sina drömmar och förhoppningar utan att censurera eller realitetsanpassa dem. Det är viktigt att få upp dem till medvetandet och se vad det är de står för, vad de representerar. Först därefter börjar man analysera vilka av dem man vill försöka förverkliga.

Handlingsplanen. Detta är det sista stadiet i livs- och karriärplaneringen. Nu är det dags att omsätta drömmarna till konkreta mål. Vilka av mina drömmar vill jag förverkliga, hur ska jag göra, när ska jag börja och när ska jag ha nått målet? Det är viktigt att målen är realistiska, att man känner att man kan nå dem inom ramen för den tidplan man upprättar i handlingsplanen. Större målsättningar delas in i delmål och man upprättar en inbördes prioritering av målen. Målen måste vara individens egna, upprättade efter dennes vilja, förutsättningar, intressen och förmågor. Handlingsplanen summerar hela livs- och karriärplaneringen. Dock är det viktigt att komma ihåg att handlingsplanen inte är statisk. Den förändras i takt med att individen gör nya erfarenheter, utvecklar nya förmågor formulerar nya drömmar och mål. Det centrala är genom att upprätta en handlingsplan aktiveras individen och blir mer målinriktad i sin förändringsprocess.

Uppföljning. Efter 5- 8 månader görs en uppföljning av livs- och karriärplaneringen. Har man genomfört de förändringar som man avsåg att genomföra? Har man påbörjat de processer man önskade? Har man ändrat fokus och i så fall varför? Hur har det gått? Uppföljningen innebär både ett stöd för individen i dennes process och ett sätt för organisationen att följa upp och kvalitetssäkra arbetet med livs- och karriärplaneringar.

Själva livs- och karriärplaneringen dvs. stegen som beskrivits ovan exklusive behovsinventering och uppföljning tar cirka sex timmar i anspråk. Mellan träffarna med konsulten får individen uppgifter att arbeta med som ligger till grund för de olika momenten i processen.

Effekter

Två undersökningar har genomförts vid Ericsson Career Consulting (f.d. Career & Job Centre), Boberg & Vinberg (1998) som gjort en fallstudie av nio individers upplevelser av att ha gått igenom livs- och karriärplanering och Thuresson (1996) som undersökt de personalekonomiska effekterna av livs- och karriärplanering.

Boberg & Vinberg (1998) har intervjuat nio personer som gått igenom en livs- och karriärplanering. De skriver att samtliga på olika sätt har fått en ökad i klarhet i vem man är, vad man kan och vad man vill. Vidare skriver de att intervjupersonerna rapporterat ett ökat självförtroende, ökad självtillit och en ökad mognad. En ökad grad av handlingskraft rapporteras som en effekt av den ökade grad av ansvarstagande för sitt framtida arbetsliv. Intervjupersonerna hade också upplevt en ökad förmåga att kommunicera, att stressen minskat och tre av intervjupersonerna hade också erfart en ökad arbetsglädje.

Även Thuresson (1996) finner att de som genomgått livs- och karriärplanering "... vet vad de vill och tar ett större ansvar för sin egen utveckling". Thuresson fann också att arbetsprestationen höjts genom ökad arbetstillfredsställelse, att självförtroendet stärkts och att man nått en ökad handlingskraft vid förändring. Thuressons studie fokuserar på de personalekonomiska effekterna av livs- och karriärplanering och hon finner att de är en lönsam verksamhet och investering "både sett ur ett personal- och företagsekonomiskt som ett mänskligt perspektiv". Hon fann också att lönsamheten i verksamheten skulle kvarstå även om kostnaderna för livs- och karriärplaneringarna fördubblades.

En pågående utvärdering av verksamheten vid Propeller som genomförs av Personalekonomiska institutet vid Stockholms universitet förefaller peka mot samma goda resultat som de båda undersökningar som refererats ovan. Det är dock för tidigt att dra några bestämda slutsatser av de data som hitintills presenterats.

Diskussion

Resultaten i Boberg & Vinbergs (1998) studie stämmer väl med mina egna intryck av effekterna av livs- och karriärplanering. Att människor på relativt kort tid (cirka 6 timmar) kommer till en avgjort djupare förståelse om sig själva, sina drivkrafter och förmågor samt hur de på bästa sätt ska kunna dra nytta av dem i sitt framtida arbetsliv. Mina erfarenheter är att många också finner en bättre balans mellan yrkesliv och fritid. Många börjar att betrakta karriären som en del av livet istället för att livet har varit en del av karriären. Det framkommer också alltför tydligt att de behov i arbetslivet som Thorsrud & Emery (1969) identifierar i alltför liten utsträckning uppfylls för individerna. En livs- och karriärplaneringen ger inte bara individen ökade möjligheter att fylla dessa behov utan innebär för många att de för första gången får möjlighet att uttrycka, sätta ord på, dessa behov.

Vad som endast indirekt framgår av de refererade undersökningarna är att livs- och karriärplanering passar för *alla* i en organisation oavsett ålder, utbildning eller position i företaget.

Att livs- och karriärplanering är ett effektivt sätt att få medarbetare som är mer "empowered" (Conger & Kanungo, 1998) som erfar mer av "job involvement" (Brown, Leigh, 1996) tycks mig tydligt. Dels eftersom livs- och karriärplaneringen så tydligt visar för individen att det är på dennes ansvar och initiativ som en förändring/förbättring av livs- och arbetssituationen kan komma till stånd dels då individen blir sin egen agent i förändringsarbetet. Vidare genom att kunskapen om de egna styrkorna och förmågorna ökar blir det enklare och därigenom lättare att välja väg, graden av otrygghet vid förändringar minskar i och med det ökade självförtroendet och den ökade självkänslan.

Livs- och karriärplanering blir ett viktigt instrument även för företag som önskar förändringsbenägna medarbetare som tar ansvar för sin egen kompetensutveckling och därmed bidrar till den egna organisationens konkurrenskraft. Förvisso finns det en risk att livs- och karriärplanering kan komma att öka den externa personalomsättningen då resultatet av en livs- och karriärplanering ibland leder till ett beslut om att byta arbetsgivare. Den risken är dock ringa jämfört med de uppenbara fördelar som både individerna och företagen har att tjäna på att erbjuda sina medarbetare livs- och karriärplanering.

Referenser

- Aronsson G, Svensson L, Leksell K & Sjögren A, (1995). Förändringskompetens. Projektledares erfarenheter från 300 Arbetslivsfondsprojekt. Solna, Arbetslivsinstitutet.
- Boberg, E, Vinberg J.K. (1998). Fallstudie om livs- och karriärplanering vid Career & Job center, Ericsson Telecom AB. Stockholms universitet, psykologiska institutionen.
- Brown S.P; Leigh, T.W A New Look at Psychological Climate and Its Relationship to Job Involvement, Effort, and Performance. *Journal of Applied Psychology*. 1996 Vol 8, (no 4), 358 – 368.
- Conger J.A., Kanungo, R.N The empowerment process: Integrating Theory and Practice. *Academy of Management Review*. 1988 Vol. 13 (No 3) 417 – 482.
- Granberg, O. (1990). Personaladministration och organisationsutveckling. Stockholm, Natur & Kultur.
- Gustavsen, B; Hofmaier, B; Ekman-Philips, M & Wikman, A (1995). Utvecklingslinjer i arbetslivet och Arbetslivsfondens roll. Stockholm: SNS Förlag.
- Hansson J. (1988) Skapande personalarbete: kompetens som strategi. Stockholm, Prisma.
- Howard, A. (1995) The Changing Nature of Work. Jossey-Bass Publ. San Francisco.
- Lawrence, P.R & Lorsch J.W (1967). *Organization and Environment*. Homewood Illinois: Richard D. Irwin.
- Mangell, L. (1995) Karriärplanering för alla. En introduktion i karriärplanering för organisationer och företag. Stockholm, PA-forum.
- Thuresson, E (1996). Career & Job centre vid Ericsson Telecom AB. Personalekonomiska effekter. Stockholms universitet, personalekonomiska institutet.
- Torsrud, E & Emery, F.E. (1970). *Mot en ny bedriftsorganisasjon*. Oslo: Tanum.
- Sharf, R.S. (1992). *Applying career development theory to counseling*. Pacific Grove, CA. Brooks/Cole
- Stevens, P. (1993) *Career Development Support in Organisations*. Sydney. The Centre for Worklife Counselling.
- Veibäck, T & Björkesson, L (1992). Slutrapport från prospekteringsprojekteringsarbete i praktiken Institutet för produktions & arbetsplatsutveckling.