



**LUNDS**  
UNIVERSITET

Pedagogiska institutionen  
Box 199, 221 00 Lund

Kurs: PED463  
Magisteruppsats, 10 poäng  
61-80 poäng  
Datum: 2007-01-05

# Lärande inom Polismyndigheten som en effekt av arbetsrotation

Intervjuer med ”arbetsroterade” och deras chefer

Cecilia Grip och Björn Åslund

Handledare:  
Glen Helmstad

## ABSTRACT

- Arbetets art: Magisteruppsats, 10 poäng
- Sidantal: 77 sidor totalt varav 59 sidor är löpande text.
- Titel: Lärande inom Polismyndigheten som en effekt av arbetsrotation – Intervjuer med ”arbetsroterade” och deras chefer
- Författare: Cecilia Grip och Björn Åslund
- Handledare: Glen Helmstad
- Datum: 2007-01-05
- Sammanfattning: Polismyndigheten har som organisation genomgått stora förändringar. För att möta dessa förändringar startade Polismyndigheten i Skåne 1997 ett arbetsrotationsprogram, vilket i kombination med andra kompetensutvecklingsåtgärder syftade till att skapa en lärande organisation. Tanken var att deltagarna i programmet skulle få nya kunskaper och att de skulle sprida sin kunskap och kompetens inom organisationen.
- Syfte med uppsatsen är att genom en målfri effektutvärdering studera vilka effekter som *Arbetsrotationsprogrammet* har inneburit för individen och för organisationen. För att besvara syftet har vi med en abduktiv ansats genomfört en kvalitativ empirisk undersökning med hjälp av semistrukturerade intervjuer. Vi har intervjuat sex deltagare och fyra berörda chefer. Vi har sedan försökt att tolka de effekter som framkommit av den empiriska undersökningen med hjälp av en tolkningsmodell i tre steg som vi hämtat från Kvale (1997).
- Resultatet av undersökningen visar att *Arbetsrotationsprogrammet* i praktiken har fungerat som två olika program med två olika syften; ett kompetensutvecklande och ett personalvårdande syfte. Effekterna har framför allt blivit ett individuellt lärande och vad vi vill kalla för en nytändning för deltagarna. Det organisatoriska lärandet har däremot varit litet.
- En tänkbar förklaring till resultatet är att *Arbetsrotationsprogrammets* kompetensutvecklande syfte inte varit tydligt. Det har inte heller funnits gemensamma riktlinjer kring hantering av personal inom ramen för programmet och stödet till cheferna och deltagarna när de återvänt inte varit tillräckligt.
- Nyckelord: Arbetsrotation, kompetensutveckling, individuellt lärande, organisatoriskt lärande, personalvård, personlig utveckling.

# Innehållsförteckning

Förord.....	i
Inledning .....	1
Syfte .....	1
Avgränsning.....	2
Disposition .....	2
1. Polismyndigheten och Arbetsrotationsprogrammet.....	3
1.1. Historik om Polismyndigheten.....	3
1.1.1. Polisväsendet idag .....	4
1.1.1.1. Polismyndigheten i Skåne .....	5
1.2. Arbetsrotationsprogrammet .....	6
1.2.1. Bakgrund till Arbetsrotationsprogrammet .....	6
1.2.2. Arbetsrotationsprogrammet i praktiken .....	6
2. Metod .....	8
2.1. Utgångspunkter .....	8
2.1.1. En empirisk studie... ..	8
2.1.2. ...med en kvalitativ... ..	8
2.1.3. ...och abduktiv forskningsansats .....	9
2.1.4. En målfri effektutvärdering.....	9
2.2. Uppläggning och genomförande.....	10
2.2.1. Mötet med organisationen.....	10
2.2.2. Val och utformning av datainsamlingsinstrument .....	11
2.2.3. Urval av intervjupersoner.....	12
2.2.4. Presentation av intervjupersonerna .....	13
2.2.5. Genomförande av intervjuer.....	13
2.2.5.1. Etiska aspekter beträffande genomförandet av intervjuerna .....	14
2.2.5.2. Inspelning .....	14
2.2.5.3. Transkribering .....	15
2.2.6. Bearbetning och analys av data.....	16
2.3. Metodkvalité .....	18
2.3.1. Kvalitetsbegrepp och deras betydelse för vår uppsats .....	18
2.3.2. Etiska aspekter på vår uppsats.....	19
3. Organisationer, lärande och sambandet däremellan ....	20
3.1. Litteratursökning och källkritik .....	20

3.2. Organisationers uppbyggnad och funktion .....	21
3.2.1. Den divisionaliserade organisationen .....	22
3.2.2. Den maskinbyråkratiska organisationen .....	22
3.3. Individuellt lärande .....	22
3.3.1. Betydelsen av tidigare erfarenheter.....	23
3.3.1.1. Tyst kunskap.....	23
3.3.2. Erfarenhetsbaserat lärande och yrkeskunnande .....	24
3.3.3. Lärande som förändrar individens förståelse av arbetet .....	25
3.3.4. Faktorer som kan påverka det individuella lärandet .....	26
3.3.4.1. Subjektivt och objektivt handlingsutrymme.....	26
3.3.4.2. Hawthorne-studien.....	27
3.3.4.3. Känsla av sammanhang .....	28
3.3.4.4. Trygghet kontra utveckling .....	28
3.4. Organisatoriskt lärande .....	29
3.4.1. Olika perspektiv på organisatoriskt lärande.....	29
3.4.2. Olika förklaringsmodeller över organisatoriskt lärande .....	30
3.5. Samspelet mellan organisation och lärande .....	33
3.5.1. Organisationens struktur .....	33
3.5.2. Andra faktorer inom organisationen som påverkar lärande.....	34
3.6. Avslutning och precisering av uppsatsens syfte.....	34
4. Effekterna av Arbetsrotationsprogrammet.....	36
4.1. Intervjupersonernas berättelser .....	36
4.1.1. Arbetsrotationsprogrammets syfte .....	36
4.1.2. Anledningen till deltagande .....	37
4.1.3. Mottagandet under arbetsrotation .....	38
4.1.4. Lärande som ett resultat av arbetsrotation .....	39
4.1.5. Förändring som en konsekvens av arbetsrotation.....	41
4.1.6. Organisatoriska konsekvenser.....	42
4.2. Effekterna.....	43
4.2.1. Nytändning .....	43
4.2.2. Personlig utveckling .....	44
4.2.3. Ökad individuell organisatorisk förståelse.....	45
4.2.3.1. Marknadsföring .....	45
4.2.4. Lärande.....	46
4.3. Avslutning.....	48
5. Analys och diskussion av resultatens betydelse.....	50
5.1. Organisationen .....	50
5.2. Individuellt lärande .....	51

5.3. Nytändning.....	54
5.4. Organisatoriskt lärande .....	55
5.5. Avslutning.....	56
Efterord .....	59
Referenser .....	i
Bilagor.....	v
1. Kravprofil för intervjupersoner .....	v
2. Intervjuguide för intervjuer med medarbetare .....	vii
3. Intervjuguide för intervjuer med chefer .....	x

# Förord

Tack...

...Marita Harvyl och Karin Eikedahl på *Kompetenscentrum* i Malmö för att vi fick förtroendet att genomföra denna utvärdering av *Arbetsrotationsprogrammet*.

...till våra intervjupersoner för att ni tog er tid och svarade öppenhjärtigt på våra frågor.

...Glen Helmstad för alla kloka ord och goda idéer som väglett oss under arbetets gång.

...till våra familjer för stöd, kärlek och uppmuntran.

...till varandra för gott samarbete.

# Inledning

Polismyndigheten är en organisation som har genomgått stora förändringar. Strukturellt har organisationen centraliserats till färre men större polisdistrikt. Det administrativa arbetet har rationaliserats och sköts nu i stor utsträckning centralt för hela landet eller regionen. Även det polisiära arbetet har förändrats delvis på grund av att brottsligheten idag är mer global och organiserad. Polisarbetet har därför blivit alltmer strategiskt och det internationella samarbetet har ökat. Detta ställer krav på både myndigheten och den enskilde medarbetaren. Polismyndigheten i Skåne startade som ett led i denna utveckling, ett arbetsrotationsprogram 1997. *Arbetsrotationsprogrammet* i kombination med andra kompetensutvecklande åtgärder syftade till att skapa en lärande organisation. Programmet gav medarbetare möjlighet att under fyra månader tjänstgöra på en annan befattning inom myndigheten för att sedan återgå till sin ordinarie befattning. Tanken var att deltagaren dels skulle erhålla nya kunskaper och dels sprida sin egen kunskap och kompetens vidare inom organisationen<sup>1</sup>.

Arbetsrotationsprogram i kompetensutvecklande syfte är ovanliga enligt våra efterforskningar på olika nationella och internationella databaser. Arbetsrotation används oftast för att förebygga belastningsskador inom industrin eller som ett sätt att få in arbetslösa på arbetsmarknaden. Men det faktum att arbetsrotationsprogram i kompetensutvecklande syfte är ovanliga gjorde vårt arbete än mer intressant och spännande. Ur en pedagogisk synvinkel är programmet intressant eftersom det påverkar både det individuella och det organisatoriska lärandet. Det har dessutom framkommit genom vår undersökning att programmet har resulterat i andra icke planerade effekter, vilka vi också kommer att behandla i vår uppsats.

## Syfte

Syftet med vår uppsats är att studera vilka effekter som *Arbetsrotationsprogrammet* har inneburit för individen och för organisationen. Utifrån deltagarnas och chefernas perspektiv fokuserar vi på effekterna av det organisatoriska och det individuella lärandet men även andra framträdande effekter behandlas.

---

<sup>1</sup> M. Harvyl & K. Eikedahl, personlig kommunikation, 13 september, 2006.

## Avgränsning

Vi har valt att endast undersöka vilka effekter som deltagarna i *Arbetsrotationsprogrammet* samt berörda chefer anser att programmet har resulterat i. Vi är dock medvetna om att även kollegor till deltagare kan ha upplevt effekter vilka skulle kunna vara av intresse för uppsatsens syfte.

Vi har också valt att endast beskriva och studera Polismyndigheten som organisation utifrån ett strukturellt perspektiv utan att beakta den rådande kulturen inom organisationen, trots att även denna inverkar på effekterna av *Arbetsrotationsprogrammet*.

## Disposition

Vi fortsätter denna uppsats med att i kapitel ett ge en kort presentation av Polismyndigheten och av *Arbetsrotationsprogrammet* för att ge läsaren en bakgrund till studien. I kapitel två diskutera vi sedan den forskningsmetod som ligger till grund för vår studie. Därefter, i kapitel tre, redogör vi för den vetenskapliga litteratur vilken vi funnit relevant för vår undersökning. Tanken är att teorienomgången ska underlätta den fortsatta läsningen när vi i kapitel fyra presenterar resultatet av den empiriska undersökningen samt vår tolkning av denna. I kapitel fem försöker vi med hjälp av de vetenskapliga teorierna att analysera vårt empiriska material och diskutera vad vi kommit fram till. Vi önskar läsaren fortsatt trevlig läsning!



# 1. Polismyndigheten och Arbetsrotationsprogrammet

Den organisation som är aktuell för vår studie är Polismyndigheten, och då framför allt Polismyndigheten i Skåne. För att ge läsaren en inblick i organisationen ska vi först presentera en kort historisk beskrivning av Polismyndigheten. Därefter övergår vi till att redogöra för myndigheten idag, i Sverige och i Skåne. Vi vill också i detta kapitel presentera det Arbetsrotationsprogram vars effekter denna uppsats utvärderar.

## 1.1. Historik om Polismyndigheten

Före förstatligandet 1965 fanns polisen som organisation endast i Stockholm, medan det i övriga landet var länsstyrelserna med landshövdingarna i spetsen som ansvarade för ordningsverksamheten i respektive län (Ivarsson Westerberg, 2004). Det fanns även en särskild statspolisorganisation som kunde rycka ut överallt i landet där det behövdes polisiär hjälp. För alla dessa tre delar av polisverksamheten fanns olika ledningar. I samband med förstatligandet 1965 bildades Rikspolisstyrelsen som hade till uppgift att samordna organisationen och skapa den eftersträvade enhetligheten. Polisväsendet bestod efter förstatligandet av 119 polisdistrikt (idag finns 21 polismyndigheter, se 1.1.1.), som alla var egna myndigheter.

Mellan 1984 och 1985 genomfördes en decentralisering av hela polisväsendet med syftet att anpassa polisens verksamhet till utvecklingen i samhället i stort. Den politiska styrningen skärptes eftersom statsmakterna ville ha ökat möjlighet att styra polisverksamheten. Men samtidigt gavs den regionala och lokala organisationen ett större ansvar för verksamheten och ett större inflytande över resursfördelningen. Riskpolisstyrelsen, som hade vuxit väsentligt sedan starten 1965, bantades och dess centralstyrning minskade.

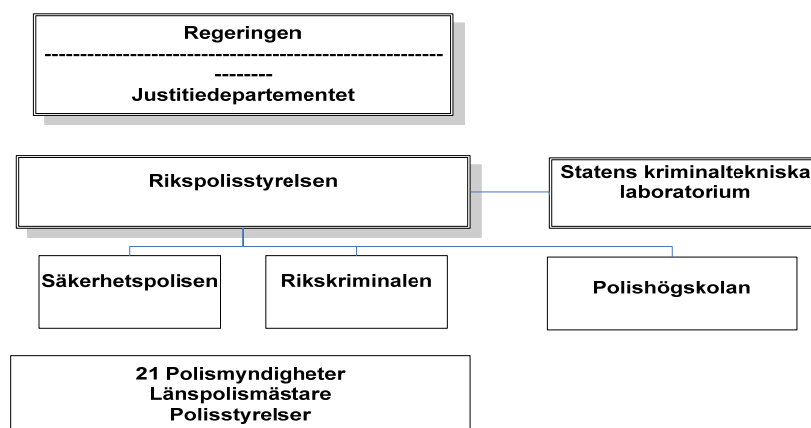
1988 tillträdde Björn Eriksson som rikspolischef. Hans intentioner var att låta kontakten med och önskemålen och behoven från allmänheten i ökad utsträckning styra polisarbetet. Som ett led i detta genomfördes Närpolisreformen. Vidare försökte Eriksson vässa Rikspolisstyrelsen och få den att ta en mer aktiv och offentlig roll i övergripande kriminalpolitiska frågor.

Sten Heckscher efterträdde Eriksson 1997. Polisens ekonomiska situation var då kärv och han stramade åt ekonomin bland annat genom att säga upp personal.

Närpolisstationer stängdes och slogs ihop på grund av brist på pengar och personal. Istället för tanken om att närpolisen skulle bli ett nytt slags kvarterspolis blev det vanligt att hela kommuner utgjorde ett närpolisområde. Vidare avskaffade Heckscher Länsstyrelsens roll som högsta polismyndighet i länet, vilket stärkte Rikspolisstyrelsens roll som nu ensam utövade tillsyn över polisverksamheten inom organisationen.

### 1.1.1. Polisväsendet idag

För att beskriva hur Polisväsendet i Sverige är organiserat idag har vi hämtat uppgifter från Polisens hemsida<sup>2</sup>. Polisväsendet består idag av Rikspolisstyrelsen, 21 polismyndigheter med geografiska ansvarsområden som motsvarar länsindelningen, samt Statens kriminaltekniska laboratorium. Till Rikspolisstyrelsen hör Polishögskolan, Rikskriminalpolisen och Säkerhetspolisen.



Figur 1. En modell över polisväsendets organisation idag.

Rikspolisstyrelsens styrelse består av högst åtta personer inklusive rikspolischefen som är styrelsens ordförande. Styrelseledamöterna i övrigt utses av regeringen. Rikspolisstyrelsen är en central förvaltningsmyndighet för Polisen och har tillsyn över denna. Rikspolisstyrelsen ska bland annat verka för rationalisering och samordning av bland annat gränskontroll, internationellt polisarbete, centrala polisregister och Polisens planering vid särskilda händelser. Viktiga uppgifter är också att ansvara för teknik- och

<sup>2</sup> [http://www.polisen.se/mediaarchive/4347/3474/3928/AR\\_2005\\_6\\_mars.pdf](http://www.polisen.se/mediaarchive/4347/3474/3928/AR_2005_6_mars.pdf) (2006-11-06)

metodutveckling inom Polisen. Rikspolischef sedan 2004 är Stefan Strömberg som efterträdde Heckscher.

Totalt var 23940 personer anställda inom Polismyndigheten i december 2005, utav dessa var 17073 poliser och 6867 var civilanställda. I januari 2006 anställdes ytterligare 516 nyutexaminerade polisaspiranter.

#### 1.1.1.1. Polismyndigheten i Skåne

Uppgifterna om Polismyndigheten i Skåne baseras på den information som finns på Polisens hemsida<sup>3</sup>. Varje län utgör ett polisdistrikt. I varje polisdistrikt finns en polismyndighet som ansvarar för polisverksamheten inom distriktet. Vid varje polismyndighet finns en styrelse som består av myndighetens chef, länspolismästaren, och det antal övriga ledamöter som regeringen bestämmer. Länspolismästare i Skåne är Anders Danielsson. Polismyndigheten i Skåne är Sveriges tredje största polismyndighet. I december 2005 arbetade totalt 3011 personer vid myndigheten, varav 2152 var poliser och 859 var civilanställda.

Före 1994 fanns det elva olika polisdistrikt i Skåne, därefter delades Skåne in i två polisdistrikt, Kristiansstad och Malmö. Sedan 1997, då Kristianstad och Malmöhus län slogs ihop, är Skåne ett polisdistrikt. Polismyndigheten i Skåne är indelad i fem polisområden och ett antal länsövergripande funktioner. De fem polisområdena är Nordvästra Skåne (Helsingborg som huvudort), Mellersta Skåne (huvudort Lund), Polisområde Malmö, Södra Skåne (huvudort Ystad) samt Nordöstra Skåne (Kristianstad som huvudort). Varje polisområde är indelad i närpolisområden och det finns minst en polisstation i varje kommun.

De länsövergripande funktionerna finns vid länspolismästarens stab, länsoperativa avdelningen samt vid länskriminalavdelningen. På Länspolismästarens stab finns bland annat informationsenheten och enheten för internt stöd som är polismyndighetens övergripande administrativa organ. Internt stöd hanterar frågor rörande ekonomi, verksamhet, IT, personal, arbetsmiljö, lokaler och utbildning. Länsoperativa avdelningen har ansvar bland annat för Länskommunikationscentralen som leder och dirigerar utryckningspersonalen, anmälningsupptagning och upplysningscentral där allehanda frågor från allmänheten besvaras. Specialutbildade piketen och rytteriet samt trafikpolisen och hundverksamheten ingår också i länsoperativa avdelningen. Länskriminalavdelningen ansvarar för bekämpningen av den allra grävsta och den organiserade brottsligheten, samt ärenden av internationell karaktär.

---

<sup>3</sup> <http://www.polisen.se/inter/nodeid=3599&pageversion=1.html#topp> (2006-11-06)

## 1.2. Arbetsrotationsprogrammet

Det arbetsrotationsprogram som vi utvärderar med denna uppsats är en regional företeelse i Skåne och det finns därför inte mycket dokumentation. Istället har vi haft ett flertal möten med våra kontaktpersoner på *Kompetenscentrum* i Malmö. *Kompetenscentrum* är en del av Polismyndigheten i Skåne som bland annat arbetar med kompetensutveckling. Det är utifrån information som framkommit vid dessa möten som vi grundar vår redogörelse angående *Arbetsrotationsprogrammet* på.

### 1.2.1. Bakgrund till Arbetsrotationsprogrammet

Polismyndigheten i Skåne startade *Arbetsrotationsprogrammet* 1997, samma år som Skåne blev ett polisdistrikt (se 1.1.1.1). Från 1997 och fram till första hälften av 2006 har totalt cirka 340 medarbetare arbetsroterat. Anledningen var att myndigheten strävade efter att bli en lärande organisation och att bli mer självförsörjande beträffande kompetensutveckling. *Arbetsrotationsprogrammet* var ett led i denna strävan. Under denna tid startades även andra kompetensutvecklande program och åtgärder i syfte att skapa en lärande organisation. Tanken med *Arbetsrotationsprogrammet* var att enskilda medarbetare på eget initiativ skulle kunna söka sig till en valfri rotationstjänst för att under fyra månader fördjupa eller bredda sin kompetens. Därefter skulle medarbetaren komma tillbaka till sin ordinarie tjänst och sprida sina nya erfarenheter och sin nya kompetens till kollegor och chef. Det fanns även en förhoppning om att medarbetaren skulle dela med sig av sin kunskap och kompetens till de nya kollegorna och den nye chefen i samband med rotationstjänstgöringen. Medarbetare skulle lära av varandra, och därmed skulle individers lärande generera ett organisatoriskt lärande<sup>4</sup>.

### 1.2.2. Arbetsrotationsprogrammet i praktiken

Varje vår och höst utlyses mellan 90 till 100 rotationstjänster inom Polismyndigheten i Skåne. Alla anställda inom myndigheten som inte har personalansvar kan sedan söka dessa tjänster. Ansökan administreras av *Kompetenscentrum* och granskas av en styrgrupp bestående av representanter för de fem polisområdena och för de olika fackförbunden. Urval sker i första hand utifrån hur många år personen varit på den nuvarande befattningen, och därefter utifrån de skäl som vederbörande åberopar i ansökan. Av de utannonserade tjänsterna är det bara mellan 20 till 25 varje vår eller höst som resulterar i arbetsrotation. Anledningen är dels att vissa tjänster inte har några sökande eftersom tjänsterna inte anses attraktiva, och dels att sökande ibland tackar nej i sista stund vilket får till följd att tjänsten inte heller hinner tillsättas av någon annan sökande.

---

<sup>4</sup> M. Harvyl & K. Eikedahl, personlig kommunikation, 13 september, 9 oktober, 14 november, 2006.

Arbetsrotationen sker under fyra månader, antingen under våren eller under hösten, på en tjänst som ligger utanför det egna polisområdet. Anledningen till att det inte går att arbetsrotera inom det egna polisområdet är att arbetsbelastningen på *Kompetenscentrum* hade blivit alltför stor. Den eventuella rotation som sker inom det egna polisområdet administreras av den lokala ledningen. Vederbörandes chef kan i särskilda fall hindra arbetsrotationen under den aktuella perioden, men medarbetaren kvarstår i så fall som sökande till nästkommande period. Under tiden som medarbetaren är på arbetsrotation fördelas arbetsuppgifterna på kollegorna, och lönen betalas av det ordinarie tjänstestället.

Alla poliser har genomgått samma grundutbildning på Polishögskolan. Detta gör att alla poliser kan söka samtliga rotationstjänster som vänder sig till poliser. Beträffande fasta tjänster kan det dock krävas speciell utbildning, som i så fall ges internt i samband med tjänstetillsättningen. De civilanställdas utbildningsbakgrund är mer varierande, men de har i kraft av sin yrkeserfarenhet kännedom om de olika system som finns inom myndigheten, vilket gör att de i stor utsträckning kan söka samtliga tjänster som riktar sig till civilanställda. På rotationstjänsten får arbetsroteraren en handledare, mentor eller får gå bredvid någon erfaren kollega, men efter en tid kan arbetsroteraren självständigt utföra sina arbetsuppgifter<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> M. Harvyl & K. Eikedahl, personlig kommunikation, 13 september, 9 oktober, 14 november, 2006.

## 2. Metod

I det följande kapitlet kommer vi att motivera och reflektera över de val som ligger till grund för vår uppsats. ”Reflektion innebär att man tolkar sina egna tolkningar, perspektiviserar sitt eget perspektiv, ställer sin egen auktoritet som uttolkare och författare i självkritisk belysning” (Alvesson & Sköldberg, 1994, s. 5). Anledningen är att vi, genom att redogöra för den process som ligger bakom den färdiga uppsatsen, vill underlätta för läsaren att bilda sig en egen uppfattning om vår studie. Vi börjar med att redogöra för våra utgångspunkter, därefter övergår vi till att beskriva våra urval beträffande organisation, datainsamlingsmetod och intervjupersoner samt själva genomförandet av undersökningen. Slutligen diskuterar vi kvalitén på vårt arbete som helhet.

### 2.1. Utgångspunkter

Syftet med denna uppsats är vilket som tidigare nämnts att ta reda på vilka effekter *Arbetsrotationsprogrammet* haft på det individuella och det organisatoriska lärandet, och det är det syftet som ligger till grund för och styr upplägget av undersökningen (Bryman, 2002). De utgångspunkter vi har haft inför denna studie påverkar såväl upplägget, genomförande som resultatet av uppsatsen och vi ska därför redogöra för dem nedan.

#### 2.1.1. En empirisk studie...

Det faktum att denna studie är en utvärdering av något som faktiskt har ägt rum gör att en enbart teoretisk studie av forskningsområdet vore, enligt vår åsikt, direkt olämplig. Dessutom finns det enligt våra efterforskningar ytterst lite teoretisk litteratur som behandlar arbetsrotation i kompetensutvecklande syfte. Vi har utifrån dessa förutsättningar valt att göra en empirisk studie.

#### 2.1.2. ...med en kvalitativ...

Vilken ansats forskaren väljer styrs av syftet, alltså vilken kunskap som vill uppnås, men också hur forskaren närmar sig problemet eller fenomenet (Svensson, 2004). Den kvalitativa ansatsen har ofta en explorativ frågeställning. Den syftar till att utforska hur individen uppfattar sina möjligheter (Thurén, 2002). Vi är intresserade av *Arbetsrotationsprogrammets* effekter på lärandet inom Polismyndigheten. Anledningen till att vi valt en kvalitativ ansats är att vi söker en *förståelse* för effekterna beträffande individens lärande och det organisatoriska lärandet.

Förutom syftet kan även forskarens verklighetsuppfattning påverka valet av kvalitativ metod (Mertens, 1998). Vår ontologiska ståndpunkt, eller vår verklighetsuppfattning, är konstruktivistisk. Det innebär att vi ser den sociala verkligheten som ett resultat av mänskligt samspel och att varje individ har sin egen verklighetsuppfattning. Forskaren accepterar att det existerar flera verkligheter och väljer därför kvalitativ metod för att få en förståelse för de antaganden människorna i undersökningen har (Mertens, 1998).

### 2.1.3. ...och abduktiv forskningsansats

När vi började vår forskningsprocess hade vi ingen uttalad teori som vi utgick från eller som vi ville prova. Givetvis var vi dock inte helt teorineutrala eftersom vi har läst en hel del pedagogik på universitetet och därför har en ganska bred förförståelse. För att ringa in vårt forskningsområde sökte vi information om Polismyndigheten och om andra former av arbetsrotationsprogram. Utifrån denna information växte vår frågeställning fram och vi kunde påbörja vår empiriska undersökning. Det empiriska materialet tolkade vi sedan enligt en modell i tre steg som Kvale (1997) utvecklat. Tolkningsmodellen går från intervjupersonernas förståelse till vår tolkning av deras berättelser för att slutligen kopplas till lämpliga teorier. De vetenskapliga teorier som vi har använt oss av för att tolka vårt empiriska material växte delvis fram genom tolkningen av materialet men som vi nämnde tidigare gjorde vår förförståelse det möjligt att inspireras av de teorier vi tidigare kommit i kontakt med. Därmed skulle vi vilja beskriva vår forskningsansats som abduktiv.

Forskningsansatsen bygger på modellen *facts-before-theory sequence* som Haig (2005) uttrycker det, och benämns i forskningssammanhang som abduktiv. Alvesson och Sköldberg (1994) beskriver metoden som en kombination av induktiv respektive deduktiv metod. Då den induktiva metoden utgår från empirin och den deduktiva direkt från teorin avser den abduktiva att utgå från de empiriska fakta vi har tillgång till men utesluter inte den eventuella teoretiska förförståelse vi har haft. Alvesson och Sköldberg (1994) nämner även det faktum att det är fullt möjligt att kombinera analysen av empirin med tidigare kända teorier som en källa för inspiration då vi försöker se mönster i det empiriska materialet.

Målsättningen med vår undersökning har inte varit att skapa en ny teori. Istället har vi försökt att besvara vår frågeställning och finna en möjlig teoretisk förklaring på vårt empiriska material samt att utveckla betydelsen av materialet.

### 2.1.4. En målfri effektutvärdering

När en utbildningsinsats utvärderas studeras vanligen utbildningens resultat och effekt. Resultat avser förändringar i direkt anslutning till utbildningen i form av exempelvis ökad kunskap, förändrade attityder eller nya färdigheter hos deltagarna. Effekter

däremot har att göra med mer långsiktiga förändringar hos deltagarna och i deras omgivning (Jerkedal, 1990). Vi har valt att utvärdera effekterna på lärandet till följd av *Arbetsrotationsprogrammet* för såväl deltagarna som organisationen i stort. Anledningen är att vi strävar efter att förstå de förändringar som programmet inneburit i ett längre perspektiv.

Vi har också valt att göra effektutvärderingen målfri, det vill säga att vi studerar samtliga förändringar oavsett om de varit önskade eller ej. Den icke-målrelaterade utvärderingen, *goal-free evaluation*, låter inte en utbildnings officiella mål begränsa observationerna av utfallet i form av resultat eller effekter. Istället ska utvärderaren försöka vara observant på alla slags utfall eller förändringar, oberoende av om de varit planerade eller ej (Scriven, 1991).

## 2.2. Uppläggning och genomförande

Vi vill i detta avsnitt redogöra för hur vi kom i kontakt med den organisation i vilken studien genomfördes, samt hur vi kom i kontakt med och gjorde vårt urval av intervjupersoner. Vi vill också diskutera de val som ligger bakom själva genomförandet av undersökningen, eftersom dessa har påverkat resultatet av arbetet.

### 2.2.1. Mötet med organisationen

En representant för *Kompetenscentrum* hos den aktuella Polismyndigheten kontaktade Pedagogiska Institutionen vid Lund Universitet för att höra om det fanns ett intresse att göra en utvärdering av deras Arbetsrotationsprogram. Vi tyckte att arbetsrotation lät spännande och var nyfikna på vad effekten av ett sådant program kunde leda till. För att komma överens om upplägget på utvärderingen och få information stämde vi därför möte med *Kompetenscentrum*.

Trots det faktum att vi inte själva valt organisationen för vår undersökning, så har vi haft ett mycket stort inflytande över genomförandet. Vi har valt frågeställning, metod, tillvägagångssätt samt fritt analyserat och dragit slutsatser utan att *Kompetenscentrum* varit annat än ett stöd för oss.

Valet av organisation kan i det närmaste betecknas som ett bekvämlighetsurval, och vi är väl medvetna om de begränsningar i form av generaliserbarhet som detta urval medför (Bryman, 2002). Avsikten med vårt empiriska material är dock inte heller att hitta generaliserbara slutsatser, utan att undersöka vilka effekter *Arbetsrotationsprogrammet* haft på individen och organisationen.



## 2.2.2. Val och utformning av datainsamlingsinstrument

Då vi gör en målfri effektutvärdering vars syfte är att utvärdera *Arbetsrotationsprogrammets* effekter, oavsett om de varit önskade eller ej, har vi valt att använda oss av intervjuer. Undersökningens syfte är av explorativ art och avsikten är att belysa individens upplevelser och erfarenheter av deltagandet i *Arbetsrotationsprogrammet*, och vi menar därför att intervjuer är det mest lämpliga insamlingsinstrumentet. Valet av insamlingsinstrument ska inte bestämmas i förväg utan det ska bestämmas utifrån forskningsfrågans art (Nelson, Treichler, & Grossberg, 1992). Många kvalitativa forskare anser att forskning handlar om betydelse och inte frekvenser, och därmed blir intervjuer oundgängliga eftersom det är svårt att göra sig en föreställning om betydelser, idéer och uppfattningar hos människor man inte talat med (Alvesson & Deetz, 2000).

Intervjuer kan ha olika grad av struktur. Våra intervjuguider är vad vi kallar semistrukturerade, medan Kvale (1997) benämner dem för ostrukturerad eller icke standardiserad, och Lantz (1993) benämner dem halvstrukturerad. Anledningen till att vi valt semistrukturerade intervjuer är att vi vill ge intervjupersonen utrymme att tala fritt utifrån sina egna erfarenheter av *Arbetsrotationsprogrammet*, samtidigt som vi styr riktningen på intervjun och har möjlighet att ställa följdfrågor. Vår intervjuguide, avsedd för intervjuer med medarbetarna, är tematiserad kring individen, arbetsgruppen respektive organisationen, medan vår intervjuguide för intervjuerna med cheferna av naturliga skäl endast är tematiserad kring arbetsgruppen respektive organisationen. Intervjuguiden som är avsedd för intervjuerna med cheferna bygger vidare på den information som intervjuerna med medarbetarna gav. Jerkedal (1990) har utarbetat en modell i tre olika nivåer för utvärdering av utbildningsinsatsers effekter. Den första nivån innebär förändringar hos deltagarna avseende kunskaper, färdigheter eller attityder. Den andra nivån innebär förändringar i deltagarnas sätt att arbeta och förändringar i deras omgivning. Den sista nivån ser till förändringar inom organisationen i stort. Vi har inspirerats av denna modell när vi utformade våra intervjuguider kring de tre temana individen, arbetsgruppen och organisationen. Fördelen med modell är, enligt Jerkedal (1990), att den sätter in effekterna i ett sammanhang, vilket gör det möjligt att härleda effekter eller icke-effekter till hindrande respektive främjande faktorer för förändring.

Alla intervjuer, även semistrukturerade, är iscensatta för att tala om ett ämne som intervjuaren har bestämt, och dessutom definierat vad som är relevant för just det ämnet. En semistrukturerad intervju må ha en flexibel ordningsföljd och ordalydelse beträffande frågorna, och kan ge sken av att vara ett samtal mellan vänner, men en intervju är aldrig ett samtal (Dingwall, 1997).

### 2.2.3. Urval av intervjupersoner

Våra intervjupersoner har vi valt utifrån en kravprofil (se Bilaga 1) som vi har satt samman. Profilen presenterades för våra kontaktpersoner på *Kompetenscentrum* och utifrån den tog de fram 47 personer. Detta var personer som vid utskick av förfrågan från *Kompetenscentrum* inte hade avböjt att delta i våra intervjuer. Deltagande måste byggas på frivillighet och därav fanns möjligheten att avböja. Vi ville dock inte bara intervjua dem som aktivt anmälde intresse, eftersom risken fanns att denna grupp skulle representera ytterligheter. Antingen mycket positiva eller mycket negativa åsikter. Utav de 47 personerna på listan kontaktade vi tio stycken. Anledningen till att vi valde tio intervjupersoner var att vi ansåg att det krävdes så många för att kunna se ett mönster i vårt material. Ett större antal hade riskerat att försvåra hanterbarheten av såväl materialet som analysen.

Det finns många olika personalkategorier som har deltagit i *Arbetsrotationsprogrammet*. Vi valde att lyfta ut kategorierna polis- respektive civilanställda, samt att beakta könsaspekten. Fördelningen mellan civila och poliser, samt mellan män och kvinnor bland medarbetarna i vår undersökning står i proportion till den andel som deltog i *Arbetsrotationsprogrammet*. Beträffande motsvarande fördelning bland cheferna står den i proportion till andelen chefer inom organisationen i stort. Kravprofilen för cheferna var dessutom att de skulle ha erfarenhet av att både ha "lånat ut" och "lånat in" medarbetare till *Arbetsrotationsprogrammet* eftersom de då hade erfarenheter av programmets båda sidor. Beträffande medarbetare valde vi att ta hänsyn till tidsaspekten beträffande individens deltagande i programmet, eftersom vi ville undersöka om det individuella lärandet med tiden kunnat påverka det organisatoriska lärandet.

Vi är medvetna om att vi har gjort en mycket grov indelning av deltagarna i *Arbetsrotationsprogrammet* när vi valde att endast beakta faktorerna civil/polis och kvinna/man i vår kravprofil. Det finns många andra indelningar som vi hade kunnat göra av deltagarna men detta var de som vi ansåg kunde ha betydelse för vår frågeställning. När vi fick listan med namn över möjliga intervjupersoner tog vi dock ytterligare två faktorer i beaktande. Vi valde att kontakta personer från olika riktnummerområden för att få en spridning mellan stad och landbygd, och vi kontaktade personer vars namn vi tyckte indikerade att vederbörande var yngre eller äldre, för att få ett så rikt empiriskt material som möjligt. Vi vill påpeka att det på listan endast fanns namn som indikerade ett svenskt ursprung.

Detta urvalsförfarande kan betecknas som ett kvoturval vilket innebär att forskaren bestämmer sig för ett antal kategorier, eller kvoter, och hur många personer som ska intervjuas i respektive kategori. Därefter väljer forskaren ut personer som passar in på dessa kategorier. Den främsta nackdelen med detta förfarande är att det inte ger en statistiskt representativ bild av den aktuella populationen. En fördel är däremot att det på ett snabbt sätt ger ett stickprov som speglar populationen (Bryman, 2002). Vår

strävan har varit att basera utvärderingen av *Arbetsrotationsprogrammet* på ett så rikt empiriskt material som möjligt. Detta för att kunna spegla programmet på ett rimligt sätt, utan att för den skull göra en statistiskt representativ utvärdering.

#### 2.2.4. Presentation av intervjupersonerna

Vi intervjuade sex medarbetare, varav fyra var poliser och två var civilanställda, och fyra chefer, varav tre var poliser och en var civilanställd. Hälften av medarbetarna i de båda personalkategorierna var män och hälften var kvinnor. Bland de intervjuade cheferna var tre män och en kvinna. De flesta av intervjupersonerna var i åldern 45-55, men även yngre och äldre fanns representerade. De gick på Polishögskolan under 70-talet och påbörjade därefter sin anställning hos Polisen. Gemensamt för intervjupersonerna var att de har arbetat inom Polisen i stort sett hela sin yrkeskarriär, även de som var civilanställda. Vi upplevde att en klar majoritet av intervjupersonerna var nöjda och stolta över sitt arbete och sitt yrkesval. Samtliga intervjupersoner var också i huvudsak positivt inställda till *Arbetsrotationsprogrammet* och såg det som en förmån för personalen. Detta trots att de var slumpmässigt utvalda.

#### 2.2.5. Genomförande av intervjuer

Samtliga intervjuer genomfördes på intervjupersonernas respektive arbetsplats i ett ostört rum. En intervju genomfördes i en personalcafeteria där vi satte oss så avskilt som möjligt. Detta kan ha påverkat intervjun, men det var ingenting som vi märkte på vår intervjuperson som var mycket spontan och öppenjärtig. Intervjuerna tog ungefär 45 minuter att genomföra. De hade i förväg blivit kontaktade av *Kompetenscentrum* som hade informerat dem om att intervjun skulle handla om *Arbetsrotationsprogrammet* och att det var frivilligt att delta. Intervjun inleddes med att informera om bakgrunden och syftet med intervjun, hur den var upplagd och att de var anonyma (se Bilaga 2). Vi var båda två närvarande vid samtliga intervjuer, men vi turades om att ha ansvaret för intervjun. Men trots att en av oss höll i intervjun fanns möjligheten för den andre att ställa följdfrågor. Samtliga intervjuer spelades in på en MP-3 spelare för att vi inte skulle gå miste om vad intervjupersonerna sa, men också för att vi båda skulle kunna koncentrera oss helt på själva intervjun.

Sandberg (1994) menar att en forskningsintervju består av två dimensioner. Han har utgått från en teori först presenterad av Apel [1972], och sedan vidareutvecklad av Theman [1983]. Objektdimensionen handlar om hur intervjun är upplagd och förtroendedimensionen syftar till att etablera en social relation mellan forskaren och deltagarna i studien. Målsättningen är att förtroendedimensionen ska ligga till grund för objektdimensionen. Våra intervjupersoner valde själva i vilket rum intervjun skulle genomföras och även vilken placering vi skulle ha i rummet. Det kan finnas både för och nackdelar med detta. Vår förhoppning var att intervjupersonen skulle känna sig

lugnare och tryggare i situationen, och därför kunna tala mer personligt och reflektera mer ostört. Samtidigt gav vi intervjupersonen en möjlighet att gömma sig bakom sin yrkesroll. Vi tror att båda dessa aspekter påverkade våra intervjupersoner. Varje intervjusituation är, som Legard, Keegan och Ward (2003) uttrycker det, "...always a venture into the unknown..." (s.161) och intervjuaren måste vara flexibel eftersom det är omöjligt att förutse alla eventuella skeenden och händelser (Ritchie & Lewis, 2003).

#### 2.2.5.1. Etiska aspekter beträffande genomförandet av intervjuerna

Vi har varit noga med att påpeka att allt som sägs är konfidentiellt och informerat samtliga intervjupersoner om hur vi kommer att gå till väga för att säkra anonymiteten. Anledningen är att trygghet är en förutsättning för att intervjupersonerna ska kunna uttrycka sig fritt, oberoende av huruvida vi som utomstående anser att forskningsområdet är känsligt eller ej. Forskare bör överväga de konsekvenser som kan följa av att delta i en undersökning för intervjupersonernas del (Kvale, 1997). Det finns en risk att intervjupersonerna ser forskaren som utskickad från, i vårt fall, *Kompetenscentrum*. Å andra sidan, om forskaren enbart representerar universitetet, finns risken att intervjupersonerna ser forskaren som en representant för vetenskapen, vilket även det kan bidra till återhållsamhet.

Syftet med en undersökning bör inte enbart gälla det vetenskapliga värdet av den eftersträlvade kunskapen, utan också förbättra den undersökta mänskliga situationen (Kvale, 1997). Den utvärdering vi har gjort av *Arbetsrotationsprogrammet* kommer till viss del att ligga till grund för kommande förändringar av programmet. Vi informerade våra intervjupersoner om detta (se Bilaga 2) för att de skulle kunna se en möjlig egenvinst med intervjun. I slutet av varje intervju ställde vi också frågan om de själva hade några förslag på förbättringar av programmet.

Den personliga närheten i intervjusituationen kan få de intervjuade att avslöja saker som de senare kommer att ångra. Det ställs därför stränga krav på intervjuarens känslighet när det gäller hur långt hon eller han ska gå i sina frågor (Kvale, 1997). Vi kunde vid en del tillfällen under intervjuerna känna att intervjupersonen inte berättade allt utan endast valda delar. Vår nyfikenhet väcktes, men samtidigt frågade vi oss själva om det kunde vara relevant för vår undersökning att ställa fler frågor kring området som vi upplevde att intervjupersonen undvek. Vi gjorde en bedömning av relevansen för undersökning och huruvida det fanns risk för att intervjupersonens integritet kränktes. Om vi bedömde att det troligen inte var relevant eller att det fanns en risk för integritetskränkning valde vi att inte ställa fler frågor trots vår nyfikenhet.

#### 2.2.5.2. Inspelning

För att möjliggöra ett kommande analysarbete av det empiriska materialet och för att återge intervjuerna så korrekt som möjligt valde vi, som tidigare sagts, att spela in våra intervjuer. Detta underlättar det fortsatta arbetet med materialet otroligt (Lantz, 1993).

Intervjuaren kan koncentrera sig helt på ämnet och dynamiken i situationen samt vara uppmärksam på vad som sägs. Det ger även intervjuaren möjlighet att följa upp frågor omgående eftersom denne ej behöver koncentrera sig på att anteckna (Kvale, 1997 och Bryman, 2002). Att göra en ljudinspelning innebär samtidigt att det sker en avkontextualisering av intervjun då de rent visuella aspekterna exempelvis kroppsspråk och ansiktsuttryck ej kan återges.

Det kan finnas vissa negativa följder av att forskaren använder sig av inspelningsutrustning vid intervjuerna: exempelvis kan intervjupersonen bli stressad av det faktum att det finns en mikrofon på bordet. Vi valde att spela in intervjuerna på en MP-3 spelare med inbyggd mikrofon. Det faktum att det fanns en inbyggd mikrofon gjorde, tror vi, att intervjusituationen inte blev alltför konstlad för intervjupersonen. Att däremot sätta någon framför en uppriggad mikrofon i en situation som från början inte känns van kan inte underlätta själva intervjuandet. Lantz (1993) menar att om inte intervjupersonen är helt positivt inställd kan det påverka intervjun i negativ bemärkelse. Ekeblad (1996) anser att närvaron av inspelningsutrustningen kan bli som ytterligare en deltagare i samtalet och alltså påverka intervjupersonen negativt. Hon påtalar dock att när det sker en inspelning av en intervju, så får det absolut inte ske med gömd inspelningsutrustning eftersom detta skulle vara gravt oetiskt. Vi har inför intervjuerna varit tydliga med att vi tänkt spela in och informerat om anledningen till detta. Vår strävan har hela tiden varit att skapa en situation som var så lik ett samtal som möjligt där intervjupersonen känner sig avslappnad och säker, och grunden för detta menar vi är öppenhet från vår sida.

Att spela in med en MP-3 spelare istället för en bandspelare eller diktafon innebar för oss att vi aldrig riskerade bandtrassel eller att intervjun måste avbrytas för att vända eller byta band. Detta tror vi var ännu en fördel då vi ju faktiskt aldrig behövde göra något avbrott mitt i någon av de intervjuer vi genomförde. De filer som intervjuerna genererade har vi sedan kunnat flytta över till en dator för att lyssna på dem och genomföra nästa steg i vårt arbete nämligen transkriberingen av alla våra inspelade intervjuer.

### 2.2.5.3. Transkribering

Det som är mest tidskrävande i en intervjuundersökning är att översätta ljudfiler till text, alltså transkriberingsarbetet. För att underlätta vårt översättande av ljudfiler till text använde vi ett transkriberingsprogram som heter Transcribe. Det faktum att vi använde oss av datafiler underlättade vårt arbete då det var lätt att flytta filer mellan olika enheter samt att kopiera dessa.

Vid transkriberingsarbetet valde vi att återge hela intervjuerna och inte bara de delar vi ansåg oss ha användning för. Vi har också strävat efter att återge intervjuerna så autentiskt som möjligt genom att i utskriften markera de längre uppehåll som ibland uppstår, samt även harklingar, skratt, halva ord och så vidare.

Under transkriberingsarbetet var det viktigt att den som skrev ut endast återgav det som verkligen sagts under intervjun. Att tolka vad som sägs *mellan raderna* och att *lägga ord i munnen* på intervjupersonen kan inte betraktas som etiskt riktigt i detta skede av forskningsprocessen, eftersom det vore att fabulera data (Ekeblad, 1996).

Att transkribera innebär en förvandling av en berättarform, från muntlig till skriftlig diskurs, alltså en transformering av materialet. Utskriftens reliabilitet och validitet är inte så oproblematiskt som det kan verka. Kvale (1997) beskriver ett experiment där två psykologer får i uppgift att transkribera samma intervju ordagrant. Trots detta blir resultaten helt olika. Bryman (2002) kopplar samman detta med att den som skriver ut behöver ha samma typ av utbildning och liknande erfarenheter som intervjuaren. I vårt fall kan vi med säkerhet säga att så är fallet eftersom vi både genomför och transkriberar intervjuerna själva.

Då en intervju skrivs ut kan detta medföra en del etiska problem för forskaren. Har intervjupersonen blivit lovad anonymitet och att materialet skall behandlas konfidentiellt, är det lämpligt att redan vid utskriften dölja intervjupersons identitet och tydliga kopplingar som kan avslöja identiteten. Det ligger även i vårt åtagande som forskare att behandla det inspelade och utskrivna materialet med försiktighet och att förstöra det när vi inte längre har någon användning av det (Kvale, 1997; Bryman, 2002).

## 2.2.6. Bearbetning och analys av data

Vi har tolkat vårt empiriska material utifrån en modell som vi har hämtat från Kvale (1997). Han talar om en tolkning i tre steg, vilka samtliga är färgade av forskarens förförståelse, men på olika sätt. Det första steget (se 4.1.) gäller det som intervjupersonerna själva är medvetna om, det andra steget (se 4.2.) är en vidare allmänförståelse baserad på sunt förnuft, medan det tredje (se kapitel 5) är en tolkning baserad på vetenskapliga teorier.

Enligt Kvale (1997) är analysen inget isolerat stadium utan en process som genomsyrar hela intervjuundersökningen. För vår del ligger intervjuguiderna till grund för tematiseringen av vårt empiriska material. Vi tematiserade intervjupersonernas berättelser utifrån följande teman: syftet med programmet, anledningen till att vederbörande deltagit eller haft personal i programmet, mottagandet samt vad programmet resulterat i vad gäller lärande och andra förändringar. Vi läste därefter igenom materialet ännu en gång och försökte då med hjälp av ordbehandlingsprogram att klippa ut text och placera den under respektive rubrik. Den text som vi inte kunde placera tog vi ställning till huruvida den överhuvudtaget var relevant för vårt syfte eller ej. Om vi bedömde att den inte var relevant tog vi bort den. Detta är vad Kvale (1997) benämner att strukturera det empiriska materialet, medan Bryman (2002) talar om kodning. Därefter försökte vi hitta gemensamma nämnare i intervjupersonernas

berättelser, för att sedan finna ett logiskt och lättförståeligt sätt att presentera berättelsen på för läsaren, vilket vi gör i avsnitt 4.1. I samband med bearbetnings- och analysarbetet valde vi att endast fokusera på urvalskriterierna chef respektive medarbetare/deltagare. Samtliga urvalskriterier har bidragit till att materialet blivit rikt och mångfacetterat, men eftersom våra övriga urvalskriterier inte på ett tydligt sätt framträdde ur det empiriska materialet valde vi att inte beakta dem i vår tolkning.

I avsnitt 4.2. har vi gjort en tolkning utifrån vår förförståelse. Vi har fokuserat på de effekter av *Arbetsrotationsprogrammet* som vi har kunnat urskilja ur berättelserna såsom vi presenterade dem i avsnitt 4.1. Därefter har vi med hjälp av ordbehandling placerat texten under respektive effekt. Den text som inte fallit in under någon effekt har vi bortsett från. Denna del av analysarbetet kallar Kvale (1997) för klarläggning. Vi har sedan redovisat vår tolkning av effekterna för läsaren för att det ska vara lättare att följa med i våra tankegångar och för att läsaren ska kunna avgöra om vår tolkning kan anses rimlig.

Slutligen har vi i kapitel 5 gjort en tolkning som baseras på vetenskapliga teorier. Vi har försökt att med hjälp av teoretisk litteratur förklara alla de effekter vilka vi lyfte fram i avsnitt 4.2. Vi ger även en beskrivning av organisationen Polismyndigheten utifrån teorier kring organisationers funktion och uppbyggnad. Detta slutliga steg i tolkningsmodellen benämner Kvale (1997) för själva analysarbetet.

En intressant etisk aspekt är hur djupt och kritiskt intervjuerna kan analyseras och huruvida intervjupersonerna ska ha inflytande över hur deras uttalanden tolkas eller inte (Kvale, 1997). Vi har valt att inte ge våra intervjupersoner inflytande över vår tolkning av det transkriberade materialet. Om något var oklart kontaktade vi vederbörande igen, annars utgick vi från att vi båda hade uppfattat vad som sagts under intervjun på ett riktigt sätt. Vi är dock medvetna om att vi har gjort en tolkning som baseras på vår förförståelse, även när vi i avsnitt 4.1. återger det som våra intervjupersoner har berättat för oss. Men Alvesson och Sköldbberg (1994) talar om en av hermeneutikens huvudteser, nämligen att det faktiskt är möjligt att den som tolkar kan förstå intervjupersonen bättre än vad den själv gör. Detta är dock inte den huvudsakliga anledningen till att vi inte ville ge intervjupersonerna inflytande över vår tolkning av de utskrivna intervjuerna. Anledningen är istället det faktum att vi insett att det skulle bli en tolkning av en tolkning av en transkriberad text, vilket Thuren (2005) benämner med *trading*. Primärkällan, som är vår inspelade intervju, tolkas till en sekundärkälla, som är vår utskrift, vilken vi sedan tolkar. Skulle vi dessutom låta intervjupersonerna läsa och tolka sekundärkällan innebär det många led av tolkning, och kan öka risken att det som ursprungligen sagts förvanskas ytterligare. Thuren (2005) ger ett exempel på hur en försöksperson fick se en bild där en vit man hotar en svart i en tunnelbanevagn. Försöksperson 1 fick sedan återge vad han sett för försöksperson 2 som sedan berättade det vidare. Efter inte alltför många tolkningar var det plötsligt den svarte mannen som hotade den vite. Att däremot ge intervjupersonerna tillgång till att läsa den utskrivna intervjun om de önskar känns relevant, men tolkningen vill vi skall vara vår egen.

## 2.3. Metodkvalité

Kvalitén på vår uppsats överlåter vi till läsaren att bedöma, men vi vill här berätta hur vi praktiskt har gått tillväga för att försöka säkra uppsatsens kvalité. Vi vill också diskutera de etiska aspekter som kan finnas på uppsatsen och huruvida dessa kan ha inverkat på kvalitén.

### 2.3.1. Kvalitetsbegrepp och deras betydelse för vår uppsats

De klassiska begreppen validitet och reliabilitet kan vara svåra att överföra till kvalitativ metod och många författare förespråkar därför att man som forskare istället ska använda sig av andra begrepp för att säkra den kvalitativa forskningens kvalité. Vi har valt att använda oss av begreppen *tillämplighet*, *rimlighet*,  *trovärdighet* samt *samvetsgrannhet och ärlighet*, vilka Patel & Tebelius (1987) förespråkar. Dessa begrepp förklaras närmare nedan.

*Tillämplighet* handlar bland annat om forskarens val av teknik och intervjupersonernas möjligheter att framföra sina personliga synpunkter. Tillämplighet syftar till att erhålla en så informationsrik bild av forskningsområdet som möjligt för att därigenom förbättra tolkningen. Intervjupersonerna bör uppfatta forskningsområdet som betydelsefullt för att de ska vara motiverade att framföra sina synpunkter. Vidare bör forskaren välja datainsamlingsteknik så att utrymme ges åt intervjupersonernas egna framställningar och tolkningar av forskningsområdet. Tillämpligheten i vår uppsats har beaktats såtillvida att vi för varje intervju har informerat samtliga intervjupersoner om hur vår undersökning kan vara av betydelse för såväl dem själva som organisationen. Vi har också bedömt att intervjun är den teknik som bäst ger deltagarna och cheferna möjlighet att framföra sina synpunkter på *Arbetsrotationsprogrammet*.

Begreppet *rimlighet* syftar på huruvida den information som forskaren erhållit genom datainsamling och den tolkning som gjorts av informationen kan anses som rimlig. Forskaren bör kunna peka på att tolkningarna är tillämpliga i flera situationer (se inledning av kapitel 5) och att de bygger på ett rikhaltigt material. En bedömning av rimligheten kan bland annat ske genom att redovisningen av tolkningarna granskas av uppgiftslämnarna, eller att tolkningen bedöms gentemot vedertagna föreställningar och kunskap om det aktuella forskningsområdet. Vi har valt att ställa vårt empiriska material mot vår förförståelse på området (se kapitel 4), samt mot vedertagen teoretisk litteratur i vår analys (se kapitel 5). Vi har även försökt att erhålla ett så rikt empiriskt material som möjligt genom att intervjua såväl deltagare som chefer vilka har erfarenhet av att både "låna ut" och "låna in" personal till *Arbetsrotationsprogrammet*. Vi har även strävat mot ett rikt material genom ta hänsyn till aspekterna civil/polis och man/kvinna i våra urvalskriterier (se Bilaga 1). Vi har dessutom försökt att uppnå en geografisk och åldersmässig spridning på våra intervjupersoner då vi kontaktade dem (se 2.2.4.).



*Trovärdighet* uppnås bland annat genom att forskaren redogör för sina perspektiv och utgångspunkter, samt för sitt tillvägagångssätt för att samla in och tolka materialet. Tolkingsförfarandet kräver inlevelse, förmåga att se det ovanliga i det vardagliga och öppenhet. Forskaren måste dock ha en allmän distans till ämnet och reflektera över den information som erhålls. Vi inleder detta metodkapitel med att redogöra för våra perspektiv och utgångspunkter (se 2.1.) för att öka uppsatsens trovärdighet. Vårt tillvägagångssätt för att samla in ett empiriskt material görs med hjälp av intervjuer vilka först spelas in för att kunna återges så korrekt som möjligt. Därefter tolkas materialet enligt en arbetsmodell i tre steg inspirerad av Kvale (1997). Samtliga steg i vårt tillvägagångssätt redovisas för läsaren (se 2.2.5. och 2.2.6.). Huruvida vi har lyckats att hålla distans till forskningsområdet och reflektera över den information som ligger till grund för vårt arbete överlåter vi till läsaren att bedöma.

Forskarens *samvetsgrannhet och ärlighet* är avgörande för forskningens kvalitet, och forskaren bör därför återkommande reflektera över forskningsprocessen. Forskaren bör föra anteckningar eftersom det annars är lätt att glömma bort de överväganden och ställningstaganden som man gjorde, som ledde fram till den slutliga strategin. Vidare bör forskaren ange skäl för sina tolkningar, presentera sina olika överväganden och resonemang, samt tydligt beskriva tillvägagångssätt och hur slutsatser dragits. Vi har redovisat våra tankegångar kring de val som ligger till grund för våra urvalskriterier (se Bilaga 1) och även utarbetandet av frågor till våra intervjuguider (se Bilaga 2 och 3). Beträffande forskningsprocessen i övrigt hänvisar vi läsaren till avsnitt 2.2.

### 2.3.2. Etiska aspekter på vår uppsats

Något som vi reflekterade över under inledningen av vårt arbete var det faktum att vår undersökning tillkom på önskemål av en utomstående uppdragsgivare. Vi var rädda för att hamna i det som Holmberg (1987) benämner för en utomvetenskaplig styrning, och att detta skulle påverka arbetets kvalitet. Samtidigt är forskare beroende av att få kontakt med någon inom organisationen med befogenhet att godkänna undersökningen (Mertens, 1998). I vårt fall har vi inte upplevt någon styrning som vi menar skulle kunna påverka kvalitén på vår undersökning. Vår uppdragsgivares önskemål var att en utvärdering skulle göras av *Arbetsrotationsprogrammet* såsom det fungerat från starten 1997 fram till hösten 2006, och att utvärderingen skulle fokusera på både deltagarna och organisationen i stort. Hur den skulle genomföras och exakt vad den skulle innefatta fick vi själva utforma såsom vi fann det mest lämpligt. Vi behövde dock vår uppdragsgivares godkännande, men detta formkrav delar vi med andra forskare.

## 3. Organisationer, lärande och sambandet däremellan

I detta avsnitt presenterar vi teorier kring organisationer och lärande samt samspelet dem emellan. Avsnittet är tänkt att fungera som en teoretisk referensram vilken ska underlätta förståelsen av resultatet av vår empiriska undersökning, vilket presenteras i nästa avsnitt. Vi börjar med att redogöra för olika teorier kring hur organisationer är uppbyggda och hur de fungerar. Därefter behandlar vi olika teorier kring lärande<sup>6</sup>, såväl individuellt som organisatoriskt, samt samspelet mellan organisation och lärande. Vi kommer också att belysa olika faktorer som kan påverka det individuella lärandet. Vi vill dock inleda med en kort redogörelse för hur vi har funnit dessa teorier.

### 3.1. Litteratursökning och källkritik

De vetenskapliga teorier som vi har använt oss växte delvis fram genom tolkningen av vårt empiriska material, men vår förförståelse gjorde det även möjligt att inspireras av teorier som vi tidigare kommit i kontakt med. Detta är i enlighet med vår abduktiva forskningsansats, vilken beskrivs närmare i avsnitt 2.1.3. Litteraturen har vi framförallt sökt via olika databaser såsom LOVISA, LIBRIS, ERIC, ELIN och EMERALD. En del litteratur har vi också funnit genom att ta del av andra författarens referenslistor. Vi började med att söka efter litteratur om arbetsrotation för att försöka ringa in vårt forskningsområde. Med hjälp av följande sökord: *kompetensväxling*, *jobbrotation*, *arbetsrotation*, *personalrotation*, *personalrörlighet*, *arbetsväxling*, *jobbrotering*, *jobrotation*, *personell rotation* sökte vi på tidigare nämnda databaser. Litteratursökningen resulterade dock endast i litteratur kring arbetsrotation som förebyggande åtgärd mot belastningsskador i industrin, eller som en möjlighet för arbetslösa att komma in på arbetsmarknaden i form av friår. Vi har därför valt att istället se det aktuella *Arbetsrotationsprogrammet* som ett slags kompetensutvecklingsprogram.

---

<sup>6</sup> För att definiera vad vi menar med lärande har vi studerat två olika definitioner.

David Kolbs definition: Learning is the process whereby knowledge is created through transformation of experiences (Kolb, 1984, s. 38).

Men också Peter Jarvis definition, vilken vi fann intressant: Learning is, therefore, a process of giving meaning to, or seeking to understand, life experience. But it is more than merely reacting to these experiences, for often it is proactive, seeking to create experiences and to discover from them new knowledge, skills, attitudes and so on (Jarvis, 1992, s. 11).

Utifrån dessa två valde vi att ansluta oss till Kolbs definition då vi tyckte att den stämmer bäst överens med våra tankar kring lärande.

Vi har sökt litteratur kring individuellt och organisatoriskt lärande i arbetslivet på ett generellt plan. Vi har också sökt litteratur utifrån de olika aspekter vilka framkommit av intervjupersonernas berättelser, och som vi funnit speciellt intressanta och relevanta för vår frågeställning. Istället för att gå direkt på det aktuella forskningsområdet har vi gått runt det för att på så sätt försöka ringa in vår frågeställning. Detta, menar vi, har inte varit en nackdel för vår undersökning utan har tvärtom gjort oss mer lyhörda för det specifika med just denna studie.

De kriterier utifrån vilka vi har sökt litteratur har varit att det ska vara primärkällor. Vi har också valt litteratur som är av nyare datum. Dock har undantag gjorts för äldre litteratur som har haft stor vetenskaplig genomslagskraft på det aktuella området. Litteraturen har även, utifrån våra kunskaper, kritiskt granskats med hänsyn till vetenskaplighet.

## 3.2. Organisationers uppbyggnad och funktion

Det finns många olika teorier om hur en organisation<sup>7</sup> kan vara uppbyggd och hur den fungerar. Vi har valt ut de teorier som vi funnit vara mest relevanta för Polismyndigheten. Anledningen till att vi funnit dem relevanta redogör vi för i vår analys och diskussion i kapitel 5.

Organisationer kan betraktas utifrån olika perspektiv. Utifrån det strukturella perspektivet existerar organisationer för att uppnå uppställda mål. Effektivitet och utfall förbättras genom specialisering och tydlig arbetsfördelning. Samordnings- och kontrollformer säkerställer att olika individers och enheters ansträngningar kopplas samman. Regler bidrar till att situationer av samma typ hanteras på ett enhetligt sätt, vilket hindrar att personliga eller politiska krafter kommer i vägen för organisationens mål. Utifrån HR-perspektivet finns organisationer däremot till för att uppfylla människors behov. Människor och organisationer behöver varandra. Organisationer behöver nya idéer, energi, kunskaper och färdigheter, medan människor behöver lön och möjligheter att utvecklas och göra karriär (Bolman & Deal, 2003).

Organisationer är också uppbyggda på olika sätt och består av olika sektorer. Vanligtvis anses en organisation dock ha fem sektorer; operativ kärna, mellanchefer, strategisk ledning, teknostruktur och stöd- och serviceenheter. De arbetar alla på olika sätt med organisationens huvudsakliga uppgift eller syfte, förutom stöd- och serviceenheterna vilka istället har till uppgift att underlätta de andra sektorernas arbete. Exempel på stöd-

---

<sup>7</sup> En organisation är ett socialt system där deltagarna har gemensamma mål som förenar dem, och att det existerar procedurer eller riktlinjer som samordnar deltagarnas strävan att förverkliga dessa gemensamma mål (Jacobsen & Thorsvik, 2002).

och serviceenheter är organisationens matsal, reception, PR-avdelning eller juridiska expertis. Stöd- och serviceenheterna kan ses som organisationer inom organisationen eftersom de dels inte arbetar med organisationens huvudsakliga uppgift och dels kan bestå av flera olika sektorer. Personalen är specialiserad och de olika enheterna kan finnas på alla hierarkiska nivåer inom organisationen, från matsalen till den juridiska expertisen (Mintzberg, 1979).

### 3.2.1. Den divisionaliserade organisationen

Även strukturen kan skilja sig åt mellan olika organisationer, och det finns för- och nackdelar med de olika organisationsformerna. I en divisionaliserad organisation utförs merparten av arbetet i skenbart självständiga enheter. Varje division har sin egen väldefinierade marknad och stödjer sina egna funktionella enheter. En risk med divisionaliserade verksamheter är att de kan bli otympliga om målen inte är mätbara och man inte lyckas utforma tillförlitliga vertikala informationssystem. Vidare kan varje division bli så uppslukad av den egna divisionens mål och resultat att den inte tar tillräcklig hänsyn till organisationens övergripande mål. En fördel är dock att delegeringen av beslutsmakten ger en mycket bra anpassning till marknaden, förutsatt att inte ledningen lägger sig i alltför mycket (Mintzberg, 1979).

### 3.2.2. Den maskinbyråkratiska organisationen

I en maskinbyråkratisk organisation finns en tydlig hierarkisk struktur. Regler och förordningar genomsyrar hela organisationen och beslutsfattandet följer en formell kedja av befogenhet. Det finns flera olika nivåer mellan den strategiska ledningen och den operativa kärnan, och alla de olika befattningarna har klara ansvarsförhållanden och en tydlig uppdelning mellan överordnade och underordnade. Den maskinbyråkratiska organisationen är ofta en stor och centraliserad organisation av äldre datum med en standardiserad arbetsprocess. Ett problem med denna organisationsform är att kunna motivera och tillfredsställa den del av personalen som utgör den operativa kärnan, eftersom utrymmet för egna initiativ är mycket litet. Fördelen är att organisationen är stabil och tydlig, och den lämpar sig därför väl för enklare standardiserat rutinarbete. I sin strävan efter stabilitet och förutsägbarhet utövar den dock kontroll över sina anställda och deras arbete, och över sin omgivning (Mintzberg, 1979).

## 3.3. Individuellt lärande

Polismyndigheten i Skåne har sedan 1997 haft ett Arbetsrotationsprogram vilket har syftat till att stimulera lärande för såväl individen som organisationen. Vi ska därför här

belysa olika teorier kring individuellt lärande och faktorer som kan påverka detta lärande. Teorier kring organisatoriskt lärande presenteras i nästa avsnitt.

### 3.3.1. Betydelsen av tidigare erfarenheter

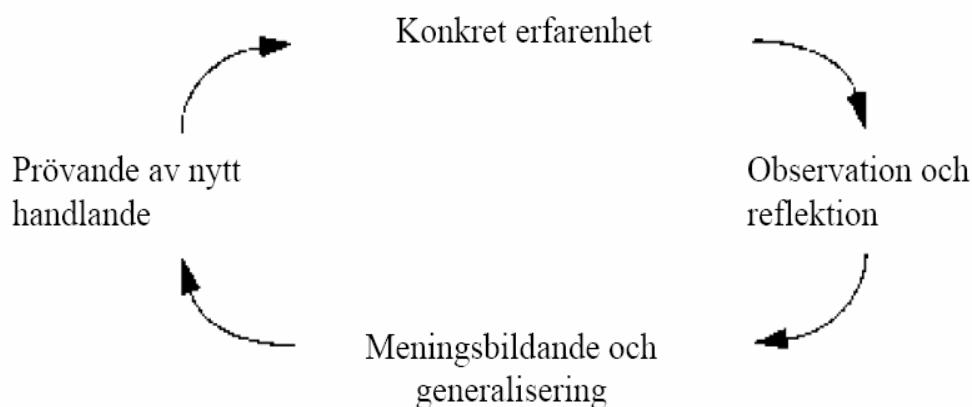
Marton och Booth (2000) resonerar som så; att man endast kan lära sig någonting nytt om *något*. Genom att lära sig någonting om *något* förändras detta *något* för den lärande, mer eller mindre, men det förutsätter att helheten föregås av delarna. Enligt det här sättet att resonera är helheten dessutom en del av tidigare etablerade helheter. Man kan inte bara lära sig detaljer, utan att ha en aning om i vilken relation detaljerna står till varandra och i vilken helhet de är detaljer. Genuint lärande har alltid en relation till den lärandes verklighet det vill säga världen såsom den redan har erfärts. Marton och Booth (2000) kallar den lärandes verklighet för relevansstruktur. Dixon (1999) talar istället om individens kognitiva karta vilken består av allt som individen överhuvudtaget känner till, från formell kunskap till känslor. Den kognitiva kartan utgörs av kognitiva strukturerna, *meaning structures*, vilka hjälper individen att organisera information och intryck från omvärlden. En kognitiv struktur kan vara olika starkt kopplad till den kognitiva kartan. Ju starkare koppling desto lättare att komma ihåg strukturen och få användning av den vid ett senare tillfälle. Detta betyder i förlängningen att ju mer vi lär desto mer ökar vår förmåga att lära eftersom vår kognitiva karta då blir större.

#### 3.3.1.1. Tyst kunskap

Begreppet tyst kunskap kan, enligt Rolf (1991) avse antingen kunskapens uppkomst, dess innehåll eller dess funktion. Om det är uppkomsten av tyst kunskap som avses innebär begreppet hur man fått veta något, exempelvis genom träning, erfarenheter, berättelser eller genom mästare-lärlingsförhållande. Om det däremot är innebörden av begreppets innehåll som åsyftas, så avses istället vad man vet i form av påståenden, färdigheter, värderingar och hållning. Slutligen, om det är funktionen av begreppet tyst kunskap som åsyftas, så fokuserar man på vad kunskapen används till i form av att ordna, sortera, förklara, förutsäga, handla, beskriva och manipulera. Rolf (1991) fokuserar på begreppets funktion och definierar tyst kunskap som den kunskap personen A har i situationen S, gentemot objektet O, det vill säga de av A:s kunskaper som A integrerar och tar för givna i S för att vinna kunskap om O eller handla gentemot O. Dixon (1999) talar istället om individens förmåga att utveckla kognitiva strukturer, *meaning structures*. Strukturerna utgörs av individens sätt att organisera information och intryck från omvärlden så att den blir begriplig. De kan skapas både medvetet och omedvetet beroende på om lärandet sker medvetet eller omedvetet. De omedvetna strukturerna är svåra att förändra eftersom individen först måste bli medveten om strukturen och uppleva att den nya informationen inte passar in i den befintliga strukturen. Därefter kan individen medvetet försöka ändra den kognitiva strukturen.

### 3.3.2. Erfarenhetsbaserat lärande och yrkeskunnande

Kolb (1984) beskriver den erfarenhetsmässiga lärprocessen utifrån de arbeten Dewey, Lewin och Piaget tidigare publicerat. Han avser att visa den centrala roll som erfarenheter faktiskt har i läroprocessen. Kolb (1984) är den förste som visualiserade Lewins funderingar angående det erfarenhetsbaserade lärandet till en figur. Den beskrivs som en sluten cirkel eller som ett kretslopp, med fyra olika steg.



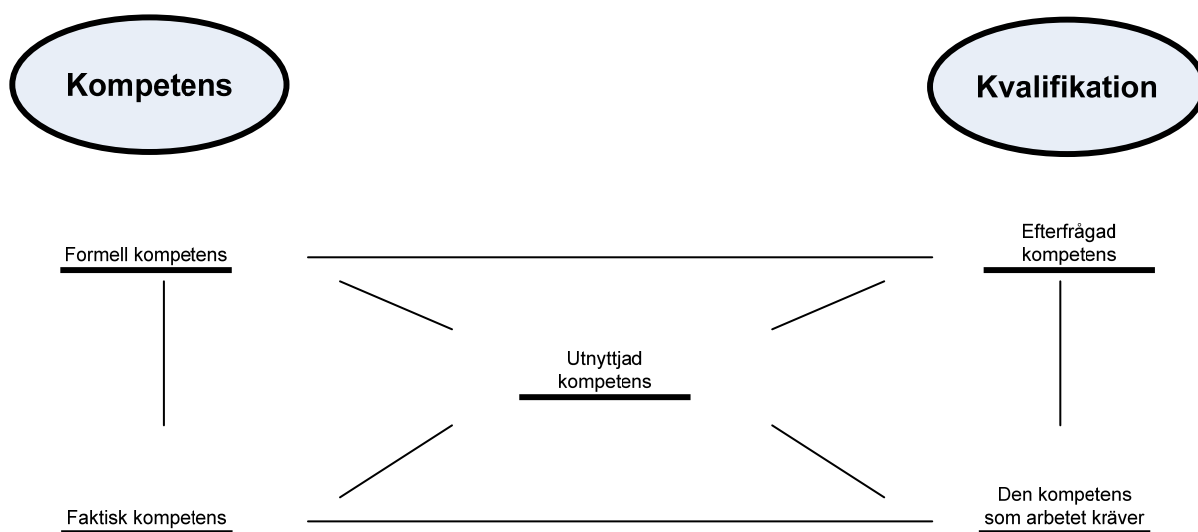
Figur 2. En modell över erfarenhetslärande (Kolb, 1984, s. 21).

Ellström (1996) menar att den erfarenhetsbaserade kunskapen har sin betydelse i det kontextuella perspektivet: det finns inte en på förhand bestämd plan för handlandet. Lärandet äger istället rum mer eller mindre omedvetet under tiden handlandet sker med utgångspunkt i de krav som finns i situationen: härigenom formas och omformas målen. Kolbs (1984) och Lewins tankar och teorier kring erfarenhetsbaserat lärande bygger på att individen börjar lärprocessen med att erfara något. Vidare görs observationer och reflektioner över det som har hänt, för att senare gå vidare till att skapa abstrakta begrepp och allmänna slutsatser. Slutligen pröva innebörden och konsekvenserna av begrepp i den nya situationen. Därmed har ny erfarenhet skapats och lagts till i den redan befintliga konkreta erfarenheten.

”The belief that all genuine education comes about through experience does not mean that all experiences are genuinely or equally educative.” Dewey (1939, s. 13)

Dewey (1939) menar att allt lärande baseras på individens erfarenheter. Jarvis (1992) utgår från samma tanke och menar att lärande på arbetsplatsen börjar med det som individen faktiskt är anställd att genomföra. Han talar om två former av erfarenheter, primära och sekundära. Den primära menar Jarvis (1992) är den som kopplas direkt till anställningen medan den sekundära baseras på utbildningsinsatser.

Ellström (1992) skiljer mellan fem olika innebörder av yrkeskunnande, och menar att man kan beskriva en individs yrkeskunnande utifrån de kvalifikationer som arbetet kräver eller utifrån individens kompetens.



Figur 3. Relationer mellan olika innebörder av yrkeskunnande (Ellström, 1992, s. 38).

Med formell kompetens, menar Ellström (1992), individens formella utbildning. Den faktiska kompetensen definierar han som den fulla kompetens som individens besitter, medan den utnyttjade kompetensen istället är den som faktiskt kommer till användning i arbetet. Slutligen finns det, enligt Ellström (1992), även den efterfrågade kompetensen vilken är den som föreskrivs i befattningen, till skillnad från den kompetens som arbetet faktiskt kräver.

### 3.3.3. Lärande som förändrar individens förståelse av arbetet

Sandberg och Targama (1998) skiljer mellan lärande som befäster, fördjupar eller utökar individens rådande förståelse av någonting och lärande som förändrar denna förståelse kvalitativt. De använder sig av begreppen kompetensförstärkning respektive kompetensförnyelse. I arbetslivet när medarbetare lär sig något har de redan en mer eller mindre välutvecklad förståelse av arbetet och arbetets sammanhang. Lärandet tolkas och blir begripligt inom ramen för denna förståelse. Ibland kan dock nya kunskaper och erfarenheter vara omöjliga att tolka inom ramen för den existerande förståelsen, och i de flesta fall försöker individen då att göra sig kvitt sådana erfarenheter genom att betrakta dem som tillfälligheter eller oförklarliga företeelser.

För att åstadkomma ett lärande som förändrar en individs förståelse av någonting krävs, enligt Sandberg och Targama (1998), aktiviteter som stimulerar ifrågasättande och reflektion, personliga konkreta upplevelser, känsloladdade upplevelser eller dialog med andra människor. Det kan vara fråga om utbildning av kurskaraktär men med en

pedagogik som stimulerar till ifrågasättande, men det kan också vara fråga om aktiviteter av en helt annan art exempelvis studiebesök. Även vardagsinlärning kan under vissa förutsättningar leda till ifrågasättande och förnyelse av förståelsen av arbetsuppgifterna och deras sammanhang. Oftast krävs det då att vardagsinläringen sker i samspel med andra människor. Yrkesverksamma människor med omfattande erfarenhet från sina yrken kan delge varandra direkta kunskaper från sina verksamhetsområden, och på så vis bidra till ett ökat vetande inom den befintliga förståelsen. Men dialogen mellan erfarna människor kan också initiera ett ifrågasättande av etablerade föreställningar vilket kan leda till en förändrad förståelse. Dialogen kan vara implicit, det vill säga äga rum mer eller mindre omedvetet inom individen i hennes eget tänkande. Reflektioner kan ofta betraktas som en dialog, där argument för respektive emot en viss verklighetsuppfattning ställs emot varandra. Dialogen kan också vara explicit, det vill säga innebära ett konkret meningsutbyte människor emellan. Man kan gemensamt analysera sina erfarenheter och jämför sina tolkningar och på så sätt hjälpas åt att skapa förståelse. Begränsningen i en reflekterande dialog mellan yrkesverksamma människor är att den inte är möjlig att styra från ett överhetsperspektiv (Sandberg & Targama, 1998).

Ellström (2005) använder sig av en liknelse då han belyser synen på individens lärande inom arbetets och organisationens ramar, Janusmetaforen. Han anser att för det skall vara möjligt att förstå den syn som finns på aspekterna utveckling och reproduktion som enligt Ellström (2005) visar en viss dubbelhet är Janusmetaforen ett bra exempel för tydliggörandet. Han menar att fokus skall riktas på individens och grupperns lärande inom en organiserad verksamhet, till exempel på en arbetsplats. Ett grundantagande Ellström (2005) gör är att villkoren för informellt lärande uppstår i individens vardag genom de aktiviteter som denne väljer att delta i. Valet av aktiviteter antas ske inom ramen för de begränsningar och möjligheter som skapas av olika faktorer i vår omgivning nämligen strukturella såsom *arbetsfördelning*, traditioner och kulturmönster men även den erfarenhet och subjektivitet till exempel *intressen*, *värderingar*, *kunskap* och *självförtroende* individen har med sig.

### 3.3.4. Faktorer som kan påverka det individuella lärandet

Det finns många olika faktorer som kan inverka på det individuella lärandet. En del faktorer kan förbättra individens förutsättningar att lära och stimulera lärandet, medan andra kan försvåra för individen att lära. Vi ska här presentera några teorier kring detta vilka vi menar är centrala och för denna studie relevanta.

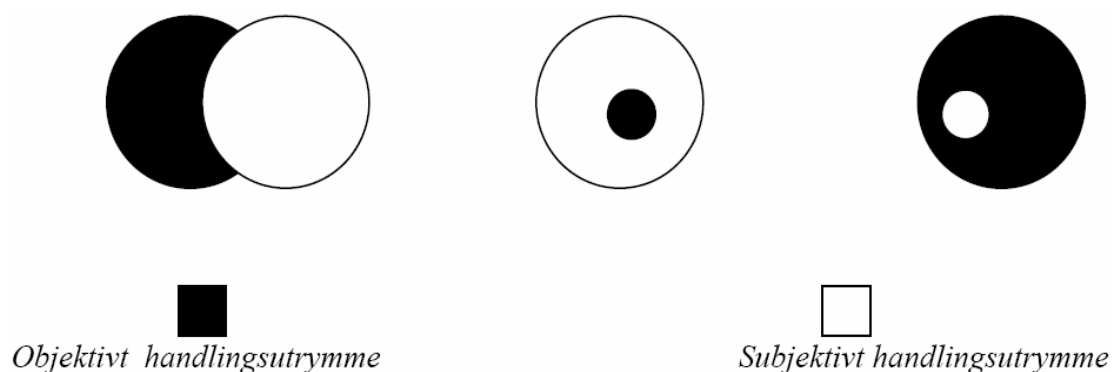
#### 3.3.4.1. Subjektivt och objektivt handlingsutrymme

Individens möjligheter att kunna utvecklas och/eller agera styrs av handlingsutrymmet. Detta begrepp är något som både Ellström (2002) och Granberg (2004) behandlar. Aronsson och Berglind (1990) åskådliggör i boken *Handling och handlingsutrymme*



begreppen objektivt och subjektivt handlingsutrymme med en figur skapad av Hacker och Marten. Granbergs (2004) diskussion här kretsar kring förhållandet objektivt och subjektivt handlingsutrymme. Det samspel mellan objektivt och subjektivt som finns för individen att kunna påverka och förändra sin arbetssituations villkor genom eget handlande menar Ellström (2005) är det utrymme som benämns subjektivt handlingsutrymme.

Granberg (2004) refererar till studier som gör gällande att människosläktet tycks ha ett grundläggande behov av att utöva kontroll över sitt liv. Hur individen handlar styr också de möjligheter som ges. Modellen som Aronsson och Berglind (1990) presenterar i sin bok visar i tre figurer förhållandet mellan det objektiva och subjektiva handlingsutrymmet. Den vänstra figuren visar två lika stora områden som tangerar varandra. Medan den i mitten visar hur det subjektiva handlingsutrymmet tar överhanden. Den sista figuren visar en situation där det objektiva handlingsutrymmet har en tydlig övervikt.



Figur 4. Hacker & Matern, modell ur Aronsson och Berglind (1990, s. 72).

#### 3.3.4.2. Hawthorne-studien

Asplund (2002) beskriver ett väldigt välkänt experiment på en större arbetsplats och de resultat som framkom. På Western Electric Company i Chicago genomfördes i slutet av 20-talet en studie av hur ljusförhållandet påverkade de anställdas produktivitet på en avdelning. Det enkla experimentet gick ut på att mäta de förändringar i produktivitet som uppstod för en grupp utvalda arbetare. Dessa arbetare fick förbättrade ljusförhållanden i förhållande till den kontrollgrupp man hade. Det första svaret man fick var att, som väntat, ökade produktiviteten i den utvalda gruppen men även hos kontrollgruppen som fortfarande jobbade efter samma förutsättningar. Detta gav forskarna anledning att försämra ljusförhållandena för de utvalda arbetarna medan kontrollgruppen fortfarande hade samma förhållande och även nu ökade produktiviteten i bägge grupperna. De forskarna nu visste var att man hade hittat något men inte riktigt visste vad: klart var i alla fall att belysningen påverkan på produktionen var mindre än väntat. Den avdelning där experimentet genomfördes hette Hawthorne och har också givit namn till studien.

Både Asplund (2002) såväl som Flaa, Hofoss, Holmer-Hoven, Medhus och Rønning (1998) men även Arnold, Cooper och Robertson (1998) har beskrivit den fortsatta forskningen kring Hawthorne-studien. Något år senare gick man vidare i sin forskning kring hur fabriksarbetare påverkades av förändrade arbetsförhållanden. Den här gången valde man ut sex kvinnor som placerades i ett avskilt rum som kallades The Relay Assembly Test Room. Rummet var i själva verket ett laboratorium avsett speciellt för detta ändamål. Kvinnorna fick även veta vad undersökningen gick ut på och att de bara skulle jobba på som vanligt. I det försöket använde forskarna inte heller någon kontrollgrupp. Den här undersökningen pågick under en femårsperiod och under den här perioden började man med att förbättra kvinnornas förutsättningar efterhand, med påföljande produktivitetshöjningar. Detta fortgick under en längre period: kvinnorna åtnjöt fler och fler förmåner för att slutligen återställa allt till det ursprungliga. Det märkliga svar forskarna fick då var att produktiviteten fortfarande ökade. Roethlisberg som var en av forskarna talade om den stora upplysningen som något forskarna hade upptäckt. Denna upplysning var i själva verket så enkel som att arbetarna var socialt responsiva varelser som reagerade på uppmärksamhet, och att forskarna visade ett intresse för vad kvinnorna sysslade med och gav dem särskilda privilegier. Det som framkom under dessa år av studier var helt enkelt det att individen växer genom att få uppmärksamhet för vad den gör.

#### 3.3.4.3. Känsla av sammanhang

Antonovsky (1991) studerade vad han kallade för Känslan av sammanhang (KASAM), och fann att den var betydelsefull för människors välbefinnande och möjlighet att ta sig igenom svårigheter. De personer som hade höga KASAM-värden klarade sig bättre och såg en mening i tillvaron i större utsträckning än de som hade låga värden. KASAM är medfödda egenskaper som genom miljön under uppväxten kan förstärkas eller försvagas. KASAM består av tre delar vilka är oupplösligt sammanflätade: *begriplighet*, *hanterbarhet* och *mening*. *Begriplighet* innebär att förstå orsak och verkan, att kunna se samband, och att ha kunskaper om sig själv och tillvaron i stort. Det gör att livets skeenden upplevs som erfarenheter som man kan handskas med, och personen upplever sig ha kontroll över sitt liv. *Hanterbarhet* innebär att personen förfogar över verktyg med vars hjälp hon kan förändra sin tillvaro. Förändringen kan handla om att se tillvaron på ett nytt sätt, men det kan också handla om att finna praktiska lösningar. Personen känner sig inte som ett offer för omständigheterna och tycker heller inte att livet är orättvist. *Mening*, slutligen, syftar på i vilken utsträckning man känner att livet har en känslomässig innebörd. Det kan vara en tro på Gud, en idé eller att vara medlem i ett sammanhang, vilket gör tillvaron begriplig och meningsfull samt livet värt att leva.

#### 3.3.4.4. Trygghet kontra utveckling

Rädsla för det nya och okända och vårt därav följande motstånd mot förändringar motarbetar, enligt Moxnes (1984), lärande och personlig utveckling. Behovet av trygghet och stabilitet visar sig ofta som en önskan om ordning, regelbundenhet och meningsfullhet – en önskan som lättare låter sig uppfyllas om man väljer att leva i en starkt strukturerad och skyddad arbetsmiljö med få personliga och känslomässiga

kontakter. Lärande i en sådan arbetsmiljö begränsas till professionalisering, förkovran och färdighetsutveckling. Men rädslan och behovet av trygghet och stabilitet motverkas av en annan och ibland starkare kraft som befrämjar lärande, nämligen vårt behov att söka nya uppgifter och utmaningar. Moxnes (1984) anser att en viss mängd ångest främjar inläringen, medan alltför mycket hämmar den. Individen har en tendens att reagera defensivt med att låsa sig fast i gamla beteendemönster eller fly när situationen blir alltför hotande. För att motivera medarbetare att utvecklas måste därför arbetsmiljön vara tillräckligt trygg för att medarbetarna ska kunna tolerera den ångest som uppstår under en lärprocess. Samtidigt måste arbetsmiljön skapa så pass mycket ångest och känsla av otillräcklighet hos medarbetaren att behovet av förändring uppmärksammas och erkänns. En arbetsmiljö som är tillmötesgående och stimulerar personliga kontakter, tillåter självutveckling och som i ringa grad är normreglerad och förutsägbar, uppfyller gärna betingelserna för det som många förknippar med personligt lärande och personlig utveckling (Moxnes, 1984).

## 3.4. Organisatoriskt lärande

*Arbetsrotationsprogrammet* syftade till att stimulera både individens och organisationens lärande och vi ska därför här presenterar olika teorier kring organisatoriskt lärande. Vi inleder med en kort redogörelse av vilka olika sätt det finns att förklara hur det går till när organisationer lär. Därefter övergår vi till att presentera olika specifika teorier kring organisatoriskt lärande vilka vi har funnit relevanta för vårt uppsatsarbete.

### 3.4.1. Olika perspektiv på organisatoriskt lärande

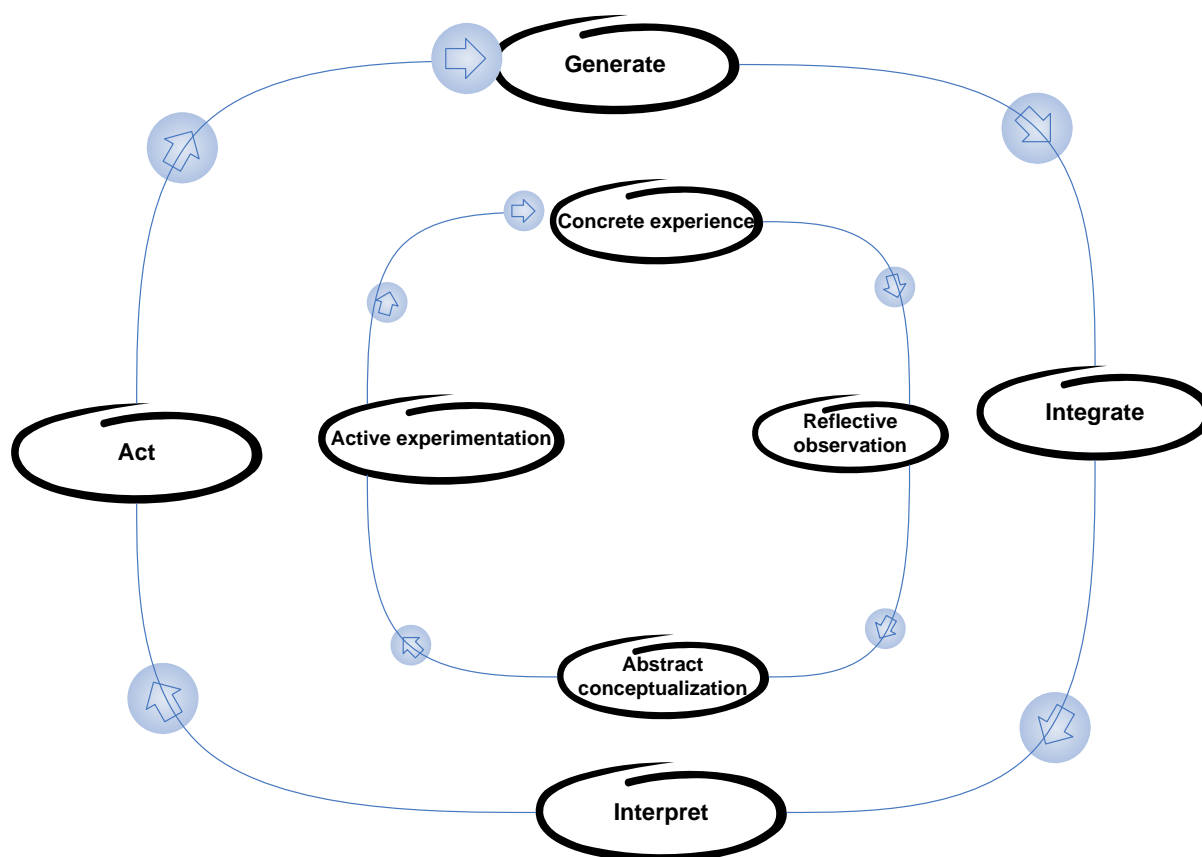
Enligt Söderström (1996) finns det i huvudsak fyra sätt att teoretiskt förklara hur organisationer lär: systemteoretiskt, pedagogiskt, socialpsykologiskt eller kulturellt. Utgångspunkten för det systemteoretiska synsättet är att organisationer kontinuerligt måste avspegla sin omvärld och aktivt möta förändringar i omvärlden. De måste utveckla mer flexibla organisationsformer och fortlöpande förnya sin samlade kompetens. Lärandets roll är att göra detta möjligt och lärandet blir helt enkelt en förändringsstrategi. Enligt den pedagogiska förklaringsmodellen ses inläring och kunskap som en följd av pedagogisk påverkan. Det kollektiva lärandet uppstår genom att många personer i en organisation samtidigt utbildas och utsätts för samma påverkan. Om utbildningen genomförs med god behållning för samtliga, och det nya kunnandet sedan tillämpas, bör organisationen som helhet ha lärt sig något nytt. Det kollektiva lärandet kan även uppstå genom problemlösning i arbetet. Den socialpsykologiska och kognitiva förklaringsmodellen anser att det finns en s.k. tvåsteghypotesen som innebär att utvecklandet av kollektiva opinioner sällan är möjligt genom direkt påverkan på alla individer. Istället bör ett antal opinionsbildare, det vill säga personer med inflytande och anseende, först övertygas och utvecklar nya kognitiva strukturer för att därefter påverkar övriga medlemmar så att även dessa förändrar sina strukturer. På så vis kan ett organisatoriskt lärande ske. Kulturperspektivet liknar en organisation vid en kultur

eftersom det i varje organisation, medvetet eller omedvetet, utvecklas vissa gemensamma föreställningar det vill säga tankemönster. Dessa tankemönster är typiska för just den organisationen och delas av dess medlemmar. Medvetna försök att förändra organisationskulturen genom övergripande initiativ misslyckas ofta. Istället tycks objektiva förändringar i verksamheten, som t.ex. förändrade kundrelationer eller ny teknik ganska snabbt leda till förändrade kulturella mönster och därmed lärande.

### 3.4.2. Olika förklaringsmodeller över organisatoriskt lärande

Dixon (1999) bekänner sig till det socialpsykologiska perspektivet enligt Söderströms (1996) indelning. Hon anser att organisationer lär genom individers förmåga att utveckla kognitiva strukturer, *meaning structures*, vilka utgörs av individens sätt att organisera information och intryck från omvärlden. För att förstå hur organisationer lär kan vi föreställa oss att varje medarbetare har tre olika slags kognitiva strukturer; privata, tillgängliga och kollektiva, vilka kan liknas med det privata kontoret, korridoren och arkivet. I det privata kontoret hålls de kognitiva strukturerna privata, medan i arkivet finns de strukturer i form av normer och värderingar som är gemensamma för samtliga medarbetare. Organisatoriskt lärande sker endast i korridoren och en av anledningarna är att alla inom organisationen möts där och kan diskutera det som känns angeläget. Olika perspektiv möts och sannolikheten för att bra synpunkter ska komma fram ökar. Idéer bedöms efter hur bra de är inte efter vem, på vilken befattning, som kläckte idén. Vidare främjar korridoren dialog mellan medarbetare. Dialogen tvingar medarbetarna att sätta ord på saker och argumentera, de blir därigenom medvetna om sina kognitiva strukturer vilka är lättare att förändra.

Men Dixon (1999) menar att det inte räcker att uppmuntra medarbetarna att utbyta tillgängliga kognitiva strukturer med varandra i korridorer för att ett organisatoriskt lärande ska ske, utan organisationen måste aktivt främja och understödja kollektivt lärande så att en *organisatorisk lärcykel* uppkommer. Dixons organisatoriska lärcykel består av fyra steg. Den inleds med en spridning av information, *generate*. För att sedan gå vidare med att den nya informationen integreras med den gamla redan existerande, *integrate*. Nästa steg i Dixons (1999) lärcykel är att det sker en kollektiv tolkning av vad som sagts eller gjorts, *interpret*. För att slutligen leda till att någon har auktoritet att handla ansvarsfullt baserat på den tolkade informationen, *act*.



Figur 5. Dixons organisatoriska lärcykel i relation till Kolbs erfarenhetsbaserade lärcykel (Dixon, 1999, s. 65).

Lärcykeln kan betraktas som ett kretslopp som avslutas med "auktoritet att handla ansvarsfullt baserat på den tolkade informationen", men som därefter fortsätter med det första steget igen "spridande av information" eftersom det sista steget genererar ny information. För att lärcykeln ska kunna fungera krävs det att organisationens infrastruktur i form av den nya tekniken i kombination med projektgrupper, möten avdelningar emellan, decentralisering, informella mötesplatser som exempelvis runt kaffemaskinen stödjer lärcykeln. Infrastrukturen ska vara uppbyggd så att alla medarbetare har tillgång till information och möjlighet att sätta den i ett organisatoriskt sammanhang. Vidare måste alla kunna träffas för att tillsammans försöka tolka och förstå informationen, och välja lämpligt agerande. Slutligen måste alla ha möjlighet att se resultaten av sitt agerande (Dixon, 1999). Dixon (1999) gör en tydlig koppling mellan det organisatoriska lärandet och individens lärande då hon relaterar Kolbs erfarenhetsbaserade lärcykel till sin egen organisatoriska lärcykel. Dessa tankar stämmer väl överens med de tankar Argyris (1992) har kring individen och organisationens lärande. Han menar att det är den individuella aktiviteten inom organisationen som skapar beteendet som i sin tur leder till lärande. Organisationen kan skapa villkoren som i sin tur skapar den viktiga påverkan av den individuella utformningen av problem. Det handlar om att kunna se en lösning och att kunna framställa ett handlande för att kunna lösa problem .

Argyris och Schön (1978), som enligt Söderströms (1996) indelning tillhör det systemteoretiska synsättet, införde begreppen *single-* och *doubleloop* lärande och visade att organisatoriskt lärande kan ha olika karaktär. *Singleloop* innebär förbättringar inom givna föreställningsramar. Om ett problem eller ett fel uppstår löses det genom att själva agerandet ändras eller anpassas efter situationen. *Doubleloop* står däremot för ett byte av referensramar som grund för lärande och kunskapsutveckling. Problem eller fel rättas inte bara till genom ett ändrat agerande utan först ställs frågan varför det uppkom och vad som krävs för att förhindra det från att uppstå igen. Genom detta ifrågasättande utmanas och förändras styrande värderingar, vilket leder till ett skifte av *theories-in-use*. *Doubleloop* lärande är dock inte så vanligt utan förekommer främst i omstrukturerings- och krissituationer.

Enligt Argyris och Schön (1978) lär organisationer, såväl som individer, genom att förändra sina dominerande synsätt och tankemodeller. Ellström (2005) menar att individen kan fungera på ett för situationen lämpligt sätt tills det uppstår ett problem eller något oförutsett inträffar. Då ställs plötsligt krav på ett reflektivt handlande som bygger på explicit kunskap för att kunna förstå uppkomsten av problemet och kunna gå vidare, det är alltså nödvändigt för individen att kunna bryta sina invanda rutiner för att komma vidare.

Handlingsstrategier används för att tillfredsställa olika styrande värderingar som en individ eller organisation har. Det finns två slag handlingsstrategier, normer och värderingar som i praktiken styr beteendet, *theory-in-use*, och normer och värderingar vilka en individ eller en organisation stödjer och påstår är vägledande för beteendet *espoused theory*. Om konsekvensen av handlingsstrategin överensstämmer med styrande värderingar bekräftas *theory-in-use*, men om konsekvensen inte är önskad eller bryter med värderingarna görs försök att finna en annan handlingsstrategi som kan överensstämma med de styrande värderingarna. Handlingen förändras men inte de grundläggande normerna och värderingarna, och ett *singleloop* lärandet har skett. Om däremot ingen förändring av agerande hade skett men normerna och värderingarna hade ändrats, så att de överensstämde med handlingen, hade det varit tal om ett *doubleloop* lärande (Argyris, 1992).

Det som Ellström (2005) behandlar i en artikel kring hur individer, grupper eller organisationer närmar sig det Argyris (1992) benämner med *theory-in-use* och *espoused theory*. Ellström (2005) menar då dessa utvecklade ett eget sätt att uppfatta, hantera och tala om en viss typ av problem eller situationer så har dessa tanke- och handlingsmönster en tendens att bli rutiner och vanor i exempelvis en organisation. Över en längre tid kan detta komma att ses som den gängse normen i organisationen och därmed bli etablerad som en grundläggande norm och värdering i organisationen.

Som vi kan se är dialogen mellan individer inom organisationen nödvändig för att ett organisatoriskt lärande ska vara möjligt. I dialogen kan rådande värderingar inom

organisationen synliggörs, ifrågasätts och utmanas, vilket gör dem möjliga att förändra. Dessa förändringar kan sedan i sin tur leda till ett organisatoriskt lärande genom att en annan handlingsstrategi görs gällande.

## 3.5. Samspelet mellan organisation och lärande

Det finns ett samband mellan hur vi uppfattar organisationer, företag och förvaltningar överhuvudtaget och vilken roll vi ger lärande och utvecklingsfrågor. Ser vi organisationer som i huvudsak mekaniska eller ekonomiska system utan krav på förnyelse och omställning blir lärandet aldrig någon huvudfråga. Ser vi, å andra sidan, organisationer som ett system av aktörer förenade av tydliga idéer och som ständigt spanar på omvärlden och förnyar sig, så blir det organisatoriska lärandet avgörande för framgång. Här ses organisationens utveckling som en följd av allas bidrag, engagemang och kompetens, oberoende av vilken roll eller uppgift man har i helheten (Söderström, 1996).

### 3.5.1. Organisationens struktur

Det finns också ett samband mellan organisationens struktur och lärande. Enligt Svalander (1979) sker det organisatoriska lärandet som en dialektisk process mellan individ och struktur. I vilken grad detta sker beror på tre faktorer. Den första punkten han tar upp är vilket synfält samt vilket handlingsutrymme en roll i organisationen ger medarbetaren. Han tar även upp de förväntningar som andra kan ha på den aktuella rollen och slutligen vad som är socialt tillåtet och otillåtet inom det i organisationen rådande normsystemet. Svalander (1979) anser att organisatorisk inläring i huvudsak en förändring av organisationens struktur, men att även individerna utgör ett viktigt led i den organisatoriska inläringen eftersom det råder ett ömsesidigt eller dialektiskt förhållande mellan individ och struktur. Det vill säga individernas agerande bestäms i hög grad av organisationens struktur samtidigt som strukturen förkroppsligas av individerna. För den enskilde medarbetaren avspeglar sig strukturen i den roll han eller hon innehar, eftersom rollen förutom av vissa specificerade arbetsuppgifter är definierad av krav och förväntningar i enlighet med organisationens integrationsmekanismer (ex. formella mekanismer som tjänstgöringsschema och ansvarsfördelning eller informella såsom traditioner, grupprelationer och normer och värderingar). Dialektiken blir tydligare om man tänker sig strukturens olika integrationsmekanismer som aktörernas i organisationens gemensamma referensramar eller tolkningsramar.

En organisations struktur påverkar lärande på olika sätt beroende på hur stark eller svag den är. En organisation med en stark struktur kallar Moxnes (1984) för överstrukturerad, medan han benämner en organisation med svag struktur för understrukturerad. Moxnes (1984) anser att graden av struktur påverkar utfallet av exempelvis kompetensutvecklingsinsatser. En organisation är överstrukturerad när medarbetarnas dagliga arbete i hög grad styrs av regler, instruktioner,

arbetsbeskrivningar, rutiner, regleringar och så vidare, vilket ger en arbetsmiljö som inte är särskilt förändringsbar. Inläring och förändring är ömsesidigt beroende av varandra, och i en starkt strukturerad organisation har medarbetarna få möjligheter att pröva nya arbetssätt (Moxnes, 1984).

Organisationens struktur är alltså väsentlig för såväl det individuella som det organisatoriska lärandet. Om handlingsutrymmet för individen är alltför snävt påverkas förutsättningarna för lärandet negativt, eftersom det inte finns utrymme för egna initiativ eller alternativa lösningar.

### 3.5.2. Andra faktorer inom organisationen som påverkar lärande

För att lärandet, och den förändring som detta medför, ska kunna omsättas till handling och spridas inom organisationen krävs det att en mängd olika faktorer samverkar. Engeström (1996) poängterar att förändringar inom en organisation måste samordnas med andra delar av organisationen för att de ska kunna fungera som det var planerat. Om partiella förändringar, vilka Engeström (1996) benämner förändringar av instrument, inte koordineras med andra organisatoriska förändringar, riskerar dessa förändringar att endast bli isolerade öar inom organisationen. En sådan förändring av ett instrument kan exempelvis vara införandet av ny teknik vilken, enligt Engeström (1996), måste kombineras med förändringar av exempelvis arbetsfördelningen inom organisationen för att tekniken ska få den genomslagskraft som var avsedd. Moxnes (1984) påpekar istället betydelsen av arbetsledares attityd, beteende och sättet på vilket personen utför sin roll. Han menar att en likgiltig attityd istället för uppmuntran och tillmötesgående kan ha en avgörande betydelse. Om arbetsledaren upplever kompetensutvecklingen som någonting som har med det dagliga arbetet att göra eller inte, är nyckeln till medarbetarnas lärande och utveckling.

## 3.6. Avslutning och precisering av uppsatsens syfte

Vi har nu redogjort för olika teorier kring organisationers uppbyggnad och funktion, samt presenterat den organisation, Polismyndigheten i Skåne, i vilken denna undersökning är gjord. *Arbetsrotationsprogrammet* syftade till att stimulera lärandet för både medarbetare och organisationen, och vi har därför även redogjort för olika teorier kring detta, samt för faktorer som kan inverka på lärandet. Det viktigaste som framkommit är att det individuella lärandet bygger på individens erfarenheter och att tidigare erfarenheter och kunskaper kan underlätta lärandet. Det individuella lärandet är en förutsättning för det organisatoriska lärandet. När individen ges möjlighet till reflektion och dialog, och när olika tankar och idéer möts, stimuleras det organisatoriska lärandet. Vidare påverkas lärandet av organisationens struktur och det handlingsutrymme som finns för individens egna initiativ inom organisationen. Om strukturen är alltför hierarkisk och handlingsutrymmet alltför snävt minskar individens möjligheter till lärande. Andra faktorer såsom uppmärksamhet och känsla av



sammanhang ökar däremot förutsättningarna för individuellt lärande, genom att individens välbefinnande och upplevelsen av delaktighet i ett större sammanhang ökar.

Syfte med denna uppsats är att genom en målfri effektutvärdering studera vilka effekter som *Arbetsrotationsprogrammet* har inneburit för individen och för organisationen. Vi avser att fokusera på följande frågeställningar: vilka har effekterna varit på det organisatoriska och det individuella lärandet? Vilka andra framträdande effekter har *Arbetsrotationsprogrammet* resulterat i? Har det individuella lärandet med tiden kunnat påverka det organisatoriska lärandet? Och vi kommer att göra detta i ljuset av de resonemang som redovisats i de föregående avsnitten. För att få svar på våra forskningsfrågor och uppnå vårt syfte har vi gjort en empirisk undersökning där vi har intervjuat både deltagare och chefer i *Arbetsrotationsprogrammet*. Resultatet av denna ska presenteras i det följande kapitlet. Vi kommer då också att kunna se hur resonemang som redovisats i olika avsnitt ovan kan manifesteras i praktiken.

## 4. Effekterna av Arbetsrotationsprogrammet

Vi ska här redovisa resultatet av vår empiriska undersökning. Vi inleder med att redogöra för vad våra intervjupersoner har berättat för oss. Därefter presenterar vi de effekter av *Arbetsrotationsprogrammet* som vi har kunnat utläsa genom vår tolkning av intervjuerna.

Vi har valt att dela upp vårt empiriska material enligt en modell som vi hämtat från Kvale (1997). Han delar upp tolkningen av det empiriska materialet i tre steg, det som intervjupersonerna själva är medvetna om (självförståelse), en vidare allmän förståelse (kritiskt sunt förnuft) och en tolkning baserad på vetenskap (teoretisk förståelse). I vårt inledande avsnitt (se 4.1.) presenterar vi det första steget av det empiriska materialet, det vill säga självförståelsen. I det följande avsnittet (se 4.2.) knyter vi ihop medarbetarnas och chefernas berättelser och lägger till vår tolkning. Detta ska motsvara andra steget av Kvales (1997) modell, det vill säga det kritiska sunna förnuftet. Det tredje steget av modellen, den teoretiska förståelsen presenterar vi i vår analys och diskussion (se kapitel 5).

### 4.1. Intervjupersonernas berättelser

Vi ska här redogöra för våra intervjupersoners berättelser. Berättelserna kommer att presenteras och tematiseras i ungefär samma ordning som intervjuguiderna är uppbyggda. Detta gör vi för att det är en kronologisk ordningsföljd som underlättar för läsaren. Vi inleder varje tema med att först presentera vad medarbetarna som deltagit i *Arbetsrotationsprogrammet* själva har berättat för oss. Därefter övergår vi till att presentera vad de chefer vi intervjuat har berättat.

#### 4.1.1. Arbetsrotationsprogrammets syfte

Medarbetarnas bild av syftet med *Arbetsrotationsprogrammet* var att individen skulle få möjlighet att se någonting annat och prova på någonting nytt. Någon av dem tyckte att ”prova på tjänst” vore en mer passande benämning istället för rotationstjänst. Flertalet såg programmet som ett lyft eller en morot för folk som blivit trötta och inte orkade. Endast en av de medarbetare som vi intervjuade hade uppfattat att *Arbetsrotationsprogrammet* även hade ett kompetensutvecklande syfte. Personen uttryckte denna tanke som en möjlighet att ”plocka hem något”.

Cheferna bekräftade delvis den bild av syftet som medarbetarna hade. Samtliga utom en chef såg *Arbetsrotationsprogrammet* som individens möjlighet att prova på något annat. De beskrev syftet som en chans för individer som kanske hade slumrat in lite eller som

inte trivdes med det de höll på med, att få byta arbetsmiljö och få andra arbetsuppgifter utan att för den skull lämna sina ordinarie tjänst. En av cheferna antydde att *Arbetsrotationsprogrammet* kunde ses både ur ett arbetstagar- och ur ett arbetsgivarperspektiv, men endast en chef tydliggjorde tanken om kompetensutveckling i programmet. Detta gjordes med följande ord:

Ändamålet är att man skall kunna vidga sina vyer som enskild, man skall kunna dela med sig av den kunskaperna som man har på sitt nya eller tillfälliga arbetsställe. Man skall när man är där kunna ta till sig den erfarenheten som finns där, den man får, och när man kommer tillbaka skall man förhoppningsvis kunna dela med sig av sina nya intryck.

Denne chefs uppfattning av syftet med *Arbetsrotationsprogrammet* överensstämde med det officiella syftet med programmet.

#### 4.1.2. Anledningen till deltagande

De svar vi har fått från medarbetarna på frågan varför man sökt arbetsrotation har haft en stor spännvidd. En medarbetare saknade den sociala kontakten ute på fältet och hade tröttnat på att jobba dagtid, och ville därför bort från sin kontorstjänst till en yttre tjänst. Andra hade helt enkelt tröttnat på sina arbetsuppgifter eller sin arbetsplats. En medarbetare beskrev saknaden av stimulans i sitt dåvarande arbete så här:

Det var faktiskt att jag kände att jag var klar med x. Det kittlade mig inte längre. Jag tyckte det var jätteroligt på alla sätt och vis, och vi var ett underbart gäng. Men jag kände liksom att jag hade slutat växa, så jag pratade med min dåvarande chef n.n.

Någon av medarbetarna talade om en tom- eller rundgång och en insikt i att möjligheten att komma vidare från den nuvarande tjänsten var väldigt liten. Det fanns även en medarbetare som hade för avsikt att använda programmet till att inhämta mer kunskap om organisationen och prova olika arbetsuppgifter, för att eventuellt senare söka de tjänster som visade sig vara intressanta. En planering som sträckte sig flera år framåt i tiden, men som slutade med nytt arbete efter endast en "rotationsvända". Den vanligaste anledningen var dock att medarbetaren hade känt ett behov av att förnya sig och "få ny luft", som någon uttryckte det.

Två utav de tre chefer som tagit emot personal inom *Arbetsrotationsprogrammet* talade istället om programmet som ett sätt att lösa personalbehov, att få in någon som kunde prestera och fylla sin uppgift. En av dessa nämnde även den ekonomiska situationen i organisationen. Den utlånande enheten stod för lönekostnaden för medarbetaren under arbetsrotationen, vilket gjorde de arbetsroterande till en gratis resurs för den mottagande avdelningen under de månader som de befann sig på rotation. En chef uppgav dock att den främsta anledningen till att de tagit emot arbetsroterare varit att hjälpa

*Kompetenscentrum*, som skickat ut en förfrågan om rotationstjänster, eftersom de egentligen inte haft behov av extra personal. Dock skapades lämpliga arbetsuppgifter av olika slag innan rotationstjänsten tillsattes. Flera av cheferna påpekade att de i utvecklingssamtal med medarbetare tydliggjorde de möjligheter som fanns med *Arbetsrotationsprogrammet*. I vissa fall var chefen tydligare med det än i andra, när det, enligt chefen, har funnits ett behov hos medarbetaren att prova något nytt.

... utan att det är väl mer att, just det kände jag att, jag tyckte att hon behövde komma ut en runda helt enkelt.

Chefen har, när chefen ansett att det funnit ett behov, uppmuntrat medarbetaren att söka rotationstjänst.

#### 4.1.3. Mottagandet under arbetsrotation

Samtliga medarbetare ansåg sig ha blivit bra eller till och med mycket bra bemötta när de kom som arbetsroterare. De hälsades välkomna och visades runt. En medarbetare fick även en kort introduktion under de första dagarna, samt deltog i en utbildning under tjänstgöringstiden. Alla utom två fick en egen mentor eller ingick i ett lag som fungerade som stöd och bollplank. En av dem som inte hade mentor ansåg sig inte behöva det, eftersom medarbetaren redan var väl insatt i arbetet och kunde börja arbeta direkt. Den andra medarbetaren menade att det bara var att ta för sig av arbetsuppgifterna och att fråga sig fram, vilket fungerade bra. Samtliga medarbetare berättade att de efter en tid i *Arbetsrotationsprogrammet* kunde arbeta självständigt med egna arbetsuppgifter.

Cheferna instämde i att de arbetsroterare som de tagit emot hade kunnat arbeta självständigt efter en tid. Tre av fyra chefer hade erfarenhet av att ta emot medarbetare inom ramen för *Arbetsrotationsprogrammet*, och två av dem hade någon form av kortare eller längre introduktion för arbetaroterare. En av dessa chefer berättade att de har fasta rutiner beträffande introduktion för alla besökare och att om de ska stanna en längre tid så erbjuds de en femdagars introduktion där de går runt på olika ställen. De chefer som erbjöd introduktion hade även någon form av mentorskap. Antingen genom att gruppledaren fungerade som mentor eller att arbetsroteraren alltid placerades tillsammans eller bredvid en erfaren medarbetare för att få stöd. I ett fall hade en arbetsroterare även erbjudits en speciell utbildning tillsammans med ordinarie personal i arbetsgruppen. Den chef som varken erbjöd introduktion eller mentorskap hade tagit emot personer vilka tidigare hade arbetat med motsvarande arbetsuppgifter, och i ett fall även på den aktuella arbetsplatsen.

#### 4.1.4. Lärande som ett resultat av arbetsrotation

Arbetsrotationen har resulterat i lärande för samtliga medarbetare. För en av medarbetarna var dock lärandet litet, eftersom personen arbetsroterade till ungefär samma arbetsuppgifter i en annan stad. De övriga fick lära sig arbetsuppgifter som de aldrig tidigare hade sysslat eller varit i kontakt med. Två av dessa roterade till arbetsuppgifter vilka låg längre ner hierarkiskt eller statusmässigt sett.

Trots att arbetsuppgifterna var nya ansåg sig medarbetarna ha användning för sin tidigare kunskap och kompetens. En del ansåg sig ha haft nytta av sin långa anställningstid inom myndigheten och att denna underlättat arbetet som arbetsroterare, utan att kunna peka på någon speciell erfarenhet. En annan medarbetare beskrev med följande ord hur all samlad kunskap från många år inom myndigheten föll på plats och kom till användning under arbetsrotationen:

Eftersom familjevåldet det startar ju ute i hemmet, eller var det nu startar någonstans, så att jag har ju jättemånga minnesbilder av hur det ser ut när man kommer ut till en plats...

...ordningspolis eller var man nu jobbar, allting som man kan bli skickad på i uniform till ett jobb så kan det ju vara ett familjeärende. Och det har väl varit så också att förr i tiden fanns det ju inte så många kvinnliga poliser, så det var ju också så att kvinnor som hade råkat ut för någonting vände sig gärna till den kvinnliga polisen som fanns med ute. Det kändes väl på något sätt att det var lättare att prata med kvinnor om det handlar om sexuellt övergrepp eller våld eller någonting.

Någon medarbetare fick gå på introduktion de första dagarna och fick dessutom en kortare utbildning under arbetsrotationen. För en medarbetare var det dock ett stort fritidsintresse som visade sig vara den mest betydelsefulla och användbara kunskapen under rotationstjänstgöringen.

Det var framför allt två medarbetare som påpekade att de även hade lärt sina nya kollegor något konkret under tiden de var på arbetsrotation. I båda fallen hade arbetsroteraren haft med sig kunskaper och kompetens som varit en brist på den arbetsplats där de varit på arbetsrotation. Arbetsroterarens erfarenheter hade varit uppskattade och efterfrågade. En av dem beskrev det med följande ord:

Jo, det tror jag nog att de flesta här tyckte var bra när jag kom hit, för att i och med jag sysslat med utredningar och jobbat mer med förhör och datorer och så. Här är dom mest ute så att säga, men det händer att vi får gripa personer och sådana saker också, och då tyckte dom att det var bra att jag visste hur man gjorde.

På frågan om de haft användning av sina nya kunskaper och sin nya kompetens när de kom tillbaka till sin ordinarie tjänst svarade ungefär hälften att de haft det, medan de övriga ansåg sig inte ha haft det. De som menade att de hade nytta av sin nya erfarenhet

hade arbetsuppgifter i sin ordinarie tjänst som kunde kopplas till de arbetsuppgifter de hade under arbetsrotationen. Det fanns ett naturligt samband emellan dem.

De tre chefer som tagit emot arbetsroterare var övertygade om att *Arbetsrotationsprogrammet* hade varit positivt både för medarbetarna och för avdelningen som helhet, även om de hade svårt att peka på något speciellt som förändrats på grund av programmet. En chef nämnde att de har haft användning av en del kontakter med bland annat pantbanker som en arbetsroterade hade i sitt område. En annan chef påpekade att det generellt sett är en input för dem att få in folk utifrån, eftersom de är lite isolerade, utan att kunna peka på något konkret som detta hade medfört.

När medarbetare kom tillbaka efter att ha varit på arbetsrotation, menade cheferna att det oftast blev samma arbetsuppgifter som de återgick till. Enda skillnaden var att medarbetare kanske såg sitt arbete med lite andra ögon eftersom de hade provat på någonting annat. Men någon konkret effekt för avdelningen som helhet av att medarbetare hade varit på arbetsrotation kunde de inte se. Ingen av de tre cheferna som hade erfarenhet av att låna ut personal till *Arbetsrotationsprogrammet* hade någon speciell rutin för att ta emot medarbetaren som kom tillbaka. En chef nämnde dock att det fanns en strävan efter att ha det årliga utvecklingssamtalet i samband med att medarbetaren återkom till sin ordinarie arbetsplats. En av cheferna ansåg dock att det istället låg på avdelningen som tog emot arbetsroteraren att följa upp vistelsen och resonerade enligt följande:

Jag tycker inte att jag ska utvärdera deras tid där, på något vis. Utan den utvärderingen bör ju det stället göra där dom har varit. Vad det har gett dom, på så sätt alltså.

Samme chef var också helt säker på att de medarbetare som varit på arbetsrotation inte hade lärt sig något som kunde vara användbart i det ordinarie arbetet:

Alltså, vi kan ju inte jämföra en Länskrims spaningsavdelning med en utredningsavdelning, för dom är mycket ute och spanar och tar in folk och den här akutverksamheten, och det har vi inte här. Vi spanar inte alls här ju, utan här är det ju, vad man säger, riktiga utredningar som gäller ju. Så att där kan man inte ta vara på något från nn:s erfarenhet där inne. Det är så helt olika arbetsuppgifter vi har.

Utan att ha frågat medarbetarna ”visste” chefen att vederbörande inte hade lärt sig något som kunde vara av värde för avdelningen.

#### 4.1.5. Förändring som en konsekvens av arbetsrotation

Utav de sex medarbetare som vi har intervjuat hade fem stycken bytt tjänst efter arbetsrotationen. Samtliga hade fått en fast tjänst motsvarande den som de hade under arbetsrotationen. Den medarbetare som inte hade bytt tjänst deltog i programmet ganska nyligen, men sade sig kunna tänka sig att senare söka en tjänst motsvarande den under rotationstjänstgöringen. De flesta medarbetarna hade varit tillbaka en längre eller kortare tid på sin ordinarie arbetsplats innan de sökte den nya tjänsten, men två hade försvunnit direkt genom vikariat som sedan blev fasta tjänster. De medarbetare som återvänt till sin arbetsplats menade att ingenting alls hade förändrats, utan att allt löpte på som vanligt. De fick ingen uppmärksamhet när de kom tillbaka, vilket en av den uttryckte på följande sätt:

Jag vill inte påstå att det är någonting som man får plus för. Alltså, det är ingenting när man kommer tillbaka som att, nu kan du väl mycket, nu har du väl lärt dig. Snarare tvärtom. Det är det gamla vanliga liksom, att du ska inte tro att du är bättre än vi.

En medarbetare hade uttryckligen bett om att den ordinarie tjänsten skulle förändras efter arbetsrotationen, eftersom det fanns arbetsuppgifter som vederbörande ville slippa, vilket personen i fråga också gjorde. Gemensamt för alla medarbetare var att de på olika sätt beskrev hur de av skiftande anledningar var i behov av en förändring. En uttryckte att det inte fanns några möjligheter till karriär på den ordinarie arbetsplatsen, vilket resulterade i en mättnad och en trötthet. En annan medarbetare var efter mer än tjugo år trött på att ligga och köra bil långa sträckor varje dag och trött på parkeringsbekymmer.

Någon medarbetare beskrev med följande ord även en stor personlig förändring som ett resultat av arbetsrotationen:

Jag kände hur jag höjde mitt självförtroende väldigt mycket. Att jag kände när jag kom in här, uppskattades jobbet och så. Jag kände väldigt mycket att oj, jag kan ju fortfarande fast jag börjat komma till åren alltså. Det blev ett litet lyft för mig som person och människor som känner mig sa att jag blev mycket gladare, att jag såg piggare ut.

Medarbetaren fick tillbaka tron på sig själv och sin kompetens vilket gav ny energi både i arbetet och privat.

En del medarbetare var osäkra om de hade bytt tjänst i alla fall om inte möjligheten att söka rotationstjänst hade funnits. Några menade att de inte hade sökt just den tjänsten eftersom arbetsuppgifterna hade ett rykte om sig att vara påfrestande, eller för att de inte kände till någonting om avdelningen. En medarbetare påpekade att om inte programmet hade funnit hade risken varit större att hamna på en tjänst som man inte passade för. En annan medarbetare betvivlade att något byte av tjänst hade skett av följande anledning:

Man växer fast så otroligt mycket på ett ställe. Alltså, man tror på något sätt inte att man kan något annat eller ja, något konstigt sätt alltså. Ja, jag kan inte förklara det.

De tre chefer som lånat ut personal till programmet bekräftade bilden av förändring som medarbetarna gav. De beskrev hur medarbetare, som kanske hade slumrat in lite i den miljö de befann sig i, på olika sätt fått en trevligare och positivare framtoning, hur de fått stimulans och med det också en förmåga att göra ett ännu bättre resultat än vad de tidigare gjort. Medarbetarna fick, vad en chef benämnde som, en nytändning.

#### 4.1.6. Organisatoriska konsekvenser

Samtliga medarbetare trodde att *Arbetsrotationsprogrammet* var positivt inte bara för dem, utan även för organisationen i stort. Medarbetarna gav olika exempel på hur de positiva konsekvenserna för den enskilde individen även kan gynna organisationen. En av medarbetarna använde följande argument:

Så tror jag, att man får en godare och gladare medarbetare som kan lyfta från det här grå, om man nu är på väg ner i en sån där djupdykning. Där vinner man ju en person som kanske börjar arbeta ordentligt igen.

En annan medarbetare resonerade som så att:

Ja, det kan kanske till och med vara så att folk funderar på att säga upp sig från polisyrket överhuvudtaget och söka något annat jobb. Men om man då kan få prova på något annat inom polisen på ett smidigt sätt, så finns möjligheten att myndigheten får behålla fler medarbetare.

Alla medarbetare trodde också att *Arbetsrotationsprogrammet* kunde fungera som en typ av brobyggare mellan olika avdelningar inom myndigheten, men de hade svårt att ge konkreta exempel.

Cheferna instämde enhälligt i medarbetarnas förklaring, att det som är bra för den enskilde i förlängningen även gynnar organisationen. Cheferna satte dock i större utsträckning ord på vilka de organisatoriska konsekvenserna av *Arbetsrotationsprogrammet* var. Två av cheferna nämnde brobyggande och förståelse avdelningar emellan. En av dem uttryckte det med hjälp av följande ord:

Ja, alltså överhuvudtaget, alltså jag ser det som en ingång till en större personalrotation eller flexibilitet eller vad man nu skall kalla det för. Att man inte blir helt cementerad i sin stol och med sina arbetsuppgifter, utan att man kan tänka sig att man liksom förstår att det finns andra arbetsuppgifter som kanske är minst lika viktiga som dom jag håller på med.



Den andre chefen såg *Arbetsrotationsprogrammet* som brobyggande och bidragande till förståelse avdelningar emellan, genom att det innebar en möjlighet att sprida information och kunskap inom myndigheten om vad den egna avdelningen, som är en relativt sluten avdelning, egentligen gör.

En annan chef beskrev med följande ord hur programmet kunde stimulera medarbetaren till att ifrågasätta och reflektera över sina arbetsuppgifter.

Har man suttit, som jag säger, på en stol i 20 år och sysslat med ungefär samma arbetsuppgifter så gör man ju på det sättet som är bra givetvis, men man har ju slutat ifrågasätta om det går att göra på något annat sätt. Det har nog dom flesta gjort.

Chefen såg hur organisationen kan ha glädje och nytta av medarbetare som kan ifrågasätta sina arbetsuppgifter, och därmed även förändra och förbättra utförandet av dem. Vederbörande gjorde en koppling mellan individens och organisationens lärande.

## 4.2. Effekterna

I detta avsnitt knyter vi ihop medarbetarnas och chefernas berättelser och lägger till vår tolkning. Detta är andra steget av Kvaales (1997) tolkningsmodell, det kritiska sunda förnuftet.

Efter att ha tagit del av samtliga intervjupersoners berättelser och gjort en egen tolkning av dessa anser vi oss kunna se effekterna av *Arbetsrotationsprogrammet*. Effekter presenteras nedan enligt den ordningsprincipen att de effekter som varit mest påtagliga under intervjuerna eller som flest intervjupersoner påtalat presenteras först.

### 4.2.1. Nytändning

Medarbetarna talade om en tom- eller rundgång, att arbetsuppgifterna inte kittlade dem längre eller en insikt om att möjligheten att komma vidare i den ordinarie tjänsten var liten. De uppgav sig ha ett behov av att förnya sig och få ny luft. Därför hade de sökt till *Arbetsrotationsprogrammet*. Vi tolkar detta som att de hade en vilja och en strävan att förändra sin arbetssituation, eftersom de var medvetna om att de hade mer att ge, men de hade insett att de behövde byta miljö för att få nödvändig stimulans. Cheferna bekräftade medarbetarnas berättelser, i vissa fall har chefer uppmuntrat medarbetare att söka rotationstjänst i hopp om att få tillbaka en medarbetare som fått tillbaka arbetsglädjen.

På arbetsrotationen hade medarbetarna känt sig välkomna och hade efter en tid kunnat utföra arbetsuppgifter självständigt. De hade fått uppmärksamhet, i några fall hade deras kunskap och kompetens varit efterfrågad. En medarbetare beskrev ett ökat självförtroende och ett personligt lyft. Cheferna hade i de flesta fall varit i behov av personal vilket har inneburit att den nye medarbetaren kom som en efterlängtat förstärkning.

Eftersom medarbetarna har haft ett behov av ny stimulans i sitt arbete, och cheferna har haft ett behov av ny arbetskraft, passade dessa båda parter behov varandra som hand i handske. Medarbetarna behövde ny energi i form av uppmärksamhet, uppskattning och ny input, vilket de fick under sin rotationstjänstgöring. Vi anser att det således finns goda skäl till att likna resultatet av deltagandet i programmet med en nytändning för medarbetarna i deras yrkesverksamma liv.

#### 4.2.2. Personlig utveckling

Medarbetarna hade i samtliga fall utom ett fått prova på arbetsuppgifter som de inte hade erfarenhet av tidigare, efter en tid hade de klarat av att utföra dem självständigt. När de kom tillbaka till sin ordinarie tjänst hade ingen förändring skett utan allt löpte på som vanligt. Cheferna berättade att de inte hade någon speciell rutin för att ta emot medarbetare som kom tillbaka, och att de oftast återgick till samma arbetsuppgifter. Vi finner det slående att fem av sex medarbetare efter arbetsrotationen har sökt en ordinarie tjänst motsvarande den som de hade under rotationstjänstgöringen, och detta i en del fall trots det faktum att dessa tjänster var lägre ner hierarkiskt eller statusmässigt sett. Efter att ha tagit del av de intervjuade medarbetarnas berättelser anser vi dock att det finns goda skäl till att anta att förklaringen är att *Arbetsrotationsprogrammet* har bidragit till medarbetarnas personliga utveckling. Med personlig utveckling menar vi att de, genom sitt deltagande i *Arbetsrotationsprogrammet*, tagit ett första steg mot en förändring av sig själva och sin arbetssituation och därmed vuxit både som privat- och som yrkespersoner. Detta har dock inte uppmärksammats när de återkom till den ordinarie tjänsten. De har därför sökt sig tillbaka till de nya mer stimulerande arbetsuppgifterna, trots att vissa därigenom har brutit mot gängse värderingar inom organisationen. Detta har resulterat i att de på så sätt har vidgat sina vyer ytterligare. En av cheferna som vi intervjuat var inne på samma tankegång. Chefen menade att det mest positiva med *Arbetsrotationsprogrammet* har varit att medarbetare stimulerades att ifrågasätta och reflektera över sina arbetsuppgifter.

Samtliga medarbetare var osäkra på om de hade sökt tjänsten om inte möjligheten att först prova på den som rotationstjänst hade funnits. En del menade att de kanske hade sökt en ny tjänst men inte till det stället som de roterade till. Andra menade att de troligen hade stannat där de var. En chef såg en större flexibilitet för organisationen som det mest positiva med programmet. Vi anser således att det finns god grund för att påstå att *Arbetsrotationsprogrammet* har stimulerat medarbetare att våga prova något helt nytt och inte nödvändigtvis följa de traditionella vägarna inom organisationen vilket bidrar till deras personliga utveckling. De har gått vidare i sin yrkesbana, fått nya erfarenheter

och blivit mer tillfreds med hela sin situation. Därigenom har de hittat sig själva och sin plats i organisationen.

### 4.2.3. Ökad individuell organisatorisk förståelse

Samtliga medarbetare utom en hade sökt rotationstjänst med arbetsuppgifter som skiljde sig från de ordinarie. En del hade bytt både ort och arbetsuppgifter, andra hade bara bytt arbetsuppgifter. Den ökade personalrörligheten som *Arbetsrotationsprogrammet* inneburit, har medfört att medarbetare kommit i kontakt med andra delar av verksamheten. Vi menar att det finns goda grunder för att påstå att detta har resulterat i att medarbetarna, genom att byta miljö, har kunnat se det egna arbetet utifrån ett annat perspektiv och därigenom skapat en större förståelse för det sammanhang som de befinner sig i. De har fått en insikt i hur det egna arbetet kan påverka andra delar i organisationen. En av medarbetarna uttryckte denna insikt på följande sätt:

...dom här handläggarna då som jobbar hos oss, dom tar ju upp anmälningarna. Och det är ju dom som sen går till, eller en del av dom, går ju sen till utredning. Och man får ju om möjligt, eller man förstår ju ännu mer vikten av att dom är så kompletta som möjligt, och att saker så mycket som möjligt är med på dom här anmälningarna. För har man suttit i andra ändan och sen ska lägga jobb på att göra sådana saker som dom mycket väl kan göra i första skedet, eller ledet, då blir man ju kanske lite irriterad.

Det leder i förlängningen till att arbetsuppgifter som medarbetarna tidigare inte ansett betydelsefulla har fått ett annat innehåll och mening. Vi har genom våra intervjuer uppmärksammat att de ökade sin förmåga att utföra sina arbetsuppgifter på ett bättre sätt. Med detta menar vi att individen reflekterade över sina arbetsuppgifter och gjorde det där "lilla extra". Den här effekten inser vi är svår att mäta och baseras på vår tolkning av intervjupersonernas berättelser, men vi tycker att vi får gehör för våra tankar i intervjuerna med cheferna. Cheferna beskrev hur medarbetare som roterat såg sitt arbete med andra ögon och fick en positivare framtoning, samt hur stimulansen ökade deras förmåga att göra ett ännu bättre resultat än tidigare. Vi anser således att det härmed kan anses vara belagt att *Arbetsrotationsprogrammet* har stimulerat och gett individen ett vidare perspektiv och en större förståelse för organisationen och sin egen betydelse i denna. De har sett den koppling som finns mellan olika arbetsuppgifter i organisationen, vilket medfört att det uppstått en ökad organisatorisk förståelse hos individen.

#### 4.2.3.1. Marknadsföring

Medarbetare berättade om hur deras kunskap och kompetens varit efterfrågad och uppskattad under rotationstjänstgöringen. Vi vill påstå att man kan se *Arbetsrotationsprogrammet* som en möjlighet för medarbetare att visa upp sin duglighet, samtidigt som chefen kunde utnyttja arbetsrotationen som ett sätt att marknadsföra arbetsplatsen inom organisationen inför framtida rekryteringar. En chef berättade om hur arbetsrotation kan bidra till att sprida information om den egna relativt

slutna avdelningen inom organisationen. Men *Arbetsrotationsprogrammet* gav dessutom chefen tillfälle att under fyra månader se hur arbetsroteraren passade in på arbetsplatsen och hur den utvecklades, vilket vi anser belagt av det faktum att fem av sex medarbetare har fått en fast tjänst motsvarande den de hade under arbetsrotationen. Vi menar att vi därför har goda skäl att likna rotationstjänstgöringen vid en provtjänstgöring där båda parter får prova på utan att binda sig, trots att endast en medarbetare uttryckligen uppgav detta som en anledning till sitt deltagande och trots att ingen av cheferna nämnde möjligheten att få testa en potentiell framtida arbetstagare.

#### 4.2.4. Lärande

De flesta medarbetarna som vi har intervjuat hade genom rotationstjänstgöringen kommit i kontakt med arbetsuppgifter som de inte tidigare sysslat med. Detta har gjort att de har breddat sin kompetens. Inga deltagare använde dock arbetsrotationen som en traditionell karriärväg, utan snarare som en alternativ karriärväg i sidled inom organisationen. Flera medarbetare uppgav att det just varit den begränsade möjligheten av använda sig av traditionella karriärvägar som fick dem att söka sig till *Arbetsrotationsprogrammet*, vi kan se hur just detta har stimulerat ett lärande. Det finns därför god anledning att påstå att röra sig i sidled inom organisationen har skapat ett lärande som ger en tydlig bredd, genom att individen lär sig nya arbetsuppgifter inom andra avdelningar än den egna.

Att röra sig i sidled skapar även ett djupare lärande då individen kan se ett samband mellan tidigare kunskap och kompetens med de nya erfarenheterna. Medarbetarna berättade om hur de kunde knyta ihop de ordinarie arbetsuppgifterna med de nya, vilket vi ser som ett sätt att förkovra sig. En medarbetare beskrev upplevelsen av att yrkeslivets samlade kunskap plötsligt föll på plats under arbetsrotationen. Vi anser detta bero på att medarbetarens tidigare tysta kunskap blivit tydlig för medarbetaren själv när gamla och nya arbetsuppgifter knöts ihop.

För en av medarbetarna visade det sig att det inte endast var erfarenheter från det tidigare arbetslivet som kunde kopplas ihop med de nya arbetsuppgifterna, utan kanske framför allt ett stort fritidsintresse. Medarbetaren insåg under rotationen att denne, mot sitt eget vetande, hade kunskaper som kunde komma till användning i ett helt nytt och annorlunda sammanhang. Vi menar att det finns goda belägg för att se detta som ett exempel på hur kunskap som individen helt ofreflekterat tagit till sig kommer till användning i ett annat sammanhang.

Många av våra intervjupersoner har arbetat i myndigheten under en lång period. Några av dem har även provat många olika typer av tjänster innan de gavs möjlighet att arbetsrotera, vilket har gjort att de har hunnit samla på sig mycket erfarenheter. Några medarbetare berättade att dessa tidigare erfarenheter kommit till användning under

arbetsrotationen, och fungerat som ett stöd i lärandet av de nya arbetsuppgifterna. En av dem använde följande ord för att beskriva nyttan av de tidigare erfarenheterna:

- IP: - Jag hade ju tjugofem år med mig i ryggsäcken. Jag menar det är ju inte helt, det är ju inget helt totalt annorlunda jobb. Visserligen lite annorlunda uppgift va, men det är ju inom samma åkeri ändå, ju.
- Intervjuare: - Så det är stor skillnad att komma som du, än att komma grön från polishögskolan. Det kände du?
- IP: - Jaha, det hoppas jag ju att man har lärt sig lite i alla fall. Ha, ha. I all min blygsamhet vill jag nog påstå det. Ha, ha.

Vi anser att det finns goda skäl till att se detta som ett exempel på hur den tidigare erfarenheten fungerar som en förförståelse till individens referensram, med vars hjälp den nya kunskapen lättare kan läras in. Medarbetarens referensram utgör här en grogrund till lärande.

Förutom att medarbetarna själva på olika sätt hade lärt sig nya saker hade arbetsrotationen även resulterat i ett lärande för kollegor. Två av medarbetarna, som vi intervjuat, berättade om att de haft med sig kunskap och kompetens som varit en brist till den arbetsplats där de varit på rotation. Vi tänker oss att denna kunskap och kompetens, efter att ha arbetat tillsammans under fyra månader, har överförts till de nya kollegorna så att de efter arbetsrotationen själva har den eftertraktade kunskapen eller kompetensen. På detta sätt har ett organisatoriskt lärande initierats genom arbetsrotationen. Ingen av medarbetarna kunde dock nämna något som hade förändrats genom deras närvaro. Cheferna kände sig dock säkra på att något hade förändrats på grund av programmet även om de hade svårt att peka på något konkret. En av cheferna uttryckte sig så här:

- Intervjuare: - Men det är inget, det är inget som du kan peka på att han har infört den här nya rutinen eller något sånt där?
- IP: - Nä.
- Intervjuare: - Nä. Men du tror att där är något?
- IP: - Där är guldkorn. Det är jag övertygad om.

Även detta anser vi att det finns skäl att tolka som att ett organisatoriskt lärande, om än litet, har initierats eftersom samtliga chefer var säkra på att arbetsroterare hade förändrat och förbättrat små detaljer på avdelningen under sin närvaro även om de inte kunde ge konkreta exempel. Vi tolkar det faktum att både chefer och medarbetare haft svårt att ge några konkreta exempel på organisatoriskt lärande som att det dels beror på att de glömt eftersom det i de flesta fall varit flera år sedan. Vi tror också att det kan bero på att begreppet organisatoriskt lärande inte finns med i deras vardag och att det därför inte är ett begrepp som de fäster någon större uppmärksamhet vid när inträffar i deras dagliga arbete. Dessutom har intervjuer sin begränsning när det gäller att undersöka

organisatoriskt lärande eftersom svaren bygger på intervjupersonens egna upplevelser och förståelse.

De chefer som vi har intervjuat uttryckte samtliga en förhoppning om att få tillbaka en positivare medarbetare, men de uttryckte ingen förväntan att de skulle ha lärt sig något när de kom tillbaka efter arbetsrotationen. Åtminstone inget som kunde vara direkt användbart i det ordinarie arbetet. Trots detta anser vi att det finns goda belägg för att ett lärande har ägt rum på flera plan, både organisatoriskt och individuellt. En chef nämnde exempelvis att programmet har stimulerat medarbetare att ifrågasätta och reflektera över arbetsuppgifterna, vilket kan, menar vi, leda till ett fördjupat lärande för individen genom att arbetsuppgifter inte bara lärs in mekaniskt utan att de även intellektualiseras. Men ifrågasättande och reflekterande skapar även ett klimat som stimulerar förändring, nytänkande och kreativitet, vilket organisationen kan ha stor nytta av exempelvis genom att rutiner kan förbättras och nya idéer lättare kan uppstå. I förlängningen kan detta innebära att medarbetarnas engagemang och delaktighet ökar, vilket både organisationen och den enskilde medarbetaren har glädje av. Flera chefer beskrev hur medarbetare, som kanske hade slumrat in lite i den miljö de befann sig i, genom *Arbetsrotationsprogrammet* fick en förmåga att göra ett ännu bättre resultat än vad de tidigare gjort, utan att kunna nämna något konkret. Vi anser det härmed belagt att dessa beskrivningar som cheferna gjort stödjer vårt påstående att *Arbetsrotationsprogrammet* resulterat i både organisatoriskt och individuellt lärande.

### 4.3. Avslutning

Vi har nu redogjort för våra intervjupersoners erfarenheter av *Arbetsrotationsprogrammet* och även de slutsatser vilka vi dragit utifrån deras berättelser. Programmet har varit uppskattat av både chefer och deltagare. Medarbetarna talar om hur utvecklande och lärorikt det varit, medan cheferna talar om ”guldkorn” utan att kunna ge något konkret exempel på detta. Genom våra intervjuer har vi funnit att *Arbetsrotationsprogrammet* har stimulerat både individuellt och organisatoriskt lärande, vilket var vårt huvudsakliga syfte med undersökningen. Det har även framkommit i intervjuerna att andra framträdande effekter av *Arbetsrotationsprogrammet* varit att det i praktiken främst fungerat som en friskvårdande förmån för medarbetare, som av olika anledningar skulle må bra av att förändra sin arbetssituation och få ny stimulans. Cheferna vittnar om hur medarbetare fått en nytändning i sitt arbete efter att ha deltagit i programmet, och medarbetare beskriver hur den nya stimulansen bidragit till en personlig utveckling. Vi har däremot inte funnit något som tyder på att det individuella lärandet med tiden kunnat påverka det organisatoriska lärandet, vilket också var en av våra forskningsfrågor. De deltagare som deltog i programmet för flera år sedan kunde inte ge fler exempel på organisatoriskt lärande som ett resultat av arbetsrotationen än vad de deltagare som roterat mera nyligen kunde.

*Arbetsrotationsprogrammet* har alltså fungerat både som en kompetensutvecklingsinsats, vilket var det ursprungliga syftet, och som en friskvårdande förmån för personalen. Deltagare och chefer har beskrivit programmets syfte som friskvårdande, medan *Kompetenscentrum* talade om det som en kompetensutveckling. För oss som utomstående är det därför lätt att tolka *Arbetsrotationsprogrammet* som två olika program med olika syften och funktion.

## 5. Analys och diskussion av resultatens betydelse

*Arbetsrotationsprogrammet* har medfört lärande för både deltagarna, kollegor och organisationen i stort, vilket framgick av vårt empiriska material. En annan effekt har varit den nytändning<sup>8</sup> som chefer och medarbetare berättade om i intervjuerna. Vi ska med hjälp av vetenskapliga teorier analysera det lärande och den nytändning som *Arbetsrotationsprogrammet* resulterat i, men innan vi gör det vill vi förklara det organisatoriska sammanhanget. Även detta gör vi med hjälp av vetenskapliga teorier i enlighet med Kvaales (1997) tolkningsmodell. Analysen utgör sista fasen i modellen, vilken först presenterades i kapitel 4. Avslutningsvis sammanfattar vi resultaten och diskuterar dem i ett större och framtida perspektiv.

Innan vi redogör för vår analys vill vi dock med några få ord knyta tillbaka till diskussionen i avsnitt 2.3 angående tolkningens rimlighet. Vi anser att vår tolkning kan anses som rimlig då den baseras på ett rikhaltigt empiriskt material och vi använt oss av vetenskapliga teorier vilka vi ansett vara centrala och relevanta för området. Huruvida tolkningen är tillämplig i andra sammanhang är dock svårare att uttala sig om, eftersom Polismyndigheten är en speciell organisation och *Arbetsrotationsprogrammet* är en annorlunda kompetensutvecklingsinsats. Det kan dock finnas vissa intressanta aspekter i denna analys vilka kan vara tillämpliga i andra liknande sammanhang. Dessa diskuterar vi i avslutningen av detta kapitel under avsnitt 5.5.

### 5.1. Organisationen

Polismyndigheten kan i ljuset av Mintzbergs (1979) klassificering av organisationer sägas vara en maskinbyråkratisk organisation. Utmärkande för den maskinbyråkratiska organisationen är bland annat att den är stabil och har en tydlig hierarkisk struktur, samt att regler och förordningar präglar verksamheten. I en överstrukturerad organisation är utrymmet för den enskilde medarbetarens egna initiativ litet, liksom möjligheten att pröva nya arbetssätt (Moxnes, 1984). Det subjektiva handlingsutrymmet utgörs av individens möjlighet att påverka och förändra sin arbetssituation (Ellström, 2005), och är i denna typ av organisation mycket litet. Det objektiva handlingsutrymmet varierar däremot mellan olika befattningar. Varje befattning är klart och tydligt definierad genom befattningsbeskrivningar och genom olika lagar och föreskrifter (Mintzberg,

---

<sup>8</sup> Nytändning kan, enligt oss, ske såväl i privat- som i yrkeslivet, och hänger oftast samman med varandra. Orsakerna bakom kan variera, men innebär en förändring av positiv natur för individen. Nytändningen medför att yrkespersonen får en större arbetsglädje, arbetar med större engagemang och gör det där lilla extra. Hos privatpersonen medför den ett större välbefinnande och tillfredsställelse, samt ökad energi och engagemang.



1979). Enligt Moxnes (1984) krävs det för att lärande ska uppstå en balans mellan trygghet och stabilitet å ena sidan, och ångest och utvecklingsmöjligheter å andra sidan. Utifrån detta menar vi att Polismyndigheten som organisation är så stabil och överstrukturerad att den riskerar att hämma individens lärande. Därmed hämmar den även det organisatoriska lärandet eftersom det individuella och det organisatoriska lärandet är beroende av varandra (Söderström, 1996; Dixon, 1999). Det organisatoriska lärandet sker enligt Svalander (1979) som en dialektisk process mellan individ och struktur. Det handlingsutrymme och de normer och rollförväntningar som finns inom organisationen påverkar individen, samtidigt påverkar individens tolkning av dessa faktorer organisationen. Inom Polismyndigheten är som tidigare nämnts strukturen fast, och det objektiva handlingsutrymmet är definierat utifrån lagar och position i hierarkin. Dessutom är rollförväntningarna på poliser, från allmänheten och från samhället i övrigt, sådana att de personifierar ordningsmakten och därmed trygghet och stabilitet. Detta sammantaget gör att individens möjlighet till en egen tolkning av organisationens struktur är mycket liten, vilket i sin tur inverkar negativt på det organisatoriska lärandet eftersom det sker i en dialektisk process mellan individen och strukturen.

De chefer inom organisationen som fått tillbaka personal som varit på arbetsrotation har, enligt vad både deltagarna och cheferna själva berättat i intervjuerna, låtit arbetet på avdelningen fortsätta helt oförändrat som om medarbetaren endast kommit tillbaka från en längre semesterresa. Enligt Moxnes (1984) är arbetsledarens inställning till kompetensutveckling och dennes agerande nyckeln till individens lärande och fortsatta utveckling. När chefen visar en likgiltig attityd visar denne indirekt att kompetensutvecklingen inte har någonting med det dagliga arbetet att göra. Vi anser att chefernas förhållningssätt gentemot vad individen upplevt och lärt sig under rotationstjänstgöringen har utgjort ett hinder för såväl det individuella lärandet som det organisatoriska lärandet. Medarbetaren har haft mycket små möjligheter att pröva sina nya erfarenheter i det dagliga arbete och att sprida sin nya kunskap och kompetens vidare inom organisationen. Engeström (1996) anser att en förändring måste samordnas med andra förändringar inom organisationen för att den inte ska bli partiell och utan avsedd effekt. En medarbetare som återkommer efter arbetsrotation med nya erfarenheter i form av kunskaper och kompetens menar vi kan jämföras med en förändring på avdelningen. Om det då inte också sker andra förändringar i omgivningen förblir dessa nya erfarenheter inkapslade inom medarbetaren, istället för att spridas bland organisationens medlemmar och omvandlas till gemensamma synsätt, riktlinjer och rutiner och så vidare.

## 5.2. Individuellt lärande

Trots en stabil organisation med en tydlig struktur har *Arbetsrotationsprogrammet* stimulerat deltagarnas lärande, vilket framkom av i våra intervjuer. Vi ska här lyfta ut några faktorer som har bidragit till att stimulera det individuella lärandet och belysa dem med hjälp av vetenskapliga teorier.

Under arbetsrotationen fungerade medarbetarnas tidigare erfarenheter som en förförståelse vilken påverkade det individuella lärandet. Deltagarna kände väl till myndigheten och dess organisation efter många års tjänstgöring. De var exempelvis väl bekanta med datasystemen, och rådande normer och värderingar inom organisationen. De som var poliser hade även en tydlig förankring i sin yrkesidentitet. Denna samlade förförståelse fungerade som en tyst kunskap med vars hjälp individer ordnar, sorterar och förklarar vad som händer och sker (Rolf, 1991). Den tysta kunskapen kan jämföras med det som Marton och Booth (2000) benämner relevansstruktur vilken gör att nya erfarenheter lättare resulterar i lärande. Individerna får lättare för att koppla ihop de nya erfarenheterna med sin tidigare kunskap och kompetens och lärandet stimuleras. Själva lärandet i samband med arbetsrotation bygger på primära erfarenheter, som Jarvis (1992) uttrycker det, vilka är direkt kopplade till anställningen. Även Dixon (1999) menar att individens förförståelse är betydelsefull för inläring av nya saker. Dixon talar om en kognitiv karta vilken består av allt som individen överhuvudtaget känner till (se 3.3.2.). Ju starkare kopplingen är till den kognitiva kartan desto lättare har individen för att komma ihåg och få användning av den nya kunskapen vid ett senare tillfälle.

Arbetsrotationen genomfördes i en lärmiljö vilken var välbekant för deltagarna. De var visserligen på en ny arbetsplats med nya kollegor, men organisationen och yrket var de samma. Det lärande som sker i individens vardag inom ramen för de aktiviteter som denne väljer att delta i, kallar Ellström (2005) för det informella lärandet. Den välbekanta miljön gjorde det lättare för deltagarna att ta till sig och reflektera över de nya erfarenheterna, vilka kunde vara relevanta för dem eller för deras arbete. Vi tänker oss att det blir lättare för individen att urskilja relevanta erfarenheter, eftersom denne är trygg i lärmiljön och inte alla intryck är nya och behöver bearbetas. Här spelar återigen relevansstrukturen (Marton & Booth, 2000) och den tysta kunskapen in (Rolf, 1991), eftersom dessa båda hjälper till att sortera nya intryck. Men även Moxnes (1981) kriterier för en arbetsmiljö som stimulerar lärande är av betydelse. En arbetsmiljö ska, enligt Moxnes (1981), vara tillräckligt trygg för att medarbetarna ska kunna tolerera den ångest som uppstår under en läroprocess, samtidigt som den måste skapa så pass mycket ångest och känsla av otillräcklighet att behovet av förändring uppmärksammas och erkänns. Deltagarna i *Arbetsrotationsprogrammet* är garanterade sin ordinarie tjänst när de kommer tillbaka efter rotationstjänstgöring, samtidigt som de under arbetsrotationen hamnar i en för dem ny arbetsmiljö.

Samtliga deltagare i *Arbetsrotationsprogrammet* kunde efter en tid utföra arbetsuppgifterna självständigt. Trots det hade deltagarna svårt att ge ett konkret exempel på något de lärt sig. Vi tror att det beror på att de är medvetna om att det tar tid att lära sig ett nytt arbete. Någon av intervjupersonerna uttryckte det som att den hade fått en inblick i arbete, men var långt ifrån fullärd. Men trots allt har ett individuellt lärande skett hos deltagarna, vilket till stora delar varit vad Kolb (1984), Jarvis (1992) och Dewey (1939) benämner erfarenhetsbaserat (se 3.3.2.). När deltagarna kom som arbetsroterare till sina nya arbetsplatser ställdes de inför en delvis ny situation och fick därmed nya erfarenheter. Dessa erfarenheter vilka individen observerat reflekterar denne sedan över. Därefter drar individen generella slutsatser utifrån den observerade erfarenheten, vilket skapar en begynnande förståelse för arbetet. Slutligen prövar

individens sin förståelse genom ett praktiskt handlande för att därigenom få ytterligare erfarenheter (Kolb, 1984). Den nya kunskap och kompetens som deltagarna tillgodogjort sig under arbetsrotationen baseras på en ny förståelse av arbetet. Därmed anser vi att kompetensförnyelse har inträffat (Sandberg & Targama, 1998). I något fall har deltagarna i *Arbetsrotationsprogrammet* även fått en kortare introduktion eller utbildning, vilket kan liknas vid en sekundär erfarenhet (Jarvis, 1992). Även här har ett individuellt lärande skett, men huruvida det varit fråga om kompetensförnyelse eller kompetensförstärkning känner vi inte till eftersom det beror på vilken pedagogik som använts.

De nya erfarenheterna som arbetsrotationen medförde kopplades till individens tidigare kunskap och kompetens och deltagarna kunde se ett samband mellan den tidigare kunskapen och kompetensen och de nya erfarenheterna. Därigenom fördjupades deltagarnas kunskap och kompetens. Sandberg och Targama (1998) benämner det lärande som sker inom individens rådande förståelse av sig själv och sitt arbete för kompetensförstärkning. När förståelsen istället förändras till följd av lärandet talar Sandberg och Targama (1998) om kompetensförnyelse (se 3.3.3.). En av deltagarna i programmet hade erhållit kunskap vilken sedan kom till användning i ett helt annat sammanhang. Vi menar att denne deltagares förståelse förändrats och att det varit tal om kompetensförnyelse.

Cheferna har sett att medarbetare som varit på arbetsrotation har ökat sin förmåga att reflektera över och ifrågasätta sina arbetsuppgifter och därmed kunnat göra det där "lilla extra". När en individ inte bara mekaniskt utför sitt arbete och korrigerar de eventuella fel som uppstår utan istället funderar över varför det uppstod eller varför uppgiften måste utföras på just det sättet skapas en möjlighet att förändra rådande normer och värderingar (se 3.4.2.), och därmed även att ett *doubleloop* lärande ska uppstå hos individen (Argyris & Schön, 1978). Detta lärande sker inom ramarna för individens subjektiva handlingsutrymme, vilket kan liknas med individens upplevelse och tolkning av tjänstens befattningsbeskrivning (Aronsson & Berglind, 1990; Ellström, 2005). Medarbetaren ifrågasätter och utmanar befattningsbeskrivningen såsom den uppfattas och kan därigenom utöka sitt subjektiva handlingsutrymme. Det objektiva handlingsutrymme vilket motsvarar befattningsbeskrivningen är oförändrat i och med att arbetsuppgifter och befogenheter inte har förändrats efter arbetsrotationen. Ett större subjektivt handlingsutrymme innebär att individen har kommit att uppleva en större känsla av *begriplighet* enligt KASAM, och förstår därigenom orsak och verkan bättre. Det innebär också att *hanterbarheten* ökat eftersom individen i större utsträckning förfogar över verktyg med vars hjälp tillvaron kan förändras. Dessutom upplever sig inte individen som ett offer när *meningen* ökat, utan ser fler möjligheter i situationen (Antonovsky, 1991).

## 5.3. Nytändning

Förutom individuellt lärande har *Arbetsrotationsprogrammet* även resulterat i att deltagarna har fått en nytändning, både som yrkes- och som privatpersoner. Både medarbetarna och cheferna påtalar under intervjuerna på olika sätt den nytändning som deltagarna fått genom sin medverkan i programmet. Vi ska i detta avsnitt av analysen försöka förklara varför en tydlig effekt av programmet blev en nytändning för deltagarna trots att detta inte varit planerat.

Idén till *Arbetsrotationsprogrammet* kom från *Kompetenscentrum* som ett led i en strävan att Polismyndigheten skulle bli en lärande organisation. Det är också *Kompetenscentrum* som har skött administrationen och handläggningen kring programmet. Det syfte, eller den handlingsteori, som organisationen utåt sett strävar efter är deras *espoused theory*. Parallellt med detta syfte finns en handlingsteori som används i praktiken inom organisationen, vilken benämns för *theory-in-use* (Argyris & Schön, 1978). Beträffande *Arbetsrotationsprogrammet* har det officiella syftet varit kompetensutveckling medan i våra intervjuer framkommit att det i praktiken fungerat främst som en personalvårdande förmån. En möjlig förklaring till denna skillnad mellan syften kan vara att Polismyndigheten som helhet fungerar utifrån vad Bolman och Deal (2003) kallar det strukturella perspektivet, vilket innebär att den fokuserar på uppställda mål, samordning och kontroll (se 3.2.). *Kompetenscentrum* däremot fungerar utifrån vad Bolman och Deal (2003) benämner för HR-perspektivet vilket sätter individens och organisationens interaktion i fokus (se 3.2.). Dessutom är *Kompetenscentrum* en stöd- och serviceenhet som kan ses som en organisation inom organisationen eftersom de inte ägnar sig åt organisationens egentliga uppgift eller syfte (Mintzberg, 1979). Vi menar att detta har medfört att *Arbetsrotationsprogrammet* i praktiken har haft en personalvårdande snarare än en kompetensutvecklande funktion.

Under intervjuerna har både deltagarna och cheferna haft svårt att ge något konkret exempel på individuellt eller organisatoriskt lärande som en konsekvens av *Arbetsrotationsprogrammet*, även om de är säkra på att det har skett ett lärande. Vad de istället har framhållit är deltagarnas nytändning. Vi tror att anledningen till att de framhåller nytändningen är dels, som vi tidigare sagt, att de anser sig endast ha fått en inblick i de nya arbetsuppgifterna, och dels att de när de återkom till sin ordinarie tjänst inte fått användning för det som de lärt sig. Istället är det nytändningen som förändrat dem och deras arbetssituation mest. Den har bidragit till att vederbörande upplever sig utföra sina arbetsuppgifter bättre. Individen nöjer sig inte med att endast använda den kompetens som arbetet kräver utan utnyttjar sin fulla faktiska kompetens (Ellström, 1992). Vi tänker oss att en individ med nytändning, även om denne fattat beslutet att lämna sin ordinarie tjänst och söka fast tjänst på rotationsplatsen, arbetar med större engagemang, kraft och gör det där lilla extra och därmed använder sin faktiska kompetens (se 3.3.2.). Individen som ska lämna arbetsplatsen har en plan med sin framtid, den har känt sig behövd och vet att den kan, och även denne individ använder mer kompetens än vad arbetet kräver och utnyttjar därmed sin kompetens i större utsträckning än en person som tappat sugen men inte vågar eller orkar ta tag i situationen. Nytändningen kan därmed leda till att personen återigen använder sin

faktiska kompetens och inte bara den som arbetet kräver. Arbetsrotation innebära därmed inte bara att ny kompetens skapas utan även att gammal kommer till användning.

Det finns, utifrån vad vi har konstaterat, många olika faktorer som samverkar och bidrar till denna nytändning. En av dem, menar vi, är att arbetsrotationen resulterat i ökade KASAM-värden hos deltagarna (Antonovsky, 1991). Vi har i avsnitt 5.2 konstaterat att deltagarnas känsla av *begriplighet*, *hanterbarhet* och *mening* (se 3.3.4.3.) ökat, vilket sammantaget inneburit ett ökat välbefinnande för individen. En annan möjlig förklaring till nytändningen är att deltagarna har fått uppmärksamhet och uppskattning på den arbetsplats där de varit som arbetsroterare. Hawthorne-studien visade, enligt Asplund (2002), att människor är socialt responsiva varelser vilka växer genom att de får uppmärksamhet för vad de gör (se 3.3.4.2.). Deltagarna i *Arbetsrotationsprogrammet* hade varit länge på sina arbetsplatser och vi antar att de och deras arbetsinsats togs mer eller mindre för givna. När de kom som arbetsroterare till sin nya arbetsplats fick de däremot både uppmärksamhet och uppskattning. Detta har lett till att flertalet av deltagarna sedan har sökt en ordinarie tjänst motsvarande den de hade under arbetsrotationen.

## 5.4. Organisatoriskt lärande

*Arbetsrotationsprogrammet* har även på olika sätt initierat ett organisatoriskt lärande. I en del fall har det endast varit tal om en ökad organisatorisk förståelse medan i andra fall har det inneburit små förändringar. Vi ska här analysera och försöka förklara vad som har skett.

*Arbetsrotationsprogrammet* har ökat deltagarnas organisatoriska förståelse genom att de har kunnat se sig själva och sina arbetsuppgifter i ett större sammanhang. De har sett den koppling som finns mellan olika arbetsuppgifter inom organisationen. Den ökade organisatoriska förståelsen har medfört att *begripligheten* och *meningen* har ökat enligt KASAM-modellen (Antonovsky, 1991). En ökad begriplighet innebär en ökad förståelse av orsak och verkan, samt ökade kunskaper om sig själv och tillvaron i stort. En ökad mening gör tillvaron begriplig och meningsfull, vilket i förlängningen gör livet värt att leva. Den ökade organisatoriska förståelsen är en förutsättning för att medarbetarna ska kunna fungera som opinionsbildare (Söderström, 1996).

Enligt det socialpsykologiska synsättet sker ett organisatoriskt lärande genom att opinionsbildare utövar inflytande och övertygar kollegor vilka i sin tur övertygar och förändrar andra medarbetare inom organisationen (Söderström, 1996). Vi menar att man kan likna arbetsroterarna vid opinionsbildare. Arbetsroterarna liksom opinionsbildarna kan, genom sin närvaro och det faktum att de har ett annat perspektiv eller synsätt, bidra

till att även de nya kollegorna får ett nytt perspektiv på sina arbetsuppgifter och därigenom göra en förändring möjlig. Samtliga chefer som vi har intervjuat är säkra på att arbetsroterare har förändrat och förbättrat små detaljer på avdelningen under sin närvaro även om de inte kan ge konkreta exempel. Den tysta kunskap som de nya kollegorna har om hur arbetsuppgifterna bäst ska utföras kan genom arbetsroterarnas närvaro medvetandegöras och därigenom blir den även möjlig att förändra. Dixon (1999) som bekänner sig till det socialpsykologiska synsättet, anser att det är mötet och dialogen mellan individer inom en organisation som ger upphov till organisatoriskt lärande (se 3.4.2.). I mötet mellan individer möts även olika perspektiv och sannolikheten för att bra synpunkter ska komma fram ökar. Dessutom tvingas individerna i dialogen sätta ord på saker och argumentera, vilket ökar medvetenheten och förändringsbenägenheten. I mötet mellan olika perspektiv utmanas även rådande normer och värderingar, *espoused theories*, vilket möjliggör ett *doubleloop* lärande och därmed en förändring av *theories-in-use* (Argyris & Schön, 1978). Argyris och Schön representerar det systemteoretiska synsättet och betraktar det organisatoriska lärandet som något som sker på grund av influenser eller påtryckningar från omvärlden. I det här fallet ser vi arbetsroterarna som representanter för omvärlden; det är de som kommer med de nya influenserna.

Bland de medarbetare som har deltagit i *Arbetsrotationsprogrammet* har det även funnits de som har haft med sig en kunskap och kompetens till den nya arbetsplatsen vilken inte tidigare fanns där. Denna kunskap och kompetens visade sig vara användbar, och vi tänker oss att den överförts till de nya kollegorna så att de efter arbetsrotationen själva har denna kunskap eller kompetens. På detta sätt har ett organisatoriskt lärande initierats genom arbetsrotationen, vilket motsvarar Dixons (1999) organisatoriska lärcykel (se 3.4.2.). Lärcykeln startar med att information sprids och nya idéer utvecklas. Informationen integreras sedan i det organisatoriska sammanhanget på den aktuella avdelningen, och tolkas där genom möte och dialog medarbetare emellan till en gemensam förståelse av arbetet. Utifrån denna förståelse utformas nya sätt att utföra arbetsuppgifterna på, och även om arbetsroteraren som var den som spred informationen inte längre finns kvar på avdelning, så lever det nya arbetssättet kvar. För att denna organisatoriska lärcykel ska fungera i praktiken krävs det att organisationen aktivt främjar och understödjer den (Dixon, 1999). I det här fallet representeras organisationen av chefen för avdelningen, eftersom de nya arbetssätten inte kan omvandlas till praktisk handling, om inte chefen ger sitt medgivande. Om chefen stödjer förändringen, innebär det att medarbetarnas objektiva handlingsutrymme (se 3.3.4.1.) utvidgas när befattningsbeskrivningen utvidgas (Aronsson & Berglind, 1990). Individens och organisationens lärande kopplas på detta sätt ihop och är beroende av varandra.

## 5.5. Avslutning

Samtliga deltagare i *Arbetsrotationsprogrammet* har haft en vilja av att förändra sin arbetssituation, eftersom de har upplevt en mättnad och känt sig i behov av ny stimulans. Genom sitt deltagande i *Arbetsrotationsprogrammet* har de fått uppmärksamhet och uppskattning, och en nytändning både som privat- och som

yrkespersoner. Men programmet har även medfört ett lärande, och då framför allt ett individuellt lärande. Deltagarna har genom ett erfarenhetsbaserat lärande lärt sig de nya arbetsuppgifterna under rotationstjänstgöringen. Den välbekanta arbetsmiljön och deras förförståelse har fungerat som ett stöd i deras lärande. Lärandet har dock försvårats av det faktum att deltagarnas objektiva handlingsutrymme varit alltför snävt definierat och därigenom har de inte givits möjlighet att använda sin nya kunskap och kompetens. Deltagarnas begränsade möjlighet till egna initiativ inom organisationens fasta struktur försvårar lärandet. Dessa faktorer har försvårat såväl det individuella som det organisatoriska lärandet. Dessutom har förhållningssättet bland de chefer som har lånat ut och fått tillbaka personal inom programmet försvårat spridningen av deltagarnas nya kunskap och kompetens inom organisationen och därmed begränsat det möjliga organisatoriska lärandet. Eftersom deltagarna inte har fått tillämpa sina nya kunskaper när de återkom efter arbetsrotationen, utan allt förlöpte som om ingenting hade hänt, har många av dem sökt en ordinarie tjänst motsvarande den de hade under arbetsrotationen.

Vår undersökning visar betydelsen av att kompetensutvecklingsinsatser samordnas med andra förändringar och att de integreras i den dagliga verksamheten för att de ska få full genomslagskraft. *Arbetsrotationsprogrammet* har fungerat bra trots att det i praktiken har fungerat som två olika program med två olika syften. Båda syftena är dock av godo och står inte i kontrast till varandra utan kompletterar och kan förstärka varandra, vilket vårt arbete har visat. En nytänd anställd använder sin faktiska kompetens och inte bara den kompetens som arbetet kräver. Men kompetensutvecklingssyftet bör komma mer i fokus och det krävs därför att detta syfte tydliggörs inom organisationen. Dessutom bör berörda chefer få ett ökat stöd i form av kunskap och information kring hur personal ska hanteras inom ramen för *Arbetsrotationsprogrammet*. För att optimera lärandet, såväl det individuella som det organisatoriska, krävs det att en gemensam handlingsplan utarbetas på hur personal ska tas emot, både när deltagarna kommer till rotationstjänsten och när de återvänder till sin ordinarie tjänst. Därigenom skapas möjligheter för att deltagarnas nya kunskaper ska kunna integreras i den dagliga verksamheten och komma organisationen till nytta. Deltagarna kan på detta sätt fungera som opinionsbildare och därmed stimulera det organisatoriska lärandet.

Åtgärderna att utarbeta en gemensam handlingsplan, att öka stödet till berörda chefer rörande hur medarbetare ska tas emot, samt att tydliggöra *Arbetsrotationsprogrammets* kompetensutvecklande syfte bör samtliga komma från *Kompetenscentrum*. Som vi har visat med vårt arbete är *Kompetenscentrum* att betrakta som en stöd- och serviceenhet inom Polismyndigheten. De arbetar också utifrån ett HR-perspektiv till skillnad från övriga organisationen vilken har ett strukturellt perspektiv. Där ligger problemet. Vi anser att båda perspektiven är nödvändiga och gagnar Polismyndigheten, men att HR-perspektivet får alltför lite utrymme inom organisationen för att nyttan med *Arbetsrotationsprogrammet* ska kunna utnyttjas till fullo. Som det framkommit i Hawthorne-studien, och även i vårt arbete, är människan en socialt responsiv varelse som reagerar positivt på uppmärksamhet, vilket överensstämmer med HR-perspektivet. Enligt detta perspektiv är organisationen och individen i behov av varandra, och en

nytändning måste därmed inte ses som att kompetensutvecklingsinsatsen har missat målet, utan kan ses som en annan sorts vinst för organisationen.

För framtida kompetensutvecklingsinsatser menar vi att berörda chefer måste stödjas i hur en kompetensutvecklingsinsats bör följas upp så att effekten av den blir maximal. Det måste finnas riktlinjer i form av rutiner och kunskaper kring detta inom organisationen. Deltagare kan inte själva förväntas tillämpa sina nya kunskaper i det dagliga arbetet och sprida dem vidare inom organisationen om inte de får stöd, utrymme och uppmuntran av sin chef att göra det. Vi anser att det är viktigt att inse att en kompetensutvecklingsinsats inte är slut för att deltagaren återvänder till sin tjänst. Istället är det då som det organisatoriska lärandet ska påbörjas.

Ett intressant framtida forskningsuppdrag, tycker vi, vore att studera hur effekterna på det organisatoriska lärandet kan förändras genom att åtgärder i form av gemensamma handlingsplaner sätts in för att förbättra uppföljningen av insatsen.

På basen av de presenterade resultaten blir vår generella slutsats en rekommendation att *Arbetsrotationsprogrammet* modifieras till formen så att uppföljning blir en integrerad del av programmet, samt att berörda chefer får stöd att praktiskt genomföra denna uppföljning. Då kan det tjäna sitt syfte också framöver och komma till större nytta och glädje inom organisationen.



## Efterord

I början av vårt uppsatsarbete lånade vi en bok på biblioteket som handlade om organisatoriskt lärande. I boken fanns en modell av Gärdborn över ”den organisatoriska utarmningsprocessen”. Processen ska symbolisera hur en myndighet fungerar, och den beskriver myndigheten som byråkratisk, stabil, med snäv specialisering och med mycket liten förändringsbenägenhet, vilket gör att medarbetarna har få möjligheter att lära något nytt och att detta på sikt utarmar dem. Någon tidigare låntagare hade skrivit in ordet ”Polisen” i mitten av modellen för att indikera att den fiktiva myndigheten i själva verket var Polismyndigheten.

Vi tyckte att det var ett lustigt sammanträffande eftersom vi studerade just Polismyndigheten, och blev nyfikna på om det kanske var så att den tidigare låntagaren hade rätt. Allmänhetens syn på Polismyndigheten överensstämmer kanske med ”Den organisatoriska utarmningsprocessen”, men inte med resultatet av vår undersökning. Första delen av modellen, vilken beskriver myndigheten som byråkratisk, stabil och specialiserad, stämmer in på myndigheter generellt sett. Men andra delen, vilken menar att medarbetarna inte skulle ha möjligheter att lära sig något nytt, överensstämmer inte. Tvärtom, visar vår undersökning att medarbetarna inom Polismyndigheten har möjligheter till lärande bland annat genom deltagande i *Arbetsrotationsprogrammet*.

Vi har även insett att *Arbetsrotationsprogrammet* är speciellt lämpligt för Polismyndigheten, dels eftersom cirka sjuttiofem procent av medarbetarna har samma grundutbildning. Men också för att polisyrket innefattar många vitt skilda arbetsuppgifter. En av de intervjuade cheferna uttalade följande ord angående fördelarna med polisyrket:

Det är ju en utav våra, vad ska man säga, det vi plussar för när ungdomar ska söka, alltså det är så brett, det är så otroligt brett... Du går en grundutbildning i ett antal månader, terminer, där sen har du ett spektra som är hur stort som helst.

# Referenser

Alvesson, M. & Deetz, S. (2000). *Kritisk samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur.

Alvesson, M. & Sköldberg, K. (1994). *Tolkning och reflektion – Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur.

Antonovsky, A. (1991). *Hälsans mysterium*. Stockholm: Natur och Kultur.

Argyris, C. (1992). *On Organizational Learning*. Cambridge, MA: Blackwell.

Argyris, C. & Schön, D. A. (1978). *Organizational Learning A Theory Of Action Perspective*. Reading, MA: Addison Wesley.

Aronsson, G. & Berglind H. (1990). *Handling och handlingsutrymme*. Lund: Studentlitteratur.

Arnold, J., Cooper, C-L. & Robertson, I-T. (1998). *Work Psychology Understanding Human Behaviour In The Workplace*. Harlow: Prentice Hall.

Asplund, J. (2002). *Det sociala livets elementära former*. Göteborg: Bokförlaget Korpen.

Bolman, L. & Deal, T. (2003). *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur.

Bryman, A. (2002). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber Ekonomi.

Dewey, J. (1939). *Experience and education*. ( The Kappa Delta Pi Lecture Series). New York, NY: Macmillan.

Dingwall, R. (1997). *Accounts, Interviews and Observations*. I Miller, G. & Dingwall, R. (red.). *Context & Method in Qualitative Research*. London: SAGE.

- Dixon, N. (1999). *The Organizational Learning Cycle*. Aldershot: Gower Publishing.
- Ekeblad, E. (1996). *Children • Learning • Numbers*. (Akademisk avhandling, Göteborg Studies In Educational Sciences 105). Göteborg: ACTA Universatis Gothoburgensis.
- Ellström, P-E. (2005). Arbetsplatslärandets janusansikte. *Pedagogisk Forskning i Sverige*, årg. 10, nr. 3/4, s. 182–194.
- Ellström, P-E. (1996). *Livslångt lärande*. Lund: Studentlitteratur.
- Ellström, P-E. (1992). *Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet*. Stockholm: Norstedts juridik.
- Engeström, Y. (1996). Developmental work research as educational research. *Nordisk Pedagogik*, 16, (3), s. 129-143.
- Flaa, P., Hofoss, D., Holmer-Hoven, F., Medhus, T. & Rønning, R. (1998). *Introduktion till organisationsteori*. Lund: Studentlitteratur.
- Granberg, O. (2004). *Lära eller läras*. Lund: Studentlitteratur.
- Haig, B-D. (2005). An Abductive Theory On Scientific Method. *Psychological Methods*, 10 (4), s. 371-388.
- Holmberg, C. (1987). Om forskning. I Patel, R. & Tebelius, U. (red.). *Grundbok i forskningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur.
- Ivarsson Westerberg, A. (2004). *Papperspolisen: Den ökande administrationen i moderna organisationer*. (Akademisk avhandling). Stockholm: EFI, Handelshögskolan.
- Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J. (2002). *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur.
- Jarvis, P. (1992). *Paradoxes of learning – on becoming an individual in society*. San Fransisco, CA: Jossey-Bass.

- Jerkedal, Å. (1990). *Utvärdering av utvärderingar*. Lund: Studentlitteratur.
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning, experience as the source of learning and development*. New Jersey: Prentice Hall.
- Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Lantz, A. (1993). *Intervjumetodik*. Lund: Studentlitteratur.
- Legard, R., Keegan, J., & Ward, K. (2003). *In-depth Interviews*. I Ritchie, J. & Lewis, J., (red). *Qualitative research practice: A guide for social science students and researchers*. London: SAGE.
- Marton, F. & Booth, S. (2000). *Om lärande*. Lund: Studentlitteratur.
- Mertens, D. M. (1998). *Research Methods in Education and Psychology*. London: SAGE.
- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Moxnes, P. (1984). *Att lära och utvecklas i arbetsmiljön*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Nelson, C., Treichler, P.A., & Grossberg, L. (1992). I Denzin, N. & Lincoln, Y. (red.). (1994). *Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Patel, R. & Tebelius, U. (1987). *Grundbok i forskningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur.
- Polisen. (2005).  
[http://www.polisen.se/mediaarchive/4347/3474/3928/AR\\_2005\\_6\\_mars.pdf](http://www.polisen.se/mediaarchive/4347/3474/3928/AR_2005_6_mars.pdf)  
<http://www.polisen.se/inter/nodeid=3599&pageversion=1.html#topp>
- Ritchie, J. & Lewis, J. (2003). *Qualitative research practice: A guide for social science students and researchers*. London: SAGE.

- Rolf, B. (1991). *Profession, tradition och tyst kunskap*. Övre Dalkarlshyttan: Bokförlaget Nya Doxa.
- Sandberg, J. (1994). *Human Competence at work*. (Akademisk avhandling). Göteborg: Bas.
- Sandberg, J. & Targama, A. (1998). *Ledning och förståelse – ett kompetensperspektiv på organisationer*. Lund: Studentlitteratur.
- Scriven, M. (1991). Prose and Cons about Goal-Free Evaluation. *Evaluation Practice*, 12 (1), s. 55-76.
- Svalander, P-A. (1979). *Att förnya sjukvårdens organisation*. Lund: Liber Läromedel.
- Svensson, L. (2004). *Forskningsmetoders analytiska och kontextuella kvaliteter*. I Allwood, C-M. (red.). *Perspektiv på kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Söderström, M. (1996). *Hur lär organisationer? – en diskussion om det organisatoriska lärandets nyckelfrågor*. Solna: Arbetslivsinstitutet.
- Thurén, T. (2002). *Vetenskapsteori för nybörjare*. Malmö: Liber.
- Thurén, T. (2005). *Källkritik*. Malmö: Liber.

# Bilagor

## 1. Kravprofil för intervjupersoner

Vår avsikt är att totalt genomföra tio stycken djupintervjuer. Skulle det då alla intervjuer är genomförda visa sig att vi inte erhållit den information vi anser oss behöva, kommer vi att gå vidare med ytterligare intervjuer. Urvalet kommer att gå till så att personal från *Kompetenscentrum* tar fram en lista med medarbetare och chefer som är positiva till att ställa upp i en intervju och som motsvarar kraven i vår specifikation.

Vi skulle föredra att börja intervjua deltagarna från programmet för att sedan gå vidare med cheferna.

- Vi skulle vilja intervjua sex programdeltagare (varav två civila) och fyra chefer (varav en civil). Cheferna bör både ha erfarenhet av att ha "lånat ut" och "lånat in" personal till programmet.
- Vi vill ha en jämn könsfördelning i bägge kategorierna, chefer och programdeltagare.
- Vi önskar intervjua en deltagare i *Arbetsrotationsprogrammet* som deltog i våras 2006, och sedan en per år fem år bakåt i tiden.
- Vi har valt att bortse från faktorn anställningstidens längd.

Anonymitet för intervjupersoner ser vi som en självklarhet.

**Bakgrund till kravspecifikationen:** Anledningen till att vi har valt just tio intervjuer är att vi tror att det krävs så många för att kunna se mönster i vårt material. Tanken är att koppla det empiriska materialet till dels individens lärande men även organisatoriskt lärande vilket är anledningen till att vi även intervjuar ett antal chefer. Cheferna bör ha erfarenhet av att både ha "lånat ut" och "lånat in" medarbetare till *Arbetsrotationsprogrammet* eftersom de då har erfarenheter av programmets båda sidor. Vi avser att först intervjua samtliga medarbetare för att sedan utifrån vad som framkommit av dessa intervjuer utarbeta en ny intervjuguide avsedd för intervjuerna med cheferna. Anledningen är att *Arbetsrotationsprogrammet* primärt syftar till individuellt lärande, men det organisatoriska lärandet är en önskad bieffekt. I det aktuella fallet är det individuella lärandet en förutsättning för att det organisatoriska lärandet ska ha skett. Vi börjar därför med att undersöka medarbetarens lärande. Hinder för det individuella lärandet som eventuellt framkommer av intervjuerna med medarbetarna har troligen sin grund i organisationen. Dessa eventuella hinder ämnar vi ta upp i intervjuerna med cheferna för att söka en organisatorisk förklaring.

Det finns många olika personalkategorier som har deltagit i *Arbetsrotationsprogrammet* och vi har valt att lyfta ut kategorierna polisiär och civil personal. Anledningen är att försöka göra vårt empiriska material representativt i förhållande till *Arbetsrotationsprogrammet*. Vi är medvetna om att detta är en mycket grov indelning av medarbetarna inom Polismyndigheten i Skåne, men det är den enda uppdelningen som vi anser kan rymmas inom ramen för denna uppsats.

Vi har valt att ta hänsyn till könsaspekten så till vida att vi vill att vårt empiriska material ska spegla programmet i stort. Bakgrunden är att Polismyndigheten är en organisation med övervägande manlig personal, och att det därför kan finnas skillnader mellan hur mäns och kvinnors individuella lärande övergår till organisatoriskt lärande.

Medarbetare med lång anställningstid har förtur till att delta i *Arbetsrotationsprogrammet*. Vi har därför valt att inte ta med faktorn anställningstidens längd i vår kravprofil. Vi har dock valt att ta hänsyn till tidsaspekten beträffande individens deltagande i programmet. Detta har vi gjort därför att vi tror att det kan ta tid för det organisatoriska lärandet att utvecklas.

Slutligen vill vi att samtliga deltagare i vår empiriska undersökning ska kunna garanteras anonymitet. Allt som sägs i intervjun kommer att behandlas konfidentiellt. Vi kommer att skriva ut intervjun men ingen mer än eventuellt vår examinator kommer att få ta del av den i sin helhet. Om examinatoren vill få ut intervju så kommer vi att ta bort uppgiften om namn. Valda delar av intervjun kommer vi eventuellt att använda som citat i vår magisteruppsats, men dessa citat kommer att anonymiseras innan vi använder dem. Anledningen är att vi vill skapa ett förtroende för oss hos intervjupersonerna så att de kan känna trygghet och tala fritt.

Utan detta förtroende och trygghet påverkas kvalitén på vårt empiriska material negativt på så sätt att djupet i intervjupersonernas berättelser uteblir.

## 2. Intervjuguide för intervjuer med medarbetare

### **Inledning:**

Vi läser sista året på Personal- och arbetslivsprogrammet vid Lunds Universitet och denna termin skriver vi vår magisteruppsats i arbetslivspedagogik. Vi har blivit kontaktade av representanter vid *Kompetenscentrum* hos Polismyndigheten i Skåne för att göra en utvärdering av Polismyndighetens arbetsrotationsprogram.

Som du antagligen vet finns det inget arbetsrotationsprogram denna höst eftersom det ska utvärderas och eventuellt även förändras. Tanken är att vår utvärdering ska undersöka för- och nackdelar med programmet såsom det har varit utformat fram tills nu. Den kommer också att ligga till grund för eventuella förändringar av programmet. Genom att delta i denna intervju ges du alltså en möjlighet att påverka det framtida *Arbetsrotationsprogrammets* utformning.

Vi har valt dig utifrån en namnlista som vi har fått från *Kompetenscentrum*. De har satt samman listan utifrån en kravprofil som vi har tagit fram. Listan består av cirka femtio namn och utav dessa väljer vi ut tio stycken för intervju. Vi vill påpeka att deltagandet är frivilligt och att du när som helst kan avbryta intervjun. Allt som sägs i intervjun kommer att behandlas konfidentiellt. Vi kommer att spela in intervjun på band för att sedan med hjälp av bandinspelningen skriva ut intervjun. Ingen mer än vi och möjligen vår examinator kommer att få ta del av bandinspelningen och utskriften i sin helhet. Om examinatorn ta del av vårt intervjumaterial kommer vi att ta bort namnen på våra intervjupersoner. Valda delar av intervjun kommer vi att använda som citat i vår magisteruppsats, men dessa citat kommer att anonymiseras innan vi använder dem.

Vårt huvudsakliga syfte med intervjuerna är att undersöka vilka effekter *Arbetsrotationsprogrammet* haft på lärande, både lärande på individnivå, gruppnivå och organisationsnivå. Vi kommer att börja intervjun med att ställa frågor om dig och din bakgrund inom organisationen. Därefter övergår vi till att prata om tiden i *Arbetsrotationsprogrammet*. Vi kommer sedan in på vad som har hänt efter programmet, vilka förändringar som skett i arbetssituationen. I slutet av intervjun finns det utrymme för dig att ta upp det som du känner att vi eventuellt har förbiset.

### **Innan vi börjar själva intervjun så undrar vi om det är något speciellt som du funderar över eller vill ta upp?**

*Vår avsikt med denna intervjuguide är att undersöka vilket lärande som kommit ut ur Arbetsrotationsprogrammet. Vi söker efter lärande på tre olika nivåer: individ, arbetsgrupp och organisation. Förhoppningen är att det individuella lärandet ska ha genererat organisatoriskt lärande. Om så inte har skett har vi ambitionen att söka efter eventuella hinder för det organisatoriska lärandet. Vi har dock inte ambitionen att kunna uttala oss om Arbetsrotationsprogrammet varit bra eller dåligt. Istället tänker vi*



*oss en slags icke-målrelaterad utvärdering som fokuserar på de effekter, den förändring som skett hos deltagarna och deras omgivning, vare sig dessa effekter varit planerade eller ej. Vi har ansträngt oss för att vinna intervjupersonens förtroende genom att förklara våra avsikter och poängtera anonymiteten. Vi har också försökt att motivera intervjupersonen till att svara på våra frågor genom att förklara de syften som finns med utvärderingen och hur de kan gagna såväl organisationen som individen.*

**Bakgrundsfakta:**

- Kan du kort berätta om dig själv och din yrkesbana (ålder, utbildning, år inom organisationen, olika befattningar)
- Vilken är din nuvarande befattning och hur länge har du varit där
- Anledning till att du sökte till *Arbetsrotationsprogrammet*
- Vilken befattning hade du i *Arbetsrotationsprogrammet* (var?)

*Vår avsikt är att få fram vad de ville få ut av *Arbetsrotationsprogrammet*. Vad det var i den ordinarie tjänsten som drev dem till att anmäla sig till programmet och vad det var i den tillfälliga tjänsten inom programmet som lockade.*

**Tiden i *Arbetsrotationsprogrammet* (Individens lärande):**

- Vilka förväntningar hade du inför arbetsrotationen? Och infriades dessa? (varför/varför inte?)
- Kan du nämna något som du har lärt dig?
- Vilket bemötande fick du?
- På vilket sätt påverkade dina kunskaper/erfarenheter arbetet?

*Vi vill ta reda på om medarbetaren självständigt fått utföra meningsfulla arbetsuppgifter eller om medarbetaren endast har behandlats som en extraresurs. Vi vill också få fram om medarbetaren har kunnat koppla ihop sina nya kunskaper/erfarenheter med sina tidigare, och om medarbetaren lämnat något "avtryck" efter sig.*

**Tiden efter *Arbetsrotationsprogrammet* (Arbetsgruppens lärande):**

- Vilka reaktioner fick du av dina kollegor och din chef när du kom tillbaka?
- Vilka förändringar har skett i arbetsgruppen tack vare *Arbetsrotationsprogrammet*
- Kan du ge något exempel på hur dina nya kunskaper/erfarenheter påverkat arbetet? (egen arbetssituation respektive arbetsgruppens)

*Med dessa frågor hoppas vi kunna få fram om medverkan i programmet varit till nytta för medarbetaren i den ordinarie tjänsten. Vi vill också undersöka om medarbetarens kollegor och arbetsgrupp haft nytta av de nya kunskaperna/erfarenheterna.*

**Tiden efter *Arbetsrotationsprogrammet* (Organisatoriskt lärande):**

- Kan du se på vilket sätt programmet varit bra för organisationen i stort? (brobyggare, ökad kompetens, förståelse)
- *Arbetsrotationsprogrammet* ska förändras och vi undrar om du har några förslag på förbättringar (öppenhet gentemot chef, programmets längd)

*Vi inser att det kan vara svårt för den enskilde medarbetaren att se om hans eller hennes lärande har genererat organisatoriskt lärande, men vi vill med dessa frågor trots det göra ett försök.*

### 3. Intervjuguide för intervjuer med chefer

#### **Inledning:**

Vi läser sista året på Personal- och arbetslivsprogrammet vid Lunds Universitet och denna termin skriver vi vår magisteruppsats i arbetslivspedagogik. Vi har blivit kontaktade av representanter vid *Kompetenscentrum* hos Polismyndigheten i Skåne för att göra en utvärdering av Polismyndighetens arbetsrotationsprogram.

Som du antagligen vet finns det inget arbetsrotationsprogram denna höst eftersom det ska utvärderas och eventuellt även förändras. Tanken är att vår utvärdering ska undersöka för- och nackdelar med programmet såsom det har varit utformat fram tills nu. Den kommer också att ligga till grund för eventuella förändringar av programmet. Genom att delta i denna intervju ges du alltså en möjlighet att påverka det framtida *Arbetsrotationsprogrammets* utformning.

Vi har valt dig utifrån en namnlista som vi har fått från *Kompetenscentrum*. De har satt samman listan utifrån en kravprofil som vi har tagit fram. Listan består av cirka femtio namn och utav dessa väljer vi ut tio stycken för intervju. Vi vill påpeka att deltagandet är frivilligt och att du när som helst kan avbryta intervjun. Allt som sägs i intervjun kommer att behandlas konfidentiellt. Vi kommer att spela in intervjun på band för att sedan med hjälp av bandinspelningen skriva ut intervjun. Ingen mer än vi och möjligen vår examinator kommer att få ta del av bandinspelningen och utskriften i sin helhet. Om examinatorn ta del av vårt intervjumaterial kommer vi att ta bort namnen på våra intervjupersoner. Valda delar av intervjun kommer vi att använda som citat i vår magisteruppsats, men dessa citat kommer att anonymiseras innan vi använder dem.

Vårt huvudsakliga syfte med intervjuerna är att undersöka vilka effekter *Arbetsrotationsprogrammet* haft på lärande, både lärande på individnivå, gruppnivå och organisationsnivå. Vi kommer att börja intervjun med att ställa frågor om dig och din bakgrund inom organisationen. Därefter ställer vi frågor om dina erfarenheter av att ta emot och att låna ut personal till programmet. I slutet av intervjun finns det utrymme för dig att ta upp det som du känner att vi eventuellt har förbiset.

#### **Innan vi börjar själva intervjun så undrar vi om det är något speciellt som du funderar över eller vill ta upp?**

*Vår avsikt med denna intervjuguide är att undersöka vilket lärande som kommit ut ur Arbetsrotationsprogrammet. Vi söker efter lärande på tre olika nivåer: individ, arbetsgrupp och organisation. Förhoppningen är att det individuella lärandet ska ha genererat organisatoriskt lärande. Om så inte har skett har vi ambitionen att söka efter eventuella hinder för det organisatoriska lärandet. Vi har dock inte ambitionen att kunna uttala oss om Arbetsrotationsprogrammet varit bra eller dåligt. Istället tänker vi*

*oss en slags icke-målrelaterad utvärdering som fokuserar på de effekter, den förändring som skett hos deltagarna och deras omgivning, vare sig dessa effekter varit planerade eller ej. Vi har ansträngt oss för att vinna intervjupersonens förtroende genom att förklara våra avsikter och poängtera anonymiteten. Vi har också försökt att motivera intervjupersonen till att svara på våra frågor genom att förklara de syften som finns med utvärderingen och hur de kan gagna såväl organisationen som individen.*

**Bakgrundsfakta:**

- Kan du kort berätta om dig själv och din yrkesbana (ålder, utbildning, år inom organisationen, olika befattningar)
- Vilken är din nuvarande befattning och hur länge har du varit där?
- Hur uppfattar du ändamålet med *Arbetsrotationsprogrammet*?
- Vilken erfarenhet har du av *Arbetsrotationsprogrammet*? (lånat in/ut personal)

*Vi tänker att om chefen uppfattar ändamålet med rotationsprogrammet som någon form av kompetensutvecklingsåtgärd så borde arbetsrotationen ha större möjlighet att generera lärande än om chefen endast ser programmet som något personalvårdande.*

**Att ta emot personal inom *Arbetsrotationsprogrammet* (Arbetsgruppens lärande):**

- Varför har ni utlyst rotationstjänster? Och hade ni några förväntningar på vad de kunde tillföra avdelningen? (tillföra kunskap el. klara hög arbetsbelastning)
- Hur tog ni emot personerna som kom till er på rotationstjänst? (handledare, introduktion)
- Vad har ni fått ut av att ha arbetsroterare hos er? (kunskap, rutiner, samarbete)

*Vi vill ta reda på om personen som arbetsroterat har tillfört ny kunskap eller om personen endast har behandlats som en extraresurs. Vi vill också få fram om personen har bemötts på ett sätt som gagnar avdelningens rykte inom organisationen, och huruvida personen lämnat något "avtryck" efter sig.*

**Att låna ut personal till *Arbetsrotationsprogrammet* (Arbetsgruppens lärande):**

- Hur har det gått till då personal från din avdelning har sökt rotationstjänst? (öppenhet mot chef, tid och möjlighet till förberedelse)
- Hur har ni löst frånvaron? (arbetsfördelning, rutiner)
- Kan du nämna något som har förändrats på grund av ni har lånat ut personal till *Arbetsrotationsprogrammet*? (kunskap, rutiner, samarbete)

*Med dessa frågor hoppas vi kunna få fram om kollegor och arbetsgrupp haft nytta av de nya kunskaperna/erfarenheterna, och om själva frånvaron gett upphov till förändringar vilka i sin tur lett till organisatoriskt lärande.*

### **Att få tillbaka personal som varit på arbetsrotation (Arbetsgruppens lärande):**

- Kan du berätta hur det har gått till då personal har kommit tillbaka efter att ha varit på rotation? (förändringar, uppföljning)

*Vi vill undersöka på vilket sätt har personalen har givits möjlighet att dela med sig av sina erfarenheter då de kom tillbaka, ex. genom samtal med chefen eller infomöte med kollegor. Om personalen ej givit möjlighet undrar vi vad det i förlängningen kan ha inneburit för såväl individen som för arbetsgruppen.*

### **Arbetsrotationsprogrammets organisatoriska effekter:**

- Kan du se hur *Arbetsrotationsprogrammet* har påverkat organisationen i stort? Både positivt och negativt? (brobyggare, ökad kompetens, förståelse)

### **Framtiden:**

- *Arbetsrotationsprogrammet* ska förändras och vi undrar om du har några förslag på förbättringar (öppenhet mot chef, behovsprövning, jämsställas med andra kompetensutvecklingsinsatser)

*Arbetsrotationsprogrammet ska eventuellt likställas med övrig kompetensutveckling inom organisationen och behovsprövas. Vilka för och nackdelar finns det? Det finns även ett förslag på att det i framtiden ska bli obligatoriskt att söka rotationstjänst via chefen. Hur ställer sig chefen till det? Vilka kan effekterna bli för såväl det individuella som det organisatoriska lärandet?*