



LUNDS
UNIVERSITET

Pedagogiska institutionen
Box 199, 221 00 Lund

Kurs: PEDM11
Magisteruppsats, 15 hp
Avancerad Nivå
Datum: 2008-01-25

Hinder för att uppnå ett eftersträvat lärande

En etnografisk studie av en målstyrningsåtgärd på en
produktionsavdelning

Malin Eriksson och Jenny Truedsson

Handledare:
Piotr Szybek

ABSTRACT

Arbetets art:	Magisteruppsats
Sidantal:	86 sidor
Titel:	Hinder för att uppnå ett eftersträvat lärande. En etnografisk studie av en målstyrningssatsning på en produktionsavdelning
Författare:	Malin Eriksson, Jenny Truedsson
Handledare:	Piotr Szybek
Datum:	2008-01-25
Sammanfattning:	<p>När organisationer tvingas förändras för att klara av kraven i omvärlden, ställs det ofta krav på att organisationsmedlemmarna ska förändra sitt arbetssätt eller tillägna sig nya kunskaper och förmågor. Det finns dock en risk för att hinder, av olika slag, hindrar medarbetarnas lärande från att nå upp till de önskade utfallen.</p> <p>Fokus för denna studie är ett produktionsföretag inom livsmedelsbranschen där målstyrning ska införas som ett nytt arbetssätt i en produktionsavdelning. Processen börjar med att produktionschefen under ett antal möten förmedlar grundläggande information till samordnarna, för att skapa ett fundament för deras kommande arbetssätt. Samordnarna förväntas sedan föra vidare sina kunskaper till de övriga anställda i produktionen. Produktionschefen ser målstyrningen som en väg mot att uppnå företagets övergripande mål i och med förhoppningen att det kommer leda till ett förbättrat arbetssätt, en utveckling av samordnarrollen samt ett förändrat tankesätt hos samordnarna.</p> <p>Vårt syfte är att identifiera hinder för att arbetet med målstyrning i en produktionsgrupp ska leda till det önskade utfallet. För att besvara syftet har vi använt oss av ett etnografiskt angreppssätt och samlat in data genom observationer och intervjuer.</p> <p>Vi har lyckats identifiera hinder i produktionschefens och samordnarnas skilda förståelse för syftet med målstyrningen, produktionschefens kommunikationsstil på mötena, samordnarnas miljö, samordnarnas syn på sin egen förmåga samt bristen på överensstämmelse mellan produktionschefens önskade utfall med målstyrningen och de metoder han använder för att uppnå det önskade utfallet.</p>
Nyckelord:	Lärande, kommunikation, förståelse, handlingsutrymme, hinder för lärande, miljöpedagogik, produktionsföretag.

Förord

Vi vill tacka produktionschefen och alla samordnare på Sockerkakan för att de ställt upp på att bli observerade, intervjuade och allmänt utfrågade. Det kan inte vara lätt att ha två studenter springandes efter sig hela tiden, men samordnarna har verkligen fått oss att känna oss välkomna. Framförallt vill vi tacka produktionschefen på Sockerkakan som möjliggjort vår närvaro på företaget, samt för all den tid och energi han investerat i vår studie.

Vi vill också tacka vår handledare Piotr Szybek som under resans gång gett oss moraliskt stöd, nya infallsvinklar och kritiska frågor.

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1. Bakgrunden till kontakten med Sockerkakan	1
1.2. Presentation av produktionsavdelningen på Sockerkakan ..	2
2. Syfte	3
2.1. Forskningsfrågor	3
2.2. Avgränsning	3
2.3. Disposition	3
3. Litteraturgenomgång	5
3.1. Litteratursökning och urval	5
3.2. Ett miljöpedagogiskt synsätt	6
3.2.1. Systemtänkande	6
3.2.2. Perceptionsprocesser	7
3.3. Lärande genom kontext och handling	8
3.3.1. Anpassnings- och utvecklingsinriktat lärande	8
3.3.2. Handlingsmodell	9
3.3.3. Single- och doubleloop lärande	12
3.4. Individens uppfattningar och dess påverkan på handling och lärande	13
3.4.1. Läridentitet och self-efficacy	13
3.4.2. Objektivt och subjektivt handlingsutrymme	14
3.4.3. Inlärd hjälplöshet	15
3.5. Kommunikation och meningsskapande	16
3.5.1. Perspektiv på kommunikation	16
3.5.2. Kommunikationsproblem och meningsskapande	17
3.6. Ledarskap för utveckling och förändrad förståelse	17
3.6.1. Förståelseperspektiv på ledarskap och kompetensutveckling	17
3.6.2. Att leda mjuka hårda och mjuka processer	19
3.6.3. Delaktighet	20
4. Metod	24
4.1. En etnografisk ansats	24
4.2. Tillvägagångssätt - vår forskningsprocess	25

4.2.1. Val av och tillträde till fältet	25
4.2.2. Förhållande till fältet och datainsamling.....	26
4.3. Datainsamling	27
4.3.1. Deltagande observationer	27
4.3.2. Intervjuer	28
4.3.3. Genomförande av datainsamlingen.....	29
4.3.4. Bearbetning av materialet, teori och analys	30
4.4. Vår inverkan med inslag av action research	31
4.5. Kvalitet och metoddiskussion	34
4.5.1. Kvalitetskriterier.....	34
4.5.2. Avslutande reflektioner kring vår arbetsprocess.....	37
5. Resultatframställning	40
5.1. Produktionschefens syn på målstyrningsprocessen	40
5.1.1. Syfte med målstyrningen.....	40
5.1.2. Syfte med faktainsamlingen	42
5.1.3. Syn på hinder i processen.....	43
5.1.4. Syn på hur målstyrning bör utvecklas.....	44
5.1.5. Sammanfattning av produktionschefens syn på målstyrning.....	46
5.2. Samordnarnas roll och förståelse för målstyrningsprocessen	46
5.2.1. Den omgivande miljöns påverkan på möten.....	46
5.2.2. Samordnarrollen och arbetsmiljön	47
5.2.3. Att styra över arbetstakten.....	48
5.2.4. Kritiska händelser i produktionen	49
5.2.5. Samordnarnas förståelse.....	50
5.2.6. Samordnarnas inställning	52
5.2.7. Samordnarnas syn på sin egen förmåga.....	53
5.2.8. Syn på hinder i processen.....	54
5.2.9. Sammanfattning av samordnarnas roll och förståelse för målstyrningsprocessen.....	54
5.3. Information och kommunikation på möten.....	55
5.3.1. Förmedlar information	55
5.3.2. Teoretisk bakgrund.....	55
5.3.3. Uppgifter	55
5.3.4. Planering och tydlighet.....	56
5.3.5. Samtalsklimatet på mötena.....	57
5.3.6. Sammanfattning av information och kommunikation på mötena	59
5.3.7. Vårt sista möte.....	60

6. Analys	63
6.1. Hur ser den tilltänkta lärandeprocessen ut och vad finns det för hinder i denna?	63
6.1.1. Det önskade utfallet.....	63
6.1.2. Arbetsprocessen.....	64
6.2. Hur ser samordnarnas lärandemiljö ut och vad finns det för hinder i denna?.....	67
6.2.1. Systemtänkande.....	67
6.2.2. Reflektion	67
6.3. Hur upplever samordnarna arbetsprocessen med målstyrning och vad finns det för hinder med deras upplevelser?	68
6.3.1. Upplevda möjligheter för målstyrningsprojektet	68
6.3.2. Upplevda möjligheter att påverka sitt arbete	70
6.3.3. Förståelse.....	72
6.4. Vad använder sig produktionschefen av för verktyg för att uppnå ett lärande hos samordnarna? Vad finns det för hinder med dessa verktyg?	74
6.4.1. Transmissionssyn på kommunikation	74
6.4.2. Kommunikation för att skapa förståelse	75
6.4.3. Samtalsklimat på mötena	75
6.4.4. Vårt sista möte.....	78
7. Slutsatser och avslutande kommentarer.....	79
7.1. Hur ser samordnarnas lärandemiljö ut och vad finns det för hinder i denna?.....	79
7.2. Hur ser den tilltänkta lärandeprocessen ut och vad finns det för hinder i denna?	79
7.3. Vad använder sig produktionschefen av för verktyg för att uppnå ett lärande hos samordnarna? Vad finns det för hinder med dessa verktyg?	80
7.4. Hur upplever samordnarna arbetsprocessen med målstyrning och vad finns det för hinder med deras upplevelser?	81
7.5. Avslutande kommentarer	82
8. Referenser	84

Bilaga 1	a
Intervjuguide.....	a

1. Inledning

Organisationer befinner sig i ett ständigt samspel med sin omvärld (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Omvärldens erbjudanden i form av resurser, vilka krävs för att driva verksamhet, samt marknad, till vilken organisationerna levererar sina produkter eller tjänster, är avgörande för organisationernas existens och fortlevnad. Organisationers mål är i första hand att bemästra relationen till relevanta delar av omvärlden och säkerhetsställa organisationens tillgång till de resurser som är nödvändiga för att upprätthålla verksamheten (Thompson & McEven, 1958, i Jacobsen & Thorsvik, 2002). För organisationer kan detta beroendeförhållande leda till att förändringar i omvärlden kräver förändringar inom organisationen.

Ofta ställer förändringar nya och annorlunda krav på medarbetarna inom organisationen, exempelvis i form av nya arbetsuppgifter som skall läras in, förändring av de existerande arbetsmetoderna samt en förändring av medarbetarnas roller. Att i ett förändringsarbete få medarbetare att utvecklas, samt tillägna sig de nödvändiga kunskaper och färdigheter som krävs för att uppnå organisationens övergripande mål, är inte alltid helt problemfritt.

Att uppnå någon form av lärande i organisationer är inte svårt men att däremot uppnå just det lärande som eftersträvas kan vara problematiskt. Det finns en risk för att man i processen stöter på ett antal hinder. För att uppnå det önskade lärandet är det därför av vikt att identifiera de hinder som finns för att sedan kunna eliminera dem.

”Man behöver inte motivera människor till att lära, det är viktigare att undanröja hindren.”

(Bruner, 1990 i Granberg, 2004, s.75)

1.1. Bakgrunden till kontakten med Sockerkakan

Utgångspunkten för vår studie är ett produktionsföretag inom livsmedelsbranschen vilket vi har valt att kalla Sockerkakan. Förändringar i organisationens omvärld, i form av höjda råvarupriser och en ökad konkurrens, tvingar företaget till en förändring och anpassning i riktning mot de nya kraven. Företaget måste antingen förändras och utvecklas för att anpassa sig till omgivningens förändrade krav eller förlora sin väletablerade plats på livsmedelsmarknaden. Företaget har dock valt att kämpa vidare och som ett led i företagets utvecklingsstrategi har de utvecklat övergripande mål som de hoppas kunna uppnå inom fem år.

Som en del i processen för att uppnå dessa mål har produktionschefen valt att införa målstyrning inom produktionsavdelningen. På produktionsavdelningen finns fyra samordnare som var och en ansvarar för en grupp medarbetare. Processen börjar med dessa samordnare till vilka produktionschefen under ett antal möten velat förmedla en grund för deras kommande arbetssätt. Samordnarna förväntas sedan föra vidare sina kunskaper till de övriga anställda i produktionen.

Produktionschefen har sedan starten av projektet dock varit orolig för att satsningen på det nya arbetssättet inte ska lyckas utan att den kommer att rinna ut i sanden. Oron baseras delvis på tidigare försök att introducera nya processer i produktionsgruppen vilka inte nått upp till det förväntade resultatet. Då han själv inte kunnat identifiera orsaken till de tidigare bristfälliga resultaten hoppas han att vi kan bidra med en förklaring på detta.

1.2. Presentation av produktionsavdelningen på Sockerkakan

Sockerkakan har ca 100 anställda. Organisationsstrukturen är hierarkiskt uppbyggd med en funktionsbaserad indelning där likartade uppgifter sammanförts till samma organisatoriska enhet (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Produktionsavdelningen leds av en produktionschef som har en kvalitetskoordinator, en samordnare som fungerar som en extra resurs, ställföreträdande produktionschefer och fyra samordnare under sig. Det är de fyra sistnämnda samordnarna och produktionschefen som är fokus för vår studie. Det händer dock att vi nämner några av de andra personerna på produktionsavdelningen vilket kan förklaras av att deltagarna på mötena varierade från möte till möte. Målstyrningssatsningen inkluderade i det inledande skedet i första hand de fyra samordnarna vi fokuserar på.

Samordnarna innehar både produktionsansvar och personalansvar. Varje samordnare ansvarar för ett område i produktionen samt har en personalgrupp på ca 20 till 30 personer. Den fjärde samordnaren är även en av de ställföreträdande produktionscheferna.

2. Syfte

Vårt syfte är att identifiera hinder för att arbetet med målstyrning i en produktionsgrupp ska leda till det önskade utfallet.

Önskat utfall är:

- Insikt, kontroll och effektivare arbetssätt
- Utveckling av samordnarrollen
- Långsiktigt tänkande och långsiktig planering

2.1. Forskningsfrågor

Utifrån vårt syfte har vi identifierat följande fyra forskningsfrågor som varit vägledande för vår forskningsprocess:

- Hur ser samordnarnas lärandemiljö ut och vad finns det för hinder i denna?
- Hur ser den tilltänkta lärandeprocessen ut och vad finns det för hinder i denna?
- Vad använder sig produktionschefen av för verktyg för att uppnå ett lärande hos samordnarna? Vad finns det för hinder med dessa verktyg?
- Hur upplever samordnarna arbetsprocessen med målstyrning och vad finns det för hinder med deras upplevelser?

2.2. Avgränsning

Vi har valt att fokusera på produktionsavdelningen i en utvald organisation, framförallt på samordnarnas lärande i samspel med deras omgivning och produktionschef.

Införandet av målstyrningen i produktionsavdelningen sker som en del i arbetet mot att uppnå företagets övergripande mål. Vi ser därmed att företagets övergripande mål är orsaken till processen snarare än en del av det önskade utfallet. Vi inkluderar därför inte företagets övergripande mål i vår analys.

2.3. Disposition

Vi börjar med att presentera den litteratur som utgör vår teoretiska referensram. I denna del redogör vi även för vilka grunder vi haft för valet av litteratur samt de metoder vi använt för litteratursökning. Litteraturgenomgången följs av ett metodavsnitt i vilket vi bland annat redogör för vårt etnografiska angreppssätt, vårt tillvägagångssätt och våra metodologiska överväganden. Metodavsnittet följs av en resultatframställning i vilken vi presenterar de empiriska data vi samlat in under forskningsprocessen. Sedan följer en analys i vilken vårt empiriskt insamlade data analyseras utifrån den teoretiska

referensramen. Avslutningsvis besvarar vi syftet genom en sammanfattning av de slutsatser som vi kommit fram till.

3. Litteraturgenomgång

I denna del redogör vi för den teoretiska referensram som ligger till grund för analysen. Vi inleder dock med att beskriva vårt tillvägagångssätt för litteratursökning och urval. Sedan följer litteraturgenomgången som är indelad efter följande områden: ett miljöpedagogiskt synsätt, lärande genom kontext och handling, individers uppfattningar och dess påverkan på handling och lärande, kommunikation och meningsskapande samt ledarskap och utveckling.

Dessa områden behandlar olika aspekter som är relevanta för vår studie. *Det miljöpedagogiska synsättet* fokuserar på lärande i samspelet mellan individen och dess kontext. Rubriken *Lärande genom kontext och handling* beskriver också lärande i relation till kontext men har mer fokus på individers handlande. *Individens uppfattningar och dess påverkan på handling och lärande* beskriver hur individens uppfattningar om sina möjligheter att handla, påverka och lära sig inverkar på dennes handlingar och lärande. Nästa område som behandlas är *kommunikation och meningsskapande*. Här redogörs för två olika synsätt på kommunikation samt för kommunikationsproblem relaterade till meningsskapande. Avslutningsvis behandlas området *ledarskap och utveckling* inom vilket vi redogör för ett förståelseperspektiv på kompetensutveckling, ledarskap för olika typer av processer samt dialogens fördelar och vad en ledare kan göra för att uppmuntra till ökad delaktighet och dialog.

3.1. Litteratursökning och urval

Den första fasen av litteratursökning genomfördes utifrån det tematiserade datamaterial vi producerat, eftersom denna studie är empiriskt styrd, i linje med det etnografiska perspektivet. All litteratursökningen har således haft målet att kunna förklara eller belysa våra data från fältet.

Litteratursökningen har främst skett med hjälp Lunds Universitets databaser Lovisa och Elin samt den nationella sökmotorn LIBRIS. Sökord vi använt oss av är exempelvis miljöpedagogik, lärande och reflektion, lärande i organisationer, ledarskap och kommunikation, dialog, förståelse, self-efficacy samt handlingsutrymme. Även engelska översättningar av dessa ord har använts. Litteratursökningen har i viss mån även baserats på vår redan existerande kännedom om litteratur kring de berörda områdena.

Vidare litteratursökning har skett med vägledning från utvalda böckers bibliografier och referenslistor. På detta sätt har vi lyckats hitta ytterligare relevant och vetenskaplig litteratur och forskning som vi inte kunnat finna med hjälp av sökmotorerna i databaserna ovan.

Vi har eftersträvat att i största möjliga mån använda oss av primärkällor men har dock tvingats använda oss av ett fåtal andrahandskällor. Författarnas bibliografier har granskats i syfte att urskilja om de använt sig av erkända forskare inom området, samt hur omfattande det underlag de bygger sina teorier på är. Forskare som är väl insatta i

befintlig forskning och har en omfattande bibliografi visar att de är insatta i forskningsområdet, vilket ökar deras pålitlighet (Neuman, 2003).

3.2. Ett miljöpedagogiskt synsätt

Miljöpedagogiken utgår ifrån att individen själv bygger sin kunskap om världen genom sina handlingar i samspel med kontexten (Granberg, 2004). Lärprocessen inom miljöpedagogik har således både en konstruktivistisk och en kontextuell del. Den konstruktivistiska delen innebär att individen genom sina kognitiva processer själv konstruerar sin kunskap i samspel med omgivningen. Individen mottar information från kontexten vars innehåll ställs mot den kunskap och de erfarenheter individen redan har. Om den nya informationen inte stämmer överens med den befintliga måste ny kunskap utvecklas för att omvärlden ska bli begriplig. Den kontextuella delen av lärprocessen betonar att lärandet sker i ett socialt eller kulturellt sammanhang från vilket kunskapen inte kan frigöras. Det är alltid ett ömsesidigt samspel mellan individ och kontext, inte antingen eller. *”Det lärande som sker i individens strävan att göra kontexten begriplig är alltid relaterat till vad som kännetecknar detta sammanhang.”* (Granberg, 2004, s. 28). Det miljöpedagogiska perspektivet fokuserar på hur lärandet sker i individens vardagstillvaro och andra sociala omgivningar (Granberg, 1996).

Kontext i miljöpedagogiskt sammanhang definierar Granberg (2004) som bestående av två andra begrepp, miljö och meningssammanhang. Miljön är den värld som individen handlar och agerar i, exempelvis en arbetsplats. Meningssammanhang utgörs av individens tankar, uppfattningar, idéer, förståelse och föreställningar om miljön. Varje individ tolkar miljön utifrån sitt tankenätverk vilket också innebär att det inte finns någon objektiv kunskap att förmedla till andra. Individens lärande sker således alltid i relation till både det meningssammanhang som individen fortlöpande skapar och den specifika miljö som hon eller han befinner sig i. Det är den lärande individen som genom eget aktivt handlande använder sig av kontexten. När individen utför sina uppgifter fångar denna in och väljer ut ett litet antal av alla befintliga erbjudanden som finns i en viss situation. Granberg skriver att: *”Genom förståelsen av uppgiften och genom att utnyttja den specifika situationen, konstruerar individen fortlöpande sitt meningssammanhang.”* (Granberg, 2004, s. 67).

3.2.1. Systemtänkande

Ett systemtänkande innebär att individen aldrig kan ses som sluten och avskild från omgivningen utan utgör alltid en del av ett öppet system (Granberg, 1996). Individen kommunicerar med omgivningen och utsätts för påverkan av denna samtidigt som delen, individen, påverkar omgivningen. Förhållandet dem emellan är en ständigt fortlöpande process.

En individ, grupp, kollektiv eller organisation kan aldrig ses som slutna enheter avskilda från omgivningen utan utgör alltid en del i ett öppet system (Granberg, 1996). Interaktionen mellan delen och dess omgivning innebär en relation där delen strävar efter att uppnå och behålla jämvikten i förhållande till omgivningen. Omgivningen i sig består av en struktur av flera delsystem vilket innebär att ”världen” eller omgivningen är i konstant förändring. Försök att beskriva världen är därför alltid en beskrivning ur

betraktarens synvinkel. Två olika personers beskrivningar anses därför vara lika sanna även om de skiljer sig åt avsevärt. Det kontextuella systemperspektivet sätter därmed fokus på betydelsen av det sammanhang som lärandet sker i men också på betydelsen hur individen uppfattar och tolkar detta sammanhang. Ytterligare teorier som rör det kontextuella förhållningssättet till lärande kommer att diskuteras vidare under *Lärande som kontext och handling*.

3.2.2. Perceptionsprocesser

Genom perceptionsprocesser tar individen in information från omgivningen och tolkar och bearbetar denna information (Granberg, 2004). Perceptionsprocessen är en aktiv process där individen väljer mellan omgivningens erbjudanden. Individen tolkar även innebörden i dessa, exempelvis i det som uttalats, det individen läst eller i det någon gör eller inte gör. Denna process påverkas av individens tidigare erfarenheter dvs. det hon eller han redan vet. Historiskt uppbyggda kognitiva scheman inverkar på vilka frågor vi sällar ut samt hur vi tilldelar de utvalda frågorna mening (Ericsson 1998). Simonsson (2002) skriver att en person som jobbar i ett företag, där det bland personalen har etablerats en uppfattning att det är omöjligt att åstadkomma en förändring, tenderar att tolka verkligheten utifrån denna uppfattning. Om det är någon kollega som lyckats påverka detta finns det en risk för att personen tolkar det som ”undantaget som bekräftar regeln”. Mottagandet och tolkningen kan ibland ske automatiskt och kräva mycket liten uppmärksamhet, men det kan också vara en arbetsam process som kräver mycket uppmärksamhet framförallt om informationen är ny eller uppstår i ett annat sammanhang än individen är van vid.

3.2.2.1. Omgivningens erbjudanden

En individs kunskapsutveckling påverkas i hög grad av individens perception. James Gibson (1979) har utvecklat teorier om perception och skapade ett begrepp han kallar ”affordances of the environment” som kan översättas till omgivningens erbjudanden (Granberg, 1996). Vilka av kontextens alla erbjudanden som individen tar till sig beror på en mängd faktorer, till exempel tidigare erfarenhet, kulturella värderingar och den aktuella situationen (Granberg, 2004). Den aktuella situationen inkluderar även individens tillstånd dvs. om individen är pigg, trött, irriterad eller stressad. All perception är således en fråga om samverkan mellan dels information från omgivningen och dels olika slags strukturer hos individen som gör det möjligt att ta till sig sådan information (Granberg, 1996). Individen uppmärksammar omgivningen och utifrån sina intentioner ser dem som erbjudanden (affordances). Intention bör i detta sammanhang ses som handlingsmöjligheter i en ganska vid mening. Genom sitt interagerande med omgivningen uppfattar individen olika möjligheter att handla och genomföra saker. Hur individen tolkar sina arbetsuppgifter påverkar hur denne använder omgivningens erbjudanden.

Även om omgivningen alltid har erbjudanden kan samtidigt inskränkningar förekomma och individen kan inte alltid välja vilka erbjudanden som han eller hon vill anta (Granberg, 1996, 2004). Eftersom individen inte är fristående från kontexten utan en del utav den, kan omgivningen trycka på eller tvinga individen att anta vissa erbjudanden. Ett exempel på inskränkning är när anställda försätts i arbetsmiljöer och sammanhang de tvingas ta för givna. En annan inskränkning kan vara att individen uppfattar

erbjudanden som mindre lockande eller till och med dåliga därför att individens redan befintliga kunskaper ger erbjudanden negativ laddning. Att en sådan situation påverkar individens kunskapsutveckling förefaller rimligt. Ett alternativ kan då vara att erbjudandet förkastas av individen. Ett tvingande erbjudande kan komma i form av ett direktiv till en anställd i en organisation. I sådana situationer menar Granberg (2004) att läroprocesserna kan störas eller blockeras, eller att lärandet tar sig formen av motstånd. Arbetsgivaren ses som del av den yttre kontexten (Granberg, 1996).

3.3. Lärande genom kontext och handling

3.3.1. Anpassnings- och utvecklingsinriktat lärande

Individens samspel och förhållande till den kontext där lärandet sker är av stor betydelse för läroprocessen (Ellström, 1996). Beroende på hur förhållandet mellan individ och omgivning ser ut skiljer Ellström (1996) mellan en lägre och en högre ordnings lärande. Den lägre ordningens lärande, även kallat anpassningsinriktat lärande, innebär att individen lär sig något med utgångspunkt från uppgifter som är givna eller som har tagits för givna. Individen försöker inte ändra vare sig uppgiften, målet eller förutsättningarna. Som exempel på anpassningsinriktat lärande i arbetslivet anger Ellström (1996) tillfällen då anställda har krav på sig att följa vissa direktiv och instruktioner. Denna form av lärande är gynnsamt då individen behöver lära sig vissa rutiner och regler samt för att kunna hantera återkommande problemsituationer. Den högre ordningens lärande, även kallat utvecklingsinriktat lärande, innebär att uppgiften, målen eller förutsättningarna inte är eller tas för givna utan att individen själv tar ansvar för att identifiera, tolka och formulera uppgiften. Till skillnad från det anpassningsinriktade lärandet får individen möjlighet att lära sig att formulera problem istället för att lösa givna. Utvecklingsinriktat lärande behöver inte vara en bättre form av lärande än det anpassningsinriktade utan det beror på syftet med läroprocessen, det förväntade resultatet. Ellström (1996) sammanfattar vad de olika typerna av lärande kännetecknas av på följande vis:

Tabell 1

Anpassningsinriktat lärande för att kunna:	Utvecklingsinriktat lärande för att kunna:
<ul style="list-style-type: none"> • Utföra arbetsuppgifter som rör ett avsnitt eller komponent • Lösa typer av problem som man stött på tidigare • Utföra till exempel mätning eller kontroll • Inneha en given befattning eller ansvara för givna arbetsuppgifter 	<ul style="list-style-type: none"> • Utföra arbetsuppgifter som rör helheten eller systemet • Formulera problem, analysera hur problemet uppstått och kan åtgärdas/lösas • Kritiskt bedöma mätvärden och vidta lämpliga åtgärder • Ta ansvar för större områden eller processer

(Ellström, 1996, s. 23)

För att ytterligare beskriva skillnaderna mellan anpassnings- och utvecklingsinriktat lärande diskuterar Ellström (1996) lärandesituationens handlingsutrymme och individen möjlighet att påverka omgivningen genom eget handlande.

”Med handlingsutrymme avses då de olika grader av frihet som individen har vad gäller val och tolkning av uppgifter och mål, metoder för att lösa dessa samt värderingen av de resultat man uppnår.”

(Ellström, 1996, s.24)

I tabell 2 presenteras fyra typer av lärande som en funktion av det handlingsutrymme som finns i en lärandesituation. Det utvecklingsinriktade lärandet representeras av kreativt lärande där individen själv definierar uppgiften, väljer metod och värderar resultatet (Ellström, 1996). Det anpassningsinriktade lärandet motsvarar det reproduktiva och produktiva lärandet.

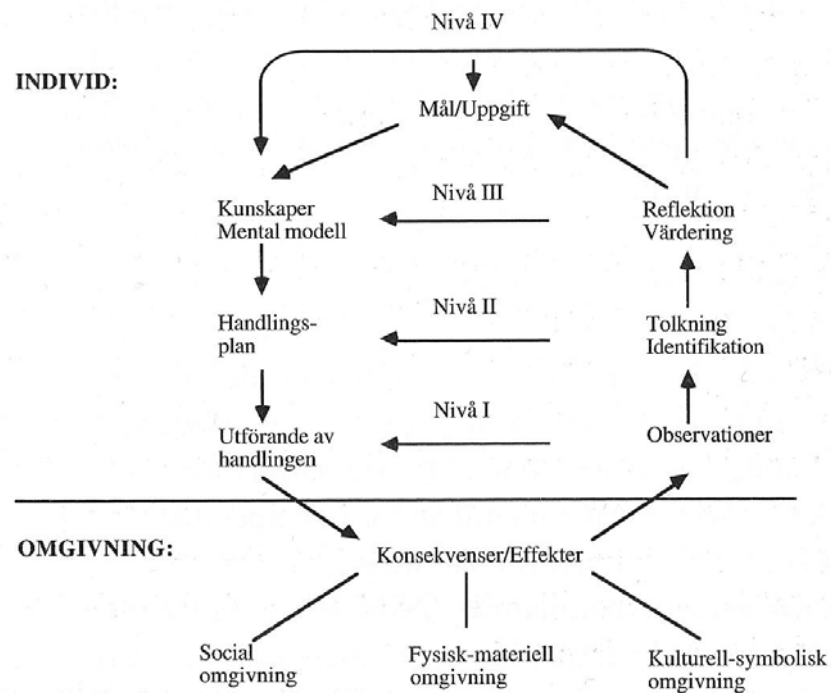
Tabell 2

Aspekter av lärandesituationen	Typer av lärande			
	Reproduktivt lärande	Produktivt lärande		Kreativt lärande
		Metodstyrt	Problemstyrt	
Uppgift	Given	Given	Given	Ej given
Metod	Given	Given	Ej given	Ej given
Resultat	Givet	Ej givet	Ej givet	Ej givet

(Ellström, 1996, s.24)

3.3.2. Handlingsmodell

Det vardagliga lärande som sker i samhälls- och arbetsliv innebär enligt Ellström (1992) ett samspel mellan individ och omgivning. För att illustrera förutsättningar hos individ och omgivning som måste vara uppfyllda för att lärande ska kunna ske har Ellström utarbetat en modell över samspelet mellan individ och omgivning med fokus på mänskligt handlande. I modellen (se nedan) skiljer Ellström mellan en handlings sekventiella organisation (pilarna i cirkulär formation) respektive hierarkiska organisation (nivå I-IV).



Figur 1. (Ellström, 1996, s. 29)

3.3.2.1. Omgivningen

Centralt i modellen är samspelet mellan individ och omgivning samt hur individen genom sitt handlande påverkar omgivningen, samtidigt som effekter i omgivningen påverkar individens handlande (Ellström, 1992, 1996). Social omgivning syftar på andra människor och verksamhetens regler och normer för handlande. Fysisk-materiell omgivning kan vara maskiner och verktyg samt naturliga processer. Kulturell-symbolisk omgivning är olika typer av information och kunskap samt kulturella föreställningar om vad som är möjligt att göra i olika situationer, dvs. organisationskulturen.

3.3.2.2. Handlingsnivåer

Den hierarkiska organisationen avser handlandets olika handlingsregleringsnivåer. De handlingsnivåer som Ellström (1996) föreslår är:

- Rutinbaserat (automatiserat) handlande (Nivå I) – har låga krav på uppmärksamhet och medveten kontroll, är utmärkande för väl inlärd färdigheter, motoriska som intellektuella, samt baseras på implicit kunskap.
- Regelbaserat handlande (Nivå II) – kräver en förmåga att identifiera och tolka händelser, samt avgöra vilken regel som ska tillämpas. Reglerna kan vara skapade av instruktioner, slutsatser från tidigare erfarenheter eller från problemlösning i en specifik situation.
- Kunskapsbaserat handlande (Nivå III) – styrs av medvetet analytiskt tänkande. Kunskapen representeras av mentala modeller och är nödvändig för att formulera mål, intentioner och handlingsplaner samt för att identifiera, tolka och värdera information och återkoppling från tidigare handlingar.

- Reflektivt handlande (Nivå IV) – baseras på reflektion över verksamhetens mål och underliggande värderingar samt en analys av det egna handlandet. Det förutsätter en förmåga att distansera sig och kritiskt analysera förutsättningarna för handlandet.

De olika handlingsnivåerna utesluter inte varandra utan är kompletterande och arbete kan utföras parallellt på flera nivåer samtidigt (Ellström, 1996). Det rutinbaserade och regelbaserade handlandet är effektivt då välkända och återkommande situationer och uppgifter hanteras. Om något problem eller främmande situation uppstår krävs istället kunskapsbaserat eller reflektivt handlande. Ellström (1996) menar att det finns möjligheter att utforma verksamheten på olika sätt som ger möjligheter för handlande och lärande på olika nivåer. Ett kunskapsbaserat eller reflektivt handlande förutsätter dock att individen besitter den nödvändiga teoretiska och metakognitiva kunskapen, inte bara förutsättningar i verksamhetsutformningen.

Detta betyder bland annat att man inte kan skapa förutsättningar för ett kunskapsbaserat och reflektivt handlande i en verksamhet enbart genom förändringar av organisationens i syfte att skapa ett ökat handlingsutrymme för individen. Man måste också höja kunskapsnivån hos medarbetarna.

(Ellström, 1996, s. 33)

3.3.2.3. Handlingars sekventiella organisation

Handlingars sekventiella organisation avser handlandets olika faser från formulering av mål, planering och utförande, till tolkning, värdering av och reflektion över handlingens konsekvenser. Individens försök att påverka omgivningen i enlighet med sina mål, intentioner och handlingsplaner kallar Ellström (1992) för feed-forward-fasen. Den uppgift och det mål som individen formulerat för sitt handlande antas utgöra både utgångspunkt för formuleringen av intentioner, utifrån individens mentala modeller, samt det kriterium mot vilket handlandets konsekvenser värderas. Feed-forward-styrt handlande innebär att individen handlar på basis av tidigare förvärvade kunskaper, grundat på instruktioner eller regler. Den andra fasen, feed-back-fasen, omfattar individens observation av handlingens konsekvenser/effekter på omgivningen, identifikation och tolkning av gjorda observationer samt värdering och reflektion över erfarenheterna i relation till uppgiften/målet för handlingen. Feed-back kan komma både från uppgiften som individen arbetar med eller från aktörer i den sociala omgivningen. Förhållandet mellan feed-forward och feed-back är kompensatoriskt vilket innebär att brister i feed-forward ökar krav på feed-back. Ellström (1992) ger exemplet att om individen, på grund av bristande kunskaper, inte kan förutsäga konsekvenserna av olika handlingsalternativ (bristande feed-forward) kommer individen öka kraven på erfarenhetsbaserat lärande (feed-back). Ellström (1992) påpekar dock att modellen inte ska ses som en fullständig beskrivning av handlande och att handlande och lärande i verkligheten är mycket mer komplext. En handling eller lärprocess behöver exempelvis inte starta med formulering av mål och intentioner utan en handling kan starta på vilken punkt som helst i handlingscykeln.

3.3.2.4. Att lära av erfarenhet

Möjligheterna för en individ att lära av sin erfarenhet är enligt Ellström (1992) beroende av möjligheterna att utföra de olika delstegen i feed-back fasen – observation, tolkning,

samt värdering och reflektion. Det första hindret för erfarenhetslärande är således om de aspekter av omgivningen som individen ska lära sig något om inte är observerbara, dvs. att individen inte kan få någon information om handlingars konsekvenser. Det kräver även att individen kan observera relevanta aspekter av omgivningen, samt bortse från andra, vilket kräver mentala modeller om de aspekter av omgivningen som observationen gäller.

Nästa hinder ligger i individens möjligheter att forma en mental modell för omgivningens struktur och funktion vilket är nödvändigt för att tolka och förstå gjorda observationer. Möjligheter att utveckla modeller för att förstå och tolka omgivningen är bland annat beroende på komplexitet och fördröjning av feed-back på utförda handlingar. Denna form av lärande förutsätter därmed tillgång till mentala modeller för att tolka den information som erfarenheten ger individen. Erfarenhetslärande kan således inte stå på egna ben utan behöver stödjas av olika former av planerade utbildningsinsatser för att främja individens utveckling av mentala modeller som sedan kan utgöra grunden för observation och tolkning.

Det sista steget i feed-back fasen är värdering och reflektion. Ellström (1992) definierar reflektion som *”en kritisk prövning av de föreställningar och antaganden om verkligheten, som, mer eller mindre medvetet, styr vårt handlande i olika situationer”* (Ellström, 1992, s. 89). En viktig aspekt av reflektion är att göra implicita antaganden och föreställningar explicita. Att göra antaganden explicita möjliggör att omvärdera och ifrågasätta de ofta för givet tagna premisserna för handlandet. Reflektion som en planerad aktivitet för lärande kan utformas som återkommande tillfällen där mindre grupper av verksamhetens personal under handledning kan distansera sig från den dagliga verksamheten och kritiskt granska och ifrågasätta den. Reflektion ger medarbetare en möjlighet att utveckla de värderingar och kunskaper som är nödvändiga både för feed-forward och feed-back faserna.

3.3.3. Single- och doubleloop lärande

Argyris (1993) betonar handling i lärandet. *”Learning occurs whenever errors are detected and corrected. An error is any mismatch between intentions and actual consequences”* (Argyris, 1993, s. 49). Lärande förekommer även när överensstämmelse mellan intention och resultat uppstår direkt. Att upptäcka ett “fel” (mismatch) är dock enligt Argyris (1993) endast första steget i lärprocessen. Ytterligare steg i lärprocessen kommer när felet korrigeras och korrigeringen förblir varaktig. Det finns två sätt att korrigera fel. Ett sätt är att ändra beteende. Denna form av korrigerande kräver endast single-loop lärande. Single-loop lärande löser aktuella problem men ger ingen lösning på de mer grundläggande faktorer som förklarar varför dessa problem finns. Det andra sättet är att korrigera ”huvudprogrammet” (master program) som gör att individen handlar på ett visst (felaktigt) sätt trots att avsikten är en annan. Korrigeringen av denna typ kräver double-loop lärande. Vad som anses vara felaktigt beror alltså på vilka intentioner det finns med beteendet. Om korrigerande av handlande sker utan att huvudprogrammet, som är den underliggande orsaken till handlingarna, ändras kommer korrektionen antingen misslyckas direkt eller inte bli beständig. För att en korrektion ska bli bestående måste de styrande värderingarna, huvudprogrammet, ändras.

Huvudprogram kan även benämnas *theories of action* vilka informerar individer om de strategier de ska använda för att nå de avsedda konsekvenserna (Argyris, 1993).

Theories of action styrs av individens värderingar och utgör ramarna för de valda handlingsstrategierna. Individer skapar, förvarar och återhämtar modeller som råder individen hur hon eller han ska agera för att uppnå intentionerna och handla enligt de rådande värderingarna. Dessa modeller, eller theories of action, är enligt Argyris (1993) nyckeln till att förstå mänskligt handlande. Det finns två typer av theories of action. Den ena är de antaganden, normer och värderingar som en individ ansluter sig till som vägledande för dennes beteende, kallade *espoused theories of action*. Den andra är *theories in use*, de underliggande normer och värderingar som individer faktiskt använder. Stora skillnader förekommer ofta mellan de två olika formerna av theories of action och oftast är individerna inte medvetna om inkonsekvensen dem emellan.

En lärprocess kan se olika ut beroende på hur betydande diskrepansen mellan espoused theories och theories in use är (Argyris & Schön, 1978). Då en individ interagerar med omvärlden förändras och utvecklas uppfattningen om verkligheten kontinuerligt. Behovet av förändring kan härledas till relativt små avvikelser i theories in use som enkelt går att korrigera med single-loop lärande, vilket är en mycket vanlig form av korrigering. Individen har anpassat sig till den nya situationen genom att förändra sitt beteende. Om individen, trots korrigering i beteende, inte når förväntat resultat krävs en djupare lärprocess. Då involveras inte bara anpassning av beteende utan även förändringar i kognitiva strukturer. Normer och värderingar som verkar oföränderliga måste ifrågasättas och nya utvärderingar av situationen måste göras. Nya theories of action utvecklas, vilket leder till förändringar även i undermedvetna strukturer. Att ifrågasätta referensramen kan i sin tur medföra utveckling och modifiering av uppsatta mål. Denna typ av lärprocess definieras ofta som double-loop lärande och är en mycket svår process då det handlar om att ifrågasätta och förändra kognitiva tankekonstruktioner som individen ofta är omedveten om.

3.4. Individens uppfattningar och dess påverkan på handling och lärande

3.4.1. Läridentitet och self-efficacy

Varje individ har en läridentitet som ligger till grund för hur denne möter nya lärandeutmaningar och graden av engagemang som investeras i lärandemöjligheter (Baumgarten, 2006). Den enskilda människan gör aktiva val men dessa val görs utifrån hennes preferenser som formats av omgivningens objektiva och subjektiva påverkansfaktorer. I läridentiteten inryms bland annat en individs syn på sin egen förmåga att lära samt om denne har självförtroende att delta i utbildningar eller andra läroaktiviteter (Baumgarten, 2006). Läridentiteten kan exempelvis påverkas av upplevelser från skolan och har man goda erfarenheter från skoltiden är därför möjligheterna större för att en positiv läridentitet utvecklas (Gorard & Rees, 2002 i Baumgarten, 2006). Läridentitet och självförtroende är individuella subjektiva faktorer grundade i individens erfarenheter som ofta är situationsbundna. Det kan därför förändras i nya situationer (Baumgarten, 2006).

Bandura (1997) använder begreppet self-efficacy som syftar till en individs tro på sin egen förmåga presteras i en viss situation. Just tron på sin egen förmåga påverkar enligt

honom hur bra individen kommer att prestera i den aktuella situationen. Om en person tror att hon eller han inte har möjlighet att uppnå ett bra resultat kommer denne inte att kämpa för att åstadkomma resultatet. Bandura (1997) beskriver self-efficacy och det förväntade resultatet enligt följande:

Perceived self-efficacy is a judgement of one's ability to organize and execute given types of performances, whereas an outcome expectation is a judgement of the likely consequences such performance will produce.

(Bandura, 1997, s. 21)

Self-efficacy påverkar inläring eftersom det påverkar vilka aktiviteter som personer deltar i samt deras motivation (Bandura, 1997). Om individers tror på sin egen förmåga att lära stimuleras denne till att försöka och att fortsätta sträva efter att lära sig. Self-efficacy bidrar här med att individen tillgodogör sig nya kunskaper, utvecklar de som redan finns till mer avancerade förmågor samt använder de nya kunskaperna till att forma nya beteenden. Om individen istället har en ineffektiv syn på sin förmåga att lära gör detta att utvecklingen av mer avancerade förmågor bromsas. Maurer (2001) skriver att det kan vara mer avgörande för individen att denne tror sig kunna än det faktiska kunnandet

Begreppet "self-efficacy" kan kopplas till "inlärld hjälplöshet" som diskuterats nedan. Risken för att individer skall utveckla inlärld hjälplöshet ökar i hierarkiskt uppbyggda organisationer med regler för hur olika problem ska lösas. De regler och rutiner som finns har utvecklats av andra personer vilket signalerar att arbetssituationen inte går att förändra och man försöker därför inte heller att göra det (Svedberg, 1997). Sandberg och Targama (1998) menar att en person som besitter vissa kunskaper och färdigheter är ingen garanti för att personen kan utnyttja dessa i en konkret arbetssituation. Hon eller han måste också ha en viss emotionell trygghet och självförtroende för att våga utnyttja sina kunskaper och färdigheter fullt ut.

Bandura (1997) relaterar begreppet "self-efficacy" till målstyrning i organisationer. Medarbetarnas self-efficacy påverkar vilka mål de tar till sig och hur engagerade de blir för att uppnå dem. Bandura (1997) relaterar även begreppet till själva målformuleringen. Han menar att det faktum att personer får tillfälle att var med och utforma mål inte betyder att de flesta verkligen tar chansen och är med och påverkar målformuleringen. Det är oftast några få medlemmar som bestämmer de största delarna av det som bestäms.

3.4.2. Objektivt och subjektivt handlingsutrymme

Genom sina handlingar har människan möjlighet att påverka sina livsbetingelser (Aronsson, 1990). I handlingsteorier görs det en distinktion mellan objektivt och subjektivt handlingsutrymme. Det kan förekomma olika typer av diskrepanser mellan det objektiva och det subjektiva handlingsutrymmet vilka har olika negativa effekter på prestation, strategier och belastning. Det objektiva handlingsutrymmet utgör det som omgivningen ger individen exempelvis i form av en formell befattningsbeskrivning eller chefens förväntningar. Det subjektiva handlingsutrymmet avgränsas av hur individen uppfattar och tolkar sitt handlingsutrymme.

Aronsson (1990) beskriver tre olika relationer mellan subjektivt och objektivt handlingsutrymme. Den första relationen är då subjektivt och objektivt

handlingsutrymme endast delvis sammanfaller, vilket innebär att endast en del av det objektiva utrymmet uppfattas och används samtidigt som individen har en falsk uppfattning av ett handlingsutrymme som inte finns. En andra relation är när det subjektiva handlingsutrymmet är större än det objektiva, vilket innebär att individen överdriver möjligheterna att handla och antar ett handlingsutrymme som inte finns. I den tredje relationen utgör det subjektiva handlingsutrymmet endast en del av det objektiva. I denna situation undervärderar individen sina möjligheter att handla.

Relationen mellan objektiva och subjektiva handlingsutrymme är inte statisk utan individen kan exempelvis genom sina handlingar förändra det objektiva handlingsutrymmet genom ökade kunskaper eller genom att samarbeta med arbetskamrater (Aronsson, 1990). Ellström (1992) beskriver lärande som intimt sammankopplat med individens handlingsutrymme och med möjligheterna att påverka omgivningen genom eget handlande. Bristande möjligheter att omsätta formulerade intentioner och handlingsplaner i konkret handling kan vara en effektiv spärr mot lärande. Individens möjligheter till egenkontroll är inte bara grundläggande för lärande utan även för individens hälsa, välbefinnande och personliga utveckling. Granberg (1996) menar att för att få det subjektiva och objektiva handlingsutrymmet att överensstämma måste medarbetaren ha möjligheten att identifiera, tolka och förstå sina uppgifter. Ett verktyg i detta kan vara dialogen.

3.4.3. Inlärning hjälplöshet

Inlärning hjälplöshet är en konsekvens av att individen i en situation saknar kontroll och som en konsekvens av detta lär sig en förväntan också om framtida brist på möjligheter att påverka händelser i omvärlden (Ellström, 1992). Den "hjälplösa" människan väntar sig inte att hennes handlingar ska leda till något resultat och företar sig därför inte några försök att förändra situationen (Aronsson, 1990). För individen innebär detta att denne i framtida situationer får svårt att uppfatta ett samband mellan sina handlingar och efterföljande händelser. Även om individens handlingar influerar omgivningen positivt, erfars inte denna verkan då man har den generella inställningen att omvärlden inte påverkas av ens egna handlingar. Detta verkliga inflytande tillskrivs istället tillfälligheter, ödet och så vidare. Den inlärda förväntan om hjälplöshet leder till passivisering, försämrade förmåga till lärande och problemlösning, nedstämdhet samt försämrade självvärdering (Ellström, 1992).

Genom att öka individens egenkontroll kan inlärning hjälplöshet förebyggas. På det objektiva planet handlar det om att göra det möjligt för individen att, enskilt eller kollektivt, experimentera med och pröva olika handlingsalternativ i sin dagliga verksamhet. På det subjektiva planet handlar det om att ge individen den kompetens i form av kunskaper, färdigheter samt självförtroende och attityder som är nödvändig för att kunna utnyttja, samt kanske även överskrida, det objektiva handlingsutrymmet. Inlärning hjälplöshet i arbetslivet kan leda till modlöshet, oförmåga att ta initiativ, anpassning, sjukskrivning med mera. Om en person ständigt möts med attityden "*det där har vi redan prövat, det fungerar inte, kom inte och tro att du är något*" när de kommer med förslag om förändring på arbetsplatsen, kommer den personen med tiden lära sig att det inte är lönt och följaktligen sluta göra det (Granberg, 2004).

3.5. Kommunikation och meningsskapande

3.5.1. Perspektiv på kommunikation

Den vanligaste synen på kommunikation i västvärlden är det som Falkheimer (2007) kallar för transmissionsynen. Inom transmissionsynen likställs kommunikation med överföring av information (Reddy, 1993 i Falkheimer, 2007). Kommunikationsprocessen ses som en process där en sändare överför ett budskap till en mottagare via en kommunikationskanal. Om mottagaren får budskapet utan att innehållet förändras anses processen ha lyckats. Transmissionsynen kan också liknas vid att en idé överförs från en persons hjärna till en annan via språket som en ledning mellan personerna (Säljö 2000). Sändaren kodar in ett meddelande i språklig form och överför det via ett medium till mottagaren. Mottagaren förutsätts sedan avkoda budskapet samt placera det på rätt plats i hjärnan. Utifrån denna syn handlar kommunikation främst om att finna de rätta orden och uttrycka sig så korrekt som möjligt samt välja ett för situationen effektivt medium (Falkheimer, 2007). Om medarbetarna inte förstår brukar de som innehar detta synsätt använda en av följande två principer. Den första är konkretiseringsprincipen vilket innebär att sändaren skickar mer och något förändrad och preciserad information. Den andra principen är upprepningsprincipen vilken innebär att informationen upprepas och återigen transporteras från sändare till mottagare utan några större förändringar till dess att mottagaren har förstått meddelandet.

Simonson (2002) skiljer på det modernistiska och det kulturorienterade perspektivet. Det hon kallar för det modernistiska perspektivet har stora likheter med transmissionsynen på kommunikation. Perspektivet baseras på antaganden om att det finns en sann verklighet som existerar oberoende av människors föreställningar, idéer och förståelse. Inom detta perspektiv ses människan som en relativt passiv varelse som styrs av objektiva faktorer i omgivningen. Kommunikation handlar främst om att transportera budskap med givna betydelser från sändare till mottagare. Kommunikationsproblem ses som ett resultat av otydligt formulerade budskap, perceptuella filter eller bristfälliga informationskanaler. Att lösa kommunikationsproblem handlar således om att formulera sig på rätt sätt, skapa nya tekniska hjälpmedel eller skapa en effektivare struktur för överföringen av information. Eftersom kommunikationen även ses som ett medel för sändaren att uppnå kontroll över mottagaren kan det uppstå problem om denna syn på kommunikation är dominerande i en organisation där dialog och delaktighet eftersträvas.

Ett alternativ till transmissionsynen på kommunikation är den rituella synen (Falkheimer 2007). Inom den rituella synen på kommunikation menar man att människor hela tiden försöker förstå vad de är med om. I kommunikationen med andra tillskriver vi saker och händelser en mening. De tidigare erfarenheterna och den innebörd man tillskrivit dem bildar tolkningsramar som man använder när man försöker förstå en ny situation. Ur detta perspektiv finns det inte någon objektiv verklighet som kan beskrivas och förstås med vårt språk. Våra olika kulturella bakgrunder, intressen, utbildningar, färdigheter och erfarenheter gör att vi fokuserar på olika saker. Därför uppmärksammar vi olika saker och förstår samma saker på olika sätt. De som innehar denna syn på kommunikation menar att kommunikationen mellan människor baseras på en dialogisk princip där bägge parter strävar efter att uppnå en ömsesidig förståelse.

Innebörden i kommunikationen bestäms således i samspel mellan deltagarna och inte enbart hos sändaren.

3.5.2. Kommunikationsproblem och meningsskapande

Falkheimer och Heide (2003) skriver att människor vill förstå vad de gör för någonting för att kunna känna att deras handlingar är meningsfulla. Anställda i företag vill förstå vad de arbetar med, hur organisationen fungerar, deras arbetsroll och hur den förhåller sig till andra etc. För att medarbetarna ska få svar på dessa frågor erbjuder organisationer olika förklaringar och information. Tyvärr kan denna information ibland vara svår för den enskilda medarbetaren att använda och förstå. De menar att kommunikation är så mycket mer än att bara sprida ut information. Detta därför att alla människor är aktiva varelser som tolkar information utifrån tidigare erfarenheter, kunskaper, åsikter, normer, värderingar etc.

Weick (1995) skiljer mellan två typer av kommunikationsproblem som är relaterade till meningsskapande. Den första är osäkerhet som grundas på okunnighet, avsaknad av eller brist på information i en viss fråga. Den andra är mångtydighet vilket innebär dels att mottagarna inte vet vilken information han eller hon ska fokusera på, dels att samma information kan tolkas på ett flertal olika sätt och att det är svårt att veta vilken tolkning som är den mest rimliga. För att lösa problem kring osäkerhet kan mer information ges om den aktuella frågan. För att däremot lösa problem kring mångtydighet hjälper det inte att ge mer information eftersom en ökad mängd information kan ge upphov till ännu större förvirring. Istället behövs någon form av riktning eller ramverk som kan hjälpa människor att konstruera en meningsfull tolkning. Enligt Simonsson (2002) visar detta på att en ledares kommunikationsuppgift är att tolka och skapa förståelse för budskap snarare än att tillhandahålla och sprida information.

Muller & Stein (1999) skriver att otydlighet ofta skapar frustration och ointresse. Det är viktigt att förbereda sitt tal genom att klargöra sitt budskap. Det är svårt att övertyga med ett budskap som är otydligt. Ledningen bör finna en balans mellan att vara tydlig i sina avsikter utan att låsa meningsskapandet alltför mycket vid en inriktning och därmed minska mottagligheten för förändringsimpulser.

3.6. Ledarskap för utveckling och förändrad förståelse

3.6.1. Förståelseperspektiv på ledarskap och kompetensutveckling

Sandberg och Targama (1998) har ett förståelsebaserat tolkande perspektiv och menar att våra föreställningar om verkligheten skapas av oss själva och andra på grundval av våra erfarenheter och i kommunikation och samspel med andra människor. Människans förståelse av verkligheten är baserad på dennes erfarenheter och de reflektioner som följer av dessa erfarenheter. Den påverkas också av de föreställningar som betraktas som sanna i den sociala omgivningen samt av diskussioner med andra kring tolkningar av erfarenheter.

Enligt Sandberg och Targama (1998) är det inte föreskrifter, system och struktur som styr människors handlande utan det styrs av hur människor uppfattar och förstår dessa strukturer, system och föreskrifter. Förståelse kan förklaras som min relation eller mitt förhållningssätt till företeelser i min omvärld och den betecknar den innebörd eller mening som en viss aspekt av verkligheten har för oss. Meningen innefattar uttalade prioriteringar och motiveringar och påverkar därmed vad man gör, hur man gör det samt ens uppfattning om varför man gör det. Förståelsen av arbetet innefattar vilken innebörd arbetsuppgifterna har, människans tolkning av vilka företeelser i verkligheten som är av betydelse samt vilka kunskaper och färdigheter som har relevans i sammanhanget.

Det är förståelsen som är grunden för personers och kollektivs kompetens och lärande (Sandberg & Targama, 1998). Människor kan tillägna sig nya fakta men det är de föreställningar som människorna har om arbetet som är avgörande för om dessa färdigheter utnyttjas på ett för verksamheten givande sätt. Beskrivningar av kompetens i form av en lista av bestående egenskaper relaterade till en lista av arbetsaktiviteter visar enligt författarna inte om personerna använder de nödvändiga egenskaperna och inte heller på vilket sätt personer använder dem i utförandet av arbetet. De menar att två personer kan besitta identiska egenskaper men utföra samma arbete på olika sätt beroende på vilka egenskaper de använder samt hur de använder dessa i arbetsutförandet.

Enligt Yukl (2006) är det för samtliga medarbetare i en organisation grundläggande att förstå vilka uppgifter, funktioner och sysslor som krävs i jobbet samt vilka resultat som förväntas. Även en medarbetare med hög motivation och kompetens kan misslyckas och prestera dåligt på grund av förvirring kring ansvarsområden och prioriteringar.

Som ledare bör man försöka forma människors förståelse av verksamhet och organisation (Sandberg & Targama, 1998). Eftersom människor skapar sin förståelse av verkligheten kan ledare inte föreskiva hur människor ska förstå sin verklighet. Däremot kan ledare arrangera möjligheter att ta del av information och bearbeta intryck samt visa på tolkningsmöjligheter. Individerna kommer dock att utveckla sin förståelse utifrån sina tidigare erfarenheter och uppfattningar i utgångsläget. När ledare påverkar medarbetarnas förståelse för sitt arbete påverkar de också kompetensutvecklingen i organisationen.

I ett förståelsebaserat ledarskap blir det mest grundläggande för företagsledningen med andra ord att kunna påverka medarbetarnas förståelse av sitt och företagets arbete på ett sådant sätt att gemensam mening av arbetet uppnås, som i sin tur ger upphov till en specifik kompetens och speciella lärprocesser, vilka möjliggör för organisationen att uppnå konkurrensfördelar.

(Sandberg & Targama, 1998, s. 149)

Sandberg & Targama (1998) skiljer på kompetensförstärkning och kompetensförnyelse. Kompetensförstärkning innebär en utveckling av kunskaper, färdigheter och självförtroende hos en person inom ramen för en tidigare etablerad förståelse av den verklighet som är aktuell i sammanhanget. Kompetensförnyelse benämns som den process där en individ eller ett kollektiv förändrar den rådande förståelsen. Ny förståelse kan utvecklas när man får personliga konkreta upplevelser av någonting, vid känslomässiga upplevelser, i en dialog eller med hjälp av en färgstark symbolisk representation av det nya tänkandet. Det senare kan till exempel vara ett fyndigt slagord

eller en historia som symboliskt fångar den nya innebörden och har en språklig och symbolisk attraktionskraft.

För att som ledare framgångsrikt kunna hantera förståelse bör denne avläsa och kartlägga medarbetarnas förståelse av relevanta och viktiga företeelser i syfte att ha det som utgångspunkt för insatser som ska påverka denna förståelse (Sandberg & Targama, 1998). Ledare bör även se till att medarbetarna konfronteras med och får ta del av nya tankegångar, metoder och synsätt samt utveckla de befintliga fungerande processer där medarbetarna får redovisa och bearbeta sina erfarenheter, idéer och tankegångar. Sist men inte minst bör ledare hitta metoder för att stimulera till engagemang och delaktighet vilket ger drivkraft för att ifrågasätta och ompröva sin förståelse. Sandberg och Targama (1998) föreslår att ledaren bjuder in medarbetarna till en öppen och ärlig dialog som inbegriper en aktiv reflektion över arbetet. Ledaren och medarbetarna kan utifrån denna reflektion tillsammans ge en mening åt arbetet. Viktigt är att ledaren inte ställer sig utanför processen och dialogen. Detta eftersom en öppen och ärlig dialog förutsätter att alla, även ledaren, lägger fram sina uppfattningar, tankegångar och motiv. Ledaren gör sig därigenom sårbar för påverkan vilket ger denne tillfälle till att få nya insikter.

3.6.2. Att leda mjuka hårda och mjuka processer

Marmgren (2003) skriver att det inom organisationer finns olika typer av processer som kräver olika hantering. Han delar in processerna i hårda och mjuka men skriver att alla processer har lite av både det hårda och det mjuka. Hårda och mjuka processer behöver olika typer av ledarskap och fokuserar på olika typer av lärande.

Hårda processer förklaras av Marmgren som *”en kedja av steg, aktiviteter eller händelser som är möjlig att beräkna beskriva och förutse...”* (Marmgren, 2003, s. 89) En hård process går att planera och styra och följer en förutbestämd plan där start och slutmål är klart definierade. Eftersom det i dessa processer finns ett rätt sätt att utföra de förutbestämda aktiviteterna på kan de styras med en negativ återkoppling, dvs. felkorrigering. Ledarens uppgift blir ofta att kontrollera att det inte finns några avvikelser från det förutbestämda och planerade arbetssättet. Effektivisering av arbetet sker ofta med hjälp av *”ständiga förbättringar”* som innebär att *”fila”* på processen genom att ta bort onödiga ledtider, spara onödig materialförbrukning och snabba upp arbetsmoment.

Primärt för mjuka processer är skapandet av ny kunskap (2003). Under dessa processer görs ny kunskap tillgänglig och först därefter kan denna kunskap paketeras och göras effektiv i någon produkt, tjänst eller funktion. Dessa processer innehåller en viss osäkerhet och har inslag av kreativt skapande. Det mål eller syfte som finns är ofta uttryckt som ett önskat tillstånd eller funktion snarare än i en form av en väldefinierad *”specifikation”*. Målet kan därför förändras eller förtydligas under processen vilket i en organisation ofta sker i ett samspel mellan individer. Dessa individer sitter var och en inne med information som behövs för att forma en ny helhet. Enligt Marmgren innebär allt förändringsarbete med människor mjuka processer.

Ledarskap som bygger på mycket planering, styrning och kontroll passar dåligt för att leda mjuka processer. Arbetsuppgifter som kräver kreativitet i samverkan mellan människor kan inte styras men däremot stödjäs. Vid genomförande av ett förändringsarbete i organisationer är det viktigare att ge uppmärksamhet och

uppmuntran till dem som gör något nytt och annorlunda än att kritisera de som gör något fel och fortsätter att köra på i gamla spår. De mjuka processerna förutsätter tillit mellan människor eftersom det kräver att man vågar prova något nytt och därmed ta en risk. Finns inte denna tillit leder ifrågasättande istället till misstänksamhet och en känsla av att någon försöker sätta dit en. Tillit är med andra ord en grundläggande förutsättning för det som kallas "double loop learning". Ledaren har en viktig roll för att skapa denna tillit. Hon eller han bör agera så att gruppen känner tillit till honom eller henne. Denne bör även arbeta med gruppen på ett sätt så att tilliten byggs upp inom gruppen. För att ny kunskap ska skapas krävs att aktivitet följs av reflektion för att lärande ska ske. Den fokusering på snabbhet som är bra för hårda processer blir ett hinder i de mjuka processerna som kräver reflektion och en känsla för "timing".

De mjuka processerna är till sin karaktär delvis självorganiserade och kan därmed inte styras eller kontrolleras men kan däremot stödjas. En grups förmåga till självorganisering påverkas således av hur scenen sätts och hur processer stötts. Ledarrollen i en mjuk process bör vara mer konsultativ och den viktigaste funktionen blir att få alla att komma till tals. Denne bör säkerhetsställa att alla de kompetenser, personlighetstyper och perspektiv som finns i gruppen kommer fram. Utöver detta bör ledaren ha en förmåga att påverka kommunikationen i gruppen i riktning mot att man bygger på varandras utsagor. Gruppen behöver likväl både kunna differentiera sig dvs. debattera och nå samförstånd genom dialog.

Yukl (2006) skriver att ledaren, för att effektivisera möten som syftar till att lösa problem, bör informera deltagarna om de förberedelser som är nödvändiga inför mötet. De personer som förväntas att presentera tankar, ge teknisk information eller utvärdera ett förslag bör ges tydliga instruktioner och tid på sig att förbereda sig.

3.6.3. Delaktighet

3.6.3.1. Dialog

Dialogens mål är att nå en ny förståelse och skapa en helt ny grund som handlingar och tankar kan utvecklas vidare ifrån (Isaacs, 2000). Isaacs påpekar att man i en dialog inte löser problem utan att man upplöser dem. Individerna rekonstruerar sin kunskap och då särskilt när det gäller deltagarnas förutfattade meningar. Genom att i dialogen avtäcka en grund av gemensamma uppfattningar kan deltagarna få hjälp med att samordna och anpassa sina handlingar enligt de gemensamma värderingarna.

Under förutsättning att det finns deltagare som representerar olika förståelseformer är dialogen en av de bästa metoderna för att synliggöra människors förståelse. Deltagarna i en sådan dialog kan hjälpa varandra att ta fram de antaganden som tas för givet och de underliggande tankemönster som bidrar till uppbyggnaden av förståelsen för en uppgift, en verksamhet eller något annat (Sandberg & Targama 1998).

Gustavssen (1986 i Olausson, 1996) har satt upp följande kriterier för en demokratisk dialog:

- Dialogen ger möjlighet till utbyte av argument och motargument som rör sig fram och tillbaka mellan parterna.
- Alla berörda ska ha möjlighet att delta.
- Samtliga deltagare ska vara aktiva i samtalet.

- Utgångspunkten skall vara att alla som deltar är jämställda.
- Grunden för deltagande är arbetserfarenheten.
- Åtminstone en del av erfarenheten som varje deltagare har när han eller hon går in i dialogen måste anses som legitim.
- Det måste vara möjligt att lära sig förstå de frågor som det handlar om.
- Alla argument som rör de frågor som diskuteras är legitima.
- Argument och idéer som ska gå in i dialogen ska var representerade av en deltagande aktör.
- Deltagarna ska kunna tolerera en ökande grad av olikhet i uppfattningar.
- Dialogen måste hela tiden resultera i överenskommelser som kan skapa grund för praktiskt handlande.

Den fundamentala grunden för dialogen är förmågan att lyssna (Isaacs, 2000). Det räcker inte bara med att höra orden utan det krävs också att man accepterar och gradvis släpper taget om sina inre protester. Ibland när vi lyssnar så sker det med utgångspunkt från ett känslominne istället för att uppmärksamma det som händer här och nu. Om en annan person säger något till oss som vi inte tycker om kanske det utlöser en reaktion hos oss som påverkar våra reaktioner ett tag fram över. I sådana situationer föreslår Isaac att man ska försöka lyssna efter problemens ursprung och istället för att söka bekräftelse för sin egen ståndpunkt söka efter sådant som falsifierar den.

Som lyssnare är det betydelsefullt med avvaktan med den egna uppfattningen (Isaacs, 2000). Det innebär varken att undertrycka eller att framhäva denna uppfattning. Istället visar personen hur denne tänker på ett sätt som låter både honom eller henne själv och andra förstå hur hon eller han tänker. När personens tankar och känslor aktualiseras bekräftar personen dem utan krav på sig att agera. Detta tankesätt är motsatsen till att utgå från sin egen ståndpunkt, vilket innebär att man försvarar denna och gör motstånd mot den andres budskap om det inte överensstämmer med ens egen uppfattning. Att avvakta med kritik kan leda till viktiga insikter om hur invand man är på att döma andra.

3.6.3.2. Att uppmuntra delaktighet

Svårigheter med att uppnå ett gemensamt lärande kan exempelvis hänga samman med en bristande dialog i arbetslaget (Ohlsson, 1996) eller att normer för utveckling och nytänkande inte stimuleras (Boalt Boëthius, 1983). När några deltagare ljudligt förespråkar en lösning medan andra gruppmedlemmar förblir tysta eller inte intar en ståndpunkt antas de som är tysta ofta hålla med det som sägs. Faktum är att tystnaden ofta visar på dissens istället för medhåll (Yukl, 2006). Som ledare är det därför viktigt att uppmuntra alla medlemmar att bidra med idéer och tankar. Yukl (2006) ger följande riktlinjer för hur ledare kan uppmuntra delaktighet.

Uppmuntra personer att uttrycka sin oro

Innan man genomför förändringar som påverkar personer i organisationen på ett påtagligt sätt kan det vara givande att konsultera dem. Man kan exempelvis hålla möten med dessa personer för att identifiera den oro som finns och hantera denna.

Beskriv ett förslag som preliminärt eller provisoriskt

Delaktigheten tenderar att bli större om ledaren presenterar ett provisoriskt förslag istället för att fråga människor om deras reaktioner på en genomarbetat plan som framstår som komplett. I det senare fallet blir människor mer hämmade eftersom deras åsikter kan uppfattas som kritik mot planen.

Registrera idéer och förslag

När någon ger ett förslag är det bra att uppmärksamma idén och visa att den inte ignoreras. Detta kan exempelvis göras genom att skriva upp idéer som kommer fram på ett blädderblock eller på en tavla.

Försök att hitta sätt att bygga vidare på idéer och förslag

Ledaren bör medvetet försöka att hitta positiva aspekter i ett förslag och kommentera dessa innan de negativa aspekterna kommenteras. Många gånger kan förslag vara inkompleta men kan förändras till att bli mycket bättre med ett medvetet försök. Ett förslag som innehåller tydliga svagheter kan vara användbart för att diskutera hur den svagheten kan överkommas samt att förslaget kan resultera till att bättre idéer föds som bygger vidare på den första.

Var finkänslig när du för fram brister i förslag

Om man vill föra fram brister i förslag bör man uttrycka dessa finkänsligt för att undvika att påverka självförtroendet negativt hos den person som kom med förslaget vilket kan ha den påverkan att personen undviker att komma med förslag i framtiden. Yukl (2006) ger några exempel på kommentarer som bör undvikas:

- "You aren't serious about that"
- "That has been tried before and it doesn't work"

(Yukl, 2006, s. 98)

Istället ska kritik av förslag uttryckas på ett sätt som visar på ett intresse istället för ett avvisande. Detta kan exempelvis göras genom att använda termer som vi, oss och vårt för att betona en gemensam ansträngning.

Lyssna till avvikande åsikter utan att bli defensiv

Det är viktigt att lyssna på andras åsikter utan att bli defensiv eller arg. Omformulera istället personens yttrande i dina egna ord för att säkerhetsställa att du har förstått vad personen menar.

Försök att tillvarata förslag och ta itu med brister

Personer i gruppen kommer att sluta komma med förslag om ledaren förskjuter dem utan allvarligt övervägande eller om denne helt enkelt ignorerar förslagen i det slutgiltiga beslutet. Vinster med deltagande kommer inte att uppstå om personerna i gruppen uppfattar det som förfrågningar av förslag bara gjordes för att manipulera dem.

Visa uppskattning för förslag

Gruppmedlemmarna kommer att vara mer villiga att samarbeta i beslutsfattande och problemlösning om deras förslag uppskattas. Det är därför viktigt att tacka och visa uppskattning för de givande förslagen och förklara hur idéerna används i det slutliga beslutet eller planen. Om ett förslag inte används bör man tacka den som bidrog med förslaget och förklara varför det inte var genomförbart.

Marmgren (2003) skriver att det fria utbytet av idéer försvåras i hierarkiska miljöer där ledare har stor makt och auktoritet. Om det i den rådande kulturen betraktas som olämpligt att ha en annan uppfattning och säga emot chefen är det svårt att i grupper som innehåller personer från olika nivåer i hierarkin uppnå en kreativitet. Grundläggande för en organisationskultur som underlättar och stimulerar kompetensutveckling, lärande och förändring inom en organisation är att medlemmarna tillåts förhålla sig kritiska till verksamheten (Senge, 1990). Om man vill åstadkomma lärande i organisationen behöver klimatet vara tillåtande och uppmuntrande samt tillåta medlemmarna att prova nya idéer (Marsink & Watkins, 1990, i Ellström et al., 2003). Om man har möten som skall användas till problemlösning är det viktigt att problemet lyftes fram på ett objektivt sätt och inte skylls på någon eller samtliga gruppmedlemmar (Yukl, 2006). Om ledaren antyder anklagelser kommer gruppmedlemmarna att bli defensiva och deras vilja att hjälpa till att få fram en lösning på problemet kommer att sjunka.

4. Metod

I denna del redogör vi för våra metodologiska utgångspunkter, tillvägagångssätt och överväganden. Metodteori har varvats med våra egna val och vårt tillvägagångssätt under processens gång, då teorin legat som grund för majoriteten av våra metodologiska beslut och utformningen av forskningsprocessen. Vi avslutar med en diskussion kring kvalitetsaspekter och utvärderar vår forskningsprocess utifrån uppställda kvalitetskriterier.

4.1. En etnografisk ansats

Utformningen och genomförandet av vår forskningsprocess har grundats i ett etnografiskt arbetssätt. Etnografi är en kvalitativ och empirinära metod vilket innebär att den är starkt knuten till empiriskt datamaterial (Alvesson & Sköldberg, 1994). Teori är fortfarande oerhört viktigt men är nära kopplat till det empiriska materialet och bör inte gå utanför empirin i alltför stor utsträckning. Förutom empiriskt grundad anses etnografi även vara en deskriptiv metod som identifierar underliggande teorier i det undersökta samt testar och tolkar dessa teorier i den undersökta miljön (Beach, 1997).

Etnografi beskrivs ofta som vetenskapen att beskriva en grupp eller kultur (Fetterman, 1998). Traditionellt har etnografi varit långvariga studier i lokalsamhällen där forskaren går in i en främmande värld och gör den begriplig ur den egna världens synvinkel. Begreppet etnografi har dock utvecklats och kan idag även beteckna kortvariga studier i den "egna kulturen" (Fangen, 2005). Kortvariga studier kan exempelvis berättigas om etnografen redan har god kännedom om den allmänna kontext som studieobjektet befinner sig i (Alvesson & Sköldberg, 1994). En utvidgad beskrivning av begreppet etnografi inkluderar idag all forskning som "*innebär observationer av händelser och handlingar i naturliga situationer och som erkänner det ömsesidiga beroendet av teori och empiri*" (Fangen, 2005, s. 30). I sitt arbete eftersträvar etnografen förståelse och att beskriva en social eller kulturell scen (Alvesson & Sköldberg, 1994). En etnograf fokuserar därav ofta på människors vardagliga rutinmässiga liv och inte på det anormala eller extrema.

Även om vi utgår ifrån Fangens (2005) utvidgade definition av etnografi ovan vill vi inte påstå att vi fullt ut följt den etnografiska forskningstraditionen. Vår tid i fältet är exempelvis alltför kort, vår uppsats resulterar inte i en etnografi av den studerade miljön, samt en etnograf skulle troligtvis pendla mellan empiri och teori i större utsträckning under processens gång. Vi anser dock att vår etnografiska ansats går utöver endast användandet av etnografiska datainsamlingstekniker och vi har försökt att tillämpa det etnografiska förhållningssättet i så stor utsträckning som möjligt i alla stegen av vår forskningsprocess.

4.2. Tillvägagångssätt - vår forskningsprocess

4.2.1. Val av och tillträde till fältet

Etnografiska studier innebär ofta fallstudier då olika metoder för icke-slumpmässiga urval av personer och/eller situationer vanligtvis används (Berglund, 1985). Vårt forskningsprojekt baserar sig också på en fallstudie av produktionsföretaget Sockerkakan där en arbetsgrupp bestående av en produktionschef samt fyra produktionssamordnare har studerats. Precis som Berglund (1985) antyder har urvalsprocessen inte varit slumpmässig utan högst medveten och baserad på givna möjligheter. Vår handledare för uppsatsarbetet föreslog det valda företaget som fallföretag då han redan hade viss kontakt med produktionschefen där i och med ett annat forskningsprojekt. Vårt enda kriterium under uppstartsarbetet var att det skulle vara ett företag eller en organisation som hade intresse av att dela sin verksamhet med oss och skulle ha användning för vårt arbete. Vi försökte således undvika att i förväg definiera problemområden eller frågeställningar som sedan skulle appliceras på en viss miljö eller kontext, utan istället utifrån en viss miljö eller kontext utarbeta ett pedagogiskt relevant och passande problemområde. Problemområdet för uppsatsen har således växt fram som en parallell och integrerad process med vår interaktion med företaget och datafältet.

Som del av ”urvalsprocessen” av en forskningsmiljö skiljer Beach (1995) mellan att förhandla tillträde (entry) och att förhandla åtkomst (access). Att förhandla om tillträde innebär att få tillgång till en plats där observationer, intervjuer och annan dataproduktion kan utföras. Att förhandla om åtkomst handlar däremot om att utveckla relationer med deltagare på den valda platsen så att dataproduktionen möjliggörs. Platser och miljöer som är av intresse för en etnograf är oftast skyddade av personer med formell eller informell makt att hindra eller möjliggöra tillträde, ofta kallade nyckelpersoner eller grindvakter (Beach, 1995; Bryman, 2002).

Inledningsvis utgjorde således vår handledare en nyckelperson utanför den organisation som vi var intresserade av att studera och möjliggjorde ett första möte med produktionschefen. Produktionschefen på företaget innehar själv både rollen som en grindvakt (Bryman, 2002) till platsen samt som en nyckelperson (Beach, 1995) för att utveckla relevanta relationer för dataproduktion. Under det första mötet förhandlades främst tillträde till platsen och diskussioner, rörde vad vi ville få ut av projektet samt vad produktionschefen ville få ut av samarbetet, för att finna en gemensam utgångspunkt. Vårt första förslag till forskningsområde ansåg produktionschefen inte vara tillräckligt givande för att ge tillträde. Däremot hade han själv ett problemområde där han tänkte att vi kanske kunde bidra med något till organisationen. Vid efterföljande möte drygt två veckor senare förhandlades främst under vilka förhållanden vi skulle få tillträde och vilka möjligheter det fanns till åtkomst. Eftersom vi vid detta lag bestämt oss för att göra en etnografiskt inspirerad studie var tillträde och åtkomst av stor betydelse för oss. Utan produktionschefens inbjudan och introduktion till fältet hade vårt arbete som utomstående varit omöjligt.

4.2.2. Förhållande till fältet och datainsamling

Etnografens förhållningssätt i forskning är ofta holistisk i dess karaktär och eftersträvar en så inkluderande och komplett bild av en social grupp som möjligt (Fetterman, 1998). En utmärkande aspekt av etnografers arbetssätt är deras förmåga att ha ett öppet sinne gentemot den grupp eller kultur de undersöker. Beach (1995) med flera påpekar dock att ingen forskare kan påbörja ett arbete helt utan perspektiv eller idé om vad som kommer att finnas. Precis som alla människor har även den etnografiska forskaren vissa synsätt och förutfattade meningar om hur människor beter sig och tänker. För att kunna ha ett öppet förhållningssätt mot dem som studeras är det därför viktigt att vara kritisk mot och ifrågasätta sina egna förväntningar. Även Berglund (1985) poängterar vikten av att bortse från sina förutfattade meningar om vad som pågår i den pedagogiska situation som är av intresse för forskaren samt utforska denna verklighet som den betraktas och konstrueras av aktörerna. Precis som forskaren själv inte är totalt förutsättningslös är inte heller forskningssyftet helt öppet och utan riktning (Beach, 1995). Utifrån forskarens förväntningar och intressen väljs ett visst ämnesområde samt en övergripande problemformulering som vägleder forskningsarbetet. Problemets övergripande karaktär gör det dock möjligt att revidera de ursprungliga idéerna utifrån de data som växer fram. Forskningsfrågan är således inte på förhand fastställd utan flexibel och formbar gentemot vad som upptäcks under resans gång ute i fältet.

Vår process att formulera ett forskningssyfte, samt problemområde att studera, startade på sätt och vis i och med det första mötet med produktionschefen eftersom vi i samma stund började värdera och analysera den information vi urskiljt. Efter det att problemområdet identifierats av produktionschefen har dock processen att formulera ett slutgiltigt syfte nästan tagit lika lång tid som uppsatsarbetet. Under hela datainsamlingen har ett så öppet förhållningssätt som möjligt intagits gentemot det studerade, det vill säga införandet av målstyrningsarbetet och dess hinder. Den första tiden på företaget identifierades av att lära känna miljön för att med tiden snäva in fokus för datainsamlingen allt mer.

Den holistiska orienteringen medför även ett behov av att flera olika metoder och hypoteser används under processen för att säkerställa att alla aspekter beaktas (Beach, 1995). Tekniker som vanligtvis används i etnografisk forskning inkluderar observationer i naturliga situationer och miljöer, intervjuer av olika slag, samt studier av artefakter. Variationen i de metoder som används medför att triangulering är möjligt, vilket ofta påvisas som en av etnografins styrkor, i alla fall av etnograferna själva. Triangulering innebär att forskaren med hjälp av olika slags metoder säkrare kan bestämma ett visst fenomen. Den ökade variationen i aspekter som triangulering medför anses ge ett rikare och mer varierat material. Kritiker menar dock att de olika aspekterna endast medför en svårighet att nå samstämmiga resultat. Etnografers användning av triangulering kan således ses som en strävan efter ett rikare material, snarare än välbelagt. För en mer utförlig diskussion om triangulering se tillförlitlighet under punkt 4.5.1.1.

4.3. Datainsamling

4.3.1. Deltagande observationer

Trots etnografins variation i metodanvändning är den framförallt förknippad med deltagande observation (Beach, 1995). Deltagande observation är en tolkande process. Den går därmed utöver det direkt observerbara och inkorporerar en analytisk dimension i materialet. Viss grad av deltagande i fältet är därför nödvändigt för att kunna skapa ett etnografiskt material utöver det direkt observerbara. Även Fangen (2005) påpekar att det inte går att inta en renodlad åskådarroll, där etnografen endast noterar intrycken av vad som händer och sägs, utan för att få trovärdiga data måste etnografen delta i samspelet. En av anledningarna till att inte endast studera utifrån är att de som studeras då lätt känner sig objektiverade och störda av forskarens närvaro. Att delta innebär dock inte att forskaren måste utföra eller delta i samma aktiviteter som de studerade. Deltagandet syftar snarare till att delta i det sociala sammanhang och samspel som sker människor emellan i den studerade miljön.

En av fördelarna med deltagande observation är att forskaren får kunskap genom förstahandserfarenhet (Fangen, 2005). Genom att etnografen kommer närmre människors verklighet och får mer personlig kunskap om dem, har denne därmed större möjlighet att förstå och tolka de människor som studeras. Fangen (2005) påpekar att många av de intryck etnografen får genom deltagande observationer präglar etnografens förståelse och uppfattning av fenomenet, även om det inte går att uttrycka i ord. Detsamma kan gälla för de personer som utgör den studerade miljön. De kan vara medvetna om saker som sker i deras omgivning och inom dem men det kan vara svårt att uttrycka i ord för en annan part, i detta fall för etnografen (Beach, 1995; Fangen, 2005). Deltagande observationer möjliggör en närhet till de observerade som en intervjusituation inte kan ge. Detta eftersom observationerna möjliggör att jämföra det de observerade säger med vad forskaren faktiskt observerar.

Totalt har vi genomfört sex heldagsobservationer av samordnarna. Heldagsobservationerna gjordes under vår första vecka i fältet och syftade till att lära känna samordnarna och deras arbetsmiljö. Det var även ett bra sätt att lära känna företaget och dess kultur. Även om dessa observationer inledningsvis inte upplevdes ge mycket information angående målstyrningsarbetet och hinder därav, har de senare visat sig mycket användbara för att förstå hinder relaterade till samordnarnas omgivning och arbetskontext. Även sex mötesobservationer har genomförts vilka har varit fokuserade på observation av samspelet mellan de olika personerna i arbetsgruppen samt målstyrningsprocessens utformning och utveckling.

Observationerna har gett oss ett oerhört rikt datamaterial och vi är övertygade om att vi tagit del av en mängd användbar information som vi aldrig hade kunna erhålla genom att endast genomföra intervjuer. Observationerna har varit grunden i vår datainsamling och hjälpt oss att bibehålla ett öppet och flexibelt förhållningssätt till fältet då vi ständigt funnit oväntade aspekter och mönster.

En forskare kan inta olika roller i fältet som från fullständig observatör till fullständig deltagare. Beach (1995) påpekar att ingen av ytterligheterna är att föredra samt att det styrande bör vara studiens behov. Vår roll under observationerna har varierat beroende på observationens karaktär. Under heldagsobservationerna då syftet var att lära känna

miljön och samordnarna i deras yrkesroll har vi pendlat mellan rollerna deltagare som observatör och observatör som deltagare, med betoning på den senare. Vi har aldrig försökt dölja att vi haft något av en forskarroll gentemot de olika aktörerna i fältet och anteckningar har gjorts öppet under hela observationen. Samtidigt har vi hjälpt till i produktionen under korta perioder och även interagerat med några av anställda. Viss diskretion har dock anammats i vissa situationer gällande antecknandet för att inte samordnarna ska bli alltför besvärade eller för att vi i den stunden inte ville framhäva vår observatörsroll. Under mötena som också var en form av observation intog vi dock en mer renodlad observatörsroll och deltog inte i diskussionerna.

4.3.2. Intervjuer

Även om deltagande observationer anses vara mest karakteristiskt för etnografiska studier anser i alla fall Fetterman (1998) att intervjuer är etnografens viktigaste metod för datainsamling. Intervjuer kan förklara det som observerats och sätta det i ett större perspektiv. Andra författare framställer dock intervjuer snarare som kompletterande till, än överordnat, deltagande observationer (Beach, 1995; Fangen, 2005). Den vanligaste typen av intervjuer i etnografiska studier är informella intervjuer, dvs. intervjuer som liknar vanliga samtal och därför ofta sker som del av vanliga konversationer. Beach (1995) anser dock att informella intervjuer, som uppstår ute i fältet som del av vanliga samtal, främst är användbara som komplement till och validering av observationer eftersom ordentlig dokumentering sällan är tillgänglig. Han anser dem således inte tillräckligt reliabla för att som enda källa kunna generera teorier eller slutsatser. Det är vanligt att kombinera deltagande observationer med kvalitativa intervjuer och eftersom de ger upphov till olika former av data kompletterar de varandra väl. Intervjuer kan användas för att validera observationsdata (se även punkt 4.5.1.1.) samt ge en fördjupad förståelse eller insikt i det observerade. Beach (1995) påpekar att målet med en etnografisk intervju inte är att få en ordagrann beskrivning av vad intervjupersonen säger utan att använda det som sägs i intervjun i relation till den kontext det sägs i. Detta för att skapa en så bra förståelse som möjligt för intervjupersonens åsikter och tankar.

Olika typer av intervjuer kan användas beroende på vilken typ av data forskaren är intresserad av. De vanligaste intervjuformerna inom kvalitativ forskning är strukturerade, semi-strukturerade och ostrukturerade (Bryman, 2002). Den kvalitativa intervjun handlar om ett intresse att förstå andra människors upplevelser och den mening som tillskrivs dessa (Alvesson & Deetz, 2000). Alvesson och Deetz (2000) ifrågasätter dock om forskaren genom intervjuer verkligen når den öppenhet och förståelse som eftersträvas. Det sociala sammanhanget, dvs. intervjusituationen, har betydelse för de berättelser som intervjupersonen återger. Dessutom kan det språk som används i intervjusituationen påverka berättelserna.

Totalt har fyra formella kvalitativa intervjuer genomförts, en med varje samordnare. Intervjuerna varade drygt 20 minuter och fokuserade på samordnarnas intryck och upplevelse av det påbörjade arbetet med målstyrningsprocessen samt deras förståelse av syftet med målstyrningen. Intervjuerna har varit semi-strukturerade och utgått ifrån en gemensam intervjuguide (se bilaga 1; Bryman, 2002). Olika följdfrågor har dock ställts beroende på de svar samordnarna gett och intervjuerna har således utvecklats olika. Orsaken till att vi valde en semistrukturerad intervjuform var att vi ville att intervjuerna

i stora drag skulle handla om samma saker, för att senare kunna utläsa om det förekom några likheter eller skillnader samordnarna emellan. Intervjuerna har framförallt gett intressant information om samordnarnas upplevelse av målstyrningsarbetet samt deras inställning till processen och produktionschefens genomförande. Våra intervjudata har varit ett utmärkt komplement till våra observationsdata och hjälpt oss i analysarbetet.

Förutom de formella intervjuerna har vi även haft fyra informella intervjuer med produktionschefen, exkluderat de två inledande mötena då tillträde och åtkomst diskuterats. Tre av dessa fyra informella intervjuer har spelats in och under den informella intervju som inte spelades in togs anteckningar. Då även dessa samtalsliknande intervjuer dokumenterats väl upplever vi inte att den informella formen har försämrat datainnehållets kvalitet, vilket Beach (1995) påpekar som dess svaghet (se ovan). De informella intervjuerna har främst varit samtal med produktionschefen, ofta i nära anslutning med mötena. Dessa samtal har varit ovärderliga för att förstå produktionschefens syn på målstyrningsprocessen och hans önskade utfall därav. Informella intervjuer har på sätt och vis även förekommit kontinuerligt med samordnarna under heldagsobservationerna, då vi bett dem förklara eller berätta om saker vi observerat. Dessa har då dokumenterats i våra fältanteckningar.

4.3.3. Genomförande av datainsamlingen

Datainsamlingen startade vid det första fredagsmötet då produktionschefen presenterade oss för samordnarna och berättade för dem om det planerade målstyrningsarbetet. Veckan därefter fokuserade vi på observationer av samordnarna för att få en förståelse för deras miljö och hur en typisk arbetsdag ser ut. I detta skede var vi framförallt intresserade av att lära känna miljön och hade ett mycket öppet förhållningssätt för att inte avgränsa våra intryck. Vi väntade på att miljön skulle tala till oss, inte tvärt om. Under heldagsobservationerna har främst beteenden och aktiviteter noterats. Redan efter de första heldagsobservationerna upplevde vi båda att vissa mönster och händelser upprepade sig och vi började ifrågasätta om vi skulle fullfölja alla observationer veckan ut. Inget nytt som kunde relateras till arbetet med målstyrningen upptäcktes. Vi bestämde oss dock för att fortsätta med observationerna för att inte riskera att missa något vi ännu inte var medvetna om samt för att vi började se effekter av vissa händelser som skett dagar innan.

Efter en vecka av heldagsobservationer valde vi dock att börja med intervjuerna i syfte att erhålla annan typ av data och framför allt mer data som kunde relateras till målstyrningsarbetet. Observationer av mötena fortgick dock under hela datainsamlingen. Vårt mål var inledningsvis att göra två heldagsobservationer av varje samordnare vilket totalt skulle bli åtta heldagsobservationer. Efter mycket övervägande bestämde vi oss för att observera två samordnare var vid två tillfällen, istället för alla fyra samordnare vid ett tillfälle. Beslutet grundades i att det skulle vara mindre störande för samordnarna om de endast behövde vänja sig vid att en person observerade dem samt för att vår förståelse för dem och deras arbetsdag skulle få möjlighet att utvecklas ytterligare och få mer djup. Det var tänkt att åtta heldagsobservationer skulle genomföras men den sista dagens heldagsobservationer upptogs dock främst av mötena. Två av samordnarna har således endast observerats under en heldag.

En digital inspelare har använts vid alla intervjuer och möten. Beach (1995) argumenterar dock för att inspelning inte alltid ger bäst resultat då han anser att det gör

forskaren mindre uppmärksam, dvs. att forskaren tenderar att slappna av mer då han eller hon kan förlita sig på inspelaren. Risken är då att forskaren missar andra aspekter av det observerade, samt att följdfrågorna blir färre i samtalsituationer då forskaren inte bearbetar vad som sägs på samma sätt som när samtal och intervjuer nedtecknas för hand. I motsats till Beach poängterar Fetterman (1998) fördelen med att spela in samtal och intervjuer. Inspelningsapparater möjliggör att etnografen kan fördjupa sig i långa informella och semistrukturerade intervjuer utan att behöva distraheras av att dokumentera samtalen. De möjliggör även långa citat vilket Fetterman (1998) ser som essentiellt för god forskning samt att konversationen kan flyta bättre utan avbrott.

Vi kompletterade våra inspelningar med anteckningar om personers positioner i rummet, beteenden och vissa utmärkande reaktioner. Ganska snabbt upptäckte vi dock att allt beteende inte var relevant att notera med tanke på vårt övergripande fokus med forskningen. Fältanteckningar som gjordes under observationerna av de fyra samordnarna arbetsdag renskrevs inom några dagar för att inte riskera att anteckningarnas betydelse gick förlorad. Det är även många intryck och tankar som inte nedtecknas under dagen men som hjälper vid renskrivningen och berättandet. Att vänta mer än några dagar efter observationstillfället innebär att dessa subtila intryck försvunnit (Beach, 1995).

4.3.4. Bearbetning av materialet, teori och analys

Allt inspelat material från möten och intervjuer har transkriberats mer eller mindre ordagrant med undantag för vissa utfyllnadsord som ofta förekommer i samtal. Anledningen till detta var att bibehålla det öppna förhållningssättet till materialet och inte riskera att företeelser som vid första anblicken verkar obetydliga exkluderas trots att de i ett senare stadium kan visa sig relevanta. Enskilda händelser eller kommentarer som under ett möte kan verka irrelevanta kan vid senare tillfälle i kombination med alla mötesinspelningar visa på intressanta mönster. Eftersom vi dessutom var två personer som skulle ta del av det transkriberade materialet kändes det säkrast att inte värdera i detta tidiga stadium. Denna process var dock oerhört tidskrävande.

Det var först då vi började bearbeta och tematisera det transkriberade materialet som det blev tydligt för oss att målstyrningen faktiskt inte var målet utan processen. Fokus med vårt uppsatsarbete skiftade därmed från hinder i målstyrningsprocessen till hinder för att den lärprocess, som förväntades ske genom målstyrningsarbetet, skulle kunna leda till det önskade utfallet. Efter den första tematiseringen och urskiljning av data skrevs en sammanfattning av all empiri. Tematiseringen baserades då på återkommande och intressanta teman och aspekter vi funnit när allt material lästs igenom. Vi jämförde även våra anteckningar efter den första genomläsningen för att se vilka aspekter som var mest framträdande. Även om denna första bearbetning var mycket grov och inkluderande gav den oss möjlighet att få en bra överblick över det insamlade materialet. Vi kunde med hjälp av den utläsa vissa generella mönster och möjliga beröringspunkter med teorier och forskningslitteratur. I detta skede började vi med litteratursökningen för att finna användbara teorier att tolka våra data med.

Fetterman (1998) skriver att teori väljs utifrån användbarhet, lämplighet och förklaringskraft. När teorin inte längre vägleder forskaren är den inte användbar och när data inte längre överensstämmer med teorin är det dags att byta teori. Då etnografisk data ofta är mångtydig, kanske på grund av triangulering, samt öppen för olika

tolkningar är det till och med nödvändigt att använda flera olika teorier för att kunna förstå det insamlade materialet (Beach, 1995; Fetterman, 1998). Val av teorier görs utifrån teoriernas lämplighet, användbarhet och förklarande egenskap. Teoriskapande och datainsamling är således dialektiskt i sitt förhållande. Processen av att identifiera, utveckla, testa och anpassa teorier är en integrerad del av dataproduktionen och analysprocessen. Etnografisk analys bygger på idéer som uppkommit under forskningsprocessen. Fetterman (1998) liknar den analytiska processen vid att hitta rätt väg genom en stor skog. Det finns många stigar, men alla leder inte ut. Utifrån den övergripande referensramen för studien måste forskaren göra val och för att hitta den rätta stigen krävs urskilningsförmåga, erfarenhet, intuition samt uppmärksamhet både för detaljer och övergripande mönster.

Efter vår initiala databearbetning och teoriprovning följde ytterligare en databearbetning och tematisering där huvudsakliga hinder identifierades och datamaterialet organiserades enligt dessa. Utifrån dessa kategorier kunde sedan en fas av teoriprovning och applicering av teori göras för att leda fram till en analys. Vi har dock inte genererat några egna teorier utan förhållandet till litteraturen har varit applicering och förklaring av data med hjälp av befintliga teorier. Analysen grundar sig i de hinder vi funnit mest relevanta utifrån triangulering (se 4.5.1.1) och de teorier vi funnit användbara för att förklara datamaterialet. Förhållningssättet mellan datainsamling, teoriskapande och analys kan beskrivas utifrån förloppet: datainsamling, databearbetning och tematisering, litteraturgenomgång och teoriidentifiering, databearbetning och tematisering, teoriprovande och applicering, analys, teoriprovning, databearbetning och slutlig analys. Ytterligare datainsamling har dock inte skett efter det att teoriapplicering påbörjats vilket annars är vanligt inom etnografisk forskning. Analysarbetet har dock, medvetet och omedvetet, pågått sedan den första mötesobservationen och överensstämmer väl med Berglunds (1985, s. 12) beskrivning av den analytiska processen:

Slutsatserna kan från början vara tentativa men grundas alltmer på data ju längre datainsamlingen lider och definitiva slutsatser formuleras först då datainsamlingen är avslutad.

Mellan de tre komponenterna – datareduktion, dataredovisning samt formulerande av slutsatser och provning av dessa – finns hela tiden en interaktion.

4.4. Vår inverkan med inslag av action research

Det har under studiens gång blivit mer och mer tydligt att vi påverkat processen kring införandet av målstyrning på Sockerkakan. Eftersom det inom denna organisation finns en tendens till att projekt som inte är direkt kopplade till kärnverksamheten bortprioriteras har vår närvaro bidragit till att säkerhetsställa att projektet genomförts. Bara det faktum att vi närvarat på de möten som hållits har haft en avgörande betydelse för att dessa möten genomförts som planerat. Vid vissa tillfällen har vi fått en känsla av att produktionschefen inte skulle genomföra det här projektet om vi inte närvarade. Han har i alla fall påskyndat projektet något för att vi skulle hinna vara med. Vår inverkan har bland annat framkommit i kommentarer under möten. När en samordnare klagade på att de haft för lite tid på sig att läsa en uppgift gav produktionschefen följande förklaring:

Jag tänkte, eller rättare sagt, det var ju rätt så tajt och dels så är det lite stressat på grund av att damerna här har ett litet jobb som ska ha ett avslut och är nyfikna här.

Vi hade från början ingen tanke på att vi skulle vara med och utforma den process som vi själva skulle undersöka. Vi upptäckte dock snabbt att produktionschefen var väldigt intresserad av att höra våra reflektioner och synpunkter. Efter mötena har produktionschefen ofta velat samtala med oss kring hur mötet gått. I början försökte vi vara återhållsamma med våra kommentarer men började efter ett antal mötena att berätta lite om våra intryck av mötena. Våra kommentarer handlade då mestadels om att vi inte trodde att samordnarna tänkte på informationen från mötena under deras övriga arbetstid om inte produktionschefen gav dem en specifik uppgift att lösa. En annan faktor vi påpekade var att produktionschefen skulle försöka vara tydligare och hålla informationen så konkret som möjligt så att samordnarna kunde relatera den till deras arbete.

Eftersom vi spenderade mycket tid på Sockerkakan kändes det som vi var en naturlig del av "gänget". Produktionschefen såg oss som en resurs med vilken han kunde få diskutera sina reflektioner kring organisationen, personal och målstyrningsprojektet. Vi fick därmed en relation till varandra som mer liknade kollegor än forskare och forskningssubjekt. Han frågade oss om tips och uppskattade att vi kunde sitta och diskutera förbättringar tillsammans.

I början hade vi svårt att komma med några lösningar på hur produktionschefen skulle få det här projektet att fungera. Detta berodde till stora delar på att vi själva långt in i processen inte hade en klar bild av vad produktionschefen egentligen ville åstadkomma med projektet. Vi förstod heller inte allt som han förklarade på mötena. Därför rörde kommentarerna inledningsvis inte några omvälvande förändringar utan vi påpekade främst vikten av tydlighet och gav honom rådet att ge samordnarna uppgifter att tänka på emellan mötena. Det senare eftersom han ville att samordnarna skulle reflektera mer kring målstyrningsarbetet under tiden mellan mötena.

Då vi i slutet av vår datainsamlingsperiod hjälpte produktionschefen att utforma det avslutande mötet insåg vi att vår forskning har vissa gemensamma drag med det som kallas *action research*. Vi vill dock betona att det är *vissa* gemensamma drag samt att vi inte avsett att tillämpa action research metoder fullt ut.

Action research är en forskningsmetod som involverar lärande genom handling och reflektion (Mc Niff & Whitehead, 2002). Det involverar noggranna reflektioner om ens beteende och utförande av olika uppgifter som kan genomföras av människor i alla möjliga kontexter oavsett vilken status eller post de innehar. Till skillnad från mer traditionell forskning där forskare gör forskning på andra personer utför man i action research forskning på sig själva i ett företag med andra människor. Det görs ingen åtskillnad mellan vem som är forskaren och vem som är utövaren. Forskare inom action research ser på de andra i organisationen som sina kollegor.

Action research är sammankopplat med handling och det är forskning med syfte att guida framtida handlingar (French & Bell, 1999). Forskaren stöter på ett problem, hinder eller en ny idé som han eller hon vill förstå. Genom att reflektera försöker sedan denne att formulera en hypotes kring problemet. Nästa steg är att härleda konsekvenserna av hypotesen och sedan observera, testa eller experimentera för att se om relationen mellan de två fenomenen som uttrycks i hypotesen verifieras eller inte.

Hypotesen som sätts upp innehåller både målet och handlingen som skall ske för att uppnå målet. Det resterande arbetet görs för att klargöra samt specificera målet och handlingarna och för att sen ställa upp hypoteser som testas systematiskt, en i taget, samt utvärderas genom datainsamling (French & Bell, 1999). När påföljande rapporter formuleras måste handlingar som genomförts förklaras med forskarens värderingar, intentioner och syftet med forskningen (Mc Niff & Whitehead, 2002).

En grundläggande process inom action research kan beskrivas med följande punkter:

- Se över det nuvarande handlandet.
- Identifiera en aspekt som kan förbättras.
- Utveckla en idé på hur detta kan förbättras.
- Prova att genomföra idén.
- Uppmärksamma det som händer.
- Modifiera idén om genomförande utifrån det som uppmärksammas och fortsatt med handlingen.
- Utvärdera den modifierade handlingen.
- Fortsätt denna process tills arbetet är tillfredsställande.

(McNiff et al., 1996)

Den grundläggande ordningen är dock bara ett ideal och det är inte alltid som processen följer dessa punkter eftersom det inte alltid blir som forskaren tänkt sig (Mc Niff & Whitehead, 2002). Vår huvudhandling var planeringen av det sista mötet och eftersom det skedde så sent i processen så fanns det ingen möjlighet för oss att gå tillbaka och förbättra vår idé. Vi har däremot analyserat det som hände under mötet och vad det beror på att det fick det utfallet det fick, vilket diskuteras ytterligare i resultatframställningen och analysen under punkterna 5.3.7 och 6.4.4. Teorier om action research har således främst fungerat som ett stöd för oss så vi kan kontrollera vår inverkan och i större utsträckning anamma en aktiv roll i fältet. Då vi fann det ofrånkomligt att inte påverka fältet ville vi använda den påverkan på ett konstruktivt sätt för alla involverade parter.

Att förstå varför det inte går som planerat är en lika viktig del som att förstå varför en viss handling får det önskade resultatet enligt Mc Niff & Whitehead (2002). Handlingen tillhör forskningen oavsett om den blir som forskaren tänkt eller inte. Alla delar i den här modellen är inte helt problemfria. Att exempelvis identifiera den aspekt som forskaren vill förbättra kan vara en väldigt komplex process. Som nämnts tidigare hade vi själva svårt att förstå vad produktionschefen hade för syfte med projektet och vilket som var hans önskade utfall. Det försvårade vårt arbete att ge förslag på förbättringar.

Bakgrunden till att vi gav tips om utformningen av det sista mötet var att vi, trots vår närvaro, har upplevt att det funnits en risk för att projektet skulle rinna ut i sanden, vilket ett flertal tidigare projekt på Sockerkakan gjort. Oron för detta blev extra stor när det på det möte som skulle ha varit det sista inte dök upp några samordnare. När dessutom produktionschefen under ett samtal med oss verkade känna sig uppgiven och maktlös samt bad om vår hjälp, kände vi att vi var tvungna att försöka hjälpa till. Produktionschefen övervägde nämligen att skjuta upp mötet.

Forskare inom action research har en tro på att framtiden är grundad i nuläget och att deras handlingar kan uppnå framtida potential genom att förbättra det de gör i relation

till andra som lever i nuläget (Mc Niff & Whitehead, 2002). De vet att om de överger sin vision om ett bättre samhälle kommer utvecklingen att stanna av. Om de däremot försöker att göra någonting positivt finns det hopp. Alla förbättringar är förbättringar oavsett hur små de må vara.

4.5. Kvalitet och metoddiskussion

Pingel (1999) skriver att ett problem kvalitativ forskningsmetod har är ”*uppfattningen att det som forskaren producerar är forskarens konstruktioner eller bilder av hur andra ser och konstruerar den sociala världen*” (Pingel 1999, s.44). Enligt hermeneutiken närmar sig varje läsare en text med en förförståelse (Bergström & Boréus, 1995). Våra individuella upplevelser, uppfattningar om världen, människor och samhället, påverkar vår förförståelse av texten. Det är därför omöjligt att återge exakt vad författaren velat förmedla med texten eller veta hur en läsare förstått den. Detta synsätt har man även inom konstruktivismen där forskarens värderingar anses omöjliga att skilja ifrån forskningsresultatet (Mertens, 1998). Det är därför viktigt att vara medveten om att man alltid förstår utifrån vissa referensramar (Bergström et al., 1995). De resultat och slutsatser som vi kommer fram till är således inte bara färgade av teoretiska och metodologiska preferenser utan även av vilka vi är som personer. Vår studie kan därav inte benämnas som objektiv utan är konstruerad utifrån vår förförståelse. En viktig del i vår arbetsprocess har därmed varit att själva försöka vara medvetna om våra socialt konstruerade föreställningar så att uppsatsen inte enbart blir ett återskapande av våra redan internaliserade konstruktioner. Att vi är medvetna om vår egen subjektivitet och vilken betydelse den har för vår arbetsprocess är viktigt, i synnerhet gällande bearbetning och analys av materialet.

4.5.1. Kvalitetskriterier

Reliabilitet och validitet är svårt att mäta i kvalitativ forskning eftersom reliabilitets- och validitetskriterierna förutsätter att det är möjligt att komma fram till en absolut sanning om den sociala verkligheten (Bryman, 2002). Istället för reliabilitet och validitet har Lincoln & Guba (1985 i Bryman, 2002) introducerat begreppen *trovärdighet* och *äkthet* för att etablera och bedöma kvaliteten i kvalitativ forskning.

4.5.1.1. Trovärdighet

Trovärdighet består av fyra delkriterier: tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet och möjlighet att styrka och konfirmera.

Tillförlitlighet

Tillförlitlighet (credibility) är i vilken utsträckning forskning har genomförts för att ge en så autentisk bild som möjligt av den sociala miljö forskaren studerar (Baxter & Eyles, 1997). Därför bör forskningen inledningsvis genomföras i enlighet med de regler och den metodteori som finns för till exempel urval av organisation, urval av intervjupersoner samt urval av intervjufrågor. Enligt Lincoln & Guba (1985 i Baxter & Eyles, 1997) kan grad av tillförlitlighet även undersökas genom i vilken utsträckning den studerade eller intervjuade personen känner igen forskarens beskrivning av

personens upplevelser och åsikter. För att skapa tillförlitlighet i resultaten bör därför tolkning av resultaten delges de aktörer som ingår i undersökningen för att de ska kunna bekräfta eller kommentera forskarens resultat och tolkning av deras verklighet. Detta benämns oftast som respondentvalidering. Vissa problem kan dock uppstå vid respondentvalidering om forskaren och respondenten blir oense eller om respondenten förnekar vissa tolkningar. Då den sociala verkligheten inte är absolut, utan ser annorlunda ut för olika personer, kan en forskare inte begära att en respondent ska bekräfta att dennes tolkning är korrekt. Istället eftersöks snarare en kommentar om den gjorda tolkningen kan vara sannolik enligt respondenten. Att låta respondenter se hur forskaren använder sig av deras intervjuer är också en etiskt fördelaktig aspekt (Baxter & Eyles, 1997).

Efter att allt datamaterial sammanställts och presenterats utifrån en första tematisering skickades materialet till produktionschefen samt de fyra samordnarna för respondentvalidering. För att skydda konfidentiell data vi erhållit av personer från övriga respondenter, skickades olika versioner av resultatsammanställningen till produktionschefen och vardera samordnare. Citat och berättelser som erhållits från en specifik samordnare har endast inkluderats i dennes version, om inte citatet kommer från ett av mötena då alla var närvarande och hörde konversationen. Endast produktionschefen valde att kommentera materialet. Förutom några få punkter, som vi diskuterat och rätt ut, upplevde produktionschefen att det var en sanningsenlig och korrekt beskrivning av hans åsikter, mötena och den övriga omgivningen. Ingen av samordnarna har kommenterat materialet men produktionschefen har försäkrat att de alla haft tillgång till sitt dokument. Han trodde också att de endast skulle kommentera om något var felaktigt presenterat.

Enligt Baxter & Eyles (1997) är det huvudsakliga hotet mot att bibehålla hög kvalitet på forskningsmaterialet misstolkningar av vad intervjupersoner sagt under intervjusamtalen. Förutom respondentvalidering rekommenderar därför Baxter & Eyles (1997) även att forskaren gör återbesök för att få bekräftat att intervjuaren uppfattat samtalet korrekt.

Aspekten av återbesök för att säkerställa är på sätt och vis mycket relevant i vårt fall, samtidigt som det snarare har varit en del av vår arbetsprocess än ett säkerställande av kvalitetsaspekter. I och med karaktären av vår datainsamling, observationer och intervjuer, har redan insamlat material kontinuerligt prövats mot ny data och i nya samtal. Följdfrågar från tidigare observationer och samtal har varit en naturlig del av den fortsatta datagenereringen. Förtydliganden har även gjorts via telefonsamtal med produktionschefen efter det att vi lämnat fältet, framför allt gällande det avslutande mötet då återbesök inte längre var en del av vår datainsamling.

Ytterligare ett bra tillvägagångssätt för att försäkra tillförlitligheten är triangulering (Baxter & Eyles, 1997). Triangulering innebär att forskaren använder mer än en metod eller datakälla för att få fram sina resultat. Den vanligaste formen av triangulering enligt Baxter & Eyles (1997) är triangulering av källor (source triangulation) där en av den vanligaste metoden är att använda ett flertal olika citat från olika respondenter. Triangulering anses även vara en av etnografins starkaste kort då det gäller dataproduktion eftersom flera olika typer av datainsamlingsmetod ofta används.

Som en del av vårt etnografiska förhållningssätt har triangulering varit möjligt på ett flertal olika sätt och varit en viktig del i sammanställningen av allt datamaterial. Det

användes exempelvis under tematiseringen av data samt för triangulering av källor. Triangulering har blivit aktuellt då olika personer beskriver samma sak eller företeelse, när samma person nämner eller gör något ett flertal gånger vid olika tillfällen, samt genom att jämföra vad vi hört eller observerat med vad produktionschefen eller samordnarna säger eller gör. En form av triangulering av data har också skett genom att vi efter varje observation och möte har diskuterat och jämfört våra intryck. Då vi båda varit närvarande samtidigt, exempelvis under möten och intervjuer, har vi diskuterat om vi upplevt och tolkat saker på samma sätt samt om vi uppmärksammat samma saker. Andra gånger har vi gjort observationer på skilda håll, exempelvis under heldagsobservationerna. Diskussioner och jämförelser har då gällt om situationer och beteenden uppstått på olika håll men inom samma omgivning.

Vid tematisering samt analys av observationer och intervjuer har ett medvetet försök gjorts att i så stor utsträckning som möjligt använda intervjupersonernas egna ord och uttryck för att förhindra att kodning och analys påverkas av författarna i onödig utsträckning.

Överförbarhet

Överförbarhet (transferability) är i vilken utsträckning resultat och slutsatser producerade i en miljö kan appliceras på andra miljöer (Baxter & Eyles, 1997; Bryman, 2002). Överförbarhet, som kan liknas vid den kvantitativa metodens generaliserbarhet, är inte lika viktigt för kvalitativ forskning som tillförlitlighet. Detta beror på att attityder och upplevelser inom den kvalitativa strategin oftast anses bundet till en viss social miljö vid ett visst tillfälle. Samtidigt finns det inget som säger att en liten grupps upplevelser av en företeelse inte kan vara den samma som en annan större grupps erfarenheter av samma företeelse. Dock är det svårt för en kvalitativ forskare att kunna "mäta" sin forsknings överförbarhet utanför det specifika fallet som studerats. Därför är kriteriet överförbarhet för den kvalitativa forskningen främst en fråga om att så detaljerat som möjligt beskriva den kontext och kultur där undersökningen skett. Beskrivningen kan sedan användas av andra för att avgöra i vilken grad resultaten är överförbara till deras kontext.

Återigen upplever vi att vi uppfyllt denna kvalitetsaspekt som en naturlig följd av vårt etnografiska förhållningssätt och dess deskriptiva karaktär. Även om vår studie inte resulterat i en etnografi (Fetterman, 1998) har den stora mängd data vi erhållit, som resultat av vår tid i fältet och användandet av flera datainsamlingsmetoder, resulterat i en beskrivande text av miljön och kulturen som kan liknas vid tät beskrivning (Bryman, 2002), även kallat "thick description" (Fetterman, 1998).

Pålitlighet

Pålitlighet (dependability) innebär att forskaren ska ha ett granskande synsätt och försöka reducera alla egenheter och inkonsekvenser i tolkning av det insamlade materialet samt i utförandet av forskningsprocessen. En fullständig redogörelse av alla faser i forskningsprocessen bör göras samt vad de olika stegen involverat, till exempel val av undersökningspersoner, intervjuutskrifter, beslut rörande analysen av data och så vidare. Pålitlighet rör främst forskarens förmåga att förhålla sig objektiv, i den utsträckning det är möjligt, och konsekvent i de val som görs rörande

forskningsprocedurer samt utförande av dessa. För att avgöra pålitlighet kan forskaren bland annat använda sig av andra kollegor. (Baxter & Eyles, 1997; Bryman, 2002)

Pålitligheten anser vi vara relativt hög då en fullständig redogörelse för de olika stegen i uppsatsen har beskrivits tidigare i metodavsnittet. Att vara helt objektiv som forskare tror vi är omöjligt, men vi har baserat alla våra beslut i forskningsprocessen på etnografiska överväganden utifrån den litteratur vi läst och presenterat ovan. Uppsatsen har även granskats och kommenterats av handledare och av opponent vid opponeringstillfället.

Möjlighet att styrka och konfirmera

Möjlighet att styrka och konfirmera (confirmability) är att forskaren i största möjliga utsträckning ska handla i god tro och inte medvetet styras av egna förutfattade meningar eller teoretiska ramar (Baxter & Eyles, 1997; Bryman, 2002). Resultat och slutsatser ska vara en följd av respondenter och forskningsprocessen, inte forskarens egenintresse.

Under hela arbetsprocessen har vi eftersträvat att ha ett öppet och flexibelt förhållningssätt till datainsamlingen samt till formuleringen av problemområdet och syftet. Vi hoppas och tror att resultatet främst speglar respondenternas utsagor samt det vi iakttagit under observationer eftersom vi utifrån det etnografiska förhållningssättet låtit empirin styra arbetsprocessen. Val av vilka teorier som används för att förklara empirin och våra slutsatser är dock i viss mån ett resultat av våra intresseområden och referensramar eftersom det är främst de aspekter som oundvikligen uppmärksammas under datagenereringen. Som nämnts tidigare tror vi inte på den objektiva forskaren, men har medvetet försökt att undvika att styra materialet i en viss riktning.

4.5.1.2. Äkthet

Det andra begreppet som används för att avgöra kvaliteten på kvalitativ forskning är äkthet (Bryman, 2002). Äkthet betyder att studien ska visa en rättvis och balanserad bild av det respondenterna presenterat. Studien bör också bidra till att de som medverkat i undersökningen får en bättre förståelse för sin egen situation samt för andra inom den sociala kontext de verkar. Genom större förståelse och insikt i sina egna processer kan deltagarna utvecklas och göra förändringar till det bättre.

Användningen av olika typer av datainsamling hoppas vi kunna ge en relativt balanserad bild av våra respondenter. Detta då det möjliggjort olika typer av data som ger information om olika aspekter av deras arbetsdag och lärandemiljö. Framförallt då vår arbetsprocess mot slutet hade drag av action research hoppas vi att våra resultat ska medvetandegöra och uppmärksamma organisationen om de hinder som finns för att det önskade utfallet skall uppnås. Först när dessa hinder uppmärksammas kan arbetet för eliminering av hindren påbörjas vilket är av vikt för att läroprocessen ska gynnas.

4.5.2. Avslutande reflektioner kring vår arbetsprocess

Vi anser att den etnografiska forskningsprocessen har gett oss stora fördelar. Det öppna förhållningssätt vi haft gentemot empirin har medfört att aspekter vi själva annars inte kommit att tänka på har inkluderats, vilket gett ett mer omfattande och mångsidigt material. Det har även medfört att forskningsprocessen känts spännande och relevant för oss då problemområdet har identifierats av företaget i kombination med vårt

datamaterial. Vi upplevde därför en hög grad av verklighetsanknytning. Vi har också upplevt att våra observationer gett ett otroligt rikt och mångsidigt datamaterial som har gett oss insikt i arbetsplatskulturen och samspelet mellan människorna på ett sätt som enbart intervjuer aldrig skulle kunna göra. Heldagsobservationerna medförde även att vi bara efter några dagar kände oss bekväma med miljön och våra respondenter. Det ser vi visserligen inte enbart som en följd av observationerna utan är även mycket tack vare samordnarna som släppte in oss i deras arbetskontext och var tillmötesgående. Vårt huvudsakliga fokus på observationer som datainsamlingsmetod har troligtvis också medfört att studien och uppsatsen fått ett stort kontextuellt fokus. Vi vill dock inte förringa intervjuernas betydelse som varit av stor vikt för vår förståelse av processen. Utan dem hade vårt datamaterial tappat en mycket viktig dimension.

Förhandlingen om åtkomst, vilket möjliggör produktiva relationer med deltagare, i förhållande till produktionschefen har varit problemfri. Förhandlingen med de fyra samordnarna uteblev dock något och utvecklades främst under tiden i fältet. Initialt var det dock inte något val från deras sida att delta eller inte delta. Då produktionschefen såg vår studie som en del i deras arbete med målstyrningen var samordnarnas deltagande en självklarhet. I efterhand önskar vi att mer tid i början av processen ägnats åt samtal med samordnarna kring vårt syfte med närvaron i organisationen. Först vid de formella intervjuerna framgick det att vissa samordnare inte fullt ut informerats om varför vi var där samt vad fokus för vår studie var. Viss oro förekom troligtvis att vi var "produktionschefens spioner". Detta trots att vi haft diskussioner med både vår handledare och produktionschefen kring hur vi skulle kunna undvika en sådan situation. En orsak till vår otydlighet var att vi själva initialt inte var säkra på vad den huvudsakliga fokusen skulle vara. Vi berättade dock för samordnarna att vi inte var där för att utvärdera deras arbete, men kanske hade ett förtydligande underlättat relationsskapandet och åtkomsten i förhållande till samordnarna.

En aspekt som påverkat vår datainsamling är den höga ljudnivån ute i produktionen. Många samtal som förts mellan samordnare och övrig personal har inte kunnat observeras ordentligt då samtals innehåll varit otydligt och därmed inte kunnat noteras. Framförallt har det varit svårt att höra de samtal som skett mellan samordnare och medarbetare och inte direkt riktats mot oss, eftersom ljudnivån i den omgivande miljön varit så hög. För att kunna lyssna till vissa samtal mellan samordnare och andra medarbetare hade vi varit tvungna att stå tätt intill vilket kändes alltför påträngande. Den höga ljudnivån upplevdes som ett ganska stort problem under alla observationer.

En annan problematisk aspekt kring observationer är att risken för att de observerade visar upp ett annorlunda beteende än de skulle göra om de inte observerades. Vi upplevde att några av samordnarna i början var väldigt medvetna om vår närvaro och hade svårt att bete sig precis som vanligt. Detta ändrade sig dock väldigt snabbt. Ju längre tiden gick desto bekvämare upplevde vi att de blev med vår närvaro. Vi kan därav förstå fördelarna med att befinna sig på fältet under längre perioder än vad vi har gjort, men menar att det i vårt fall var praktiskt orimligt då vi hade mycket begränsad tid på oss.

Som nämnts tidigare poängterar Alvesson och Deetz (2000) att intervjuer påverkas av det sociala sammanhang de sker i, dvs. intervjusituationen. I efterhand ser vi vissa svårigheter med de formella intervjuerna med samordnarna och vår förhoppning att uppnå förståelse för deras ståndpunkt. Vi upplevde att intervjusituationen i sig hade en

återhållande effekt och några av samordnarna visade tecken på att de inte var helt bekväma med att bli intervjuade. En av samordnarna uttryckte exempelvis att intervjun kändes som ett förhör eller en frågesport. Det är troligt att de svar vi fick påverkades av våra frågor och det är möjligt att våra frågor var konstruerade på ett sätt eller språk som var ovant för samordnarna, vilket gjorde intervjusituationen ännu mer onaturlig. Intervjuerna gav oss i alla fall ett ypperligt tillfälle att klargöra vårt syfte med uppsatsarbetet och för samordnarna att ställa frågor till oss.

Vi är nöjda med beslutet att spelat in alla möten och intervjuer även om det medförde mycket merarbete, i form av transkribering av inspelningarna, som tog oerhört lång tid. Vi upplever att det varit lättare att bearbeta vad intervjupersonerna sagt, samt komma med följdfrågor, då vi inte samtidigt behövt fokusera på att anteckna. Viss brist på erfarenhet av att ta anteckningar var också en stark anledning att inte förlita sig på det.

I resultatframställningen har vi valt att integrera de olika typerna av insamlad data till en deskriptiv resultatframställning. Anledningen till detta har varit att de olika typerna av data ofta belyser samma fenomen, fast ur olika synvinklar. Sammanställningen skulle kunna kritiserars för att vara alltför ”bearbetad” och därmed påverkad av oss. Vi är medvetna om detta och har därför varit uppmärksamma på att resultatredovisningen inte ska innehålla några värderingar eller slutsatser. Samtidigt går det inte att undvika att vi har haft en inverkan på resultatet eftersom den kvalitativa datainsamlingen, vi använt oss av, i sig är en tolkande process. All data vi samlat in har filtrerats genom oss och vad vi lyckats uppmärksamma. Även om vi försökt vara öppna och fördomsfria i vår datainsamling kan varken data eller resultat anses vara objektiv.

Vårt omfattande och mångsidiga datamaterial har inte alltid upplevts som enbart fördelaktigt. Det har varit svårt att avsluta datainsamlingen samt avgränsa omfånget under databearbetning och teoriapplicering, eftersom så många intressanta och relevanta aspekter uppkommit. Tidsaspekten har i dessa fall fått en avgörande roll.

5. Resultatframställning

I denna del redogör vi för de data vi samlat in från Sockerkakan. Data från observationer i produktionsavdelningen, observationer från möten samt information från intervjuer med samordnarna och produktionschefen har integrerats och presenteras löpande. Den integrerade framställningen beror på att mycket av informationen framkommit i såväl observationer som intervjuer.

Vi börjar med att beskriva produktionschefens syn på syftet med målstyrningen, hur processen bör gå till samt de hinder som kan uppstå på vägen. Vi fortsätter sedan med att beskriva samordnarnas roll och förståelse för målstyrningsprocessen. Avslutningsvis beskriver vi kommunikationen och interaktionen som äger rum på de mötena där målstyrningen behandlas. Det sista mötet beskrivs dock separat på grund av vår inverkan.

5.1. Produktionschefens syn på målstyrningsprocessen

5.1.1. Syfte med målstyrningen

Produktionschefens reflektioner kring syfte och genomförande har utvecklats och förändrats under hela processen. Vi har nedan gjort en sammanställning av det som produktionschefen under processens gång fört fram som delar av syftet. Informationen kommer främst från de enskilda samtal vi haft med produktionschefen samt det han berättat för samordnarna under mötena.

5.1.1.1. Företagets mål

Ledningsgruppen har sammanställt en skrift de kallar Nästa Steg som produktionschefen beskriver som början till Sockerkakans bibel. Nästa Steg beskriver företagets värderingar, riktlinjer, mål och en handlingsplan för att nå dit. Några av de övergripande målen för företaget rör resultat, tillväxt, personal och kvalitet. Som en del i att uppnå Sockerkakans övergripande mål har produktionschefen börjat fokusera på vad produktionsavdelningen kan göra för att dessa ska nås och vill därför införa målstyrning i arbetet med sina samordnare inom produktionen. Målstyrningen är således ett sätt att identifiera *vad* produktionsavdelningen kan göra för att företagets mål ska uppfyllas i form av att sätta upp egna mål, samt *hur* de ska göra det dvs. hur de ska gå tillväga för att nå sina egna mål i produktionen.

5.1.1.2. En utvecklad samordnarroll

En stor del av samordnarnas tid tas upp av personaladministration. Produktionschefen anser att för mycket av samordnarnas tid upptas av småsaker kring personalen och att de utför för mycket ”kuratorsarbete” gentemot personalen. Produktionschefen vill att samordnarna ska fokusera mer på verksamheten samt på att få den att flyta så smidigt

som möjligt och han uttryckte att: *"Istället för själasörjare så är det verksamhet som ska snurra."*

Han vill att de ska börja reflektera över vad deras roll som samordnare är till för och inse att de har en ledarroll som samordnare och att den rollen innebär ett stort ansvar som han inte riktigt känner att alla tar idag. Ansvaret och beslutsfattandet ligger på en alltför basal nivå, till exempel att se till att det finns tillräckligt många personer per skift eller att hålla ordning på vilka som tar rast när. Även om dessa uppgifter är viktiga behöver samordnarna utveckla mer långsiktiga uppgifter också. Som ledare behöver de även bli mer styrande och vägledande för deras anställda. Produktionschefen uttrycker en önskan om att samordnarnas arbete även ska ligga på en övergripande, mer strategisk nivå, där de kan koordinera arbetsflödet på ett effektivt sätt snarare än att bekymra sig för småsaker som de anställdas klädstorlekar. Genom målstyrning och den utökade kontrollen över verksamheten den kommer att medföra, hoppas produktionschefen att samordnarna växer i sina roller, känner mer ansvar och kan utveckla sitt ledarskap.

5.1.1.3. Ett förändrat tankesätt

För att kunna förändra samordnarrollen menar produktionschefen att det är viktigt att samordnarna börjar tänka och planera mer långsiktigt. Han vill att de ska reflektera mer över hur verksamheten fungerar samt värdera verksamheten, går det bra eller dåligt och om dåligt vad kan man göra annorlunda. Ett mer reflekterande och långsiktigt tankesätt skulle kunna underlätta strävan att nå deras egna, samt företagets övergripande, mål. Genom arbetet med målstyrning hoppas produktionschefen att samordnarna utvecklar ett annat förhållningssätt gentemot verksamheten, samt tänkande kring den, eftersom det innebär en utvärdering av var de står idag, vad de vill utveckla och hur de ska utveckla det för att nå ett visst mål. I och med ett mer långsiktigt tänkande hoppas produktionschefen också på att samordnarna blir mer proaktiva i sitt förhållningssätt och börjar tänka kring hur de kan förhindra saker från att gå fel. Förhoppningsvis kommer den ökade kontrollen över verksamheten som målstyrningen leder till (se även faktainsamling 5.1.2.) göra att samordnarna snabbare kan reagera och agera när saker går fel eller visar tecken på att gå fel. Ytterligare en aspekt av det nya tankesätt som produktionschefen försöker förmedla på mötena är att vända hinder till mål och problem till möjligheter att sträva mot. De ska inte fokusera på vad de inte kan, utan på vad de är bra på och hur de kan göra saker bättre.

5.1.1.4. Ett förbättrat arbetssätt

Ett av produktionsavdelningens mål är att öka effektiviteten i förhållande till "maxkapaciteten". Produktionschefen är dock noggrann med att poängtera att det inte handlar om att få medarbetarna att jobba snabbare, felet ligger inte hos dem, utan att jobba effektivare och smartare. Han vill att de ska utnyttja de resurser de har på bästa sätt. Samordnarna har en central roll både i att finna bättre sätt att utföra arbetet på samt att se till att det flyter så bra som möjligt.

Alltså ett inte tillräckligt smart arbetssätt, det är inte bara lättja, det är inte bara att det behövs en piska, utan vilka grejer ligger där, vad kan man smörja för att detta ska fungera bättre.

(produktionschefen)

En aspekt av målstyrning som kan "smörja" arbetet är att alla vet vad man vill uppnå och att alla strävar åt samma håll. Produktionschefen menar att de utan gemensamma mål riskerar att både samordnare och medarbetare arbetar utifrån individuella mål och därmed försvårar samarbetet.

5.1.2. Syfte med faktainsamlingen

Som ett första steg i målstyrningsarbetet har produktionschefen bestämt att de ska införa en kontinuerlig faktainsamling om verksamheten. För att kunna sätta upp rimliga mål krävs insamling av information om nuläget. Fel grunduppgifter kan ge orimliga mål som inte går att uppfylla. Det är därför av avgörande betydelse för målformuleringen att samordnarna har korrekt fakta om verksamheten att utgå ifrån. Tack vare en inledande fas med faktainsamling hoppas produktionschefen att samordnarna ska få en förståelse för vad som är möjligt och vad som inte är det. Om de går andra vägen och sätter upp mål utan fakta uppstår det, enligt produktionschefen, krockar. Målen blir inte rimliga och det tar antingen för lång tid, eller är omöjligt, att nå dem. Då är de inget bra mått på produktionens prestation.

Informationen som presenteras nedan ska inte ses som skilt från målstyrningens syfte utan snarare som mer specifik information kring en viss del av målstyrningen. Viss överlappning kan därför förekomma med föregående stycke om syftet med målstyrningen.

5.1.2.1. Ett effektivare arbetssätt

Genom faktainsamlingen hoppas produktionschefen att samordnarna ska upptäcka ineffektiva arbetssätt och förbättra dem. Att utveckla bättre arbetssätt är även ett av målen med målstyrningen, men faktainsamlingen möjliggör framförallt att identifiera ineffektiva arbetssätt och upptäcka vad som är möjligt.

... då hjälper det inte att säga upp, upp, upp, upp alltså springa och peka varje jävla dag utan här ligger det något grundläggande fel

(produktionschefen)

Faktainsamlingen är med andra ord tänkt att leda till att samordnarna får mer koll på verksamheten. Detta medför att beslut som tas ska kunna grundas på fakta istället för känsla. Produktionschefen upplever att samordnarnas beslut och planering för verksamheten i alltför stor utsträckning baseras på magkänsla, eller ryggmärg som produktionschefen uttrycker det. De har inte tillräcklig kontroll på hur mycket som produceras och om det är bra eller dåligt. Att samla fakta i syfte att få "koll" är något som produktionschefen uttrycker om och om igen under mötena. Genom att ha "koll" ökar även möjligheten att styra sitt eget arbete.

En av de viktigaste grejerna är att man kan jobba efter sin egen takt och att man kan styra sig själva, och det kan du göra så länge du har koll och du står för det du gör.

(produktionschefen)

Det är också lättare att föra en konstruktiv diskussion med medarbetarna om den baseras på fakta istället för på känsla

5.1.2.2. Tillgång till information

Produktionschefen liknar faktainsamling vid journaler som de har på sjukhus. Via journalerna kan medarbetarna kommunicera med samordnarna även om de inte jobbar samtidigt. Kvällsskiftet kan exempelvis informera samordnarna via journalen så att de har informationen på morgonen. Förutom bättre kommunikation mellan medarbetare och samordnare hoppas produktionschefen också att spårbarhet i produktionen kommer att öka avsevärt.

Helst hade jag velat att det såg ut på detta här sättet, att här hade vi vikten, här har vi checkarna med städningen, här har vi det som är producerat, här har vi kvalitet och sen så här har du någonting annat. Då har du alltså all jävla fakta, all bevisbörd och du vet läget, du har där, på skift.

(produktionschefen)

En av de viktigaste aspekterna med faktainsamlingen är att det ska vara så enkelt som möjligt. Helst ska all fakta få plats på ett papper och själva faktainsamlingen ska bara behöva ta fem minuter om dagen för samordnarna eftersom de endast behöver samla in fakta som redan finns. Medarbetarna har redan all information. Samordnarnas uppgift ligger främst i att skapa förutsättningarna för medarbetarna att förmedla den på ett lättbegripligt och överskådligt sätt, samt att värdera den erhållna informationen. Det är viktigt att de fakta samordnarna begär in också ger något, så att faktainsamlingen har en mening. Medarbetarna ska absolut inte fylla i företeelser i rapporten bara för sakens skull.

Men vi får inte glömma en sak, det vi är till för det är att styra, styra den fakta som vi vill ha så är det vi som måste hjälpa till att styra så vi får in den.

(produktionschefen)

5.1.3. Syn på hinder i processen

Det första som produktionschefen nämnde angående införandet av målstyrning var processen från överenskommelse till genomförande. Det finns en tendens att saker de bestämmer på möten inte alltid genomförs. Produktionschefen tar upp och diskuterar saker med samordnarna på möten men sedan händer det inget, det realiseras aldrig. Av någon anledning faller det bort. Produktionschefen förstår inte riktigt varför deras möten inte är produktiva och ser att införandet av målstyrning kan hindras av bristen på genomförande.

Han upplever också att det finns stor förbättringspotential i att planera och arbeta långsiktigt, samt att hantera problem. Beslut som tas baseras ofta snarare på känsla än information och det finns ibland en ovilja att frångå tidigare rutiner. Produktionschefen vill därför utöka samordnarnas kunnande inom vissa kompetensområden för att de ska känna sig säkrare och mer bekväma i sin samordnarroll. Han vill även standardisera och systematisera för att skapa tid och möjlighet att reflektera.

En av anledningarna till att saker inte genomförs tror produktionschefen kan vara att samordnarna inte ser syftet eller nyttan med uppgiften och därför hoppas att det bara ska rinna ut i sanden. Att de inte ser syftet tillskriver han bland annat sin egen bristande kommunikationsförmåga och menar att han kanske inte är tillräckligt tydlig. Han önskar dock att samordnarna skulle fråga honom om de är osäkra på vad han menar eller inte

förstår. Eftersom de inte gör det är han osäker på om de har förstått eller inte. Anledningen till att samordnarna inte frågar honom tror han är att de inte vill störa honom eftersom han ofta har fullt upp med andra saker mellan deras möten. Det kan också bero på att de skäms för att de inte har förstått och därför inte ber honom förklara.

Förutom att samordnarna kanske inte förstår produktionschefens förklaring av syftet med målstyrning ser han ett problem med att samordnarna inte tänker eller reflekterat tillräckligt mellan mötena. När han frågade om det var någon som hade kommit på möjliga mål för sitt arbetsområde, sedan det första fredagsmötet, var det ingen som hade det. Efteråt sa han till oss att han inte var förvånad. Mot slutet av processen vid det näst sista mötet har detta blivit allt tydligare och produktionschefen upplever det som ett stort problem för processens fortgång. Produktionschefen känner att han inte får tillräcklig respons från samordnarna angående målstyrningen och han tror inte att de har tänkt på mål och målstyrning sedan senaste mötet. Inför det sista fredagsmötet har han därför litet hopp om att det kommer att hända något nytt. Produktionschefen upplever det som frustrerande att de aldrig kommer vidare utan startar om från början vid varje mötestillfälle.

5.1.4. Syn på hur målstyrning bör utvecklas

En påtaglig utgångspunkt i produktionschefens förhållningssätt till målstyrning och förmedlandet av konceptet är att det är en process och att han vill engagera samordnarna i den processen. För att samordnarna ska känna sig delaktiga har hans målsättning varit att inte styra processen i alltför stor utsträckning. Produktionschefen vill att samordnarna själva ska känna ett behov av faktainsamlingen och målstyrningen och funderar därför ibland på att vänta med målstyrningsprocessen tills de känner det behovet. Han refererar till SMART (att målen ska vara specifika, mätbara, accepterade, realistiska och tidsatta) och påpekar att första steget är att få samordnarna att acceptera målstyrningen. SMART är metoden, inte målet i sig.

Produktionschefen förväntar sig inte att samordnarna ska förstå eller acceptera arbetet med målstyrning direkt utan hans metod för att förmedla målstyrningen är att repetera information om och om igen.

Så är det ju att om... man trycker [...] och nästa gång blir det riktigt tydligt. Börjar man fulltydligt så styr det ju och det är ju det jag inte vill göra utan jag vill att det ska processa.

(produktionschefen)

Produktionschefen vill inte vara inblandad i hur samordnarna ska uppnå målen, alltså vägen dit, utan han vill att samordnarna tillsammans med sitt arbetslag ska komma på hur målen ska verkställas. Det finns flera anledningar till detta. Om produktionschefen skulle bestämma alla målen och hur de ska uppfyllas blir det som att han står med en pekpinne. Så fort han då slutar att peka är det troligt att samordnarna och deras medarbetare går tillbaka till det gamla mönstret eftersom det aldrig förankrats acceptans eller engagemang från deras sida. Om han hade kommit på hur vägen till målet skulle se ut och de hade stött på hinder, då hade det varit hans problem att lösa dem eftersom personalen inte känner ägandeskap för arbetet eller processen. En annan anledning är att personalen sitter på kompetens som han själv inte har om deras verksamhetsområden och det är samordnarna och deras arbetslag som ser de praktiska lösningarna.

Ytterligare en anledning är att samordnarna ska ha möjlighet att utvecklas i och med uppgiften så att de så småningom kan inse att det inte är så svårt. Slutligen är det för att produktionschefen ska få mer tid till sitt eget arbete. Han ser att sin roll i arbetet med målstyrning snarare är att ge den teoretiska bakgrunden och därigenom skapa en realistisk grund som samordnarna kan utgå ifrån när de ska avgöra vad som är möjligt att uppnå. Produktionschefen vill således att processen ska växa fram och att samordnarna ska komma på målen själva, men samtidigt så styr han in dem på vad han tycker är bra mål.

Och för att vi har satt ett mål här och dealar detta med [samordnare], då är det plötsligt hennes uppgift att, och förbannade skyldighet, att nå detta här. Sen vill jag skapa en förståelse hos henne att du kan inte göra detta själv. Utan du måste ha din personal med. Du måste hitta ett sätt att jobba för att nå dit. Hur du gör, det kan inte jag hjälpa dig med för att det är hennes område, det är hennes kompetensområde att veta vilka möjligheter där finns.

(produktionschefen)

Produktionschefen säger att han till och med är beredd att acceptera något som inte är optimalt om samordnarna själva kommer med förslaget. Det är så pass viktigt att det är de som ska bestämma.

Under mötena har produktionschefen också försökt introducera samordnarna för ett visst tänkande, både att de ska vända problem till möjligheter samt att de ska börja reflektera och värdera den informationen som de kommer att få via faktainsamlingen.

Här har vi avvikelserna. Du reflekterar över dess, värderar dem. Är det någonting som jag vill lägga på minnet här. Är det någonting jag vill skriva här till [annan person] är det någonting som ni vill att vi ska föra över i en lista att jobba med avvikelser. Älska problem.

(produktionschefen)

En viktig aspekt av målstyrning är att målen ska vara accepterade av alla inblandade parter, annars fyller inte målsättningen sin funktion. Produktionschefen poängterar därför också vikten av att samordnarna förhandlar fram sina mål med deras medarbetare, eftersom det är medarbetarna som i slutändan ska sträva mot dem. Om samordnarna inte har sitt arbetslag med sig kommer det nya arbetssättet inte bli bestående. En mötesobservation innehöll följande försök från produktionschefen att förhandla fram en samordnares acceptans av ett mål. Produktionschefen har, med lite hjälp från en av samordnarna, innan följande konversation räknat på vad ett rimligt mål för utnyttjandegrad skulle kunna vara.

Produktionschefen: *Då säger vi 85%. Jättebra, då har vi tagit detta här. Det kan vi nästan sätta, alltså vi spikar den för det är ju såhär det ser ut. Du har accepterat det?*

Samordnare: *Nej, jag...*

Produktionschefen: *Du kan inte förstå att du ligger och snittar på...*

Då produktionschefen ser arbetet med målstyrning som en process som ska växa fram hos samordnarna vill han inte pressa dem för mycket att bidra med förslag och idéer på mötena. Han vill gå lugnt fram eftersom det skulle vara: "... fel att pressa sådana här arbetslivspedagogiska grejer. Det är bara livsviktiga grejer man får pressa."

Produktionschefen är inte säker på hur medarbetarna ska informeras om den nya faktainsamlingen och målstyrningen utan det lämnar han till samordnarna att tänka ut. Däremot påpekar han att det inte kommer att fungera genom att sätta upp anslag i matsalen som de har försökt tidigare eller peka med hela handen och beordra dem. Det är viktigt att operatörerna vill att det ska fungera och vill förbättra produktionen på samma sätt som produktionschefen och samordnarna vill. De behöver motiveras.

5.1.5. Sammanfattning av produktionschefens syn på målstyrning

I detta avsnitt har våra resultat från datainsamlingen som rör produktionschefens syn på målstyrningsarbetet presenterats. Flera aspekter av målstyrningsarbetet syftar till att samordnarna ska utvecklas i sina roller, både genom att de ska ändra fokus i sin ledarroll, samt genom ett nytt tankesätt. Förhoppningen är att de ska börja planera och agera mer långsiktigt i kombination med ett utökat beslutsfattande. Som ett resultat av detta hoppas produktionschefen också att ett bättre arbetssätt utvecklas. Ett första steg i processen är faktainsamlingen som ska ge den information samordnarna behöver för att kunna identifiera bättre arbetssätt. Produktionschefen har även en bild av hur målstyrningsarbetet ska gå till och poängterar vikten av acceptans och delaktighet. Samtidigt ser han hinder i invanda rutiner och en historia av att saker rinner ut i sanden.

5.2. Samordnarnas roll och förståelse för målstyrningsprocessen

5.2.1. Den omgivande miljöns påverkan på möten

Samtliga samordnare närvarar dagligen vid ett möte klockan 9.30 där de exempelvis går igenom planen för vad som ska produceras, eventuella hinder eller förändringar och diskuterar flyttning av personal mellan olika linjer. Ibland närvarar även produktionschefen på dessa möten. På de möten där produktionschefen inte närvarar har den ställföreträdande produktionschefen intagit lite av en ledarroll. På fredagarna har samordnarna ytterligare ett möte som under vår period på företaget använts för introduktion och diskussion om målstyrning.

Samordnarna får inte stänga av sina telefoner på mötena utan måste alltid vara tillgängliga för de övriga anställda. Detta innebär att samordnare ibland lämnar mötena ett kort tag för att ta telefonsamtal. En av samordnarna säger att hon tycker det är bra att personalen ringer och säger till när de tycker något är fel men att det samtidigt är en störning eftersom det händer så ofta. Att samordnarna ständigt måste vara tillgängliga för övriga anställda innebär att de aldrig får en paus ifrån sitt arbete i produktionen utan det finns alltid saker runt omkring dem som gör sig påmind.

Den miljön som ständigt finns runtomkring samordnarna gör att de har svårt att fokusera och lägga ner tid på att reflektera kring det nya arbetssättet och målstyrningen. En samordnare berättar att denne har svårt att fokusera när mötena drar ut på tiden. Då går tankarna till produktionen istället för det som behandlas under mötet. En annan samordnare sa i en intervju:

Alltså ibland hinner vi inte känna efter, utan det är när man är ute på det andra, det är så mycket annat runt omkring oss. Varit mycket sjuka och vi lägger ju ner väldigt mycket tid på det, så ibland missar man lite annat som kanske är viktigare på ett vis.

(samordnare)

Ett av mötena kring målstyrning var planerat till onsdagen den 21 november (2007). Produktionschefen skulle under detta möte ta upp de sista bitarna om faktainsamling. När vi kom dit så dök inte samordnarna upp. Produktionschefen ringde in en samordnare som var väldigt stressad och höll en kort presentation bara för henne. Hon påtalade ett flertal gånger under mötet att hon kände sig stressad och att hon behövdes ute i produktionen. Eftersom det bara var hon som närvarade tvingades produktionschefen skjuta fram dagens planerade möte till fredagen samma vecka. Under fredagens möte kommenterade samordnaren att hon inte kom ihåg något av vad produktionschefen gått igenom. Hon hade varit alldeles för stressad.

5.2.2. Samordnarrollen och arbetsmiljön

Tre av de fyra samordnarna har relativt lika roll i produktionen och det är dessa samordnare som samarbetar och umgås mest. Den fjärde samordnaren (samordnare 4) har tidigare varit produktionschef och är nu både samordnare och en av tre ställföreträdande produktionschefer.

Samordnarnas roll innebär både produktionsarbete nere vid linjerna samt en mer samordnande eller ledande roll. Samordnarna jobbar på ett rullande schema med olika skift från tidig morgon till sen kväll. Deras arbete nere i produktionen sker relativt självständigt och produktionschefen syns inte till i produktionens så ofta. När 9.30 mötet avslutas går respektive samordnare tillbaka till sitt arbete ute på linjen. Ljudnivån i produktionen är förhållandevis hög och bullrig och några av operatörerna använder därför hörselskydd. Inom personalstyrkan finns ca 19 olika nationella ursprung representerade och samtliga personer som vistas i produktionen måste bära speciella kläder och hårnät. Nere i produktionen avlöser de sina medarbetare vid maskinerna, förser dem med pallar, rengöringsmedel och kläder. Ibland rengör de även maskiner. Samordnarna ägnar relativt mycket tid åt att serva sin personal med material de behöver i arbetet. Under en observation ser en av samordnarna till att det finns desinfektionsmedel vid maskinerna eftersom det annars finns en risk för att personalen struntar i att rengöra maskinerna på grund av att de inte orkar hämta det själva.

Något som också tar tid är diskussioner om avlösningar vilket sker både med andra samordnare och med personal. Samordnare 4 säger att det som skiljer hans/hennes roll ifrån de andra samordnarna är att denne fokuserar mer på planeringen och då även planering på längre sikt. Han/hon anser att personalen i dennes arbetsgrupp bör kunna lösa de flesta problem som uppstår på egen hand.

Något som tar väldigt mycket av samordnarnas tid är att se till att det finns personal på linjerna. Till sin hjälp har samordnarna en whiteboardtavla vilken är indelad i de olika linjerna, samt i för och eftermiddag. Alla medarbetare har en liten magnetisk bricka med deras namn på som samordnarna kan flytta omkring mellan de olika linjerna. Där kan de också se vilka som jobbar, vilka som är lediga eller sjuka och vilka som finns i sjukpoolen. När någon ringer och sjukanmäler sig går samordnarna till tavlan och flyttar

den aktuella personens magnet till den del som är avsedd för de sjuka samt flyttar därefter eventuell vikarie till platsen för linjen som denne ska jobba på. Samordnarna möts ofta vid den här tavlan och flyttar runt magneterna och diskuterar vilka som kan ringas in och vilka som är borta av olika anledningar. En av samordnarna säger under ett samtal att arbetet med att se till att det finns personal på linjerna är det största jobbet de har. Under de dagar som det är många som är sjukskrivna är detta ett återkommande samtalsämne. Samordnarna diskuterar då vilka som är borta, hur många de saknar på sin linje, vilka de kan ringa in och vilka möjligheter som finns att flytta personal mellan de olika linjerna. Mycket tid går till att ringa till företagets sjukpool, vilken består av arbetslösa som vill arbeta, men det händer att även den har brist på personal. När de fått tag i någon som kan jobba så måste samordnarna se till att det finns kläder till den personen när han eller hon kommer till jobbet. En av våra observationer nere i produktionen skedde en dag när det var många sjukskrivna. När det var dags för att avlösa den personalen som stod nere vid maskinerna fick vi hoppa in på grund av brist på tillgängliga medarbetare.

Den fjärde samordnaren har ett annat synsätt på sjukskrivningar. Inom dennes arbetsgrupp ringer den som sjukskriver sig själv upp en vikarie. I värsta fall hoppar samordnaren själv in och jobbar, om de inte får tag på någon ersättare. Däremot är det nästan är rutin för de andra samordnarna att arbeta där det behövs personal. Samordnare 4 har också möjlighet att bromsa in eller kasta om produktionen vid personalbrist.

5.2.3. Att styra över arbetstakten

Hos samordnare 1, 2 och 3 verkar det finnas en känsla av att det är svårt att styra över sin egen arbetstakt. Deras arbete påverkas av en mängd olika personer i deras omgivning. En samordnare berättar att det ibland är svårt för dem att veta vad det är som gäller eftersom körningarna kan ändras utan att det kommuniceras ut till dem. Under en observation blir en av samordnarna inkallad till den distributionsansvarige för att diskutera planeringen för produktionen på dennes linje. Den distributionsansvarige var inte nöjd med produktionstakten och de diskuterade hur de på olika sätt skulle hinna producera det som denne tyckte behövdes produceras. Samordnaren såg en del svårigheter med hans ambitionsnivå och hade svårt att komma med ett bra förslag på lösning. Samordnaren uttryckte: *"Hur vi än gör så blir det fel."*

När vi med en annan samordnare diskuterade vad denne gjorde med den information samordnaren får via alla papper som samlas in, sa denne att han/hon även får in information om fel som han/hon inte anser att han/hon kan påverka. Om samordnaren till exempel får in information om att det är problem med vikterna på kakorna så kan samordnaren själv inte direkt påverka detta eftersom det är samordnare 4 arbetslag som justerar vikterna. Samordnaren upplever att det enda han/hon kan göra i denna situation är att ta upp det med den som är ansvarig vilken sedan får ta med sitt arbetslag. Dessutom påpekar samordnaren att han/hon inte alltid får informationen direkt när något händer utan först morgonen efter när denne kommer till jobbet. En annan samordnare uttrycker under ett möte:

Det som jag liksom lite kan tycka är att jag får en dagrapport från [...]maskinen och så får jag en dagrapport från[...]. Ja man tittar men så lägger man dem. Där kan vara fel men då är det ju fel liksom. Det är mer intressant att veta hur mycket de har kört satser kanske.

(samordnare)

Den fjärde samordnaren upplever att denne har en större möjlighet att påverka sitt eget arbete, inte bara för att denne har möjlighet att kasta om eller göra förändringar i sin produktion, utan också eftersom hon/han tillsammans med produktionschefen planerar för längre sikt. Samordnare 4 deltar även i ett möte med produktionschefen och den distributionsansvarige varje morgon. Om det uppstår några problem så är det denne samordnarens grundidé att personalen ska klara av att lösa problemen själva. Först om de inte gör det hjälper han/hon själv till och om inte heller det lyckas så diskuterar hon/han det med produktionschefen.

5.2.4. Kritiska händelser i produktionen

5.2.4.1. Situation 1.

När en av samordnarna går en runda stannar en anställd denne för att fråga hur de ska göra med de nya de nya 8-pack förpackningarna de ska köra dagen därpå. Hon är orolig för att formen är för bred för plastfilmen som ska viras om och undrar också vad maskinen som sköter själva ytterförpackningen om blisterna ska vara inställd på. Hon är inte säker på vilken ”inställningsmanual” som ska följas. Samordnaren ringer en kollega och hör om hon vet inställningen för den nya 8-packen. Kollegan kommer dit strax därefter. De tittar på de olika rullarna med plastfilm som finns där. Samordnaren, kollegan och den anställda diskuterar och jämför olika blister. Kollegan går och hämtar prover på plastfilm. De hittar en plastfilm som är väldigt snarlik den som ska användas till 8-pack muffins imorgon. De verkar bestämma sig för att den filmens inställning går att använda på den nya. Dagen därpå blir det problem vid den aktuella linjen och muffinsen måste packas i blister och läggas på separata plåtar så länge. Stämningen är stressad och en annan samordnare kommer och hjälper till att plocka. Tillslut stannar bandet och de två samordnarna springer iväg för att ta en paus. De gör ingenting just då för att följa upp problemet. Kanske har det redan behandlats tidigare, men det är ingenting vi fått någon information om. Under fikapausen diskuteras problemet och en av samordnarna påpekar att det är dåligt att verktyget för platsfilmen inte testats innan det körts ut på linjen. Samordnaren tycker att en person på verkstaden är ansvarig eftersom det är denne som beställer filmerna. De kommer inte direkt fram till något utan skakar mest på huvudet och säger att de inte vet varför det är som det är.

5.2.4.2. Situation 2.

En av samordnarna är på ett möte orolig över att hon/han inte har tillräckligt med personal för att klara av att köra den kaksort som ska tillverkas dagen därpå. Denne framför detta till produktionschefen vilken inte tar tag i problemet. Följande dag när tiden närmar sig för tillverkningen av de aktuella kakorna är samordnaren fortfarande orolig för att hon/han har för lite personal. Denne går för att prata med den samordnare som jobbar på trågningsavdelningen och får där reda på att de ska börjar köra ut kakorna 13.30. Samordnaren antar att det tar cirka 30 minuter för dem att nå sin linje så hon/han säger åt sin personal att ta rast 13.45 så de kan var tillbaka 14.00. Klockan 13.55 upptäcker samordnaren att kakorna snart är framme vid hans/hennes linje och endast ett fåtal av de anställda är tillbaka från rasten. Det blir smått kaotiskt på grund av att de inte ens är hälften av det antal som brukar jobba samtidigt vid bandet. Fler

medarbetare kommer efterhand och farten på bandet sänks. När alla vanliga medarbetare är på plats lugnar det ned sig och de får ”kakhavet” under kontroll i alla fall ett tag. Sedan märker samma samordnare att personalen packar ner kakorna i fel förpackningar och hämtar därför nya låder för att packa om dem. Filmen runt kakorna har dock blivit för lös. Produktionschefen kommer ner i produktionen och ser att det är fel film och tar fram en äldre förpackning för att visa skillnaden. Han säger sedan till samordnaren att alla kartonger med fel film måste köras om i plastfilmsmaskinen. Han säger till samordnaren att felet kunde ha upptäckts tidigare. Produktionschefen ringer ytterligare en person som kommer ner och ändrar inställningen på maskinen. Produktionschefen berättar för samordnaren vad som var felet.

5.2.5. Samordnarnas förståelse

Samordnarna har ingen klar bild av vad produktionschefen egentligen har för syfte med införandet med målstyrningen. De känner sig alla lite osäkra och en samordnare uttryckte att denne efter det första fredagsmötet bara förstod att det hade någonting att göra med mål. På frågan vad de trodde att produktionschefen vill åstadkomma med det här projektet svarade en samordnare senare i processen:

Alltså ärligt... alltså... så vet jag egentligen inte, men jag skulle tro att han vill att vi ska kunna mer och förstå mer och ja... jag vet inte. Men att det ska bli bättre ordning och reda.

(samordnare)

När vi frågar vad samordnarna tror projektet kommer leda till får vi av en annan samordnare svaret: ”Ärligt talat så vet jag inte riktigt”

Samordnarna tycker att produktionschefen borde vara tydligare med vad han förväntar sig i slutändan. Ibland diskuterar de med varandra kring vad det här projektet kommer att resultera i och vad produktionschefen menar med det han har sagt på mötena.

Under både intervjuer och möten lägger samordnarna mest vikt vid själva faktainsamlingen. De tror att syftet med projektet är att de ska få mer insyn, ha bättre kontroll på hur mycket man producerar samt att saker ska följas upp så att man kommer från A till Ö. En samordnare uttryckte det som att saker och ting ska bli gjorda så att det inte bara blir snack. En annan uttryckte att hon/han trodde att det skulle bli mer ordning och reda samt att de nu ska använda färre papper, men att den kommande faktainsamlingen annars var ungefär samma sak som den rapportering de får in idag. Mycket fokus ligger på faktainsamlingens kontrollerande och uppföljande funktion samt förenklingen som innebär att de får in färre papper. Detta exemplifieras bland annat av följande citat:

Alltså det han berättade att vi skulle göra det är ju samma sak vi har nu och skriver upp och så men nu vill ju han ha det på en till två lappar då bara. Men annars är det ju samma som vi kör nu.

(samordnare)

... man får mer insyn i allt, som idag att det ligger en massa papper, får man då en rapport då ser man vad som hänt under... Som jag har ju nu delade skift och jag är ju inte här till 18 varje dag, och det händer grejer ibland efter att jag har gått hem som jag inte får reda på kanske förrän middagen därpå. Som nu när det har blivit mycket 2:or och så. De vet ju inte, de som kommer på morgonen, vad som hänt.

Om då [...] undrar varför det är så mycket, då kan jag ju liksom aldrig säga, då får han ju vänta tills jag kan kolla med dem. Ibland behöver man kanske veta det på morgonen, vad som hänt.

(samordnare)

Något som är genomgående på mötena om målstyrning är att samordnarna lätt glider in på andra saker när de diskuterar. De tappar fokus eller fokuserar på småsaker som nämns i förbigående och inte är relevanta för målstyrningen. Vi tycker detta samtal är ett bra exempel på att fokus förflyttas till kringliggande aspekter.

Samordnare 4: *Så vi frisläpper alla pallarna på en gång?*

Produktionschefen: *Alla pallarna på en gång, alla pallarna på en gång. Å är att är det någonting som inte är va då går man in och gör någonting åt det. Jag vet inte hur man praktiskt ska kunna få ihop det.*

Samordnare 4: *Det innebär att [...] kan inte gå in och ta dem förrän det är klart*

Produktionschefen: *I princip. Han kan göra det som en avvikelse genom att få ett tillfälligt frisläppande*

Samordnare 2: *Det är ju rätt ofta han springer och hämtar lådor från oss.*

Produktionschefen: *Ja, men då kan du få ett tillfälligt frisläppande. Alltså jag tar den här, han måste säga om under detta och så den som står och packar har det andra dokumentet och titta om allt är i ordning på detta. Titta, yes, det är i ordning, tar du detta.*

Samordnare 2: *Ibland är det sånt här att han kan hämta fem sex lådor*

Produktionschefen: *Jag tror inte vi kommer få det helt perfekt men tanken är att vi ska ha koll på det...*

Till det tredje mötet fick samordnarna i uppgift att tänka ut vilken information de behöver och från vilka ställen informationen skulle upphämtas inom respektive arbetsområde. Reaktionerna på uppgiften var varierande. Att få in informationen på färre papper upplevdes dock som bra av samtliga samordnare. Vid genomgången av uppgiften säger en samordnare genast ifrån eftersom hon/han inte tycker att de fått tillräckligt med tid att lösa uppgiften på. En samordnare säger under en intervju att dennes första tanke var att de redan har detta, men det kan ju vara bra om vi kan få in det på en lapp istället. Någon annan var osäker på vad uppgiften var och trodde att produktionschefen ville veta vad som kunde förenklas och rationaliseras bort bland deras papper. Andra tyckte att uppgiften var tydlig och meningsfull eftersom det annars är så lätt att saker och ting inte blir gjorda, man säger att man ska men sen blir det ändå inte gjort.

Det verkar som samordnarna inte heller på fjärde mötet har en tydlig bild av vad det är som produktionschefen försöker förmedla. En samordnare säger, precis efter att produktionschefen gjort beräkningar på hur man kan räkna ut mål på en av linjerna, följande:

Samordnare 2: *Man ska ha ett realistiskt mål men det är ju jättesvårt att veta vad det är egentligen*

Produktionschefen: *Är det?*

Samordnaren 2: *Ja, jag tycker det är svårt att veta hur mycket*

Samordnare 4: *Du har ju facit på väggen. Det är ju bara att räkna på väggen. Det är ju bara att räkna på det ju, med kapaciteten och hela den här biten.*

Inte heller på det sista mötet vi närvarade på upplevde vi att samordnarna riktigt hade förstått syftet och genomförandet av målstyrningen. De fick då bland annat i uppgift att diskutera vad respektive områdesansvarig skulle kunna göra för att nå upp till de övergripande målen. Trots detta så låg fokus inledningsvis mest på vad operatörerna borde göra. Samordnarna har inte en helhetssyn på hur faktainsamlingen och målstyrningen hänger ihop samt hur denna process påverkar dem i deras roll som ledare. Deras förståelse är centrerad kring faktainsamlingen. Under vårt sista möte tyckte vi oss se tecken på mer långsiktigt tänkande. I det här exemplet vågar samordnaren även säga ifrån och visar på en viss ansvarskänsla för det som sker på hennes/hans linje.

Samordnare 2: *Och sen har det ju med planeringen att göra framförallt också. Att man planerar så bra som möjligt för att det ska flyta på alltså. Det ska bli så få störningar som möjligt.*

En f.d. produktionschef: *Men alltså, det är ju inte, alltså det ska ju visas. Det visas ju i systemet på så sätt också förvisso ska det också rapporteras just om det är dålig planering. Det kan inte ni styra över men det ska stå på era papper.*

Samordnare 2: *Eller säga ifrån lite granna när vi inte vill ha arraksbollar på tisdag torsdag utan det är bättre på tisdag och onsdag.*

I en diskussion om vad man gör med informationen man samlar in visar samordnare 4 på ett långsiktigt tänkande. Denne säger:

Då får man ju gå ner och analysera med dem varför det har tagit längre tid. Har de haft några problem, har de inte fått tag i verktyg eller någonting sånt här va. Då får man ju analysera det och vad det är som har hänt och kan man då göra ett hjälpmedel till dem.

(samordnare 4)

Samme samordnare säger att hon/han tror att det här kan leda till att de anställda kan klara sig själva och ha bättre koll på det som sker på linjen. Samordnaren hoppas att det blir så eftersom denne då får mer tid till planering.

5.2.6. Samordnarnas inställning

I intervjuer med samordnarna påpekar de att den här arbetsmetoden är ny för dem och att de inte är vana att tänka på det här sättet men hoppas att de får lättare för det med tiden. När produktionschefen på det andra fredagsmötet gått igenom faktainsamling och frågar samordnarna hur det känns svarar en samordnare spontant att det känns oöverstigligt. Någon påpekar i en intervju att denne vill att det här projektet ska lyckas men tror att det kommer att ta tid innan det kommer igång.

Flera av samordnarna påpekar att det finns brister i deras nuvarande arbetssätt och att det inom produktionen behövs mer ordning och reda. De hoppas och tror att faktainsamlingen kan underlätta deras arbete eftersom de får en större insyn. En samordnare påpekar dock att det finns risk för att man struntar i faktainsamlingen och målstyrningen på grund av tidsbrist eller att man inte förstår. Samma person säger även att bara hon/han vet vad det handlar om och att hon/han får den hjälpen denne behöver

om det är någonting hon/han inte förstår, så tycker samordnaren att det här nya arbetssättet är helt okej.

Samordnarna funderar inte så mycket målstyrning och faktainsamling emellan mötena. Då är det andra saker i produktionen som tar deras uppmärksamhet. Den uppgift som produktionschefen gett samordnarna till det andra mötet gjordes av de flesta samordnarna precis innan eller under själva mötet.

Försök att genomföra förändringar av arbetssättet i produktionen har gjorts ett flertal gånger tidigare. Det har tydligt framgått att det här påverkar samordnarnas syn på den pågående processen mot målstyrning. De har berättat att det finns en historik inom organisationen där mycket tid har lagts på projekt som efter ett tag sedan bara runnit ut i sanden. Detta på grund av att det varit något annat som varit viktigare och har fått prioriteras när tiden inte räckt till. Vid tidigare satsningar har man haft andra produktionschefer så trots detta hoppas samordnarna att det tack vare den nya produktionschefens engagemang och drivkraft kommer att bli ett bättre utfall denna gång. Det finns dock en bakomliggande tveksamhet hos några av samordnarna till att produktionschefen kommer att kunna driva igenom projektet hela vägen från början till slut.

Det hänger inte bara på han utan det är ju även på oss andra också ju. Men att han orkar med att driva igenom hela den här biten så att det inte stannar upp utan att det blir klart. Det har varit många projekt som har gått i stöpet. Det har gått ett tag och man har arbetat som bara den och sedan är det någonting annat och sen så glöms det veck och så hämnar det på hyllan här.

(samordnare)

5.2.7. Samordnarnas syn på sin egen förmåga

Ett tydligt drag under både våra observationer och intervjuer är att samordnarna 1,2 och 3 har en tendens att, när de inte förstår något som produktionschefen berättat, härleda det till sin egen brist på förmåga. Exempel på kommentar som yttrats under möten är: "Vad säger du nu? Jag är lite trög. (Skratt)" och "Ja, men jag fattar inte vad det är där. Vad menar du med 0,25 där? Alltså, jag är lite trög."

Under intervjuer har dessa kommentarer yttrats:

Det är väl det att man är lite dum också ibland som inte frågar. Men det är väl det att för man själv tycker att man är så jävla korkad att man inte begriper. Så det hade varit bättre om man frågade lite oftare.

(samordnare)

...så sitter man ändå ibland och tänker ähh det låter dumt att fråga. Ibland är det saker som man egentligen skulle vilja säga men så säger man det inte för att det är nog ändå fel. Man är lite dum så mot sig själv. Det är nog mer jag som känner sitta där och göra sig dum.

(samordnare)

Det verkar också finnas en allmän inställning hos samordnarna att det finns ett rätt och ett fel svar. Detta visar sig både under mötena och under intervjuerna. Ett bra exempel på detta är när samordnarna fått en uppgift att göra till nästa möte. När det blir dags för dem att redovisa vad de kommit fram till blir en av samordnarna tillfrågad att börja.

Medan denne redovisar uppgiften säger hon/han ett flertal gånger att hon/han inte vet om hon har förstått uppgiften rätt. När produktionschefen sedan svarar att det är jättebra stryker de andra samordnarna vad de har skrivit som svar och börjar skriva om sina svar. Utifrån intervjuerna har det framgått att någon av dem hade svarat lite annorlunda på uppgiften och därför ansåg att hon/han hade missuppfattat vad det egentligen var de skulle göra.

5.2.8. Syn på hinder i processen

Samordnarnas arbetsroll innehåller ett ledaransvar för operatörerna i deras respektive arbetslag. En svårighet som ofta återkommer i resonemangen, kring både det nuvarande och det kommande arbetssättet, är hur samordnarna ska lyckas kommunicera ut vikten av att de föreskrifter som ges följs. Framförallt under det sista mötet framkom en viss osäkerhet på hur man ska kommunicera ut det här med faktainsamling och målstyrning eftersom samordnarna menar att det inte hjälper att föra fram en massa siffror och diagram. De tvivlar inte på att operatörerna skulle förstå hur man ska genomföra faktainsamlingen utan snarare på hur de ska få dem att förstå meningen med den och få dem att acceptera det nya arbetssättet.

Flera samordnare menar att det är just förståelsen nere på golvet som kommer vara det svåraste med genomförandet. Samordnarna vill följa upp de olika faktorerna men vill samtidigt inte vara alltför kontrollerande. De är oroliga för att faktainsamlingen upplevs för kontrollerande av de anställda. En samordnare berättar att denne har svårt för att sätta sig ner och förklara och lära ut information till operatörerna. Samordnaren vet att hon/han ibland inte är tillräckligt tydlig och menar att det beror på hennes/hans brist på tålamod. I slutet av det sista mötet kommer dock en samordnare med ett förslag på hur de ska förmedla information till operatörerna. Samordnaren föreslår att de ska samla sitt arbetslag en gång i veckan och berätta muntligt istället för att använda tabeller.

5.2.9. Sammanfattning av samordnarnas roll och förståelse för målstyrningsprocessen

Resultatet i detta avsnitt har fokuserat på samordnarnas arbetsdag och arbetsmiljö, samt hur de förhåller sig till målstyrningsarbetet. Aspekter som tas upp gällande deras omgivning är att många småsaker regelbundet kräver deras uppmärksamhet, samt att de ibland upplever det som svårt att påverka verksamheten. En av samordnarna har en lite annorlunda samordnarroll i och med att denne idag också är ställföreträdande produktionschef och tidigare varit ordinarie produktionschef. Denne samordnare har ett något annorlunda förhållningssätt gentemot sitt arbetslag och låter medarbetarna själva lösa problem som uppstår i större utsträckning. Resultatet visar också att produktionschefens mål och syfte med målstyrningsarbetet inte tydligt har framgått, men inställningen gentemot faktainsamlingen är positiv. Likt produktionschefen ser samordnarna också en risk i att målstyrningsarbetet kommer att rinna ut i sanden, exempelvis på grund av tidsbrist eller för lite stöd. Samordnarna har dock en förhoppning om att produktionschefen kan driva igenom processen. Största problemet i själva genomförandet av faktainsamlingen ser samordnarna i att förmedla det till medarbetarna, samt att få dem att acceptera det. Resultatet visar också på en tendens hos samordnarna att nedvärdera sin egen förmåga.

5.3. Information och kommunikation på möten

5.3.1. Förmedlar information

Produktionschefen använder sig av möten för att starta igång målstyrningsprocessen. Den största delen av tiden på dessa möten använder han för att ge information som han anser kunna vara relevant för utvecklingen av målstyrning. Produktionschefen berättar om varför det finns ett behov för målstyrning, vad företagets övergripande mål är och hur mål generellt bör vara utformade. Han visar också hur samordnarna kan räkna fram vad som är ett rimligt mål, han berättar om vikten av faktainsamling och vad han har för idé om hur denna skall genomföras. Det mesta av tiden på mötena går åt till denna information som huvudsakligen är riktad från honom till samordnarna. Han gör även försök till att engagera samordna genom att ställa frågor. Oftast är det dock samma person som svarar på samtliga frågor medan de andra i gruppen förblir tysta.

5.3.2. Teoretisk bakgrund

Produktionschefen tar upp och förklarar teori och teoretiska resonemang så att samordnarna ska förstå bakgrunden till målstyrning och faktainsamlingen. Han ser det som sin uppgift att ge samordnarna den teoretiska grunden och det "rätta" tankesättet de sedan kan utgå ifrån och ha användning av i arbetet med målstyrning. Utifrån de teoretiska resonemangen hoppas han skapa förståelse för varför de ska arbeta med projektet. Första fredagsmötet inleder han därför med att presentera teorin och bakgrunden till målstyrning utifrån SMART. Vid ett senare möte redogör produktionschefen också för vilka kostnader och intäkter företaget har, samt vilka små marginaler de har till vinst. Detta för att samordnarna ska förstå att små saker, små förändringar kan göra skillnad. Genom ökad kunskap och insikt hoppas han öka deras förståelse för behovet av faktainsamling och målstyrning.

Som en del av teorin och tankesättet försöker produktionschefen också lära dem en metodik som han själv utvecklat genom åren, enkel matematik enligt honom själv. Under ett av våra samtal berättar han för oss att han gärna räknar med samordnarna för att försöka visa att det inte är så svårt. Under våra mötesobservationer har det visat sig att halva tiden av det fjärde mötet lades på att räkna ut effektivitet. Dock kan hans beräkningar gå väldigt snabbt och bli något virriga, så vi är inte helt säkra på att räkneövningarna får den önskade effekten att lära samordnarna ett sätt att ta fram mål för produktionen. Ibland använder produktionschefen dessutom fakta från olika produkter vilket påpekas av samordnarna som något förvirrade.

5.3.3. Uppgifter

Vid två tillfällen har samordnarna fått en officiell uppgift. Den första skulle de göra till nästa möte och bestod av att tänka ut vilken information och från vilka ställen informationen skulle upphämtas inom respektive arbetsområde. Den andra uppgiften fick samordnarna göra under det sista fredagsmötet och bestod av frågorna "*Vad skall respektive områdesansvarig följa upp för att nå övergripande mål?*" samt "*Hur skall detta visas för operatörerna?*"

5.3.4. Planering och tydlighet

I början av våra observationer hade produktionschefen inte planerat fredagsmötena i förväg och de var därav ganska ostrukturerade och något röriga, framförallt det första mötet. Vid det tredje mötet började dock produktionschefen ha en röd tråd genom hela mötet och mötena därefter kändes mer förberedda. Han har dock ofta en föreställning om vad samordnarna ska säga och då samordnarna inte svarar det han vill eller förväntar sig, tappar han tråden och det blir åter rörigt.

Men fan ni svarade ju inte vad jag ville. Men det är bra ändå.

(produktionschefen)

Följande citat är ett exempel på hur produktionschefen resonerar kring vad samordnarna kommer att säga under nästkommande möte:

Men då ska [namn på en av samordnarna] säga att vi har ju inplanerade raster. Det kan vi ju inte räkna med, då kan vi ju inte producera. Okej hur mycket då? Ja, men det är många. Hur många? Ja, det är tre där och. Okej, nu pratar vi veckor. Då vill jag få henne att säga, i alla fall säga, jag vill få henne till att vi är överens om att vi pratar om en vecka. Då ska hon snappa till och säga att det är 7,5 timmar i veckan. Kommer hon inte dit så har hon inte fattat resonemanget.

(produktionschefen)

Ytterligare en orsak till att produktionschefen framstår som otydlig och oorganiserad på mötena är att han ofta tänker samtidigt som han pratar, vilket gör att han kommer på nya tankar och idéer under mötets gång. För oss lyssnare blir hans resonemang därför ganska osammanhängande och hoppigt. Flera av samordnarna har nämnt att produktionschefen ofta pratar om en sak och sedan hoppar till något annat vilket gör det svårt att hänga med.

Ibland kan där komma grejer, han kan prata om en sak och så rätt som är han inne på någonting annat. [...] Ibland har vi suttit som tre frågetecken och inte vetat vad det handlar om.

(samordnare)

En annan samordnare uttrycker liknande upplevelser:

Alltså det är väldigt intressant när man väl kommer in i det, men han är ju som sagt lite hoppig och hackig och hit och dit. Han är där ena gången och så är han där nästa gång.

(samordnare)

Senare under samma intervju fortsätter denne:

Så sitter man då, så håller man fortfarande på att tänka på den grejen han berättade, då är han redan inne i ena annan grej och berättar. Ibland får man säga att nej ta det lugnt för vi hinner inte med, eller jag hinner inte med vad du berättar om.”

(samordnare)

Dock motsäger våra observationer det sista av dessa uttalanden. Samordnarna ber sällan produktionschefen förtydliga vad han menar under mötena om han inte talar direkt till dem och ställer direkta frågor. En tredje samordnare ser framförallt produktionschefens

iver som orsak till den bristande strukturen och flera har påpekat att han vill hinna med mycket på liten tid:

Ja, han har så bråttom ibland så han hänger inte själv med om man säger så va, för han kommer av sig.

(samordnare)

Produktionschefen framstår enligt oss som lite oförstående inför att samordnarna inte kan svara på alla hans frågor direkt, eller komma med förslag, utan kan behöva tid att tänka. Han tar sig inte alltid tid att låta samordnarna fundera på frågorna han ställt utan om de avvaktar med svaret, svarar han många gånger åt dem. I sin iver att komma framåt har han inte alltid tålmodet att ge saker tid. Som produktionschefen själv uttrycker det:

Så jag har bromsat in en del grejer vi behöver gå på inom de närmste åren och sen vet jag också ungefär mina begränsningar, att man kör på någonting och så känner man att det inte funkar och sen så trillar det åt sidan, alltså att man inte har en uthållighet att gå vidare

(produktionschefen)

Under arbetets gång har produktionschefen dock strävat efter att bli mer tydlig, framförallt efter att vi kommenterat att han var för otydlig i sin kommunikation. Ett flertal gånger påtalar han exempelvis att det inte är bra att tala i procent för att det är många som har svårt att tänka i procent. Han vill också hitta enkla och lättförståeliga ord, exempelvis använder han ordet visa ibland istället för visualisera av den anledningen att det kan vara lättare att förstå.

5.3.5. Samtalsklimatet på mötena

På mötena råder det en skämtsam och ironisk stämning men det är oftast samma personer som tar plats och för fram sina åsikter. Produktionschefen gör återkommande försök att engagera samordnarna i diskussion under mötena. Stundvis försöker han vara uppmuntrande och påpekar att det inte behöver vara perfekt, samt ställer frågor medan han pratar. Tyvärr uppmuntrar det sällan till dialog i gruppen.

Exempel på konversation:

Samordnare 2: *Pratar med de där nere kanske, om de har några... förslag. Eller det var inte det du menade?*

Produktionschefen: *Jo det kan man mycket väl göra ifall du tror på det.*

Samordnare 2: *Nej det gör jag inte egentligen.*

Produktionschefen: *Vad gör vi då?*

Samordnare 2: *Tar hjälp av någon som kan det?*

Produktionschefen: *Vem kan det bättre än oss?*

Samordnare 2: *Det vet jag inte heller, kommer med förslag bara.*

Produktionschefen: *Jag säger inte nej... [Namnet på samordnare 1]! Vad gör vi? Det finns inget facit.*

Samordnare 1: *Ja, vi får väl själv ta reda på saker och ting.*

Produktionschefen: *[Namnet på samordnare 3] vad gör vi?*

Samordnare 3: *Ja jag vet inte.*

Produktionschefen: *[Namnet på en annan person som närvarar] du har fullt upp så du behöver inte [...]. Vad gör vi [namnet på samma person igen]?*

Annan person som närvarar: *Nej jag har fullt upp med dem. [Syftar på punkterna på blädderblocket.]*

Produktionschefen: *Vad gör vi [namnet på samordnare 4]?*

Samordnare 4: *För att få det på ett enkelt vis har jag inte ett svar på nej.*

Samordnare 2: *Man kan ju kolla om allting är nödvändigt. Det kanske finns något onödigt man håller på med.*

Produktionschefen: *Vad gör vi?*

Produktionschefen förlitar sig mycket på att den person som vanligtvis talar mycket ska föra fram sina åsikter och gör inte några större ansträngningar för att de andra samordnarna ska föra fram sina åsikter. Stundvis väljer han att endast ställa frågor till någon av de andra samordnarna och riktar sig då bara till denne. Det gör att hela gruppen sällan är engagerade i diskussionen samtidigt. Så när det blir någon from av samtal är det oftast mellan produktionschefen och en eller möjligtvis två av samordnarna. Däremot sker sällan diskussioner samordnarna emellan.

Produktionschefen försöker skapa ett öppet diskussionsklimat genom kommentarer som: *"Jag fattar ingenting, jag bara lyssnar"* samt *"Tänk på att jag har inga värderingar"*. Vi upplever dock att det han säger inte återspeglas i hans beteende, vilket sänder ett annat budskap till samordnarna. Produktionschefens försök att involvera samordnarna sker ofta genom att han ställer dem frågor och ger ofta intrycket av att det finns rätt och fel svar på dessa frågor. Både för att han säger rakt ut att det inte är svaret han är ute efter, samt för att om någon av samordnarna inte kommer med ett förslag eller svar så berättar produktionschefen det svar han sökte efter. Ibland är han så ivrig att få fram det rätta svaret att det för oss framstår som han nästan glömmer att lyssna på vad samordnarna säger. I följande dialog uttalar produktionschefen öppet att han söker efter ett visst svar.

Produktionschefen: *Investering på maskiner. Hur kan man säga att det kostar. Denna här är svår att svara på.*

Annan person som närvarar: *Det är ju det där ju att vi ska ha lyckade projekt, annars kostar det ju.*

Produktionschefen: *Det gör det ju OK men jag sökte ett visst svar och det är hyra...*

Även om det inte är hans avsikt så upplevs det som att han frågar för att få ett förutbestämt svar, inte för att generera idéer eller för att han behöver samordnarnas hjälp. Om samordnarna dock kommer med ett svar eller en idé han tycker är bra har han lätt för att anamma det. Det är således inte att han måste ha rätt, utan att diskussionsklimatet inte är så öppet och förutsättningslöst som repliken *"Jag fattar ingenting, jag bara lyssnar"* indikerar.

Dessutom kan produktionschefen ibland låta lite nedlåtande när samordnarna kommer med förslag. Exempelvis så föreslår en person, när de talar om effektivitet, att de ska använda maskinerna bättre så att de inte står stilla.

Annan person som närvarar: *Kanske inte dygnet runt men istället för att bara köra tre dagar köra fem dagar på alla maskinerna.*

Produktionschefen: *Okej, men jag tror ändå jag hade fått kicken, därför att. Alltså för att jag hoppar på denna här är för att vi ska titta på rätt saker för detta här blir inte realistiskt och det främjar inte, då är det andra grejer som skulle vara. Därför hade vi gjort detta så hade vi fått en jävla massa på lagret. Det hade varit den ryska modellen. Är du kommunist? [Sista säger han skämtsamt och skrattar].*

Efteråt säger produktionschefen till personen i ovanstående konversation att han förstår vad denne menar och att hon/han har rätt i princip att använda maskinerna bättre, men vid det laget såg hon/han redan ganska tillplattad ut. Vid ett flertal tillfällen har även samordnarnas tidigare agerande tagits upp som negativa exempel på saker som inte fungerar, till exempel att förra gången de försökte samla in fakta skrevs siffrorna bara in i ett Excelark utan att värderas eller beaktas av samordnarna. Ett annat tydligt exempel är följande. Produktionschefen frågar samordnarna hur man kan mäta personalens trivsel. När samordnarna har kommit med några förslag säger han själv svaret, nämligen att de ska använda sig av den person som jobbar med hälsovård inom företaget.

Produktionschefen: *...Hur mäter vi trivseln?*

Samordnare 2: *Lite grann genom sjukfrånvaron kanske*

Produktionschefen: *Ja, vad mer?*

Samordnare 2: *Om de är sura eller glada.*

Annan person samt samordnare 4: *Effektiviteten då?*

Produktionschefen: *Det kan vi göra men det kanske är lite långsökt.*

Samordnare 2: *Prata med dem.*

Produktionschefen: *Mätbart. Babsan.*

Samordnare 2: *Ja, just det. Och Skipper glömde jag.*

Produktionschefen: *Ja, undersökningarna där är ju en del att vi känner av temperaturen. Vi kan ju säga att vi vill ha personalen till att trivas och visst kan vi snacka med dem och det ska vi göra men vi har henne också för att få en bedömning från en utomstående.*

Samordnare 2: *Men vad gör man då om de går upp där mindre och mindre*

Produktionschefen: *Ja, precis det som är problemet. Och här är ett övergripande mål och det var här vi kom i det här snacket där ni inte var riktigt med. Ni ställde inte riktigt upp på att detta är någonting som man borde gå på. Utan det var ju integritetskränkande. Alltså ni var inte själva på de här undersökningarna.*

Samordnare 2: *Nej, inte på grund av integritet Det har bara med att man...annat.*

5.3.6. Sammanfattning av information och kommunikation på mötena

Resultatet illustrerar hur produktionsgruppens möten går till, samt belyser kommunikationsklimatet. Mötena utgörs främst av att produktionschefen informerar samordnarna om vad målstyrning är, samt hur faktainsamlingen ska genomföras. Aspekter av kommunikation som redovisats är brist på tydlighet och planering, förutbestämda svar, samt stämningen och tonen inom gruppen. Produktionschefen gör

kontinuerligt försök att inkludera och engagera samordnarna i mötesdiskussionerna och han försöker att skapa ett öppet diskussionsklimat. Trots det förekommer relativt lite aktivitet från samordnarna. Undantaget är en samordnare som oftast yttrar sig under mötena.

5.3.7. Vårt sista möte

Det möte som avslutade vår datainsamling skiljer sig något från de övriga mötena eftersom vi hade en inverkan på dess utformning och innehåll. Vi har därför valt att presentera detta möte separat, samt redogöra för bakgrunden till våra råd.

5.3.7.1. Bakgrund

Efter det näst sista mötet, där det endast var en av samordnarna som närvarade, hade vi ett samtal med produktionschefen där det framkom att han var uppgiven över det bristfälliga resultatet hittills av satsningen. Han upplevde att samordnarna fortfarande inte förstod vad han ville förmedla och att de inte funderade tillräckligt på målstyrningen och faktainsamlingen mellan mötena. Han påtalade också problemet kring att det hela tiden var andra saker som prioriterades som var mer akuta. Då produktionschefen inte trodde att samordnarna skulle ha funderat över processen till nästa möte heller frågade han oss: *”Hur hade ni gjort för att lura fram det här grejset som jag beskrivit här?”*

Vi framförde att produktionschefen inte kan förutsätta att det kommer ske någon medveten reflektion mellan mötena såvida han inte ger samordnarna en specifik uppgift. Vi menade att samordnarna förväntades göra saker mellan mötena som samordnarna själva inte var medvetna om. Produktionschefen sa att han inte ville ge dem officiella uppgifter då det skulle riskera att ta fokus från kärnverksamheten. Han sa också att arbetet med målstyrningen är viktigt, men det är ändå bara ett hjälpmedel för verksamheten och det är sekundärt till det som är *”viktigt, viktigt”*. Enligt honom är det betydelsefullt att det inte blir inflation i vad som är viktigt så att fel saker prioriteras. Vi började vid detta tillfälle bli oroade för att processen skulle rinna ut i sanden. Utifrån dessa nya förutsättningar kände vi att det var nödvändigt att ingripa för att arbetet skulle komma vidare. Vi gav därför ett antal förslag som vi grundade på det som framkommit under intervjuer med samordnarna samt under våra observationer. Nedan följer en summering av dessa förslag:

- Att produktionschefen skulle prata mindre på mötena och istället lyssna mer.
- Att produktionschefen borde försöka få igång en diskussion mellan samordnarna där produktionschefen endast samlar upp förslagen och knyter an till målen.
- Att använda de inplanerade fredagsmötena som tid för diskussion och reflektion, inte bara information. Eftersom de redan är inplanerade avbrott i produktionsarbetet riskerar det inte att störa kärnverksamheten, samt eftersom de av alla redan är accepterade avbrott.
- Att kortfattat presentera en konkret uppgift i början av nästa fredagsmöte och sedan gå därifrån så att samordnarna har möjlighet att diskutera fritt i en mer inofficiell miljö. Vi trodde att det kan vara hämmande att ha ledaren närvarande om diskussionen ska vara kreativ, eftersom samordnarna då förväntar sig att han ska föra diskussionen.

- Att ge tid till att diskutera samordnarnas idéer efteråt.
- Att fråga samordnarna om det är någon information de behöver.
- Om samordnarna kommer med förslag, be dem motivera hur de tänkt.
- Att hålla den avsatta tiden för mötet. När mötena drar över blir samordnarna lätt distraherade och börjar oroa sig för produktionen där ute.

Med dessa förslag ville vi försöka skapa en dialog under mötet kring en aspekt som produktionschefen identifierat som relevant för målstyrningen. Vi ansåg att en dialog var nödvändig för att samordnarna skulle kunna vara delaktiga i utformningen av sina egna mål. Produktionschefens missnöje kring att samordnarna inte reflekterade kring målstyrningen emellan mötena förde oss till tanken att man borde använda mer tid under mötena för att tillsammans reflektera kring processen. För att reflektion även skulle uppnå mellan mötena menade vi att det var nödvändigt att han inför möten gav samordnarna en uppgift att fundera kring. Tanken vi hade kring att be samordnarna att motivera vad de tänkt grundade vi på att produktionschefen ofta drar snabba slutsatser om att svaret är felaktigt om det inte överensstämmer med vad han från början tänkt ut som rätt svar. Om produktionschefen då skulle få höra en genomtänkt motivation finns det en större chans att han skulle kunna utläsa de positiva delarna i det förslag som getts av samordnarna. Det skulle i alla fall kunna hjälpa honom att förstå hur de tänkte när de gav förslagen.

Orsaken till att vi bad produktionschefen att avlägsna sig när det var dags för dialogen var att samordnarna är så vana vid att han alltid finns där under mötena för att ge dem det rätta svaret. Vi ville se hur deras dialog förändrades när det inte fanns någon där som kunde säga vilka svar som var rätt och vilka som var fel. Samordnarna är dessutom så vana att han styr och dominerar samtalen vilket gör att det är lätt för dem att inte delta.

5.3.7.2. Mötet

Produktionschefen inledde mötet med en sammanfattning av den teori han hade gått igenom på de tidigare mötena och berättade att det här mötet skulle bli lite annorlunda än de andra. Han gav sedan samordnarna två frågor som de skulle diskutera. Han själv lämnade rummet i ca en halvtimme.

På mötet närvarade utöver de fyra samordnarna även den före detta produktionschefen samt kvalitetssamordnaren. Diskussionen som följde dominerades av den före detta produktionschefen, den samordnare som också varit produktionschef tidigare samt kvalitetssamordnaren. Den enda av de övriga samordnare som yttrade sig var den samordnare som också vanligtvis är den som pratar mest. Det var väldigt tydligt att det var de som har större ansvarsområden än samordnarna som ledde diskussionen. Några av de spår, som den före detta produktionschefen förde in i diskussionen på, var inte överensstämmande med det som den nuvarande produktionschefen försökt att föra fram på sina möten. Samordnare 2 yttrade några argument som berörde långsiktigt tänkande men fick då kommentarer, av den före detta produktionschefen, som tydligt indikerade på att samordnaren var inne på fel spår.

Vi är tveksamma till att den före detta produktionschefen har förstått vad den nuvarande produktionschefen vill åstadkomma. En del av hans kommentarer motsade i viss grad det som den nuvarande produktionschefen tidigare sagt till samordnarna. Nedan följer ett exempel på när en samordnare för fram tankar kring ett långsiktigt tänkande, något

som produktionschefen vill uppnå, men den före detta produktionschefen inte bygger vidare på idén utan påpekar att det inte är deras uppgift. (Exemplet har tidigare använts under rubriken 5.2.5. Samordnarnas förståelse)

Samordnare 2: *Och sen har det ju med planeringen att göra framförallt också. Att man planerar så bra som möjligt för att det ska flyta på alltså. Det ska bli så få störningar som möjligt.*

F.d. produktionschefen: *Men alltså, det är ju inte, alltså det ska ju visas. Det visas ju i systemet på så sätt också förvisso ska det också rapporteras just om det är dålig planering. Det kan inte ni styra över men det ska stå på era papper.*

Samordnare 2: *Eller säga ifrån lite granna när vi inte vill ha arraksbollar på tisdag, torsdag utan det är bättre på tisdag och onsdag.*

Under mötet fanns också en tendens att diskussionerna frångick det som var relevant för att besvara frågorna. Kvalitetssamordnaren försökte ett flertal gånger föra tillbaka diskussionen till frågorna. Denne gjorde det dock med en sträng röst. När den nuvarande produktionschefen sedan kom tillbaka för att samla upp diskussionen var kvalitetssamordnaren väldigt rakt på sak i sin kommunikation och hon framförde att hon inte tyckte att samordnarna svarat på frågan korrekt. Vi kan tänka oss att exempelvis följande kommentarer fick en av samordnarna att känna sig utpekad och lite dumförklarad.

Kvalitetssamordnare: *Jag är väldigt nyfiken på, jag undrar alltså om samordnarna har förstått de två frågorna. Det är jag väldigt nyfiken på. Den översta är ju, fattar du den [namnet på samordnare 3] riktigt?*

Samordnare 3: *Alltså... det är vad vi ska göra för att få målen att komma fram där. Alltså det är ju då att där måste vara kunskap på maskinerna ju eller är det inte sånt?*

Kvalitetssamordnare: *Du ser de förstår inte riktigt, jag tror inte de förstår. Den är lite svår.*

Produktionschefen börjar då återigen att förklara frågorna vilket innebär att det inte blir så mycket tid över till att diskutera svaren på frågorna. Vi är osäkra på om samordnarna under mötet förstått vad produktionschefen ville att de skulle göra och vad han menade med frågorna. Han ansträngde sig dock för att tydligt presentera frågorna och dessutom skriva upp dem på tavlan. Detta möte avslutas också till skillnad från flertalet av de tidigare på den tid som var utsatt.

6. Analys

I denna del analyserar vi våra insamlade data utifrån den teoretiska referensram vi redogjort för under rubriken litteraturgenomgång. Som vi skrivit tidigare har vi valt fyra forskningsfrågor som ger oss vägledning i besvarandet av syftet. Dessa är:

- Hur ser samordnarnas lärandemiljö ut och vad finns det för hinder i denna?
- Hur ser den tilltänkta lärandeprocessen ut och vad finns det för hinder i denna?
- Vad använder sig produktionschefen av för verktyg för att uppnå ett lärande hos samordnarna? Vad finns det för hinder med dessa verktyg?
- Hur upplever samordnarna arbetsprocessen med målstyrning och vad finns det för hinder med deras upplevelser?

Dessa frågor ligger till grund för analysens struktur och innehåll.

6.1. Hur ser den tilltänkta lärandeprocessen ut och vad finns det för hinder i denna?

Utifrån bearbetning av datamaterialet upplever vi att det finns en bristande överensstämmelse mellan utformningen av arbetsprocessen och det förväntade utfallet av arbetet. Det är vår åsikt att produktionschefen förväntar sig utfall som kräver utvecklingsinriktat lärande, men att arbetsprocessen är utformad för att stimulera ett anpassningsinriktat lärande.

6.1.1. Det önskade utfallet

Sammanfattningsvis, utifrån syftet med målstyrningen, vill produktionschefen att arbetsprocessen ska leda till att samordnarna tar mer ansvar, börjar ta beslut på en högre nivå, koordinerar arbetet på ett effektivare sätt och utvecklar strategier för ökad produktivitet, samt börjar tänka och planera mer långsiktigt. Han vill även att de i större utsträckning ska värdera och reflektera över verksamheten i syfte att utveckla handlingsstrategier för hur de ska nå dit där de borde vara. Omformulerat i teoretiska termer utifrån Ellströms (1996) handlingsmodell (se Figur 1) tolkar vi det som att produktionschefen vill att samordnarna ska utveckla feed-back fasen, bland annat med hjälp av faktainsamlingen som ökar informationen från omgivningen, samt börja handla mer utifrån den tredje handlingsnivån. Genom en övergång till feed-forward fasen kan sedan intentioner och handlingsstrategier utvecklas som i förebyggande syfte kan påverka omgivningen, både den sociala samt fysisk-materiella, för en effektivare och bättre produktionsverksamhet. Då dessa önskade utfall skiljer sig markant från hur samordnarnas arbete ser ut idag anser vi att ett utvecklingsinriktat lärande (se tabell 1 för kännetecknen, Ellström, 1996) krävs för att de ska ändra sitt handlande och samspel med kontexten.

Som en del i denna utvecklingsprocess vill produktionschefen att samordnarrollen utvecklas. I dagsläget upplever han att framförallt samordnare 1, 2 och 3 lägger för mycket tid på att ta hand om personalen och utföra vad han kallar "kuratorsjobb". Hans förhoppning är att samordnarna under arbetsprocessens gång ska börja reflektera över vad deras roll som samordnare innebär och inse att de behöver inta mer av en ledarroll än "själasörjare", samt inse att den rollen innebär ett stort ansvar. Som nämnts i stycket ovan vill produktionschefen att ansvaret och beslutsfattandet ibland ska ligga på en mer strategisk övergripande nivå än det gör idag, där de kan koordinera arbetsflödet mer effektivt. I dagsläget upplever vi att samordnarna i sitt arbete främst använder sig av det rutinbaserade eller regelbaserade handlandet eftersom de handskas med välkända och återkommande situationer. Det önskade utfallet utgör dock en mer annorlunda och främmande arbetsroll som de inte är vana vid. Vid ett flertal tillfällen har samordnarna uttryckt att den påbörjade arbetsprocessen känns ovan och svår. Därmed krävs troligtvis ett kunskapsbaserat eller reflektivt handlande för att hantera den nya situationen. Ett kunskapsbaserat eller reflektivt handlande förutsätter dock att individen besitter den nödvändiga teoretiska och metakognitiva kunskapen enligt Ellström (1996), inte bara förutsättningar i verksamhetsutformningen.

Ytterligare ett hinder är att det önskade utfallet inte tydliggjorts för samordnarna. Argyris (1993) talar om lärande som korrigerande av upptäckta fel (mismatch) mellan intention och konsekvens. Om endast förändring av beteende sker kallas det single-loop lärande. Förändring av det "huvudprogram" som styr beteende kräver dock double-loop lärande. Produktionschefen upplever att det finns ett "fel" mellan samordnarnas handlande i dagsläget och det han ser som det önskade handlandet. Vi upplever dock inte att han fullt ut har tydliggjort förändringen av intentioner som resulterat i att det upplevs som fel. Då målstyrningsprocessen inte bara kräver förändring av beteende, utan även innebär en förändring av de normer och värderingar som styr beteendet, krävs det att samordnarna utvecklar ett double-loop lärande för att deras handlande ska "matcha" det önskade utfallet. Double-loop lärande är en svår process då det innebär förändring av kognitiva tankekonstruktioner som individen ofta inte är medveten om. Individen måste ifrågasätta sina referensramar och nya "theories of action" utvecklas, vilket i sin tur kan medföra utveckling och modifiering av uppsatta mål (Argyris, 1993). En viktig del i samordnarnas läroprocess torde därav vara att produktionschefen tydliggör det förväntade utfallet, dvs. den förväntade förändringen av "espoused theories". Annars finns det i en risk för att produktionschefen och samordnarna har olika normer och värderingar som styr deras arbetsutförande, utan att de är medvetna om det. Om samordnarna inte är medvetna om det önskade utfallet har de ingen anledning att börja ifrågasätta sina referensramar och "theories of action". (Se även 6.3.3. Förståelse)

6.1.2. Arbetsprocessen

Produktionschefens målsättning, enligt honom själv, har varit att inte styra arbetsprocessen i alltför stor utsträckning eftersom han vill att samordnarna ska vara delaktiga i arbetsprocessen. Han vill att samordnarna själva ska känna ett behov av faktainsamlingen och målstyrningen och att första steget är att få dem att acceptera arbetet med målstyrning, samt de övergripande målen han formulerat för verksamheten. Samordnarnas uppgift under denna initiala period är att inom respektive arbetsområde sätta upp realistiska mål att arbeta mot. Produktionschefen har även uttryckt att han inte vill vara inblandad i hur samordnarna ska uppnå målen, det vill säga vägen dit. Trots det

har han under möten visat hur de kan räkna fram realistiska mål utifrån den information som idag finns tillgänglig i företagets system. Utifrån Ellströms (1992) diskussion om lärandesituationens handlingsutrymme och individens möjlighet att påverka omgivningen genom eget handlande anser vi att samordnarnas lärandesituation genererar ett anpassningsinriktat lärande. Uppgiften, att sätta mål för respektive linje, är given. Metoden, hur de kan räkna ut realistiska mål med befintlig information, är given. Endast resultatet är inte givet. Dessa förutsättningar gynnar ett anpassningsinriktat lärande. Även faktainsamlingen i sig är utformad av produktionschefen och kan ses som en given metod i målstyrningsprocessen. Anpassningsinriktat lärande är gynnsamt då individen behöver lära sig vissa rutiner och regler, samt för att kunna hantera återkommande problemsituationer. För att uppnå det önskade utfallet krävs dock ett utvecklingsinriktat lärande.

I arbetet med målstyrningen ser produktionschefen sin roll som att ge samordnarna den teoretiska bakgrunden och skapa en grund för vad som är realistiskt att uppnå. Utifrån detta hoppas han sedan att samordnarna ska utveckla mål samt strategier för att nå dem, tillsammans med sina arbetslag. Produktionschefen vill således att processen ska växa fram och att samordnarna ska komma på målen själva. Samtidigt styr han in dem på vad han tycker är bra mål. Vi upplever därav att det även förekommer en skillnad mellan vad produktionschefen säger och vad han sedan faktiskt gör under mötena, vilket i sig utgör ett hinder då han baserar utformningen av processen och utfallet på olika "theories of action" (Argyris, 1993). Baserat på våra samtal med produktionschefen, samt observationer under mötena, upplever vi att hans "espoused theories of action" – de värderingar och normer han ansluter sig till – styr hans uppfattningar om önskat utfall. Medan "theories in use" – de värderingar och normer han faktiskt använder – sedan styr hur mötena utformas samt själva arbetsprocessen. Argyris (1993) påpekar också att stora skillnader ofta förekommer mellan de olika "theories of action" utan att individen är medveten om det. Det är således inte bara samordnarna som behöver lära och utvecklas, även produktionschefen behöver ändra sina "theories in use", om han fortfarande vill arbeta utifrån det uppsatta utfallet, vilket kräver double-loop lärande. Genom att denna inkongruens medvetandegörs kanske det blir lättare att påbörja lärprocessen.

Om vi utgår ifrån Malmgrens (2002) resonemang kring hur man skall styra mjuka och hårda processer, framstår produktionschefens ledarstil innehålla en blandning av den ledarstil som är lämplig för mjuka och för hårda processer. Orsaken till det kan vara att det önskade utfallet innehåller både hårda och mjuka processer. Insikt och kontroll har drag som kan förklaras som hårda processer, medan utveckling av samordnarrollen samt långsiktigt tänkande och planering kan ses som mjuka processer. Produktionschefens "espoused theories of action" innehåller ett tankesätt som lämpar sig för styrande av mjuka processer då han exempelvis vill att målen skall formuleras genom ett samspel mellan samordnarna och produktionschefen, samt att han inte vill styra processen. Hans "theories in use" däremot yttrar sig i försök att förmedla "det rätta tankesättet" och i korrigerande av de svar han anser vara felaktiga. Produktionschefens vilja att målen skall formuleras tillsammans i gruppen får stundvis stå tillbaka då det är han som visar hur målen skall räknas ut. Blandningen av de två ledningsstilarna skapar krockar då ledarstilen för hårda processer stundvis används även på de mjuka processerna.

Något produktionschefen ofta påpekar gällande arbetsprocessens framåtskridande är att han inte vill pressa samordnarna alltför mycket att bidra med idéer och förslag på

mötena. Istället för att forceras vill han att det ska växa fram. På många sätt håller vi med om denna utgångspunkt, men vi ser en risk i balansen mellan att inte vilja pressa och att inte ge tillräckligt stöd. Med stöd menar vi handledning och att skapa förutsättningar för lärande. Produktionschefen har bland annat uttryckt att han inte vill vara inblandad i hur samordnarna ska uppnå målen, dvs. vägen dit, utan han vill att samordnarna tillsammans med sina arbetslag ska komma på hur målen ska verkställas. Samtidigt är kommunicerandet av målstyrningsarbetet till medarbetarna och att få det nya arbetssättet accepterat, ett av samordnarnas största orosmoment. Ett annat exempel kan relateras till muffinsproblemet då en samordnare uttryckte sin oro för ett möjligt fel och produktionschefen endast svarade ”*det ordnar sig*”. Produktionschefens bakomliggande tanke var att samordnaren själv skulle ta ansvar för beslutsfattandet och genom erfarenheten att det inte ordnade sig, reflektera över vad hon/han kan göra nästa gång en liknande situation uppstår. Vad som dock blev ett troligare utfall enligt oss är att samordnaren kände att denne fick lite stöd från produktionschefen och att hon/han inte upplevde något reflektionsutrymme (Döös, 1997). Malmgren (2003) poängterar också angående ledarens ledning av mjuka processer att arbetsuppgifter som kräver kreativitet i samverkan mellan människor inte kan styras och kontrolleras men däremot stödjäs. En grups förmåga till självorganisering påverkas av hur scenen utformas och processerna stötts. Utifrån detta menar Malmgren att leddarrollen i en mjuk process bör vara mer konsultativ och att den viktigaste funktionen är att få alla att komma till tals. Vidare påpekar även Ellström (1992) utifrån diskussionen om reflektion som del av feed-back fasen att reflektion som planerad aktivitet behöver handledning. Ett hinder ligger därmed i balansen mellan produktionschefens alltför styrande och kontrollerande utformning och ledning av målstyrningsprocessen, samt brist på stöd och konsultativ ledning i lärprocessen och samordnarnas interaktion med omgivningen.

Första steget i målstyrningsarbetet är faktainsamlingen. Syftet med faktainsamlingen är således att kunna komma vidare med målstyrningen. Med hjälp av den information som faktainsamlingen ger i form av feed-back från omgivningen kan samordnarna börja värdera och reflektera för att arbeta fram bättre och effektivare arbetssätt. Produktionschefen har vid ett flertal tillfällen påpekat att de behöver veta var de står för att kunna göra en realistisk bedömning av verksamheten, han vill således utöka feed-back från omgivningen. Tidigare har denna feed-back varit relativt vag i form av en känsla enligt produktionschefen, i alla fall för samordnare 1, 2 och 3. Han har även påpekat detta under möten och samordnarna har aldrig motsatt sig detta. Att lära utifrån feed-back fasen, erfarenhetsbaserat lärande, kräver dock att individen har tillgång till mentala modeller för att tolka och värdera den information som erfarenheten ger individen. Utifrån vad vi observerat inbegriper arbetet mycket litet strategiskt och långsiktigt arbete, vilket innebär att de i den nuvarande arbetssituationen sällan konfronteras med situationer som kan relateras till de förväntade utfallen. Vi kan inte uttala oss om vilka kognitiva strukturer samordnarna har till sitt förfogande. Men om målstyrningsarbetet är ett helt nytt arbetssätt, vilket några av samordnare har påpekat, finns det orsak att ifrågasätta denna aspekt som ett hinder. Erfarenhetslärande kan således behöva stödjäs av olika former av planerade utbildningsinsatser för att främja individens utveckling av mentala modeller som sedan kan utgöra grunden för observation och tolkning.

6.2. Hur ser samordnarnas lärandemiljö ut och vad finns det för hinder i denna?

6.2.1. Systemtänkande

Förhållandet mellan en individ och omgivningen är en fortlöpande process där ömsesidig påverkan förekommer enligt ett systemperspektiv (Granberg, 1996). Att utvärdera omgivningen, eller det system som samordnarna är en del av, är därför av stor betydelse för att förstå samordnarnas lärande. En avgörande faktor i samordnarnas omgivning är samordnarnas arbetslag och deras medarbetare, samt verksamheten i sig som samordnarna ständigt interagerar med. Samordnarna måste alltid vara tillgängliga för sina medarbetare och får exempelvis inte stänga av sina telefoner. Att medarbetare konstant ringer utgör på så sätt en störning eftersom samordnarna aldrig får en längre paus eller tid för andra aktiviteter än det dagliga arbetet ute i produktionen. Exempelvis tar det samordnarnas uppmärksamhet under mötena och medför att samordnarna upplever att det inte finns tid för så mycket annat. Det kontextuella systemperspektivet uppmärksammar även betydelsen av hur individen uppfattar och tolkar det sammanhang som lärande sker i. Även om samordnarna inte definierar arbetet med målstyrning som en lärandesituation upplever de att aktiviteter, som vi anser ingår i en lärprocess, bortprioriteras på grund medarbetarnas behov och det dagliga produktionsarbetet. En samordnare kommenterar hur omgivningen ständigt kräver uppmärksamhet:

Alltså ibland hinner vi inte känna efter, utan det är när man är ute på det andra [lite osäker] det är så mycket annat runt omkring oss. Varit mycket sjuka och vi lägger ju ner väldigt mycket tid på det, så ibland missar man lite annat som kanske är viktigare på ett vis.

Utifrån våra observationer upplever vi att en stor del av samordnare 1, 2 och 3:s arbetsdag tas upp av kortsiktig personalplanering i form av avlösningar och att ersätta frånvarande personal, samt att serva personalen med material och liknande. Medarbetarna behöver, alternativt kräver, mycket hjälp från samordnarna som ibland spenderar nästan hela dagen springandes fram och tillbaka mellan linjerna och olika medarbetare. Den uppmärksamhet som ges till medarbetarna medför återigen en begränsning av handlingsmöjligheter i samordnarnas arbetskontext. Individens lärande sker i relation till både det meningssammanhang som individen fortlöpande skapar och den specifika miljö som hon eller han befinner sig i (Granberg, 2004). Utifrån detta miljöpedagogiska synsätt väljer samordnarna ut ett litet antal av de befintliga erbjudanden och konstruerar sin kunskap i samspel med omgivningen. Om samordnarnas omgivning inte erbjuder möjligheter som kan gynna lärandet av det önskade utfallet, är det svårare för samordnarna att ta till sig den kunskapen och få en gynnsam lärprocess.

6.2.2. Reflektion

En annan aspekt av omgivningens påverkan på lärprocessen är att samordnarna sällan har tid eller möjlighet att reflektera kring det nya arbetssättet och vad det betyder för deras arbete. En aspekt är att bristen på tid distraherar och en av samordnarna berättar att när mötena drar ut på tiden går tankarna ofta till produktionen. Oron för vad som

händer ute i produktionen är en ständigt återkommande aspekt vi observerat under mötena. Ytterligare ett exempel på detta är den stress en samordnare kände under möte 5 vilket medförde att hon två dagar senare inte kom ihåg något av det produktionschefen hade gått igenom. Molander (1996) definierar reflektion som att ta ett steg tillbaka, tänka över sig själv och vad man gör, för att få perspektiv på situationen. Han betonar också att reflektion är oförenligt med omedelbart handlingstvång och att det bör finnas avstånd till det som ska göras härnäst. Utifrån denna syn på reflektion finns det många hinder för att reflektion, eller reflektion över handling, ska förekomma. Under möte 5 var den närvarande samordnaren så stressad att denne knappt registrerade vad produktionschefen berättade och ännu mindre reflekterade över budskapet. Under mötet ringde även en medarbetare vid två tillfällen och frågade efter samordnaren. Samordnaren var således enligt oss alltför upptagen i handlingen som föregick mötet och handlingen som efterföljde för att kunna distansera sig och konfrontera det som sades. Även om möte 5 utgjorde en extrem situation är det ett tydligt exempel på hur omgivningen begränsar möjligheterna för reflektion och därmed även lärande. Utifrån Döös (1997) begrepp reflektionsutrymme, som även inkluderar reflektion i handling, ser vi dock större möjligheter för reflektion i arbetet på Sockerkakan, då reflektionsutrymme kan skapas i och med handlandets automatisering. Men om vi ser till det önskade utfallet av lärprocessen är det handlandet inte på en färdighetsbaserad nivå ännu, utan kräver distans och mentalt hejdande. Således är samordnarnas samspel med omgivningen ett hinder för reflektion även ur Döös (1997) definition av reflektion, då det sällan finns tillräckligt med tid och möjlighet till distansering. I och med att samordnarna har inplanerade raster under arbetsdagen skulle det kunna tänkas att dessa kunde utgöra tillfälle för distans och reflektion, även om pauserna ofta blir avbrutna av telefonsamtal. Men som Döös (1997) påpekar är det inte tillräckligt att skapa reflektionsutrymme, det måste även användas för att lärande ska äga rum. Om samordnarna tar tillvara på det reflektionsutrymme de ibland tillfälligt får kan inte vi avgöra utifrån våra observationer och intervjuer. Men utifrån våra observationer och intervjuer, samt samordnarnas samtal efter möten eller kritiska händelser, har vi inte upptäckt något som tyder på detta. I alla fall inte den formen av reflektion som Molander (1996) och Döös (1997) definierar.

6.3. Hur upplever samordnarna arbetsprocessen med målstyrning och vad finns det för hinder med deras upplevelser?

6.3.1. Upplevda möjligheter för målstyrningsprojektet

Både samordnarna och produktionschefen poängterar att det inom Sockerkakan finns en historik med ett flertal projekt som personalen har ägnat mycket tid åt i uppstartningsprocessen men som sedan runnit ut i sanden. Att de runnit ut i sanden beror på att det varit något annat som ansetts viktigare och därför prioriterats när tiden inte har räckt till. Samordnarna hoppas att det tack vare den nya produktionschefens engagemang och drivkraft kommer att bli ett bättre utfall denna gång. Det finns dock en

bakomliggande tveksamhet hos några av samordnarna till att produktionschefen kommer att kunna driva igenom projektet hela vägen från början till slut.

Granberg (1996) skriver att omgivningens erbjudanden inte alltid uppfattas som lockande för individen. Om individens befintliga kunskaper ger erbjudanden en negativ laddning kommer individen att uppfatta erbjudanden som mindre lockande eller till och med dåliga. I och med att samordnarna har negativa erfarenheter av tidigare projekt inom Sockerkakan finns det en risk för att de kunskaper de utvecklat från dessa tidigare erfarenheter gör att de fått en negativ inställning till det nya projekts möjligheter att lyckas.

Ett tydligt drag under både våra observationer och intervjuer är att samordnarna har en tendens att härleda brist i förståelse för något som produktionschefen berättat, till sin egen brist på förmåga. Om de inte förstår någonting tror de ofta att det beror på deras egen förmåga istället för utomstående faktorer i omgivningen. Samordnarnas syn på sin förmåga påverkar det som kallas för läridentitet (Baumgarten, 2006). Varje individ har en läridentitet som ligger till grund för hur denne möter nya lärandeutmaningar och graden av engagemang som investeras i lärandemöjligheter. I läridentiteten inryms bland annat en individs syn på sin egen förmåga att lära samt om denne har självförtroende att delta i utbildningar eller andra lärandeaktiviteter. Kanske kan samordnarnas sätt att härleda sin bristande förståelse för vad produktionschefen menar till sin egen förmåga påverka deras engagemang under mötena. Om samordnarna inte förstår något som produktionschefen förklarar är det svårt för dem att kunna komma med relevanta idéer, synpunkter och förslag. Om de då dessutom tror att det faktum att de inte förstår beror på dem själva så finns det en risk för att de inte frågar produktionschefen om det som är oklart.

Bandura (1997) använder begreppet self-efficacy som syftar till en individs tro på sin egen förmåga att prestera i en viss situation. Just tron på sin egen förmåga påverkar enligt honom hur bra individen kommer att prestera i den aktuella situationen. Self-efficacy påverkar också vilka mål individen tar till sig och hur engagerad han eller hon blir för att uppnå dem. Om en person tror att denne inte har möjlighet att uppnå ett bra resultat kommer personen inte kämpa för att åstadkomma resultatet. Det kommer att krävas mycket ansträngning från både samordnarna och produktionschefen för att nå upp till de önskade utfallen. Exempelvis är det sättet som produktionschefen vill att samordnarna ska tänka på helt nytt för dem. Om de inte tror på sin förmåga finns det en risk för att de ger upp tidigt och att detta projekt, så som så många tidigare, efter ett tag rinner ut i sanden.

Även produktionschefens tro på sin egen förmåga kan bli avgörande för projektets utfall. Samordnarna lägger mycket hopp vid honom och menar att det just är hans engagemang som kan få denna satsning att få ett bättre utfall än de tidigare. Tyvärr så har produktionschefen redan från starten av denna process varit mycket tveksam till att målstyrningsprocessen kommer att lyckas och till att de önskade utfallen kommer att uppnås. Han har hela tiden känt sig osäker på vad han skall göra för att få samordnarna att förstå det han förmedlar under mötena och hur han skall få dem att börja reflektera kring sin roll som samordnare. Det finns en risk att produktionschefen på grund av detta inte lägger lika stort engagemang i processen som om han hade en stark övertygelse om att den kommer att leda till ett lyckat utfall. Denna risk ökar när vi nu har lämnat Sockerkakan och han inte längre känner att han har någon som övervakar processen.

Om en individ tror på sin egen förmåga att lära, stimuleras denne till att försöka samt fortsätta sträva efter att lära sig (Bandura, 1997). Self-efficacy bidrar här med att individen tillgodogör sig nya kunskaper, utvecklar de som redan finns till mer avancerade förmågor samt använder de nya kunskaperna till att forma nya beteenden. Om individen istället har en ineffektiv syn på sin förmåga att lära gör detta att utvecklingen av mer avancerade förmågor bromsas. Vi ser att ett reflekterande kring sin roll i organisationen, förbättringar av verksamheten samt ett mer långsiktigt tänkande kan ses som lite mer avancerade förmågor. Det är därför avgörande att samordnarna tror på sin egen förmåga att lära sig dessa områden.

6.3.2. Upplevda möjligheter att påverka sitt arbete

Produktionschefen uttrycker en önskan om att samordnarnas arbete ibland ska ligga på en övergripande, mer strategisk nivå, där de kan koordinera arbetsflödet på ett effektivt sätt, snarare än att bekymra sig för småsaker som de anställdas klädstorlekar. Under våra observationer nere i produktionen bekräftades mycket av det som produktionschefen sagt angående att beslutsfattandet för samordnarna i nuläget oftast ligger på en basal nivå. Som vi skrivit tidigare går mycket tid åt till att ringa in personal från sjukpoolen, se till att personalen har kläder, förse personalen med diverse redskap som exempelvis rengöringsmedel och pallar. Resten av tiden går åt till att byta av personalen vid linjerna, kontrollera personalens in- och utklockningar från stämpelmaskinen, städa maskiner och annat småplock här och där. Det gör att det inte finns så mycket tid över till planering och reflektion kring vad som kan göras bättre. En del av dessa sysslor har samordnarna själva möjlighet att påverka om de ska utföra, eller i alla fall när de ska utföra dem. Andra arbetsuppgifter är mer akuta och måste göras på en gång. Ellström (1992) skriver om handlingsutrymme och om individens möjligheter att påverka omgivningen genom sitt eget handlande i syfte att lösa vissa uppgifter eller uppnå vissa mål. Möjligheterna för individen att genom sitt handlande påverka omgivningen och observera konsekvenserna av denna påverkan är viktiga betingelser för ett kompetenshöjande lärande. Om man vill uppnå ett utvecklingsinriktade lärande ska individen själv kunna definiera uppgiften, välja metod och värdera resultatet (Ellström, 1996). I många fall tror vi att samordnarna inte har denna möjlighet.

Produktionschefen eftersträvar att samordnarna skall känna att de har möjlighet att påverka arbetet i produktionen eftersom han vill att de skall ta mer ansvar och vara med och förbättra arbetet i produktionen. Han har därmed gett samordnarna ett relativt stort objektiva handlingsutrymme. Det objektiva handlingsutrymmet utgör det handlingsutrymme som omgivningen ger individen exempelvis i form av en befattningsbeskrivning eller chefens förväntningar (Aronsson, 1990). Samordnarnas objektiva handlingsutrymme påverkas även av andra faktorer i miljön än de gränser som produktionschefen sätter upp. Det begränsas även av att så pass mycket tid går till småsysslor att det inte finns tid över till planering och reflektion. Om det är så att samordnarna förväntas ansvara för att det finns personal på linjerna har de små eller inga möjligheter till att välja bort denna syssla för att få mer tid över till andra uppgifter. Om samordnarna verkligen har möjlighet till att själva definiera sina uppgifter, välja metod och värdera resultaten kan ifrågasättas. Vi är osäkra på om samordnarna exempelvis kan välja att inte längre lägga så mycket tid på att ringa in vikarier från sjukpoolen. Det är möjligt att faktorer i kontexten förhindrar samordnarnas möjlighet att omvärdera sina roller. Vi vill betona vikten av att det finns *faktiska* möjligheter att

förändra sin arbetssituation, dvs. att det inte ställs krav som i praktiken är svåra att uppnå. Strävan från produktionschefens sida som innebär att samordnarna själva skall definiera sina mål och följa upp och utvärdera dem med hjälp av faktainsamling stämmer dock överens med Ellströms (1996) kriterier för att ett utvecklingsinriktat lärande skall uppstå.

Vi ställer oss också frågande till om samordnarnas subjektiva handlingsutrymme sammanfaller med deras objektiva handlingsutrymme. Det subjektiva handlingsutrymmet begränsas av hur individen uppfattar och tolkar sitt handlingsutrymme (Aronsson, 1990). När samordnarna hamnar i situationer där det krävs att de tar beslut vänder de sig ofta till produktionschefen för att få vägledning. Vi kan inte säkert uttala oss om detta beror på att de känner sig osäkra på vad som är det bästa beslutet eller om de tror att produktionschefen bör vara inblandad i de beslut som tas. Det verkar dock finnas en känsla hos samordnarna av att det är svårt att styra över sitt eget arbete eftersom de ständigt måste anpassa sig till instruktioner från andra personer i organisationen. De upplever att det är svårt att påverka en del fel som uppstår i produktionen eftersom felen ibland uppstår inom ansvarsområden som inte är deras. Dessa fel påverkar dock deras arbete.

Vi kan här återigen göra en koppling till Banduras (1997) begrepp self-efficacy. Om en person tror att denne inte har möjlighet att uppnå ett bra resultat kommer denne inte kämpa för att åstadkomma resultatet. Begreppet "self-efficacy" kan kopplas till det som kallas för "inlärld hjälplöshet" vilket innebär att individen har lärt sig att den aktuella situationen inte går att påverka (Lennerlöf 1986; Seligman 1975 refererade i Ellström et al., 2003). Inlärld hjälplöshet kan leda till att individen inte heller funderar över andra sätt att utföra arbetsuppgiften på. Samordnarnas upplevelser av att de har svårt att styra över planeringen av sitt eget arbete kan leda till att de inte lägger någon energi på just planeringen. Ett reflekterande kring vad som kan förbättras kommer inte heller att uppstå om de upplever att de inte kan påverka. Eftersom långsiktig planering och ett reflekterande kring hur verksamheten kan förbättras är delar av det önskade utfallet blir deras känsla av att inte kunna påverka ett hinder för att detta uppnås.

Den fjärde samordnaren som tidigare varit produktionschef och nu är både samordnare och ställföreträdande produktionschef har intagit en lite annorlunda roll än de andra samordnarna. Denne ägnar sig exempelvis mer åt långsiktig planering än de övriga samordnarna samt låter sin personal ta mer eget ansvar. Exempelvis så sköter dennes personal själva inringningen av ny personal när någon blir sjuk. Granberg (1996) skriver att vilka av de erbjudanden som finns i kontexten som individen tar till sig beror på faktorer som tidigare erfarenheter, kulturella värderingar, samt den aktuella situationen. All perception är en samverkan mellan dels information från omgivningen och dels olika strukturer hos individen som gör det möjligt att ta till sig sådan information. Individen uppmärksammar omgivningen utifrån sina intentioner och uppfattar erbjudanden. Intention bör i detta sammanhang ses som handlingsmöjligheter i ganska vid mening. Vi menar att denne samordnares annorlunda syn på produktionen till största del beror på att han tidigare varit produktionsansvarig och att han därmed har en annan relation till omgivningen. Han har därför haft andra möjligheter än de övriga samordnarna att utveckla strukturer för att bearbeta information. Samordnare 4:s befattningsbeskrivning ser också lite annorlunda ut än de övriga samordnarnas och ger denne ett större objektiva handlingsutrymme. Samordnare 4 har även andra möjligheter att påverka sitt arbete än de andra samordnarna och kan exempelvis välja att bromsa in

eller kasta om produktionen vid personalbrist. Hennes/hans handlingsutrymme påverkas dock av de andra samordnarnas planering. Vi återkommer här till frågan vilket objektivt handlingsutrymme de andra tre samordnarna verkligen har. Vad vi kan utläsa så har inte samordnare 1, 2 och 3 lika stora möjligheter till att göra förändringar i produktionen som den fjärde samordnaren. De har därför inte samma förutsättningar för att uppnå ett utvecklingsinriktat lärande.

Granberg (1996) menar att individer genom sitt agerande med omgivningen uppfattar olika möjligheter att handla. Hur individen tolkar sina arbetsuppgifter påverkar hur denne använder omgivningens erbjudanden. Om samordnarnas intentioner inte är tydliga kan det vara svårt för dem att ta till sig de erbjudanden som finns i omgivningen. De kan alla tolka sina möjligheter att handla på olika sätt. Resultatet kan bli att samordnarnas tolkning av sina arbetsuppgifter skiljer sig åt dem emellan, samt att tolkningen inte stämmer överens med den tolkning som produktionschefen vill att de skall ha av sin roll som samordnare.

6.3.3. Förståelse

Enligt Sandberg och Targama (1998) är det förståelsen som är grunden för lärande eftersom det är denna som påverkar vad man gör, hur man gör det, samt ens uppfattning om varför man gör det. Påverkas förståelsen, påverkas även kompetensutvecklingen. Ledare bör därför försöka forma sina anställdas förståelse. Även Yukl (2006) menar att det är grundläggande för alla medarbetare att förstå vilka uppgifter, funktioner och sysslor som krävs i jobbet samt vilka resultat som förväntas.

Något som vi identifierat som ett hinder för att målstyrningssatsningens önskade utfall är samordnarnas brist på förståelse för det som produktionschefen vill uppnå med målstyrningssatsningen. De har ingen klar bild av vad han egentligen har för syfte med införandet av målstyrningen. Mycket fokus ligger på faktainsamlingens kontrollerande och uppföljande funktion samt förenklingen som innebär att de får in färre papper. En av samordnarna ser ingen annan större påverkan för sitt arbete än att den kommande faktainsamlingen gör att det blir färre papper att samla in.

Vi tror att samordnarnas fokus vid de ovan nämnda aspekterna delvis beror på deras tidigare erfarenhet av arbetet inom produktionen på Sockerkakan. Den rituella synen på kommunikation menar att individers olika kulturella bakgrunder, intressen, utbildningar, färdigheter och erfarenheter gör att de fokuserar på olika saker. Därför uppmärksammar individer olika företeelser och förstår saker på olika sätt. Samordnarna har aldrig arbetat med målstyrning tidigare och många av samordnarna påpekar att de inte är vana att tänka på det sättet. Ericsson (1998) menar att uppmärksamhet ofta fångas av det som personer redan är bekanta med på grund av att deras kognitiva scheman inverkar på vilka frågor som sällas ut i det inledande skedet av meningsskapandet, samt hur de tilldelar de utvalda frågorna mening. Att samordnarna fokuserar mycket på faktainsamlingens kontrollerande och uppföljande funktion, samt att de kommer att samla in färre papper, kan bero på att de har lättare att knyta an dessa aspekter till deras tidigare erfarenheter av arbetet inom Sockerkakan. Samtliga samordnare har under en lång tid arbetat på denna produktionsavdelning och sådana faktorer som kontroll, uppföljning, blanketter samt mätning känner samordnarna igen sedan tidigare. De har kanske därför lättare att ta till sig detta än de lite mer abstrakta områden, som också tagits upp mötena. Fokuseringen på minskning av papper kan också bero på att vissa

samordnare tidigare ansett att just mängden papper som skall fyllas i varit en negativ aspekt av deras arbete som inte alltid känts meningsfull.

Samordnarna har inte visat några tecken på att de har förstått att de förväntas göra andra förändringar av sitt arbete utöver förbättrad kontroll och strävan efter produktionsmål. Om vi utgår från det som Sandberg & Targama (1998) skriver om att det är förståelsen som påverkar vad man gör, hur man gör det samt ens uppfattning om varför man gör det, så innebär detta att deras fokus för utveckling antagligen kommer att ligga på just de aspekter som de identifierat som viktiga. De har genom sin förståelse av arbetet identifierat vilka företeelser som är av betydelse samt vilka kunskaper och färdigheter som är relevanta. Eftersom de föreställningar som människor har om sitt arbete är avgörande för hur deras färdigheter utnyttjas (Sandberg & Targama, 1998) finns det en risk för att de aspekter av målstyrningen som samordnarna inte förstått som viktiga inte utvecklas. Det finns därmed också en risk för att de samordnare som inte ser någon större skillnad mellan det kommande arbetssättet och det nuvarande kommer inte att heller att förändra sitt arbete.

Eftersom samtliga samordnare arbetat i produktionen länge har de bildat en uppfattning och förståelse om hur deras arbete bör utföras, vad arbetet kräver av dem, samt vad som är viktigt att tänka på etcetera. I målstyrningens önskade utfall ingår dock att samordnarrollen ska utvecklas så att de blir mer ansvarstagande, samt börja reflektera över hur verksamheten fungerar och kring vad som kan förbättras. Produktionschefen vill också att samordnarna ska utveckla ett långsiktigt tänkande som resulterar i att de blir mer proaktiva i sitt handlande. För att uppnå detta måste samordnarnas förståelse av sitt arbete förändras. I och med att produktionschefen inte ansträngt sig för att ta reda på vad samordnarna egentligen förstått som syftet med satsningen är det svårt för honom att veta vad i deras förståelse som behöver förändras. För att ledare ska kunna hantera förståelse framgångsrikt bör denne avläsa och kartlägga medarbetarnas förståelse av relevant företeelser för att kunna ha det som utgångspunkt för insatser som ska påverka förståelsen (Sandberg & Targama, 1998).

Faktainsamlingen kan samordnarna klara av utan att grundligt förändra sin förståelse av arbetet. För att de skall klara av detta räcker det med att de utvecklar sina kunskaper och förstår hur de ska samla in informationen. Det räcker med att de får en kompetensförstärkning. Kompetensförstärkning innebär en utveckling av kunskaper, färdigheter och självförtroende hos en person inom ramen för en tidigare etablerad förståelse av den verklighet som är aktuell i sammanhanget (Sandberg & Targama, 1998). För att däremot förändra samordnarnas sätt att se på sin roll så att de blir mer ansvarstagande och har ett mer långsiktigt tänkande kan det krävas att deras förståelse av sitt arbete förändras mer grundläggande genom en kompetensförnyelse. De måste omvärdera sin roll i produktionen. Kompetensförnyelse är den process där en individ eller ett kollektiv förändrar den rådande förståelsen (Sandberg & Targama, 1998). Dialog kan vara en av metoderna för att uppnå detta.

6.4. Vad använder sig produktionschefen av för verktyg för att uppnå ett lärande hos samordnarna? Vad finns det för hinder med dessa verktyg?

Eftersom det har visat sig att den kommunikationsform som produktionschefen använder sig av inte skapar en gemensam förståelse för målstyrningsprocessen frågar vi oss vad det finns för hinder i hans kommunikation.

6.4.1. Transmissionssyn på kommunikation

Produktionschefen använder den större delen av tiden på mötena till att hålla presentationer som liknar en form av föreläsningar. Han berättar för samordnarna det han själv identifierat som relevant, exempelvis teoretiska resonemang om bakgrunden till målstyrningen och faktainsamlingen. Produktionschefen ser det som sin uppgift att ge samordnarna den teoretiska grunden och det "rätta" tankesättet som de sedan kan utgå ifrån och ha användning av i arbetet med målstyrning. Denna kommunikationsstil präglas till stora delar av det som Falkheimer (2007) kallar för transmissionssynen på kommunikation. Inom detta synsätt likställs kommunikation med överföring av information (Reddy 1993, i Falkheimer 2007) och kommunikationsprocessen ses som en process där en sändare överför ett budskap till en mottagare via en kommunikationskanal.

Som nämnts tidigare vill produktionschefen att samordnarna själva skall känna ett behov av faktainsamlingen och målstyrningen och att det ska vara samordnarna själva som formulerar sina mål. För att uppnå detta krävs det att samordnarna är delaktiga under de möten som hålls för att behandla målstyrningen. Simonsson (2002) skriver att en dominans av transmissionssynen på kommunikation kan leda till problem i en organisation där dialog och delaktighet eftersträvas. Kommunikationsstilen motverkar med andra ord den delaktighet som produktionschefen eftersträvar.

När produktionschefen märker att samordnarna inte förstår vad han säger använder han sig av de två principer som är återkommande för innehavare av transmissionsprincipen, nämligen konkretiseringsprincipen och upprepningsprincipen. Han försöker ofta specificera, använda nya ord och exemplifiera för att tydliggöra vad han menar samt upprepar gång på gång de aspekter som han tycker är avgörande. Tanken är att informationen ska nås in.

Trots hans användning av konkretisering och upprepning har det visat sig att samordnarna har svårt att förstå vad han vill föra fram till dem. Orsaken till detta kan vara att informationen innehåller mångtydighet. Produktionschefen har en tendens att snabbt hoppa från en sak till en annan när han talar och samordnarna har därför svårt att veta vad det är de ska fokusera på. Enligt Weick (1995) kan försök att lösa problem kring mångtydighet, genom att ge mer information, ha en negativ effekt på förståelsen. En ökad mängd information kan nämligen ge upphov till ännu större förvirring. Det skulle enligt oss kanske fungera bättre om produktionschefen var mer noggrann med förberedelsen av mötena. Müller & Stein (1999) skriver att det är viktigt att förbereda sitt tal genom att klargöra sitt budskap. Det är svårt att övertyga med ett budskap som är ottydligt.

Om vi ser till produktionschefens kommunikation utifrån ett systemtänkande innebär detta att vi även måste se till den kontext i vilken kommunikationen äger rum. Individerna kan aldrig ses som slutna och avskilda från omgivningen, utan utgör alltid en del av ett öppet system (Granberg, 1996). Individerna kommunicerar med omgivningen och utsätts för påverkan av denna, samtidigt som de själva, som delar, påverkar omgivningen. Kommunikationen med produktionschefen är en del av samordnarnas konstruerande av kunskap och sin omgivning och på samma sätt är samordnarna en del av den omgivning som påverkar produktionschefens konstruerande. En anledning till produktionschefens enkelriktade ”kommunikation” tror vi därför kan bero på att han inte får någon respons från samordnarna vilket försvårar samspelet dem emellan. Det är svårt för honom att skapa ett mer interaktivt samtal när samordnarna inte bidrar med sina tankar.

6.4.2. Kommunikation för att skapa förståelse

Sandberg & Targama (1998) skriver att ledare bör arrangera möjligheter att ta del av information samt visa på olika tolkningsmöjligheter i försök att forma medarbetarnas förståelse för verksamheten. De föreslår att ledaren bjuder in medarbetarna till en öppen och ärlig dialog som innebär en aktiv reflektion över arbetet. En öppen och ärlig dialog förutsätter att alla, även ledaren, lägger fram sina uppfattningar och inte ställer sig utanför processen (Sandberg & Targama, 1998). Under produktionsgruppens möten har det inte förekommit någon dialog kring produktionschefens syfte med målstyrningen. Produktionschefen har då och då nämnt syftet i förbifarten men i och med att det inte har diskuterats tillsammans med samordnarna har inte heller de olika personernas förståelse kring syftet synliggjorts. Dialogen är en av de bästa metoderna för att synliggöra människors förståelse när det finns representanter ifrån olika förståelseformer (Sandberg & Targama, 1998), vilket det gör under målstyrningsmötena. Förståelsen av målstyrningsprocessen varierar inom samordnargruppen men vi tror att den största skillnaden i förståelse är mellan samordnarna och produktionschefen. De har framförallt en skild bild av vad målstyrningen kan leda till.

Dialogens mål är att nå en ny förståelse och skapa en helt ny grund som handlingar och tankar kan utvecklas vidare ifrån (Isaacs, 2000). Isaacs säger att deltagare i en dialog inte löser problem, utan att de upplöser dem. De rekonstruerar sin kunskap, framförallt deltagarnas förutfattade meningar. Genom att i dialogen avtäcka en grund av gemensamma uppfattningar kan deltagarna få hjälp med att samordna och anpassa sina handlingar enligt de gemensamma värderingarna. Ett rekonstruerande av samordnarnas kunskap eller förståelse kommer att krävas för att samordnarna skall kunna uppnå det önskade utfallet. Det vore därför lämpligt att en större del av tiden på mötena användes för dialog istället för envägskommunikation från produktionschefen till samordnarna.

6.4.3. Samtalsklimat på mötena

Utöver de fördelar dialogen medför i form av synliggörelse av förståelse, samt som forum för förändring av förståelsen, har produktionschefen själv uttryckt en vilja att samordnarna ska vara delaktiga i målformuleringen under mötena. För att gemensamt utforma dessa mål krävs någon form av dialog.

För att en dialog skall uppstå förutsätter dock att samtliga deltagare är aktiva i samtalet (Gustavssen, 1986 i Olausson, 1996), något som inte är fallet på Sockerkakans möten.

Vi har identifierat ett flertal olika faktorer som delvis kan förklara de svårigheter som produktionschefen har med att aktivera samordnarna i diskussioner under mötena.

En aspekt är att produktionschefens försök att engagera samordnarna ofta yttrar sig i att han ställer frågor till samordnarna som han sedan förväntar sig ett speciellt svar på, det "rätta svaret". De svar som inte anses vara de rätta får inte lika stor uppskattning och uppmärksamhet som de andra. Det händer till och med att de ignoreras, kritiserats eller skämtas bort. Det är inte bara produktionschefen som har inställningen att det finns ett rätt svar utan den inställningen finns även hos samordnarna. Denna strävan efter att komma på "det rätta svaret" kan vara hämmande för utvecklingen av en dialog samt kompetensutveckling och lärande (Gustavssen, 1986 i Olausson, 1996; Senge 1990). För att en dialog ska uppstå krävs det tolerans för en ökande grad av olikhet i uppfattningar (Gustavssen, 1986 i Olausson, 1996). Det är också viktigt att samordnarna vågar föra fram synpunkter som produktionschefen inte anser vara "de rätta". Om man vill åstadkomma lärande i organisationen behöver klimatet vara tillåtande och uppmuntrande och tillåta medlemmarna att prova nya idéer (Marsink & Watkins, 1990 i Ellström et al, 2003).

Vi upplever att produktionschefen ibland inte lyssnar på samordnarnas svar, vilket enligt Isaacs (2000) är den fundamentala grunden för att en dialog skall kunna uppstå. Det är möjligt att han hör orden som samordnarna säger men han är så fokuserad på att få det svaret som han söker, att han ibland missar att ta in andra förslag som ges. Yukl (2006) skriver att man för att uppmuntra delaktighet bör registrera de idéer och förslag som ges och visa att man uppmärksammar och uppskattar idéerna. Det är viktigt att ledaren är tydlig med att hon eller han inte ignorerar dem. Produktionschefen gjorde något enstaka försök till att skriva upp alla idéer på tavlan, men oftast skedde endast detta när han bedömde att svaren var tillräckligt bra.

När produktionschefen inte får det svar som han söker berättar han för samordnarna vad svaret är. Detta strider mot det Isaacs (2002) skriver om att det för lyssnare är betydelsefullt att avvakta med den egna uppfattningen. Hur länge produktionschefen väntar innan han säger svaret varierar från gång till gång, men ibland har samordnarna inte så lång tid på sig att fundera ut vad de skall svara. Eftersom de sällan får någon utförlig information om vad mötena ska handla om innan, tvingas samordnarna försöka komma på ett svar när de får frågan, något som inte alltid är så lätt. Det kanske därför hade varit bra att följa det råd som Yukl (2006) ger om att informera de som ska närvara på mötet innan om vad som kommer att tas upp. Information om vad som ska tas upp skulle ge samordnarna en möjlighet att reflektera lite kring det aktuella området innan mötet och därmed göra det lättare för dem att komma med idéer och förslag.

När produktionschefen inte ser relevansen i samordnarnas förslag lägger han inte ner så mycket tid på att försöka förstå essensen eller se de positiva aspekterna i förslagen, något som Yukl (2006) påpekar som viktigt när man vill uppmuntra till delaktighet. Detta gör att han riskerar att gå miste om givande förslag. Han har vid några tillfällen låtit väldigt nedlåtande till vissa förslag som getts under mötena. Det kanske tydligaste exemplet vi tagit upp är följande.

En deltagare på mötet: *Kanske inte dygnet runt men istället för att bara köra tre dagar köra fem dagar på alla maskinerna.*

Produktionschefen: *Okej, men jag tror ändå jag hade fått kicken, därför att. Alltså för att jag hoppar på denna här är för att vi ska titta på rätt saker för detta här blir inte*

realistiskt och det främjar inte, då är det andra grejer som skulle vara. Därför hade vi gjort detta så hade vi fått en jävla massa på lagret. Det hade varit den ryska modellen. Är du kommunist? [Sista säger han skämtsamt och skrattar].

För att uppmuntra delaktighet bör ledaren vara finkänslig när denne för fram brister i förslag och undvika att påverka självförtroendet negativt hos den person som kom med förslaget (Yukl, 2006). Ledaren bör göra medvetna försök till att hitta positiva aspekter i förslagen. Att inte påverka samordnarnas självförtroende negativt är av stor vikt då det redan finns tecken på att de betvivlar sin egen förmåga att förstå målstyrningsprocessen. Det är i dagsläget endast ett fåtal av samordnarna som talar under mötena och det är av vikt att alla samordnare vågar yttra sina tankar och funderingar.

Granberg (2004) skriver att personer vars förslag ständigt möts av attityden ”*det där har vi redan prövat, det fungerar inte, kom inte och tro att du är något*” riskerar att drabbas av inlärd hjälplöshet. På mötena har inte riktigt lika starka kommentarer givits men det har förekommit kommentarer av slaget ”*det fungerar inte, det har vi redan prövat*”. Sådana kommentarer uppmuntrar inte till delaktighet. Det har också förekommit kritik av samordnarnas tidigare arbete. Vi vill bland annat hänvisa till följande konversation:

Produktionschefen: *Ja, undersökningarna där är ju en del att vi känner av temperaturen. Vi kan ju säga att vi vill ha personalen till att trivas och visst kan vi snacka med dem och det ska vi göra men vi har henne också för att få en bedömning från en utomstående.*

Marina: *Men vad gör man då om de går upp där mindre och mindre*

Produktionschefen: *Ja, precis det som är problemet. Och här är ett övergripande mål och det var här vi kom i det här snacket där ni inte var riktigt med. Ni ställde inte riktigt upp på att detta är någonting som man borde gå på. Utan det var ju integritetskränkande. Alltså ni var inte själva på de här undersökningarna.*

Marina: *Nej, inte på grund av integritet Det har bara med att man...annat.*

I denna dialog antyds det att det delvis är samordnarnas fel att personalen inte längre besöker företagshälsovården. Detta strider mot det sätt vilket Yukl (2006) rekommenderar att problem lyfts fram. Yukl, (2006) menar att det vid möten, som skall användas till problemlösning, är viktigt att problemet lyftes fram på ett objektivt sätt och inte skylls på någon eller samtliga gruppmedlemmar. Om ledaren antyder anklagelser kommer gruppmedlemmarna att bli defensiva och deras vilja att hjälpa till att få fram en lösning på problemet kommer att sjunka.

Gustavssen 1986 (i Olausson,1996) tar även upp två andra punkter som krävs för en dialog, vilka går att relatera till samtalsklimatet på Sockerkakan. Den ena är att det måste vara möjligt att lära sig förstå de frågor som dialogen handlar om. Vi tvivlar inte på att det är möjligt för samordna att förstå det som produktionschefen tar upp på mötena och de uppgifter han ger. Däremot har det visat sig att den kommunikationsform som produktionschefen nu använder sig av inte leder till att samordnarna förstår vad han försöker förmedla eller förstår de uppgifter han gett dem. Bristen av förståelse för vad produktionschefen menar, kan vara en faktor som bidrar till den låga graden av delaktighet från samordnarna under mötena.

Den andra punkten som vi anser vara relevant att ta upp är att alla berörda ska ha möjlighet att delta i dialogen (Gustavssen 1986, i Olausson, 1996). Eftersom

samordnarna har sina mobiltelefoner påslagna under mötena blir de ibland tvungna att lämna mötet för att de blivit kontaktade angående något problem i produktionen. Detta innebär att de inte alltid har möjlighet att delta under hela den delen av mötet som berör dem. Vi tror att dessa avbrott även kan leda till att uppmärksamheten lätt förflyttas till produktionen istället för det som behandlas under mötena.

6.4.4. Vårt sista möte

Vi hade försökt att planera det sista mötet så att det skulle bygga på en dialog mellan samordnarna. Försök att skapa en dialog grundade sig i att produktionschefen ville att samordnarna skulle bli mer delaktiga på mötena och att de skulle utforma sina egna mål. För att få samordnarna att inte känna att de var tvungna att ge de svar som produktionschefen förväntade sig valde vi att be honom lämna rummet när dialogen inleddes.

Nu efteråt har vi insett att detta kan ha varit ett misstag då det är viktigt att ledaren inte ställer sig utanför processen och dialogen (Sandberg & Targama, 1998). En öppen och ärlig dialog förutsätter att alla, även ledaren, lägger fram sina uppfattningar.

En annan faktor som vi borde ha reflekterat kring var möjligheten att det skulle närvara andra människor än samordnarna på mötet, vilket det också gjorde. Ibland dessa var en person som tidigare varit deras produktionschef samt den person som är kvalitetssamordnare för produktionen. Det var väldigt tydligt att det var de deltagare med högre positioner än samordnarna som dominerade samtalet. Det blev tydligt att den hierarki som råder inom Sockerkakan även påverkar samtalsklimatet.

Malmgren (2003) skriver att det fria utbytet av idéer försvåras i hierarkiska miljöer där ledare har stor makt och auktoritet. Om det i den rådande kulturen betraktas som olämpligt att ha en annan uppfattning och att säga emot chefen, är det svårt att uppnå kreativitet i grupper som innehåller personer från olika nivåer i hierarkin. Det var detta som skedde under det sista mötet. Det var endast en av de tre personer som bara är samordnare som överhuvudtaget sa någonting under samtalet. Trots att den före detta produktionschefen ibland förde in samtalet på vad den nuvarande produktionschefen skulle ansett vara fel spår var det ingen av samordnarna som över huvud taget kritiserade det han sa.

Samtalsklimatet förbättrades inte heller av att den kvalitetsansvarige vid ett flertal tillfällen påpekade att dialogen inte berörde de frågor som produktionschefen inledningsvis ställt. Istället för att det var produktionschefen som höll ordning på vad det var som var rätt och fel, var det kvalitetssamordnaren och den före detta produktionschefen som nu gjorde det. Detta utgjorde ett hinder för samordnarnas lärande, då lärande gynnas av ett tillåtande och uppmuntrande klimat som tillåter medlemmarna att prova nya idéer (Marsink & Watkins, 1990, i Ellström et al., 2003). Kvalitetsansvarige och den före detta produktionschefen var inte heller särskilt finkänsliga i framförandet av sin kritik, vilket av Yukl (2006) beskrivs som viktigt om man vill uppmuntra till delaktighet.

7. Slutsatser och avslutande kommentarer

Syftet med vår studie är att identifiera hinder för att arbetet med målstyrning i en produktionsgrupp ska leda till det önskade utfallet. För att identifiera dessa hinder använder vi oss av följande fyra forskningsfrågor:

- Hur ser samordnarnas lärandemiljö ut och vad finns det för hinder i denna?
- Hur ser den tilltänkta lärandeprocessen ut och vad finns det för hinder i denna?
- Vad använder sig produktionschefen av för verktyg för att uppnå ett lärande hos samordnarna? Vad finns det för hinder med dessa verktyg?
- Hur upplever samordnarna arbetsprocessen med målstyrning och vad finns det för hinder med deras upplevelser?

Vi kommer nedan utifrån de uppsatta forskningsfrågorna att besvara syftet.

7.1. Hur ser samordnarnas lärandemiljö ut och vad finns det för hinder i denna?

Mycket av samordnarnas arbetstid går åt till att se till att det finns personal på linjerna samt att serva personalen med diverse material. Att deras tid ockuperas av en mängd administrativa sysslor förminskar deras möjligheter till långsiktig planering och reflektion kring förbättringar av verksamheten och deras samordnarroll. Samordnarna har heller inte några möjligheter till att avskärma sig från den omgivande miljön då de ständigt måste vara kontaktbara av sin personal. Att så mycket fokus läggs på medarbetarna begränsar samordnarnas handlings- samt lärandemöjligheter genom att deras uppmärksamhet ständigt återförs till den dagliga produktionsverksamheten. Miljön är därmed ett störande moment i den lärandesituation som mötena kring målstyrning potentiellt kan utgöra.

Samordnarna upplever att de har svårt för att styra över sitt eget arbete eftersom det påverkas av så många andra personer i omgivningen. Risken finns att denna känsla leder till att samordnarna inte lägger ner energi på långsiktig planering samt reflektion kring hur de kan förbättra verksamheten, något som ingår i det önskade utfallet.

Att sockerkakan är en hierarkisk organisation påverkar även mötena där det är de personer med högre positioner som tar störst plats och även förutsätts inneha de rätta svaren. Denna inställning kan utgöra ett hinder för att dialog skall uppstå, något som gynnar utvecklingsinriktat lärande och utvecklandet av en gemensam förståelse.

7.2. Hur ser den tilltänkta lärandeprocessen ut och vad finns det för hinder i denna?

Produktionschefens strävan efter att samordnarna själva skall känna ett behov av målstyrningen innan den genomförs samt att samordnarna själva skall utforma målen är enligt oss i grunden en bra utgångspunkt. Problemet är att den metod som

produktionschefen sedan använder sig av inte stämmer överens med denna uttryckta önskan då han är alltför styrande och kontrollerande av utformningen och ledningen av målstyrningsprocessen. Det förekommer således en viss diskrepans mellan vad produktionschefen säger och vad han gör på mötena. De normer och värderingar produktionschefen ansluter sig till är inte samma som de normer och värderingar som styr hans beteende. Utformningen av målstyrningsprocessen innehåller därför grundläggande motsättningar som utgör ett hinder för en framgångsrik målstyrnings- och läroprocess.

En av dessa motsättningar är att utformningen av mötena, samt produktionschefens metod gällande genomförandet av dem, överensstämmer inte med vad som skulle behövas för att nå det önskade utfallet. Enligt oss kommer det att krävas ett utvecklingsinriktat lärande för att nå flera av delarna i det önskade utfallet med målstyrningsarbetet, men i nuläget gynnar mötena snarare ett anpassningsinriktat lärande. Alltför många aspekter i lärandesituationen är av produktionschefen på förhand givna. Den arbetsprocess som produktionschefen utformat med faktainsamlingen som första steg betonar även ett erfarenhetslärande. Erfarenhetsbaserat lärande kräver dock att samordnarna har tillgång till mentala modeller för att tolka och värdera den information som erfarenheten ger dem. Om samordnarna inte har de nödvändiga referensramarna för att tolka och värdera erfarenheten kan även det vara ett hinder för deras läroprocess.

Produktionschefens syn på att samordnarna själva ska ta ett stort ansvar, samt driva processen framåt mot det önskade utfallet, kan i vissa situationer leda till ett hinder för utveckling. Mjuka processer kan inte styras och kontrolleras på samma sätt som hårda processer, men de behöver däremot ledning i form av konsultativt stöd. Hinder för de mjuka processerna ligger i att produktionschefen antingen försöker styra dem med en ledarstil som lämpar sig bättre för hårda processer, eller att han inte alls vill vara inblandad och därmed inte ger samordnarna det konsultativa stöd de behöver för att utvecklas.

7.3. Vad använder sig produktionschefen av för verktyg för att uppnå ett lärande hos samordnarna? Vad finns det för hinder med dessa verktyg?

Produktionschefens kommunikation med samordnarna under mötena består till stora delar av en enkelriktad "kommunikation" från honom till samordnarna. Han ger samordnarna den teori som han anser att de har nytta av i processen samt försöker förmedla det som han anser vara det rätta tankesättet. Hans kommunikationsstil är varken tydlig eller lämplig för att uppmuntra till deltagande och reflektion, vilket krävs både för att uppnå ett utvecklingsinriktat lärande och kompetensförnyelse. För att gynna utvecklingsinriktat lärande, samt reflektion och ifrågasättande av arbetssätt och roller, behöver mötena innehålla dialog. Den enkelriktade kommunikationen uppmuntrar dock varken deltagande, reflektion eller utvecklingsinriktat lärande eftersom den snarare motverkar eller försvårar dialog. Bristen på dialog försvårar i sig delaktighet i målformuleringen under mötena samt utveckling av en gemensam förståelse inom gruppen.

Produktionschefens enkelriktade kommunikation med samordnarna tror vi befästs av att samordnarna inte ger så mycket respons till produktionschefen. Det kan bli en ond cirkel av att produktionschefens enkelriktade kommunikationsstil motverkar delaktighet och reflektion från samordnarnas sida, vilket innebär att de självmant inte kommer med förslag på mötena. Deras brist på respons gentemot produktionschefen leder till att produktionschefen blir ännu mer enkelriktad i sin kommunikation och så vidare.

Ännu en aspekt av produktionschefens kommunikationssätt som utgör ett hinder är att den är otydlig. Otydligheten beror främst på produktionschefens tendens att snabbt hoppa mellan olika saker när han kommunicerar, vilket gör det svårt för samordnarna att veta vad de ska fokusera på. Budskapet riskerar att bli mångtydigt vilket kan förvärras av att han försöker åtgärda kommunikationsproblemen med samordnarna genom att ge ytterligare information. När produktionschefen hoppar mellan olika samtalsområden ger han även samordnarna liten möjlighet att tänka igenom och reflektera över det budskap han försöker förmedla. Det blir ett överflöd av information som skymmer budskapet.

Flera aspekter av samtalsklimatet är ogynnsamma för att den dialog och delaktighet som vi anser vara nödvändig för att nå det önskade utfallet ska utvecklas. Nedan följer en sammanfattning:

- Samordnarnas förslag kan ibland kritiseras eller ignoreras.
- Den rådande inställningen är att det finns rätt och fel svar.
- Fel svar bemöts, inte ofta men ibland, av nedlåtande kommentarer.
- Att produktionschefen svarar på sina egna frågor.
- Samordnarna har en relativt liten möjlighet att förbereda sig inför de frågor som behandlas på mötena.
- Endast ett fåtal av samordnarna är aktiva under mötena.
- Tidigare arbete kritiseras och tas upp som exempel på hur man inte ska göra.

7.4. Hur upplever samordnarna arbetsprocessen med målstyrning och vad finns det för hinder med deras upplevelser?

Ett ganska grundläggande hinder anser vi vara att det inte finns en gemensam förståelse av syftet med målstyrningen och vad det förväntade eller önskade utfallet är. Att samordnarna inte har en klar bild av produktionschefens förväntningar på den riktning deras roll skall utvecklas i är ett hinder för att uppnå den förändringen. Samordnarna är nu mest fokuserade på den kontrollerande och uppföljande funktionen av målstyrningen. Vi tror att detta delvis kan förklaras av att de på grund av sin erfarenhet har lättare att relatera till dessa aspekter men också av att produktionschefen inte har varit tydlig med vad han förväntar sig av dem. Samordnarnas utveckling kommer nu troligen att begränsas till de områden som de uppfattat som viktiga i processen eftersom deras förståelse styr deras handlingar.

Det faktum att produktionschefen inte genomför någon insats för att ta reda på vad samordnarna har för förståelse för processen gör det också svårt för honom att veta vad i deras förståelse som behöver ändras.

Att samordnarna har en tendens att härleda sina svårigheter, att förstå produktionschefens budskap, till sin egen bristande förmåga kan vara ett hinder för att förbättra hans kommunikation. Detta eftersom det finns en risk att de inte säger till om de inte förstår. Vi ser också ett hinder i vissa av samordnarnas bristande tro på sin egen förmåga att prestera i nya situationer och lärandeaktiviteter. Exempelvis anser vi att några av samordnarna har en negativ läridentitet som påverkar tron på deras förmåga att utvecklas samt självförtroendet att delta i lärandeaktiviteter. Att samordnarna har visat tecken på en bristande tro på sin egen förmåga kan utgöra ett hinder för det önskade utfallet då detta kan leda till ett otillräckligt engagemang.

Produktionschefen vill i och med målstyrningsarbetet få samordnarna att utöka sitt handlingsutrymme. Det finns dock många faktorer i omgivningen, samt i samordnarnas subjektiva uppfattning av sitt handlingsutrymme, som förhindrar denna utökning. Det finns vissa förutsättningar i verksamhetens utformning som innebär att samordnarna är beroende av andra personers beslut och handlingar, vilket utgör en objektiv begränsning. Samordnarnas uppfattning av att det inte går att påverka omgivande förutsättningar för deras arbete kan dock överskrida de objektiva begränsningarna och därmed göra deras subjektiva handlingsutrymme mindre än det objektiva faktiskt är. Om samordnarna upplever möjligheten att påverka sin omgivning och arbetsförutsättningarna utgör det ett hinder för att de ska värdera verksamheten och utveckla effektivare arbetssätt.

Både samordnarna och produktionschefen har påpekat att flera av Sockerkakans tidigare utvecklingsprojekt inte har fullföljts. I och med att samordnarna har en negativ erfarenhet av tidigare projekt kan målstyrningsprojektet förefalla mindre lockande och det finns osäkerhet om detta projekt kommer att genomföras.

7.5. Avslutande kommentarer

Hinder för att målstyrningsarbetet ska genomföras och leda till det önskade utfallet finns i samordnarnas miljö och lärande kontext, i utformningen av den tilltänkta arbetsprocessen och hur den ska genomföras, samt i samordnarnas upplevelse av arbetsprocessen. Vi har omdefinierat denna arbetsprocess till en lärprocess då det handlar om att förändra beteenden och tankesätt i samspel med omgivningen. De olika hinder vi identifierat och diskuterar är inte fristående utan bygger på samt i vissa fall förstärker varandra.

Bristande överensstämmelse mellan utfall och form för målstyrningsarbetet förekommer då vi anser att delar av utfallet måste stödjas av utvecklingsinriktat lärande, men processen gynnar snarare anpassningsinriktat lärande. Hinder finns således i de grundläggande strukturerna för målstyrningsprocessen. Produktionschefen försöker ge samordnarna en teoretisk grund att stå på, men även i denna process finns flera hinder. Oavsett om utvecklingsinriktat eller anpassningsinriktat lärande eftersträvas så finns hinder i samspelet mellan samordnarna och produktionschefen då de inte har samma förståelse av vad målstyrningsarbetet ska leda. Brist på gemensam förståelse är ett problem då det bland annat innebär att de fokuserar på olika saker. Huvudorsaken till

den bristande förståelsen är kommunikationen på mötena. Kommunikationen är alltför enkelriktad och skapar ett kommunikationsklimat som snarare motverkar deltagande och reflektion, vilket produktionschefen i teorin eftersträvar. Det minskar även möjligheterna för att den dialog som behövs för den gemensamma förståelsen och kunskapsutveckling ska utvecklas under mötena. Det finns även hinder i samordnarnas mottagande av målstyrningsprocessen då den av vissa upplevs som svår och främmande. De skulle därför behöva mer vägledande stöd, men produktionschefen försöker få dem att klara det på egen hand och hoppas på att de önskade utfallen ska växa fram med tiden då han inte vill pressa fram det. Om budskapet med målstyrningsprocessen dessutom är otydlig är det troligt att samordnarna uppfattar och tolkar budskapet utifrån tidigare erfarenheter vilket medför att det får en annan betydelse än produktionschefen avser. Lärprocessen kan också störas av omgivningen som avbryter och tar fokus och uppmärksamhet ifrån mötena, samt försvårar reflektion mellan möten. Upplevelsen av att det finns lite möjlighet att påverka och ändra förutsättningar i omgivningen kan också hindra lärprocessen, samt en viss bristande tro på sig själva att de kan klara av det. Den bristande tron på de egna förmågorna är i sig ett hinder för dialog och en tydlig kommunikation om samordnarna inte säger ifrån eller engagerar sig i diskussionerna.

Genom att ha identifierat ovanstående hinder hoppas vi kunna underlätta elimineringen av dem. Om vår forskningsprocess skulle ha fortsatt hade nästa steg varit att se till vilka möjligheter det finns i målstyrningsprocessen för att nå det önskade utfallet, samt hur de identifierade hindren kan undanröjas. Vi vill här återigen hänvisa till det citat vi använde i inledningen.

”Man behöver inte motivera människor till att lära, det är viktigare att undanröja hindren.”

(Bruner, 1990 i Granberg, 2004, s.75)

8. Referenser

- Alvesson, M. & Sköldbberg, K. (1994). *Tolkning och reflektion. Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Studentlitteratur, Lund.
- Alvesson, M., & Deetz, S. (2000). *Kritisk samhällsvetenskaplig metod*. Studentlitteratur, Lund.
- Argyris, C. & Schön, D. A. (1978). *Organizational learning: a theory of action perspective*. Addison-Wesley, Reading.
- Argyris, C. (1993). *Knowledge for Action. A Guide to Overcoming Barriers to Organizational Change*. Jossey-Bass, San Francisco.
- Aronsson, G. (1990). *Handling och kontroll*. I Aronsson, G. & Berglind, H. (red) *Handling och handlingsutrymme*. Studentlitteratur, Lund.
- Bandura A. (1997). *Self-efficacy. The exercise of control*. W. H. Freeman and Company, New York.
- Baxter, J., & Eyles, J. (1997). *Evaluating qualitative research in social geography. Establishing 'rigour' in interview analysis*. Transactions of the Institute of British Geographers. 22 (4), 505-525.
- Baumgarten M. (2006). *Anställdas deltagande i läraktiviteter. En studie av arbetsplatslärande i ett industriföretag*. No 362. Institutionen för beteendevetenskap, Linköpingsuniversitet.
- Berglund, G. W. (1985). *Den etnografiska ansatsen. Ett aktuellt inslag i pedagogisk forskning*. (Arbetsrapport 100) Pedagogiska institutionen, Uppsala universitet.
- Bergström, G., Boréus, K. (red.). (1995). *Textens mening och makt: Metodbok i samhällsvetenskaplig text- och diskursanalys*. Lund, Studentlitteratur.
- Beach, D. (1995). *Making sense of the problems of change: An ethnographic study of a teacher education reform*. Vasastadens Bokbinderi AB, Göteborg.
- Beach, D. (1997). *Symbolic Control and Power Relay: Learning in Higher Professional Education*. Vasastadens Bokbinderi AB, Göteborg.
- Boalt-Boëtius, S.(1983). *Autonomy coping and defense in small work groups. An analysis of psychological processes within and between group members*. Doktorsavhandling. Psykologiska institutionen, Stockholms universitet.
- Bruner, J.S. (1990). *Acts of meaning*. Harvard University Press, Cambridge Mass.
- Bryman, A. (2002). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Liber Ekonomi, Malmö.
- Döös, M. (1997). *Den kvalificerande erfarenheten: lärande vid störningar i automatiserad produktion*. Doktorsavhandling, Stockholm universitet.
- Ellström P-E.(1996). *Arbete och Lärande . Förutsättningar och hinder för lärande i dagligt arbete*. Arbetslivsinstitutet, Solna.

- Ellström E., Ekholm B. & Ellström P-E.(2003). *Verksamhetskultur och lärande. Om äldreomsorgen som lärandemiljö*. Studentlitteratur, Lund.
- Ellström, P-E. (1992). *Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet. Problem, begrepp och teoretiska perspektiv*. Norstedts Juridik, Stockholm.
- Ericson, T. (1998). *Förändringsidéer och meningsskapande. En studie av strategiskt förändringsarbete*. Doktorsavhandling. Ekonomiska institutionen, Linköpings universitet.
- Falkheimer, J. Heide, M.(2003). *Reflexiv kommunikation. Nya tankar för strategiska kommunikatörer*. Liber, Malmö.
- Falkheimer J. (2007). *Strategisk kommunikation*. Studentlitteratur, Lund.
- Fangen, K. (2005). *Deltagande observation*. Daleke Grafiska AB, Malmö.
- Fetterman, D. M. (1998). *Ethnography. Step by Step*. 2nd edition. Sage Publications, Thousand Oaks, California.
- French W.L. & Bell, C: H. (1999) *Organization Development. Behavioral Science Interventions for Organizational Improvement*. PrenticeHall, New Jersey.
- Granberg, O. (1996). *Lärande i organisationer. Professionella yrkesutövares strategier vid organisatorisk förändring*. Doktorsavhandling. Stockholms universitet.
- Gorard, S. & Rees, G. (2002). *Creating a Learning Society*. The Policy Press, Bristol.
- Granberg, O. (2004). *Lära eller läras. Om kompetens och utbildningsplanering i arbetslivet*. Studentlitteratur, Lund.
- Gustavsen (1986). *Democratic Dialogue in Changing Working Life*, Human Relations Volyme 39 (2).
- Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Sage, Beverly Hills.
- Illeris, K. (2003). *Adult education as experienced by the learners*. International Journal of Lifelong Education, 22(1), 13-23.
- Isaacs W. (2000). *Dialogen och konsten att tänka tillsammans*. Bookhouse Publishing AB, Falun.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2002). *Hur moderna organisationer fungerar*. Studentlitteratur, Lund
- Marmgren L. (2003). *Att leda mjuka processer*. I Ledarskap och Lärande, Rohlin L. (red). Studentlitteratur, Lund.
- Marsick, V. & Watkins, K. E. (1990). *Informal and incidental learning in the workplace*. London and New York: Routledge.
- Maurer, T. (2001). *Career-relevant learning and development, worker age, and beliefs about self-efficacy for development*. Journal of Management, 27, 123-140.
- Mc Niff J. & Whitehead J. (2002) *Action research: Principles and Practice*. University press, Cambridge.
- Mertens, D. (1998). *Research methods in education and psychology: integrating diversity with quantitative and qualitative approaches*. Sage publications, London

- Molander, B. (1996). *Kunskap i handling*. Daidalos, Göteborg
- Müllern T. & Stein J.(1999). *Övertygandets ledarskap – om retorik vid strategiska förändringar*. Studentlitteratur, Lund.
- Neuman, W. L. (2003). *Social Research Methods. Qualitative and Quantitative Approaches*. Pearson Education.
- Olaussen I. (1999). *Dialog. Handbok för ökad möteskompetens, effektiv planering och verklig demokrati*. Svenska Förlaget, Falun.
- Ohlsson, J. (1996). *Kollektivt lärande. Lärande i arbetsgrupper inom barnomsorgen*. Doktorsavhandling. Pedagogiska institutionen, Stockholms universitet.
- Pingel, (1999). *Objektiv-objekt eller subjektiv-subjekt? En diskussion om forskarens hållning*. I J. Lindén, G. Westlander, & G. Karlsson (red). *Kvalitativa metoder i arbetslivsforskning*. Rådet för arbetslivsforskning, Stockholm.
- Reddy, M. J. (1993). *The conduit metaphor: A case of frame conflict in our language about language*. I *Metaphor and thought*, A. Ortony (red.).Cambridge MA, University Press.
- Sandberg J. & Targama A. (1998). *Ledning och förståelse. Ett kompetensperspektiv på organisationer*. Studentlitteratur, Lund.
- Senge, P.M. (1990). *The Fifth Discipline. The Art and Practice of Learning Organization*. Doubleday Currency, New York.
- Simonsson C.(2002). *Den kommunikativa utmaningen. En studie av kommunikation mellan chef och medarbetare i en modern organisation*. Doktorsavhandling. Sociologiska institutionen, Lunds universitet.
- Svedberg, L. (1997). *Gruppsykologi. Om grupper, organisationer och ledarskap*. Studentlitteratur, Lund.
- Säljö, R. (2000). *Lärande i praktiken: Ett sociokulturellt perspektiv*. Prisma, Stockholm.
- Thompson, J.D.& McEven, W.J. (1958). *Organizational Goals and Environment*. *American Sociological Review* (23) s.23-31.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Sage Publications, Thousand Oaks, California.
- Yukl G. (2006). *Leadership in organizations*. Pearson Prentice Hall, New Jersey.

Bilaga 1

Intervjuguide

- 1) Kan du med dina egna ord beskriva vad du tror produktionschefen vill åstadkomma med det han tagit upp de två senaste fredagsmötena?
- 2) Vad har du för tankar kring det första fredagsmötet?
- 3) Vad har du för tankar kring det senaste fredagsmötet?
- 4) Vad tycker du om uppgiften ni fick tills i tisdags?
- 5) Vad tror du att det här kommer att leda till?
- 6) Vad tror du kommer att bli svårast med den här processen?