

# Det finns karriärer även för den som inte vill bli chef

Arbetsgivare som lyfter fram olika sätt att utvecklas och göra karriär har lättare att attrahera och behålla kompetenta medarbetare. Att utvecklas som specialist eller projektledare i en organisation är alternativ till en karriär som chef med personalansvar. Det skriver organisationskonsulterna **Anna Gulliksen** och **Kristina Vejbrink** i den här artikeln. I en tidigare artikel, publicerad i Pharma Industry 3/2012 skrev de om hur man kan hantera en generationsväxling av chefer.

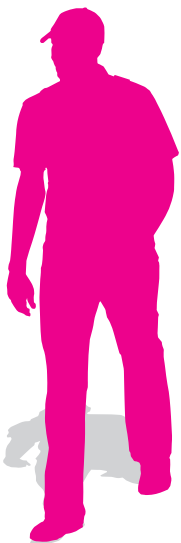


**K**arriär uppfattas fortfarande av många som att klättra i hierarkin och avancera som chef. Men så behöver det inte vara. Numera har karriärbegreppet vidgats utifrån en kunskap om att människor är olika, har olika förmågor och trivs i olika situationer. De flesta vill känna att de utvecklas i sitt yrkesliv men det betyder olika saker för olika personer. Vissa upplever att de utvecklas när de får fördjupa sin kunskap och bli experter inom ett område. Andra vill hela tiden ha nya utmaningar och drivs av en vilja till breddning och förändring. En sak är dock säker - för att en arbetsgivare ska uppfattas som attraktiv behöver man kunna ge en bild av vilka utvecklingsmöjligheter som finns i företaget och hur dessa möjligheter ser ut.

Den här artikeln handlar om hur man kan hitta alternativa karriärvägar för duktiga medarbetare som inte vill ha personalansvar men ändå utvecklas i sin roll och ta ansvar.

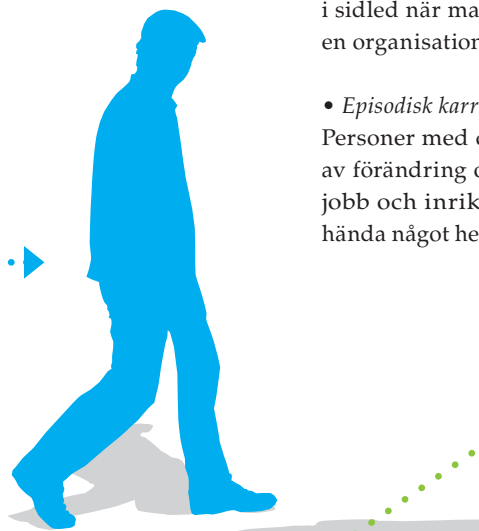
## Fyra typer av karriärer

Ur organisationens perspektiv är karriärutveckling en viktig del i den strategiska kompetensförsörjningen. Det



handlar om att matcha individernas behov av utveckling och karriär med företagets behov av kompetens för olika roller och på olika nivåer. På senare tid har begreppet Talent Management börjat användas då man talar om medarbetare som särskilt visat framföreterna och som anses ha extra hög potential för att avancera till chefer eller utvecklas till specialister.

Alla varken kan eller vill vara chefer. Inte heller har chefsjobbet samma dragningskraft på unga människor som tidigare. Men hur kan man behålla och utveckla duktiga specialister och



Inflytande och påverkan är centrala drivkrafter och dessa personer är ofta målinriktade till sin läggning.

- *Expertkarriär.*

Expertens drivkraft är att fördjupa sig inom ett område som han eller hon ofta arbetar inom under hela arbetslivet. Experten motiveras av att bli bättre och kunnigare inom ett visst område.

- *Utvidgande karriär.*

En person med en utvidgande karriärstil drivs av viljan till att bredda sin kompetens och arbetsuppgifter. Hon eller han vill lära sig nya saker som knyter an till den befintliga kunskapen och erfarenheten och rör sig ofta i sidled när man ska byta arbete inom en organisation.

- *Episodisk karriär.*

Personer med denna karriärstil drivs av förändring och förnyelse och byter jobb och inriktning ofta. Det måste hända något hela tiden. Det är svårt att

tenderar till exempel att utvecklas inom ledarskap och effektivitet medan en utvidgande karriärinriktning tenderar att bli bra på teamwork och innovation. Experten står för fördjupning och specialistkunskap inom sitt område medan de episodiska kan vara utmärkta som projektledare eller gruppmedlemmar i ett avgränsat projekt.



” Men hur kan man behålla och utveckla duktiga specialister och andra nyckelpersoner utan att göra dem till chefer med personalansvar?

andra nyckelpersoner utan att göra dem till chefer med personalansvar? Modellen Decision Dynamics bygger på mångårig forskning om människor i arbetslivet och visar att människor har olika drivkrafter och därmed karriärinriktningar.

- *Linjär karriär.*

Individen har sin drivkraft i att avancera uppåt i en organisation för att bli chef och ledare på högre nivåer.

förutse hur den här individen ska röra sig vidare, karriären kan ta vilken riktning som helst. Det som främst motiverar är oberoende och nya utmaningar.

De olika karriärtyperna ska inte värderas som bättre eller sämre. Det är däremot viktigt att förstå att de passar mer eller mindre bra för olika arbetsuppgifter och situationer. Personer med olika karriärinriktningar har en tendens att utveckla olika kompetenser. Den linjära karriärinriktningen

Genom att definiera och tydliggöra vilka alternativa karriär- och utvecklingsvägar som finns kan man bygga en mer dynamisk och attraktiv organisation. Man ger på så sätt utrymme till utveckling för medarbetare som inte drivs av den linjära karriärstilens önskan att avancera uppåt och bli chef. Genom att synliggöra andra utvecklingsvägar skapar man en mer attraktiv organisation då den ger möjlighet till utveckling av fler roller vilket bidrar till



en större mångfald. Om man synar sin organisation ur det perspektivet kan man finna att det redan finns olika utvecklingsvägar men att de inte är synliggjorda som utvecklings- och karriärvägar.

Att arbeta som specialist eller projektledare är exempel på två tänkbara alternativa karriärvägar.

” En sak är dock säker - för att en arbetsgivare ska uppfattas som attraktiv behöver man kunna ge en bild av vilka utvecklingsmöjligheter som finns i företaget och hur dessa möjligheter ser ut.

#### Karriärutveckling för en blivande specialist

Specialister behövs inom de flesta organisationer och särskilt i verksamheter som lever på att producera kunskapsintensiva tjänster eller produkter. I stabs- och ledningsfunktioner finns det ofta specialister, till exempel inom ekonomi, marknadsföring, juridik och liknande. Specialisten är expert inom sitt område och kan arbeta med att fördjupa, utveckla och sprida kunskap, både i och utanför organisationen. En specialist kan utvecklas till att bli en auktoritet inom sitt område. Så här kan olika steg i en specialists karriärutveckling se ut:

- Det första steget i en specialistkarriär kan handla om att ansvara för ett avgränsat expertområde och att utveckla baskunskap inom det. Man kan ha en mer erfaren specialist som mentor och man kan ansvara för delar av en process eller ett kunskapsområde men inte ha huvudansvaret.

- I nästa karriärsteg får specialisten fördjupa sig inom sitt område och bygga djupare på sin kunskap. Ansvaret ökar liksom förväntningarna på att expertkunskapen ska komma verksamheten till godo.

- I det tredje karriärsteget får specialisten bygga vidare på sin kompetens och utöka sitt ansvarsområde ytterligare. Det kan handla om att utvidga kunskapen till angränsande eller kompletterande områden. Det kan också handla om att träda in i en roll som senior rådgivare till mindre erfarna kollegor.

#### Karriärutveckling för en blivande projektledare

Att vara projektledare innebär att planera, organisera, leda och utvärdera ett avgränsat projekt. Arbetet innebär att driva ett projekt från start till mål och därefter leverera ett resultat till beställaren av projektet. Ofta medverkar personer med olika kompetenser i en projektgrupp som projektledaren ska samordna och motivera. Man kan vara projektledare vid sidan av andra uppgifter men man kan också se projektledning som en yrkesroll som kan jämföras med en chefsbefattning. Ekonomi och administration är oftast en del av projektledarens uppdrag. Så här kan olika steg i en projektledarkarriär se ut:

- För en projektledare kan första nivån innebära mindre projekt, aktivt arbeta för att bistå andra och bygga en baskunskap. En projektledare på den här nivån arbetar ofta nära sin uppdragsgivare.

- Det andra steget i en projektledarkarriär kan vara att ansvara för större projekt, kanske med större budget, en större projektgrupp eller som ett projekt som sträcker sig över längre tid. Det kan handla om att driva projekt som berör flera avdelningar eller gentemot fler funktioner. Projektet kan vara mer komplext till sin karaktär eller tillhöra en mer strategisk del av verksamheten.

- Det tredje steget kan vara att driva projekt över fler avdelningar eller gentemot fler funktioner och involvera ännu fler deltagare. Ett projekts komplexitet kan definieras utifrån antal involverade projektmedarbetare, omsätt-

ning, tidsomfattning eller strategisk vikt för företaget. I det tredje steget har projektledaren fullt resultatansvar, kanske som global projektledare.

#### Definiera kompetenser och beteenden

Den organisation som vill införa en tydlig karriärtrappa för specialister och/eller projektledare behöver definiera vilka kompetenser som krävs och vilka beteenden man vill se på respektive nivå.

Genom att arbeta aktivt med chefsförsörjning och alternativa karriär- och utvecklingsvägar kan man förbättra kvaliteten på sina rekryteringar – både interna och externa – och framstå som en attraktiv arbetsgivare där det finns möjligheter att växa och utvecklas. Olika roller behöver olika slags kompetens och beteenden och det gäller även specialist- och projektledarroller.

ANNA GULLIKSEN  
seniorkonsult  
Gulliksen Consulting



KRISTINA VEJBRINK  
organisationskonsult och  
partner  
Lyhra Kommunikation och  
Förändring



#### Att reflektera över

- Hur ser man på karriärutveckling i din organisation? Vilka karriärvägar finns det?

- Kan man utvecklas och göra karriär även om man inte vill bli chef?

- Är karriärvägarna tydliga för medarbetarna?

#### Källor:

Larsson, R m fl (2005:3): *Strategic Talent Management. The Career Lens of Success. Decision Dynamics.*

Artikeln om alternativa karriärer ingår i Bonniers chefshandbok Praktiskt Ledarskap, maj 2012.