



LUNDS
UNIVERSITET

Pedagogiska institutionen
Box 199, 221 00 Lund

Kurs: PED 463
Magisteruppsats, 10 poäng
61-80 poäng
Datum: 2006-01-05

Vid rationaliseringsvägens slut och rekonstruktionsvägens början

En empirisk studie av förutsättningar för
livsmedelsarbetares lärande

Yoshiko Kitagawa Jönsson
Charlotte Rosendahl

Handledare:
Glen Helmstad

ABSTRACT

Arbetets art:	Magisteruppsats 10 poäng
Sidantal:	31
Titel:	Vid rationaliseringsvägens slut och rekonstruktionsvägens början; En empirisk studie av förutsättningar för livsmedelsarbetares lärande
Författare:	Yoshiko Kitagawa Jönsson, Charlotte Rosendahl
Handledare:	Glen Helmstad
Datum:	2006-01-05
Sammanfattning:	<p>I dagens högteknologiska samhälle ställs organisationer inför nya och svårare konkurrenssituationer, vilket kräver förändringar av både organisationen och de anställda. För att bli effektivare ställer organisationen högre krav på kompetens. Därmed måste individen anpassa sig till nya tankesätt när det gäller synen på lärande.</p> <p>Föremålet för vår undersökning är ett företag inom livsmedelsbranschen vilket har blivit starkt påverkat av omvärlden. Detta har tvingat dem till omorganisation och effektivisering. För att uppnå effektivisering måste de anställda bredda sin kompetens och få en helhetssyn på produktionen. Bland sina anställda har Företaget korttidsutbildade med hög medelålder vilket har lett till att effektivisering är svårt att uppnå.</p> <p>Ändamålet med vår studie är att undersöka de korttidsutbildades arbetssituation på Företaget och analysera förutsättningarna för deras lärande. Detta har utförts med kvalitativa semistrukturerade intervjuer med de anställda, ledningen och facket. Dessutom har vi gjort en observation i form av en rundvandring i produktionsområdena. Tolknigen av dessa data ger en bild av hur omvärldsfaktorer påverkar synen på lärande och vilka konsekvenserna blir för de korttidsutbildades förutsättningar för lärande. Resultaten visar att de anställda känner en viss maktlöshet inför sin nya arbetssituation. Detta kan bero på att deras åsikter inte hörtsammats av ledningen och på dålig kommunikation, vilket har bidragit till ett dåligt arbetsklimat. Dessutom saknar de anställda förståelse för sin situation. Sammantaget leder dessa faktorer till att de anställda motarbetar de åtgärder till kompetenshöjning som Företaget eftersträvar.</p>
Nyckelord:	Omorganisation, korttidsutbildade, kompetens, lärande, förståelse

Innehållsförteckning

Förord.....	i
1. Inledning	1
1.1 Förutsättningar för lärande bland kollektivanställda inom livsmedelsbranschen	2
1.2 Syfte	3
1.2.1 Frågeställningar	3
1.3 Disposition	3
2. Forskningsstrategi	3
2.1 Utgångspunkter	4
2.1.1 Med fenomenologin som inspiration	4
2.1.2 Observation och kvalitativa intervjuer	4
2.1.3 Presentation av Företaget	5
2.1.4 Etik	7
2.2 Genomförande.....	8
2.2.1 Urval av intervjupersoner.....	8
2.2.2 Utformning av intervjuguider och intervjugenomförande.....	9
2.2.3 Bearbetning av observations- och intervjudata.....	9
2.2.4 Tolkningsätt	10
3. Förutsättningar för de kollektivanställdas lärande i Företaget.....	11
3.1 Yttre kontext	12
3.1.1 Ekonomiska förutsättningar och strukturella förändringar	12
3.1.2 Sociokulturella förutsättningar.....	12
3.1.3 Arbetsrättsliga ramverket	13
3.1.4 Värderingsförändringar av vuxnas lärande	13
3.2 Inre kontext	15
3.2.1 Organisationsförändring.....	15
3.2.2 Teknologistrategi.....	16
3.2.3 Kompetensutvecklingsstrategi	16
3.2.4 Produktionsområden.....	17
3.2.4.1 Produktionsområde B.....	18
3.2.4.2 Produktionsområdet C.....	18
3.2.5 Efterfrågan på kompetens på den inre arbetsmarknaden	20
3.2.6 Utbud av kompetens på den inre arbetsmarknaden	23

3.3 Sammanfattning	25
3.4 Analys av interaktionen mellan yttre och inre kontext	25
3.4.1 Förändringarnas inverkan på förutsättningarna för lärande?	25
3.4.2 Möjligheter och hinder för lärande	26
4. Avslutande reflektioner	29
Referenser	32
Bilagor	a
1. Inbjudan att medverka i en intervju	a
2. Guide för att uppnå informerat samtycke	b
3. Intervjuguide för intervjuer med de kollektivanställda	c
4. Intervjuguide för intervjuer med ledningen	d
5. Intervjuguide för intervju med Livsmedelsarbetarförbundets fackliga representant	e
6. Förkortningar	f

Förord

Efter att ha undersökt ett företag som arbetar inom telekommunikationsbranschen i vår kandidatuppsats, tyckte vi att det fanns ett behov av att vidga vår insyn i andra branscher och se hur det ser ut i den vida världen. Det finns många olika grundläggande behov i livet, ett av de viktigaste är mat. Mat är inte bara mat utan kan ses som en del av det som konstituerar livet, både privat och yrkesmässigt. I skuggan av dagens högteknologiska samhälle är det lätt att glömma bort livsmedelsbranschen. När konsumtionsmönster ändras påverkas villkoren för utförandet av arbetet. Vi har valt att titta närmare på ett företag inom livsmedelsbranschen i Sverige. Hädanefter kallat *Företaget*. Genom ett bra samarbete med vår kontaktperson på Företaget har vi kunnat identifiera föremålet för vår undersökning. Genom samtal med vår kontaktperson har vi fått inblick i en ny och spännande värld, som ingen av oss har varit i kontakt med tidigare. Vi i vårt kommande yrke som personalvetare kommer med stor sannolikhet att röra oss bland både de långtids- och korttidsutbildade. Därför är det av intresse för oss att få en bred syn och därmed ökad förståelse för olika personalkategorier inom organisationer, innan vi tar steget från den akademiska världen till arbetsmarknaden.

Vi vill slutligen förtydliga att vi har försökt vara sakliga men är medvetna om att resultatet av denna uppsats kommer att påverkas av våra värderingar och vår bakgrund. Ett sätt att hantera det är att be läsaren vara kritisk i sin läsning.

Vi vill tacka våra familjer och vänner för det stöd och den förståelse vi fått i vårt tidskrävande arbete. Vi lovar att uttrycket ”efter uppsatsen” aldrig mer kommer att användas. Livet kan äntligen fortsätta!

Vi vill tacka Företaget, speciellt kontaktpersonen, för att vi blev bemötta med öppna sinnen. Intervjupersonernas medverkan har gett oss den insyn vi eftersträvade och har därmed skänkt vår magisteruppsats ett verkligt innehåll. Tack för er ärlighet och er vilja att hjälpa oss.

Sist men inte minst vill vi tacka vår ”Sokrates”, Glen, som på sitt kloka sätt satt igång tankar och idéer hos oss. Detta har gett oss luft under vingarna så att vi kunnat nå högre höjder. Tack för att du har räddat oss ännu en gång, utan dina hårda krav skulle vi inte ha suttit här nu.

Tack

Lund, januari 2006

Yoshiko och Lotta

1. Inledning

Vi lever i ett samhälle som är präglad av globalisering, internationalisering, automatisering och datorisering vilket medför ekonomiska och strukturella förändringar. Detta gör att organisationer ställs inför nya och svårare konkurrenssituationer. Organisationerna måste hålla samma takt som den förändring som sker för att hålla sig konkurrenskraftiga inom sin bransch. Som ett led i detta har synen på arbete förändrats från att ha ett traditionellt och maskinellt fokus till att ha ett kunskaps- och färdighetsbaserat fokus. Dessa nya, moderna organisationer medför nya sätt att tänka på arbetsmiljö och arbetsvillkor, vilket i sin tur medför nya synsätt på de anställda (Castells, 2000). De anställda ska ha hög yrkesskicklighet, kompetens och vara flexibla. De ska dessutom kunna hantera rädsla, osäkerhet, kulturella förändringar och stress, samtidigt som de ska vara produktiva och kreativa (Butler, 2001). Dock är det inte alla organisationer som fungerar efter det nya och moderna synsättet, utan vissa lever kvar i det traditionella, eller är en mix av det nya och det traditionella (Solomon, 2001).

I de traditionella organisationerna höjs produktiviteten med hjälp av maskiner och automatisering, medan de kunskaps- och färdighetsinriktade organisationerna höjer produktiviteten genom att öka de anställdas kunskaper och färdigheter (Drucker, 2002). Detta har skapat ett avstånd när det gäller kompetens och kompetenshantering, vilket kan bero på att de som arbetar inom traditionella organisationer ofta är korttidsutbildade jämfört med dem som arbetar inom kunskaps- och färdighetsinriktade, som ofta är långtidsutbildade (Butler, 2001). I kunskaps- och färdighetsinriktade organisationer har de anställdas kompetens blivit den viktigaste tillgången, vilket har lett till att kompetensutveckling blivit en central del i organisationens utveckling (Kjellberg, Söderström & Svensson, 1998). Eftersom det fortfarande finns organisationer som lever kvar i det traditionella synsättet, sker en segregering mellan långtidsutbildade och korttidsutbildade (Butler, 2001).

Såsom svenskt näringsliv förändras är det färre och färre traditionella organisationer som använder sig av relativt korttidsutbildad personal. Även om dessa organisationer blir färre så finns de faktiskt kvar och vi känner att det är en bortglömd nisch som vi tycker skulle vara intressant att göra en undersökning om. Ännu mer intressant blir det med tanke på att vi inom vår utbildning har läst mycket om hur viktig kompetens, kompetensutveckling, individuellt-, organisatoriskt- och livslångt lärande är för att en organisation ska kunna vara konkurrenskraftig. Den forskning och litteratur kring organisationsteorier och ledarskap som vi tog del av under utbildningen hade fokus på moderna organisationer.

I vår kandidatuppsats fördjupade vi oss i en modern organisation och därför blev vi nyfikna på hur arbetsmiljö och arbetsvillkor ser ut för de korttidsutbildade i en traditionell organisation i vårt kunskapsorienterade samhälle. Hur mottages förändringarna i samhället och i organisationerna av de korttidsutbildade? Hur ska de förhålla sig till sitt ”nya” arbete på ett engagerat sätt? Hur ska de skapa en vardagsförståelse av världen de lever i? Detta är viktiga frågeställningar som måste beaktas för att bryta den segregering som sker mellan långtidsutbildade och korttidsutbildade och som på sikt kan skapa förändrade villkor ur samhälls-,

organisations- och individperspektiv. Segregeringen kan hejdas genom en förändrad syn på lärande¹.

Föremålet för vår studie är en traditionell organisation vars anställda mestadels består av korttidsutbildade. De korttidsutbildade är medlemmar i Livsmedelsarbetarförbundet (Livs)² och deras anställningsvillkor regleras av kollektivavtal³. Företaget har under de senaste åren genomgått stora strukturella förändringar. Innan alla omorganisationer ansågs Företaget som en enda stor familj, där man, hustru, barn och föräldrar jobbade inom företaget. Livet var tryggt och alla hade mycket gemensamt, det var helt enkelt en stor Företagsfamilj. Dessutom bodde de flesta anställda i samma kommun och Företaget var en del av vardagen. Bilden splittrades av alla omorganisationer och den stora familjen finns inte längre.

1.1 Förutsättningar för lärande bland kollektivanställda inom livsmedelsbranschen

Möjligheter till, och hinder för, lärande inom arbetslivspedagogiken tar sin utgångspunkt i individuella förutsättningar, men måste ses ur ett omvärldsperspektiv för att kunna förstå sammanhanget (Granberg, 1996).

Individuella förutsättningar handlar om subjektiva faktorer som påverkar motivationen till lärande på arbetsplatsen. Subjektiva faktorer bottnar i individens sociokulturella bakgrund och till den rådande kulturen på arbetsplatsen. Korttidsutbildade utför ofta arbete som ställer låga krav på yrkeskompetens och deltagandet i utbildning är låg och inget som efterfrågas. De har svårt att motivera utbildning och vidareutveckling om den inte är direkt kopplad till arbetskravet. Även om arbetet ställer krav på kompetenshöjning är det knappast något som är motiverande för individen. Olika individer reagerar dock olika beroende på sin situation. (Ellström, 2004).

Omvärldsperspektiv å andra sidan kan beskrivas utifrån livsmedelsbranschens förändrade syn på kompetens. Trots att det fortfarande finns många jobb med relativt låga krav på utbildning, är det en tendens i utvecklingen att dessa arbeten rationaliseras bort vid neddragningar. Enligt en enkätundersökning utförd av Livsmedelsföretagen (Li, odaterad a) kräver de jobb som skapas idag högre utbildning och 25 % av de nyanställda inom livsmedelsbranschen har högskoleutbildning. Det är inte enbart utbildning som är i fokus för Li, utan även kompetens och kompetensutveckling är något de arbetar strategiskt med tillsammans med respektive branschorganisation (Li, 2005).

Idag har Livs som mål att vara med att påverka och forma framtidens arbetsplatser. Eftersom en stor del av Livs fackliga representanter är skolade i en organisationskultur där administration och bevakningsfrågor har dominerat, behövs en förändring av deras

¹ Vi använder oss av Ellströms (1992) definition av lärande, ”med lärande avses här relativt varaktiga förändringar hos en individ som ett resultat av individens samspel med sin omgivning” (s. 67). Denna definition kopplar vi vidare till kompetens i form av kunskap, vilja och känsla.

² Vi använder oss av flertalet förkortningar och har gjort upp en förkortningslista som ligger som sista sida i hela uppsatsen (bilaga 6).

³ De korttidsutbildade i vår undersökning kallas för kollektivanställda. Termen används även inom Företaget.

synsätt för att nå målet. Förändringen handlar om en ny organisationskunskap som anammar individens utveckling som nödvändig för organisationens utveckling. Det handlar också om en ökad medvetenhet om hinder för människans uppfinningsrikedom. De förtroendevaldas nya uppgifter blir i stället att leda människor över eller förbi hinder i ett föränderligt samhälle. Förändring skapar hinder, vilket kräver kunskap och förmåga att lösa problem, vilket i sin tur leder till att lärande blir en viktig strategisk faktor i dagens arbete (Livs, 2005).

Att kompetens och lärande har blivit viktiga strategiska faktorer syns inte minst i det kollektivavtal som slutits mellan Li och Livs som gäller 1 maj 2004 – 31 mars 2007. Det anger att lönesättningen ska baseras på att svårare arbete, som kräver högre skicklighet, ansvar och kompetens, ska ge högre lön än ett enklare arbete. Vidare fastställs att lönesystemet bör utformas så att det blir en drivkraft för de anställdas kompetens och arbetsuppgifter (Livsmedelsavtalet).

1.2 Syfte

Så länge efterfrågan på svenskproducerade varor finns kommer arbetstillfällena inom livsmedelsbranschen att finnas kvar. Livsmedelsbranschen har identifierat behovet av förändring, men utmaningen blir att öka förståelsen för lärande hos de korttidsutbildade för att få till en varaktig förändring.

Vårt syfte är att utifrån de anställda, ledningen och facket undersöka de korttidsutbildades arbetssituation på Företaget och analysera förutsättningarna för deras lärande.

1.2.1 Frågeställningar

Vilka omvärldsfaktorer påverkar Företaget?

Vilka konsekvenser har omvärldsfaktorerna för de anställdas lärande?

Vilka möjligheter och hinder finns det för de anställdas lärande?

1.3 Disposition

Uppsatsen introducerades med problemområdet vilket ligger till grund för syfte och frågeställningar. Därefter redovisar vi de forskningsstrategier som varit vägledande för uppsatsen. Vidare tar vi upp förutsättningarna för de kollektivanställdas ”lärande” i Företaget som består av det teoretiska ramverket och den empiriska undersökningen vilket följs av vår analys.

2. Forskningsstrategi

Vårt metodkapitel inleds med hur vi inspirerats av fenomenologin och hur den i sin tur lett till en kvalitativ forskningsmetod. Vi vill ge läsaren en inblick i vårt tillvägagångssätt och våra val vid datainsamling och bearbetning. Läsaren får därmed

möjlighet att forma sig en egen bild och göra egna tolkningar. Slutligen beskriver vi den tolkningsram som ligger till grund för den teoretiska och empiriska framställningen.

2.1 Utgångspunkter

2.1.1 Med fenomenologin som inspiration

Vi har inspirerats av fenomenologin i vårt uppsatsarbete, särskilt när det gäller tillämpning av livsvärldsansats. Enligt Bengtsson (2005) kan en livsvärldsansats antas för att tillämpa fenomenologin för att förstå pedagogisk forskning. *”Det är först i sina sammanhang som enskilda händelser, ting och människor med sina erfarenheter eller handlingar blir fullt begripliga”* (s. 48). Denna livsvärldsansats har sitt ursprung i Husserls fenomenologi som utgår från begreppet intentionalitet, dvs. riktad medvetenhet mot fenomen. Bengtsson har inspirerats av andra teoretikers tolkningar såsom Merleau-Ponty och Schütz. Även de tar sin utgångspunkt i livsvärlden, men menar dessutom att människan står i relation till sin kropp och den sociala omvärlden. Kroppen och dess olika delar står i ett nära och inre förhållande till varandra och ska enligt Merleau-Ponty förstås som ett sätt att *vara i världen* (Bengtsson, 2005). Schütz (1953/1999) anser att människans sociala position alltid står i relation till andra och att den individuella kunskapen huvudsakligen är ett resultat av denna relation. Relationen till andra är något individen har en förståelse för men denna förståelse kan ha sina gränser.

Bengtssons livsvärldsansats utgår från att objekt och subjekt är sammanflätade i gemensamma erfarenhets- och handlingssammanhang som skapar en livsvärld. Varje livsvärld har sin egen sfär, men är också förbunden med andra. Dessutom påverkas livsvärlden av samtiden, det förgångna och framtiden. I vår undersökning har vi för avsikt att fånga de kollektivanställdas förståelse för lärande i ljuset av yttre och inre kontextuella förutsättningar. För att fånga denna förståelse utgår vi från att samla in data från tre parter, vilka enligt vår åsikt är sammanflätade i samma livsvärld. Dessa resonemang anser vi vara förenliga med en kvalitativ forskning. Enligt Bryman (2002) kan en kvalitativ strategi användas vid strävan efter att förstå de kontextuella, materiella samt existentiella omständigheter som påverkar individens handlande. Därför har vi valt en kvalitativ strategi för vår datainsamling.

2.1.2 Observation och kvalitativa intervjuer

Observation är en metod som oftast används i etnografi. Den är präglad av en sociologisk syn och handlar mycket om synen på främmande kulturer. Det finns olika sorters observationer allt från *”complete participant”*, till *”complete observer”*. *”Complete participant”* innebär att forskaren döljer sig bland dem som skall undersökas, på det sättet hoppas forskaren komma närmare de studerade. I motsats till detta finns det *”complete observer”* vilket innebär att forskaren absolut inte har någon direktkontakt med de undersökta. Ett exempel på detta är när en forskare studerar barn genom *”one way screen”*. De flesta observationer befinner sig någonstans på skalan mellan dessa två motpoler (Hammersley & Atkinson, 1995). Enligt Bryman (2002) finns det dessutom ostrukturerad observation, där syftet är att betrakta deltagarna i deras miljö för att sedan återberätta beteendet.

I enighet med ovan nämnda definition placerar vi vår observation mellan de två motpolerna. Vi deltog inte i produktionen men var dock aktiva i vår rundvandring, då vi ställde frågor och pratade med de anställda. Enligt vår mening har pedagogik och etnografi en gemensam syn, nämligen att forskaren försöker vara medveten om vad och hur denna lär sig ute på fältet. Genom att vara medveten om sin egen lärandeprocess kan forskaren själv utvecklas och komma på nya tankar och vinklingar i sitt arbete. Enligt livsvärldsperspektivet är de studerade och forskarna oskiljaktigt förbundna med sina livsvärldar (Bengtsson, 2005).

Livsvärldsperspektivet innebär en fördjupad och vidgad kunskap om andra genom kommunikation och interaktion. För att verkligen kunna tränga in i intervjupersonens livsvärld fodras någon form av möte. Detta leder i sin tur till att den vanligaste insamlingsmetoden är intervjuer (Bengtsson, 2005). Fontana och Frey (1994) nämner också att intervjuer är den vanligaste och starkaste metoden för att få förståelse för människors handlande. Enligt Bryman (2002) kan dessa vara ostrukturerade eller semistrukturerade i sin utformning. Båda dessa former medger frihet i formuleringarna och utrymme för tilläggsfrågor under intervjuens gång. Denna flexibilitet var något vi eftersträvade för att få så fyllig och uttömmande data som möjligt och för att vi skulle upptäcka teman som var dolda även för intervjupersonerna själva. Detta har lett oss till valet av att använda semi-strukturerade kvalitativa intervjuer.

2.1.3 Presentation av Företaget

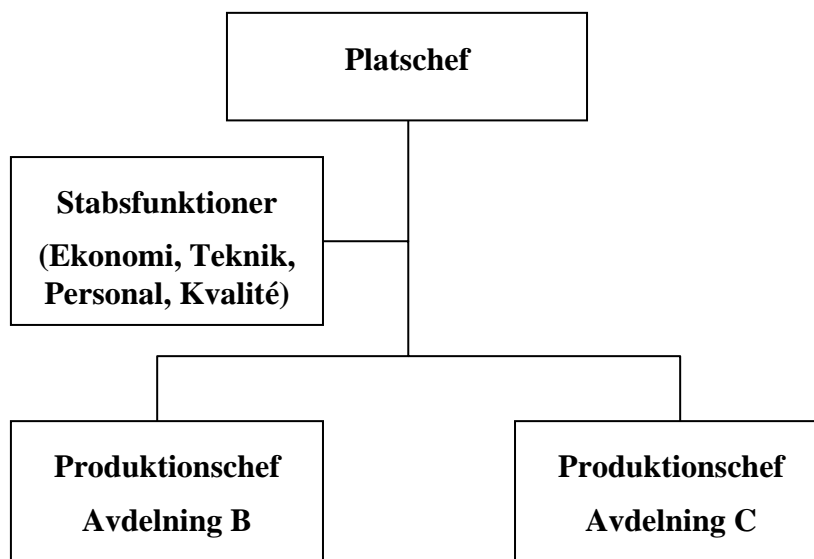
I startgrupparna till arbetet med magisteruppsatsen hade vi kontakt med två organisationer. En av kontakterna var samma organisation som vi skrev vår kandidatuppsats hos och den andra var Företaget. Vi fick kontakt med Företaget genom att ringa kontaktpersonen och presentera oss själva, samtidigt som vi frågade om de var intresserade av att vi skrev vår uppsats hos dem. Vi fick ett positivt svar och efter några möten med kontaktpersonen bestämde vi oss för att skriva magisteruppsatsen hos Företaget.

Företaget⁴ är en enhet som ingår i en koncern inom livsmedelsbranschen och har varit verksam i Sverige i flera år. Inom Företaget består ledningen av platschef, olika stabsfunktioner samt produktionschef B och produktionschef C (Figur 1). Under produktionschef C finns det flera avdelningar, eftersom produktionen inom Produktionsområde C är betydligt större än inom Produktionsområde B. Detta är följden av en rad omorganisationer som Företaget och koncernen som helhet varit tvungna att genomgå för att modernisera sin verksamhet. För att hålla sig konkurrenskraftig var koncernen tvungen att modernisera sin teknik, sina arbetsuppgifter och sin arbetsmiljö. Anledningen till detta var att hålla takten med en alltmer föränderlig marknad, där inträdet i EU har påverkat svenskarnas konsumtion och matvanor. Denna modernisering kan beskrivas med ett ord, effektivisering.

Följden av effektiviseringen har lett till att Företaget har genomgått flera organisationsförändringar, den senaste från hösten 2004 fram till våren 2005. Under denna omorganisation stängdes två tredjedelar av Produktionsområde B. Föremålet för vår undersökning är produktionsområde B och C.

⁴ Följande information är från våra samtal med kontaktpersonen.

Ledningen för Företaget



Figur1. Illustration av ledningen för Företaget

När de anställda sades upp, i samband med omorganisationen, trädde arbetsrättslagstiftningen in och förhandlingar med facket påbörjades. I enlighet med arbetsrättsliga lagar och kollektivavtal har Företaget följt ”sist in först ut” principen (turordning vid uppsägning 22 § Lagen om anställningsskydd, LAS). Därmed fick de som jobbat längst i företaget stanna och de med kortast anställning sades upp. Följden blev att vissa från Produktionsområde B flyttades över och ersatte personal i Produktionsområde C. Dock finns det några undantag, där vissa nyckelpersoner fick stanna på grund av sin kompetens. Eftersom det var de yngre som fick gå först blev medelåldern hos dem som stannade kvar (inklusive tjänstemännen) 48,3 år. Medelåldern på Produktionsområde B ligger på 44,6 år och Produktionsområde C på 49,4 år.

Ett av målen med effektiviseringen är att uppnå en helhetssyn på produktionen hos de anställda, vilket hittills har varit svårt. Den höga medelåldern försvårar det individuella lärandet när det gäller den tekniska sidan av verksamheten. I ljuset av den starka konkurrensen på dagens marknad krävs det att de anställda har en helhetssyn som sträcker sig utöver deras egna arbetsuppgifter. När ett problem uppstår i produktionen kan de anställda oftast lösa problemet där de befinner sig. Däremot saknas förmågan att inse konsekvenserna av problemet längre fram i produktionslinjen och därmed utföra inga åtgärder. Effektiviseringen kräver dock mer. Verksamheten blir dessutom sårbar när de få som har både kompetens och förmåga att öka sitt individuella lärande försvinner vid en omorganisation, på grund av exempelvis arbetsrättslagen och fackförhandlingar. Det finns en villighet att dela med sig av sin kunskap och förmåga, men villigheten att ta emot saknas. Vi ställer oss frågan, kan individen förneka sig att lära?

För att öka kompetensen bland de anställda har Företaget infört arbetsrotation där de anställda genom rotation mellan olika arbetsuppgifter kan få en helhetssyn. Ännu ett

steg i denna riktning är införandet av en kompetenstrappa, där de anställda får lön efter sin kompetens. Lönegrupperna inom de olika produktionsområdena har själva arbetat fram förslagen till hur kompetenstrapporna ska utformas. Vid det inledande skedet har ledningen och facket förhandlat om hur mycket lönen skall vara på de olika trappstegen, men målet är att de anställda så småningom själva ska påverka lönesättningen. I samband med denna förhandling har diskussioner om rimlig upplärningstid dykt upp. Hur lång tid ska de anställda ha på sig för att lära sig och utöka sin kompetens? Rimlig upplärningstid innebär i korthet en övergångstid, där de anställda får chansen att utöka sin kompetens. Kompetenstrappan har mottagits med blandade känslor och är fortfarande på förhandlingsbordet.

Inom Produktionsområde B finns det 35 anställda, varav 95 % är män och 5 % kvinnor. Arbetsuppgifterna är tunga och sliter på kroppen. Personalen från Produktionsområde B är specialutbildad och vissa har genomgått en gymnasieutbildning, vilken var resultatet av ett samarbete mellan Företaget och Komvux. Förutom gymnasieutbildning fanns det också en lärlingsutbildning där nyanställda gick bredvid anställda med längre erfarenhet. Trots att arbetet i produktionsområdet är tungt och kroppsligt krävande, har många ändå valt detta yrke. En anledning är, att historiskt sett har denna yrkeskategori varit eftertraktad och därmed garanterades ett jobb med bra lön. Detta berodde på den stora efterfrågan kontra bristen på den ovannämnda arbetskraften. Lönesituationen för yrkeskategorin i regionen blev följaktligen en av de bästa i landet.

Inom Produktionsområde C finns det 135 anställda, med en jämn könsfördelning. Historiskt har kraven på utbildning varit lägre än idag, därför finns en spridning i utbildningsnivån. Ett krav som Företaget har försökt följa är att personalen ska ha genomgått gymnasial livsmedelsutbildning. Förr i tiden krävdes det en viss fingerfärdighet men numera sköts den funktionen mer och mer av datorstyrda maskiner.

2.1.4 Etik

Eftersom Företaget vill vara anonymt i redovisningen av våra forskningsresultat ställer detta krav på oss att följa de forskningsetiska principerna så noggrant som möjligt, och detta i sin tur ska sträcka sig även till de intervjuade. Nedan vill vi redovisa för läsaren fyra etiska krav inom ämnesområdet för humaniora och samhällsvetenskap (Vetenskapsrådet, 2002), och hur de påverkat vårt uppsatsarbete. Dessa etiska krav är informations-, samtyckes-, nyttjande- och konfidentialitetskravet.

Informationskrav innebär att forskaren måste informera de berörda om undersökningens syfte. Dessutom har deltagarna rätt att avbryta sin medverkan när som helst utan att bli drabbade av negativa följder, vilket är kärnan i samtyckeskravet. I korthet får de självständigt bestämma hur länge de ska delta (Vetenskapsrådet, 2002). Eftersom fyra av intervjupersonerna jobbar i produktionen var det svårt för oss att kontakta dem innan intervjun. Därför valde vi att skicka en inbjudan till att medverka i en intervju (bilaga 1) genom deras chefer, där vi berättade vilka vi var och vad undersökningen hade för syfte. Till de övriga tre ringde vi och använde oss av en samtalsguide för att uppnå informerat samtycke (bilaga 2). Genom att använda oss av ovannämnda upplysningar anser vi att vi uppfyller både informations- och samtyckeskravet. Däremot upptäckte vi att en av de intervjuade från produktionen inte hade fått brevet förrän fem minuter innan intervjun. Detta gjorde den intervjuade avvaktande, eftersom denna inte var förberedd på vad som förväntades. Följaktligen ågnade vi början av intervjun åt att berätta om och klargöra

vad undersökningens syfte var och vilka vi var. Trots den avvaktande början var intervjupersonen öppen och villig att dela med sig av sina åsikter, vilket gav oss en stor mängd material att bearbeta senare. Eftersom intervjupersonen var den första av de fyra som arbetade inom produktionen, var vi i fortsättningen noggranna med att fråga de övriga om de hade fått vårt brev och hur långt innan. Det framkom att övriga fått brevet med minst två dagars framförhållning.

Nyttjandekravet innebär att alla uppgifter som är insamlade om individerna endast får användas i forskningssyfte. Till sist har vi konfidentialitetskravet vilket rör frågan om offentlighet och sekretess. Oftast förknippas det med tystnadsplikt, där obehöriga inte får ta del av personuppgifter och att informationen inte kommer ut till allmänheten. Dessutom ska alla uppgifter om personen avkodas för att försvåra identifiering av individen, dvs. alla namn tas bort ur rapporten (Vetenskapsrådet, 2002). Både genom brevet och genom att ha uppnått informerat samtycke, har vi upplyst intervjupersonerna om att allt material endast kommer att användas i vår uppsats. Detta anser vi uppfyller nyttjandekravet. När det gäller konfidentialitet är det svårare för oss. Vi fick en känsla av att flera av de intervjuade kände till vilka andra som skulle bli intervjuade. Vi kunde garantera dem anonymitet mot yttvärlden, dvs. utanför Företaget, men internt var det omöjligt. Med detta i åtanke har vi försökt utforma den empiriska delen av vårt arbete så anonymt som möjligt. Därför valde vi att göra grupp hänvisning i citaten som vi lyft fram i empirin. *Anställd* representerar alla intervjupersoner som är kollektivanställda och *Ledning* representerar de chefer som vi intervjuat. Den fackliga representanten benämns som *Facket*.

2.2 Genomförande

2.2.1 Urval av intervjupersoner

Enligt Bryman (2002) är bekvämlighetsurval ett vanligt sätt att välja intervjupersoner i organisationsstudier. Oftast grundas det på svårigheten att få tag i personer man vill intervju. Vi var mer eller mindre tvungna att överlåta urvalet till vår kontaktperson. Anledningen var att vi hade för dålig insyn i produktionen och därför inte kunde förutse tillgänglighet. Produktionen fick inte störas av vår undersökning och därför har vi använt oss av bekvämlighetsurval. Dock hade vi vissa kriterier som vi angav till vår kontaktperson, men av organisatoriska och praktiska skäl kunde de inte följas fullt ut. Ett exempel är att effektiviseringen har gjort det svårt att få intervjupersoner med kortare anställningstid.

Våra intervjupersoner består av två chefer från ledningen, en facklig representant från Livsmedelsarbetarförbundet samt fyra kollektivanställda från produktionen. Vi har intervjuat två anställda från respektive produktionsområde. Majoriteten av de intervjuade har jobbat i Företaget sedan de slutade grundskolan eller gymnasiet. Med hänvisning till konfidentialitet kan vi inte avslöja mer om de intervjuade. Hur detta påverkat vår uppsats återkommer vi till i den avslutande reflektionen.

2.2.2 Utformning av intervjuguider och intervjugenomförande

För att få fram hur intervjupersonerna upplever sin verklighet, sitt liv och den arbetssituationen de befinner sig i, är det viktigt hur frågorna utformas i intervjuguiden. Intervjuguiden finns för att frågorna ska ha en viss tematisering och alla intervjupersoner ska få samma förutsättningar. Om undersökningen innefattar flera parter så bör forskaren använda sig av mer struktur, dvs. semi-strukturerade intervjuer, för att kunna göra jämförelser mellan dem (Bryman, 2002). Vi vill få en helhetsbild av de anställdas verklighet, därför har vi valt de aktörer som vi uppfattar har störst betydelse, nämligen anställda, ledningen och facket. Därför har vi använt oss av tre intervjuguider, en för varje aktör. Vi har använt oss av semi-strukturerade intervjuer med ganska hög grad av struktur. Våra intervjuguider (bilaga 3, 4 och 5) har vuxit fram ur diskussionerna med vår kontaktperson och med hänsyn till den bakgrundsinformation vi själva inhämtat från olika källor.

Intervjuerna genomfördes i ett avskilt, mindre konferensrum på Företaget. Konferensrummet var beläget i en del av byggnaden som för tillfället var tomt. Vi befann oss på neutral mark, borta från produktionen och tjänstemännen. Denna möjlighet kom sig av att Företaget efter omorganisationen har många oanvända lokaler.

Till att börja med inledde vi intervjun med bakgrundsfrågor för att intervjupersonen skulle koppla av och anpassa sig till situationen. Vi har använt oss av kritisk forskningssyn som innebär att vinna intervjupersonens förtroende genom att avslöja vetskap om känsliga ämnen (Alvesson & Deetz, 2000). Vi ställde frågor som var relevanta för vårt arbete, bland annat om organisationsförändringarna, vilket vi har uppfattat som ett känsligt ämne. Genom att upplysa intervjupersonerna om vår kännedom om situationen tror vi att de intervjuade kände sig bekväma, därför har information av känslig natur framkommit. I de fortsatta intervjuerna använde vi även denna känsliga information, med hänvisning till att vi hade fått informationen från deras kollegor, naturligtvis utan att avslöja källan. Vi lyckades på detta sätt bygga ett förtroendeband med de intervjuade.

Intervjuerna tog mellan 40 minuter och 1½ timme och spelades in på band, varpå de transkriberades ordagrant. På så sätt bevaras den intervjuades ordval och uttryck (Bryman, 2002).

2.2.3 Bearbetning av observations- och intervjudata

Observationen genomfördes tidigt i oktober och intervjuerna påbörjades i slutet av oktober 2005. Denna mellanperiod gav oss tid att skriva ut våra upplevelser av observationerna på var sitt håll och därmed fick vi två versioner. Dessa versioner diskuterade vi tillsammans, varpå det mynnade ut i en gemensam gestaltning som redovisas i det empiriska avsnittet. Med observationen som grund har vi fått insyn i de intervjuades vardagsliv, vilket gett oss en bra grund för intervjugenomförandet. Genom att berätta för intervjupersonerna att vi gjort en rundvandring i produktionen tror vi att de kände sig bekväma med oss. Den vetskap vi hade om deras vardag gav de intervjuade en känsla av äkta intresse från vår sida vilket ökade villigheten att dela med sig.

Intervjuerna planerades med en eller ett par dagars mellanrum, vilket gav oss möjlighet att transkribera genast. Detta underlättade bearbetningen av den stora mängden

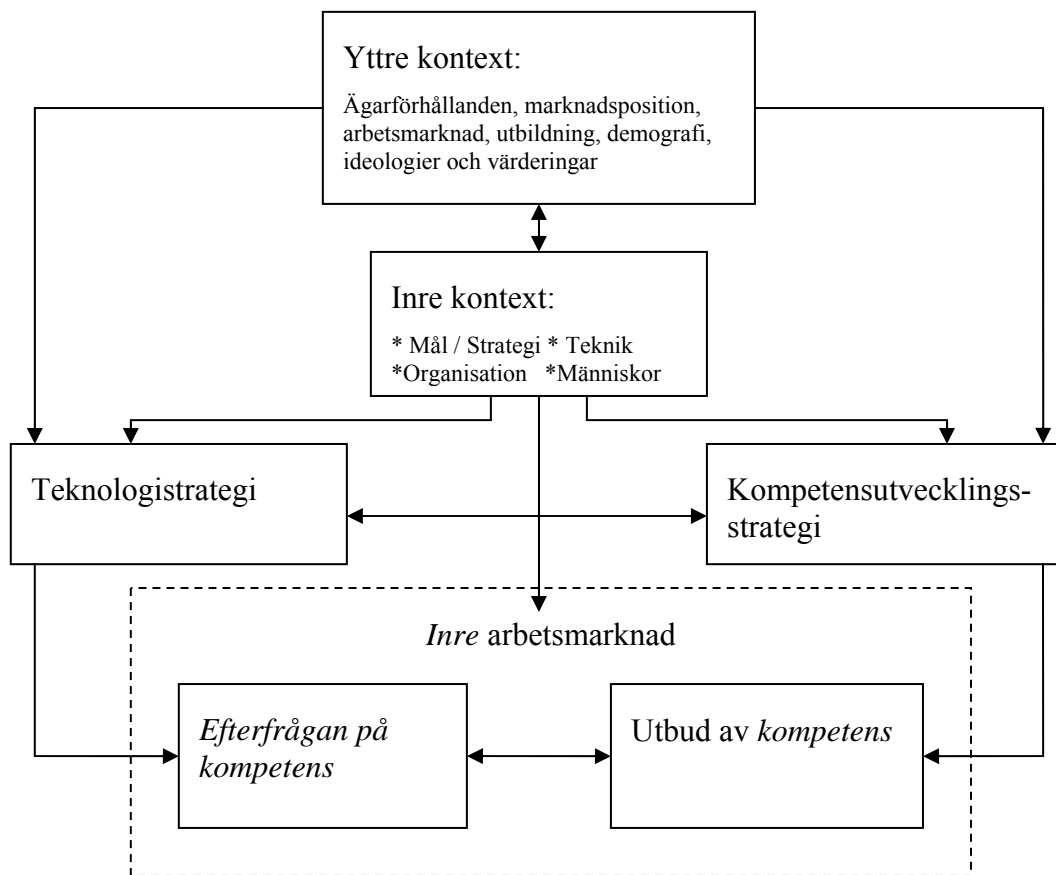
information vi fick fram. Vi kunde dessutom under resans gång återkomma till de transkriberade intervjuerna, för att söka efter nya teman och företeelser. Vi läste in oss på intervjuerna på var sitt håll och jämförde sedan våra respektive tolkningar. Tillsammans skrev vi ner den del som har kommit fram i empiriavsnittet. Vi har genom detta förfarande en tydlig gemensam bild av undersökningen. Vi ser det som en fördel att ha varit två forskare, eftersom vi därigenom haft möjlighet att diskutera upplevelserna och på så sätt kontrollera varandras upptäckter, vilket är ett sätt att hantera validitetsproblematiken (Adler & Adler, 1994).

2.2.4 Tolkningsätt

Syftet med vår uppsats är att utifrån de anställda, ledningen och facket undersöka de korttidsutbildades arbetssituation på Företaget och analysera förutsättningarna för deras lärande. För att uppnå detta har vi undersökt yttre och inre kontextuella faktorer, vilka ingår i Ellströms (1992) föreställningsram för studier av kompetens/kvalifikation, utbildning och lärande i arbetslivet (Figur 2). Därför har vi valt att använda denna föreställningsram som vägledande modell vid läsning av teori, vid behandling av det empiriska materialet och för hur vi framställer uppsatsen. Vi har dock gjort vissa förändringar för att modellen ska passa de begrepp som vi använder. En förändring är att döpa om den interna arbetsmarknaden till den *inre arbetsmarknaden*. Intern definieras som ”något helt inom en enhet” och inre definieras som ”en del i någon större helhet” (Norstedts ordbok, 1997). Intern framstår för oss som något isolerat, däremot framstår inre som något som sker i interaktion med omgivningen. Vi ser det som att den yttre och inre kontexten i vår uppsats påverkar varandra och därför kan inte den inre arbetsmarknaden ses som något isolerat. På så sätt kan den inre arbetsmarknaden ses som en del av en större helhet. En annan förändring vi gjort är att byta ut begreppet kvalifikation till *kompetens*, eftersom vi har kopplat samman kompetens och lärande.

Vi använder oss av modellen för att beskriva de kollektivanställdas lärande i Företaget på följande sätt. Vi framställer först och främst de yttre kontextuella faktorerna som påverkar Företaget. När det gäller den inre kontexten har vi framställt på vilket sätt Företaget svarar på de yttre faktorerna i form av omorganisation, teknologi- och kompetensutvecklingsstrategier. Här redovisas även hur vi som observatörer uppfattat de olika produktionsområdena. Som en del i den inre kontexten finns även den inre arbetsmarknaden. Den inre arbetsmarknaden beskriver dels vilken efterfrågan på kompetens som Företaget har på de anställda. Dels utbudet av kompetens som finns bland de anställda. Slutligen gör vi en analys av hur yttre och inre kontext samverkar som en helhet och hur detta påverkar lärandet för de anställda.

Föreställningsram för studier av kompetens/kvalifikation, utbildning och lärande i arbetslivet som modell



Figur 2. Från *Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet: Problem, begrepp och teoretiska perspektiv* (s. 15), av P-E. Ellström, 1992, Stockholm: Publica: Allmänna Förlaget. (Kursivt i modellen är ändrat).

3. Förutsättningar för de kollektivanställdas lärande i Företaget

I detta avsnitt tillämpas vår version av Ellströms föreställningsram och vi börjar med att redovisa de yttre kontextuella faktorerna. Vi inleder med de övergripande förändringarna som sker på ett internationellt, nationellt eller lokalt plan, alltså inom Europa, Sverige och kommunen. De yttre kontextuella faktorer som vi anser påverkat Företaget är ekonomiska förutsättningar och strukturella förändringar, sociokulturella och arbetsrättsliga förutsättningar och till sist värderingsförändringar av vuxnas lärande. Sedan redogör vi för den inre kontexten i form av omorganisation, teknologi- och kompetensutvecklingsstrategier. Vi avslutar med vår förståelse för arbetsmiljön i produktionsområdena, vilken baseras på vår observation. Slutligen presenteras de intervjuades förståelse för vilken kompetens som efterfrågas av Företaget och vilka möjligheter de anställda har att svara mot denna efterfrågan.

3.1 Yttre kontext

3.1.1 Ekonomiska förutsättningar och strukturella förändringar

En stor del av den svenska ekonomin har historiskt varit uppbyggd kring export och tillverkning. Idag ser bilden annorlunda ut och stora delar av den traditionella tillverkningen har omstrukturerats eller lagts ned under de senaste två årtiondena. Detta har lett till en svagare tillväxt med högre arbetslöshet som följd (Kjellberg, *et al.*, 1998). Sedan 1995 har förändringarna delvis skett på grund av inträdet i EU. Svenskt näringsliv har genomgått stora förändringar för att anpassa sig till de olika lagar och direktiv som finns inom gemenskapen (Li, odaterad b).

För livsmedelsindustrin har en av konsekvenserna av EU inträdet blivit en lägre prisökningstakt, vilket är en av orsakerna till de ekonomiska kriserna. Som en följd av de ekonomiska kriserna har många företag effektiviserat sin produktion med neddragningar som följd (Li, odaterad b). Li har sammanställt statistik från Statistiska Centralbyrån. Dessa sammanställningar visar att antalet företag (mest enmans- eller småföretag) inom livsmedelsindustrin i Sverige har ökat den senaste 10-årsperioden med knappt 15 %. Samtidigt visar sammanställningarna att antalet anställda inom livsmedelsbranschen minskat med ungefär 10 % under samma period (Li, odaterad a, b).

För att nå större framgångar på marknaden startas samverkan mellan organisationer med likasinnade intressen på internationell eller global basis (Castells, 2000). Samarbete mellan organisationer är ett fenomen som kan förklaras av begreppet kluster. Kluster är allianser av organisationer som går samman i olika konstellationer, antingen på funktionella eller geografiska grunder. De allianser som grundar sig på funktionella relationer är inte beroende av att ha geografisk närhet utan kan vara internationellt spridda. De funktionella klustren leder till större dynamik, innovationsförmåga och konkurrenskraft (Malmberg, 2002). EU inträdet har gjort att gränserna är mer öppna, vilket gör att organisationerna har större möjlighet att flytta sin produktion till andra länder. Anledningen kan vara antingen strategiska skäl, som att komma närmare marknaden, eller ekonomiska skäl, som att få billigare arbetskraft. Li genomförde vid årsskiftet 2004/2005 en undersökning som visar att av drygt 100 undersökta företag var det närmare 60 % av företagen, med fler än 500 anställda, som antingen hade flyttat ut eller planerade att flytta ut delar av produktionen ur Sverige (Li, odaterad b).

3.1.2 Sociokulturella förutsättningar

Allianser på geografiska grunder utnyttjar en lokal arbetsmarknad med möjligheter att skapa förtroendefulla relationer. De grundar sig ofta på ett väl utvecklat kunnande vilket påverkar lärandet i organisationer (Malmberg, 2002). Sölvell (2004) påpekar dock att kluster inte enbart handlar om att organisationer samverkar med varandra, utan innebär också samverkan med myndigheter och olika samarbetsorgan.

Inom Kommunen Z⁵ finns det företagssamverkan med olika inriktningar. Dessa allianser är dels mellan företag inom kommunen, men även mellan företag och kommun. Inom ramen för kommunens näringspolitiska program drivs det olika aktiviteter som exempelvis kompetensutveckling. Med sina näringspolitiska program vill Kommunen Z locka till sig fler företag och få de redan befintliga att växa. Målsättningen med programmen är att göra företagen inom kommunen konkurrenskraftiga och skapa ett bra företagsklimat. Dessutom ska goda samarbeten i regionen, samt internationella samarbeten, utökas på sikt (Kommunen Z, 2005).

Med mer än hundra anställda är Företaget bland de största arbetsgivarna i kommunen och är inte, enligt kontaktpersonen på Företaget, med i någon företagssamverkan vare sig med andra företagare inom kommunen eller med Kommunen Z. Detta kan bero på att både företagssamverkan inom kommunen och kommunens näringspolitiska program riktar sig till småföretagare, oftast med betydligt färre anställda (Kommunen Z, 2005).

3.1.3 Arbetsrättsliga ramverket

Den fackliga arbetarrörelsen i Sverige startades i slutet på 1800-talet, då de fackliga organisationerna nådde vissa framgångar genom att bland annat LO bildades. Som ett svar på den organisering som arbetstagarna genomförde slöt sig arbetsgivarna samman och bildade SAF under tidigt 1900-tal. SAF:s viktigaste bidrag till arbetsrätten är § 32-befogenheterna, vilka är att utan förbehåll få leda och fördela arbetet samt att fritt få antaga och avskeda arbetare. Dessa befogenheter har gett arbetsgivarna stort inflytande över utformningen av arbetet (Glavå, 2001). Från 1950-talet och framåt har det fackliga inflytandet dock vuxit sig starkt, mycket tack vare den socialdemokratiska regeringens styre, vilket lett till förbättringar av arbetsvillkoren för arbetare i Sverige. De största händelserna skedde under 1970-talet och en av dem är uppkomsten av lagen om medbestämmande, MBL. Denna lag ger de fackliga organisationerna möjlighet att påverka viktiga beslut på arbetsplatsen (Livs, 2005). En annan är LAS, som har uppkommit för att minska arbetsgivarens inflytande, speciellt genom reglerna om saklig grund för uppsägning och företrädesrättsregler. Kollektivavtalet kompletterar dessa regler genom att de ger fackföreningarna förbättrade möjligheter att övervaka tillämpningen av LAS och MBL och på så sätt ger dem formell rätt att företräda de anställda (Glavå, 2001).

3.1.4 Värderingsförändringar av vuxnas lärande

De förändringar som skett i samhället har lett till nya värderingar av lärande. Dessa nya värderingar handlar i princip om en atomistisk syn, där lärande setts som en produkt, vilket har varit en dominerande och vedertagen syn som anammats av samhället i stort. Följdaktligen har det inneburit att lärande setts som en ackumulation av kunskap och har kopplats samman med det formella lärandet. I dagens kunskapsorienterade samhälle anses lärande som en process som sker formellt och informellt på arbetsplatsen (Hager, 2004). Denna holistiska syn förenar det praktiska med det teoretiska och ger bättre förståelse för arbetet och arbetsplatsen som en helhet (Gonczi, 2001).

⁵ För att inte avslöja Företagets identitet har vi valt att sätta ut Kommunen Z både i löpande text och vid referering.

Synsättet på lärandet speglas med tanke på hur vuxenutbildning i Sverige har förändrats (Tabell 1). I dagens samhälle är de viktigaste källorna för vuxnas lärande ”in-company” träning, lärande på arbetet och arbetsmarknadsträning (Kjellberg, *et al.*, 1998).

Strategic shifts in Swedish adult education and training

	1960s – 1970s	1980s – 1990s
Key concept	Recurrent education	Lifelong learning
Leading aims	Equality + democracy	Economy + individual needs
Main areas of education	”The formal system” (municipality adult, study circles, folk-high schools)	”The informal system” (in-company, labour market training, learning at work)
Funding	Mainly public funding	Company and/or public support

Tabell 1. From “Training and development in the Swedish context: Structural change and a new paradigm?” by Y. Kjellberg, M. Söderström, and L. Svensson, 1998, *Journal of European Industrial Training* 22/4/5, pp. 214.

Vuxnas lärande har förändrats från en engångsföreteelse, som sker inom den formella utbildningssfären, till en livslång lärandeprocess. Livslångt lärande kännetecknas av informellt, icke formellt och implicit lärande utanför det formella systemet (Hallqvist, 2005).

Livslångt lärande innebär inte att få en yrkesskicklighet utan handlar om reflektion, en fördjupad förståelse för det egna livet och det sociala sammanhang i vilket individen befinner sig (Hallqvist, 2005). Förståelse är något som Sandberg och Targama (1998) framhåller, då de åsyftar att ”*människors handlande baseras på deras förståelse för sin situation*” (s. 12). Förståelsen påverkar inlärningsprocessen genom vilken individens självbild och bilden av verkligheten hela tiden utvecklas. Detta sker i en ständigt pågående process genom nya erfarenheter och reflektioner. Hur det nya sättet att se på lärande mottages av anställda kan vara kopplat till generationstillhörighet. Yngre verkar ha anammat förändringens natur och har därmed fått ett livslångt lärandeperspektiv. Äldre generationer har socialiserats in i en viss syn via det kulturella arvet och har därför svårare att inta ett nytt förhållningssätt till lärande (Hallqvist, 2005).

3.2 Inre kontext

3.2.1 Organisationsförändring

Målet med organisationsförändringar är att göra både de anställda och organisationen mer effektiva för att leva upp till konkurrenskravet. Det viktiga är dock inte målet utan resan dit. Hänsyn måste tas till organisationskulturen vilken innefattar normer, värderingar och grundläggande antaganden. Dessa ligger till grund för hur de anställda uppfattar saker, tänker och agerar i olika situationer. För att uppnå en permanent förändring krävs det en förändring i den rådande kulturen. Genom att lägga ner resurser på de anställdas utvecklingsmöjligheter kan organisationen få en mer öppen och flexibel kultur. Spänning, konkurrens och konflikter mellan olika grupper kan påverka förändringen negativt. Motstånd till förändringar kan uppkomma då de anställda känner att deras status är hotad eller att de blir orättvist behandlade. I samband med förändringen måste det skapas möjligheter för de anställda att arbeta mot gemensamma mål. Genom kommunikation kan visionen förmedlas till de anställda och skapa en gemensam bild om den önskade framtiden (French & Bell, 1999). De flesta medarbetare klarar av att hantera verkligheten om den kommuniceras sanningsenligt till dem (Allen, 1997; Appelbaum, Close & Klasa, 1999). Dessutom är genomförandet och informationen ofta lika viktigt som det faktiska resultatet (Stuart, 1996).

Innan omorganisationer blev ett vardagligt begrepp såg många arbetstagare sin anställning i princip som ett livstidskontrakt. Då de aldrig tänkt sig att de kan arbeta med andra uppgifter, eller för ett annat företag, har de inte utvecklat färdigheter som behövs utanför arbetsplatsen. Anledningen till detta kan vara att dessa människor började arbeta under andra regler och antaganden än de som gäller idag. Sedan slog de senaste årens organisationsförändringar till och tillsammans med arbetsrättslig lagstiftning har detta gjort att många företag nu har anställda med hög medelålder och få nyanställda (Allen, 1997).

Olika studier inom temat ”survival syndrome” visar att de anställdas upplevelser och känslor vid omorganisationer kan likställas med de hos människor som har överlevt naturkatastrofer och andra liknande traumatiska situationer. Det som är gemensamt i upplevelserna är hur individen känner sig, deras tankar, känslor och handlingar i förhållande till vad som har skett. Denna erfarenhet av omorganisationen lämnar individerna med en känsla av offer eller överlevare, snarare än lärande och bemästrare av förändringar. För individen är det ofta en långsam och plågsam process att lära sig se omvärlden på ett nytt sätt (Stuart, 1996).

Organisationsförändring leder ofta till att de kvarvarande arbetstagarna får lika mycket arbete och skyldigheter som delades av flera före omorganisationen. Oftast känner de sig utnyttjade, då färre personer nu skall producera lika mycket (Allen, 1997). Överlevarna är ofta oroliga att de inte ska klara av sina nya arbeten, vilka kan innehålla nya tekniska moment. Oftast glöms dessa överlevares tankar och känslor bort även om det är de som i framtiden kommer att vara nyckeln till organisationens framgång. Om dagens överlevare blir morgondagens missnöjda anställda, eller framtidens värdefulla lagspelare, är naturligtvis viktigt. Hänsyn riktas oftast mot dem som får gå, dvs. offren, och de som får vara kvar glöms bort. En av orsakerna till att inte tänka på problemen bland överlevarna, är antagandet om att de kommer att vara tacksamma mot

organisationen för att de fått behålla arbetet. Alltså kommer de att jobba hårdare för att klara sig, även vid nästa organisationsförändring. Därför är organisationen förvånad över den lägre produktiviteten efter omorganisation. Detta är en bidragande orsak till att omorganiserande företag ofta presterar dåligt efter organisationsförändringen (Appelbaum, *et al.*, 1999). Vanliga problem som uppstår bland överlevare är låg moral, stress, lågt självförtroende, oro, misstro, ilska, sorg, minskad lojalitet och rädsla. Ytterligare förstärkning av problemen uppkommer eftersom många överlevare inte pratar om sina upplevelser med andra, det blir ett socialt tabu (Stuart, 1996).

Trots detta kan allt inte skyllas på företagen, en del lösningar måste den anställde stå för (Appelbaum, *et al.*, 1999). Lösningar för individen innefattar att inte försöka motarbeta förändringar, utan i stället försöka använda dem till egen fördel. Dessutom är livslångt lärande en mycket viktig detalj för alla anställda och kan anses som en investering i dem själva (Allen, 1997).

3.2.2 Teknologistrategi

Teknologistrategi avser utformningen av verksamhetens teknik- och arbetsorganisation. Hur ny teknik integreras i verksamheten påverkar arbetsuppgifternas utformning och därmed de kompetenskrav som ställs på de anställda. Kompetens är ett mångfacetterat begrepp som har många olika betydelser. Detta kan bero på att kompetens ofta likställs med begreppen kvalifikation och yrkeskunnande i litteraturen. Även om dessa tre begrepp har många gemensamma drag så har de också en egen utmärkande innebörd. Centralt för de tre begreppen är deras relation till en viss uppgift, situation och kontext (Ellström, 1992).

Vad är kompetens? Ellström (1992) gör en allmän definition av kompetens:

Med kompetens avses här en individs potentiella handlingsförmåga i relation till en viss uppgift, situation eller kontext. Närmare bestämt förmågan att framgångsrikt (enligt egna eller andras kriterier) utföra ett arbete, utvidga det tolknings-, handlings- och värderingsutrymme som arbetet erbjuder (s. 21).

Om de anställda inte innehar den kompetens som behövs för att kunna använda sig av den nya tekniken uteblir en förväntad höjning av effektiviteten. Även införandet som sådant kan vara hindrande för kompetensutveckling och lärande för de anställda. Detta kan bero på att istället för att tekniken förändrar de invanda mönster som finns inom organisationens ramar så sker en anpassning av tekniken till organisationen (Ellström, 1992). På ett individuellt plan gör Sandberg och Targama (1998) ett liknande antagande när de delar upp kompetensutveckling i kompetensförstärkning respektive kompetensförnyelse. Vid kompetensförstärkning sker en anpassning av kunskaper, färdigheter och självförtroende inom gamla mönster och det sker en förstärkning av dessa. Vid kompetensförnyelse sker en omprövning av kunskaper, färdigheter och självförtroende som förändrar de gamla mönstren.

3.2.3 Kompetensutvecklingsstrategi

Kompetensutvecklingsstrategi syftar på de insatser som organisationen kan implementera för att öka utbudet och utbytet av kompetens på den inre arbetsmarknaden. Dessa består av rekrytering, befordran och personalrörlighet samt

formell och icke-formell⁶ utbildning av personal. Även verksamhets- och organisationsförändringar kan räknas in i dessa insatser (Ellström, 1992, s.16). Vid förändringen krävs en förståelse för organisationens verksamhet och möjlighet att delta i förändringsprocessen. Därför bör organisationer som vill utveckla rörligheten bland sin personal fokusera på lärande istället för på skicklighetsträning (Hallqvist, 2005).

Enligt Ellström (1996) kan begreppet kompetensutveckling ses på två sätt. Dels att olika åtgärder kan användas strategiskt för att höja kompetensen bland de anställda. Dels med en fokusering på den process i vilken den anställde lär sig och skaffar sig kompetens. Kompetens och lärande är sammanflätade med varandra eftersom lärande är starkt beroende av utveckling och upprätthållande av kompetens. För att det ska ske lärande i organisationen krävs en överföring av kunskap och färdighet till de anställda som inte behärskar den önskade kompetensen, exempelvis genom arbetsrotation (Sandberg & Targama, 1998).

Lärandet sker på olika nivåer och kan definieras som anpassningsinriktat och utvecklingsinriktat lärande. Anpassningsinriktat lärande utgår från givna uppgifter, mål och förutsättningar utan att ifrågasättas, och är en nödvändighet för att kunna lösa grundläggande problemställningar. Utvecklingsinriktat lärande bygger på individens eget ansvar att identifiera, tolka och formulera uppgiften. För att lärande ska ske krävs en sammanvävning av båda formerna (Ellström, 1996 b). Lärandet kan dessutom ske både planerat och oplanerat, men den största delen av det informella lärandet sker spontant och omedvetet för individen, som en sidoeffekt av andra aktiviteter. Denna sidoeffekt kan leda till negativt lärande, som verkar hindrande för individen, då det gäller att påverka sina livs- och arbetsvillkor. Anledningen till detta är inläring av negativa uppfattningar och värderingar, som stör individens självbild. Oavsett om individen har intentionen att lära sig eller ej, så sker ett lärande (Ellström, 1992). Resonemangen kan kopplas vidare till Säljö (2000) som menar att individen inte kan förneka sig att lära. Frågan blir istället *vad* individen lär sig i den situation denna befinner sig. Varför skapas det intresse att lära sig i vissa sammanhang men inte i andra?

3.2.4 Produktionsområden

Marken som Företaget befinner sig på är stor till ytan och där finns många byggnader, som en påminnelse om Företagets storhetstid. När produktionen var på topp var dessa fulla av liv, varje lokal användes. Nuförtiden finns dessa stora lokaler kvar. Flera av dem ter sig tomma och livlösa. Dessa tomma lokaler lämnade oss med en känsla av ödslighet. Trots detta fortsätter de anställda jobba på med ett leende på läpparna. De skojade om att, ”*man kan spela fotboll här inne*”.

När vi hade bestämt tid för observationsrundan blev vi informerade om att vi inte skulle ha några som helst smycken på oss, eftersom de är fulla av bakterier. Dessutom finns det en risk att tappa smycken i produktionen. Vår rundvandring innebar att vi fick följa produktionskedjan från början till slut. Vi började vår observation genom att klä oss i vita skyddskläder, i enlighet med de strikta hygienkraven från livsmedelsverket. Innan

⁶ Ellström (1992) definierar icke-formell utbildning som kvalitetscirklar, projektutbildning och olika former av instruktioner i samband med utförandet av arbetet, så kallat ”on the job training” (s. 16).

vi tog steget in i produktionen fick vi dessutom tvätta händerna. Vår guide var en kvalitetstekniker från Produktionsområde C som visade oss båda produktionsområdena. Vid ingången till Produktionsområde B träffade vi en annan kvalitetstekniker och tillsammans fortsatte vi vår vandring.

3.2.4.1 Produktionsområde B

Här arbetar personalen med stora köttstycken. Alla köttstycken transporteras via skenor i taket. För att underlätta arbetet finns det truckar som används för att förflytta de stora köttstyckena, dock krävs det ibland att de anställda måste hjälpa till rent fysiskt. Även här har Företaget tänkt på att arbetet inte ska vara för monotont. Därför utförs någonting som kallas för omgångsrotation vilket innebär att personalen följer samma köttbit genom alla arbetsmomenten. Dagligen finns det cirka 130 bitar kött att bearbeta genom produktionen.

Arbetsmomenten är tunga och krävande vilket har resulterat i att det är mest män som arbetar här. Dessa personer har jobbat i produktionsområdet i många år och majoriteten är upplärda genom att de har börjat som lärlingar. Att vara lärling innebär att de går bredvid en erfaren anställd och lär sig genom att titta och prova. Samma metod används än idag för nykomlingar. Jag⁷ noterade att det är ett orent arbete med hög kontamineringsfaktor. Visserligen hade de anställda skyddskläder men jag såg att vissa hade mycket fläckar i ansiktet, skyddsglasögon används inte. Dessutom används, enligt min mening, många farliga verktyg och jag fick verkligen vara uppmärksam på var jag gick.

3.2.4.2 Produktionsområde C

Rundvandringen i Produktionsområde C påbörjades på avdelningen för inkommande styckat kött. Där lastas köttet av i stora rostfria kärl och förvaras i +2°C. Dessa kärl körs för hand in i en maskin som tappar hela kärlet så att köttet kan vägas upp i nya mindre kärl. Mängden i de mindre kärnen anpassas efter recepten till de olika produkter som ska produceras. Dessa kärl förbereds dagen innan produktionen och ställs i kylan över natten. På denna avdelning förbereds och förvaras även andra råvaror som behövs i produkterna. Även de torra ingredienserna som ingår i produkterna förbereds och förvaras här, men i ett rumstempererat rum. I anknytning till dessa lokaler finns processmaskinerna.

Under vår rundvandring var alla avdelningar igång med produktionen förutom avdelningen för inkommande styckat kött. Därför var det svårt att bedöma arbetets karaktär på denna avdelning. Dock uppfattade vi att arbetet inte var alltför betungande, men att det tillfälligt kan finnas toppar då det krävs hårt fysiskt arbete. Ett exempel kan vara när köttmängden ska mätas upp för att hällas över från stora kärl till mindre. Detta sker säkert för hand, för att undvika att för stor mängd kött hamnar i de mindre kärnen. Det kanske rent av ibland kan behövas att de anställda flyttar tillbaka köttstycken om de fyllt för mycket.

⁷ Vi var två i början av rundvandringen i Produktionsområdet B men allt eftersom vi kom djupare in i produktionsområdet klarade en av oss inte av det längre, och fick vänta, medan den andra fortsatte. Orsaken till detta avhopp var den starka miljön som vi befann oss i. Det var svårt att hantera utan förberedelse. Dock var vi två igen vid rundvandringen på Produktionsområdet C.

Enligt vår guide fanns det en gränsdragning från avdelningen för inkommande styckat kött in till nästa. Allt som förberetts hittills fanns inlagt i ett datorprogram och fick ett avslut. Allt ”såldes” sedan vidare till nästa del, antingen till storköket eller till förpackningslinjen.

Nästa avdelning som vi kom in till var storköket, där det finns grytor som stora satser mat kokas i. Med hjälp av en liten truck hämtar personalen de förberedda kärlen med ingredienser som sedan lyfts upp och tippas över i grytorna. När kokningen är färdig tippas produkterna upp i nya kärl, för transport till förpackningslinjen, där de förpackas. De som arbetar i storköket är personer som varit anställda på Företaget i många år. Detta är nödvändigt eftersom det behövs fingertoppskänsla och erfarenhet här, för att exempelvis avgöra när produkten är lagom kokt. Dock ersätts denna färdighet alltmer av datorer, som t ex. avgör när en gryta är färdig.

Inom storkök förpackas mat på olika sätt, där varje förpackningsmaskin har en ansvarig operatör i varje skift. Personalen vid maskinen är ansvarig för att förse maskinen med produkter, dvs. fylla på när varan eller förpackningsmaterialet tar slut i maskinen. Vid vissa av maskinerna ska operatören enbart se till så att inget fel uppstått, t ex. felaktiga eller trasiga förpackningar. Arbetsuppgifterna varierar mellan fysiskt krävande till nästan helt datoriserade. En del arbetsmoment är relativt tunga. Närmare bestämt, när de anställda ska fylla på maskinerna behöver de hjälpa till för hand, samt när de rullar vagnar och lyfter dessa för att tömma dem på innehåll. En intressant observation var att det finns gott om stegar bredvid de olika maskinerna, vilket innebär en del springande upp och ner för dem. Ett exempel på datoriseringen kan vara användningen av en maskin som sprutar ut smet i burkar. Personalen vid denna maskin behöver mäta mängden smet och fylla maskinen med burkar och lock, samt byta ut smet och etiketter för att matcha de olika kundernas önskemål. Trots datoriseringen krävde jobbet mycket springande. De färdigpaketerade produkterna transporteras via transportband till paketering och förs sedan vidare med truck ut på ett kylager. Vid slutet av dagen ska alla förpackningsmaskiner diskas och rengöras, vilket innebär att operatören plockar isär de olika maskindelarna. Detta måste göras manuellt och därför krävs det att operatören är lite tekniskt kunnig.

Vissa av maskinerna är öronmärkta för speciella personer och intrycket vi fick var att det var hans/hennes maskin och ingen annans. Visst finns det andra som kunde arbeta vid maskinen när ”ägaren” var på fika eller semester, men faktum kvarstod att när personen ifråga återvände så var det underförstått ”min maskin”. Trots detta har Företaget som mål att rotera runt personalen så mycket som möjligt för att undvika belastningsskador.

Avdelningen efter storkök är rökeriet, där rökt kött produceras och paketeras. Hit kommer färsk kött i stora kärl. Varje köttida väger 3-4 kg. En hissordning lyfter upp och tippas kärlet så att köttidorna hålls upp på ett transportband. Dessa sorteras för hand för att matas in en åt gången i en maskin som sprutar in saltlake i dem. På andra sidan står en person som krok dem och sedan hänger upp dem på ställningar. Ställningarna körs in i rökeriet. De färdigrökta köttidorna förvaras ett visst antal dagar i frysrum för att sedan transporteras vidare till en maskin som formar köttidorna, dvs. jämnar till kanterna så att de är raka. Detta görs för att det ska gå lättare att paketera dem i vakuumpförpackningen. Än en gång ska köttidorna lyftas upp och ned från ett transportband. Viktigt att tänka på är att det paketeras ca. 70 ton kött, ibland mer, varje

vecka. Här i början av processen är arbetet tungt och utförs oftast av män, det är fysiskt krävande och sliter mycket på kroppen. Därför finns det en rotation här varje halvtimme.

Efter att köttet rökt skickas det till skivhallen där det paketeras. Här är de flesta arbetarna äldre kvinnor. Inne vid förpackningsmaskinerna i paketeringen är det en person som ser till att de rökta köttsidorna kommer upp på ett transportband. Transportbandet för köttsidorna in i en skivare som dessutom portionerar ut en avmätt mängd skivor. Dessa placeras i underdelen av förpackningen och här sker en manuell korrigerande. Kvinnor som står vid maskinerna korrigerar köttet, för att inget ska sticka ut över kanten där svetsningen av förpackningen ska ske. Trots att det finns avancerade maskiner, är själva arbetat manuellt. Arbetsuppgiften är inte så betungande, men monoton, vilket ökar risken för belastningsskador. För att minska denna risk har rotation införts vid maskinen. Rotationen innebär att det finns tre personer vid varje förpackningsmaskin, två som arbetar vid linjen medan en är avlösare. De står ungefär 45 min vid maskinen, för att sedan bli avlösta.

På samma avdelning finns det också en maskin som tärnar köttidor och en som paketerar köttärningar. Arbetsmomenten här kräver stor rörlighet eftersom de innebär mycket spring mellan de två maskinerna och klättrande upp och ned på en stege.

Det färdigpaketerade köttet skickas via transportband till paketeringsavdelningen. Här packas de färdiga produkterna i plastbackar, som sedan lastas på en pall. Detta sker för hand och är ett tungt och monotont arbete. Till sist förs de lastade pallarna vidare med truck ut på ett kyllager.

3.2.5 Efterfrågan på kompetens på den inre arbetsmarknaden⁸

Hur mycket påverkas Företaget av omvärlden och vilken förståelse har de intervjuade för denna påverkan? Facket och ledningen är mest insatta i hur omvärlden påverkar Företaget, medan de anställda tänker mer lokalt, dvs. på sina jobb. De anställda med förståelse för omvärlden, hade det beroende på att de hade kommit i kontakt med ledningen och haft diskussioner med denna i sina tidigare arbetsuppgifter.

Historiskt sett har det varit tryggt att arbeta inom livsmedelsbranschen i Sverige, vilket bygger på antagandet om att det alltid kommer att finnas svenskproducerad mat. Denna trygghet finns inte längre. Genom inträdet i EU har livsmedelsindustrin förändrats, vilket tvingat de svenska varumärkena att sänka sina priser för att kunna konkurrera och överleva på den svenska marknaden. Orsaken till svårigheterna att konkurrera med de lägre priserna beror på att Sverige inte har samma förutsättningar att producera som de har nere i övriga Europa. Det handlar om förutsättningar relaterade till geografisk utspriddhet och låg befolkningstäthet (samlade uppfattningar av alla intervjuade). Ett exempel som lyfts fram är de tyska förutsättningarna kontra de svenska:

Framför allt nere i Tyskland som har 90 miljoner människor i närområdet, vi har 9 miljoner och ett väldigt långt, avlångt land. (Ledning)

⁸ 3.2.5 och 3.2.6 behandlar intervjupersonernas förståelse för sin situation.

En annan förändring som skett är fackföreningens roll. De anställda upplever en hjälplöshet då facket anses gå mer på Företagets linje. Tryggheten för de anställda har tidigare varit de fackliga stridsåtgärderna:

Vi strejkade, vi går och sätter oss, och det är slut idag. Det kan du inte göra, i dagens läge kan man inte hoppa för mycket, det är Företaget som bestämmer.
(Anställd)

Tryggheten idag ligger i kollektivavtalet och LAS. Trots arbetsrättsligt stöd råder ingen stor trygghet. Vad som händer Företaget och dess framtid är en fråga som skapar oro bland de anställda och ledningen. Den stora frågan för alla är nedläggning eller utveckling?

Många av de intervjuade har delat med sig av sin oro inför framtiden. Bland annat har de tydliggjort förståelsen för sin svaga position på arbetsmarknaden. De inser även att det är arbetsgivarens marknad och att de måste konkurrera med alla arbetslösa. Dessutom inser de att det är svårt att få ett nytt jobb som korttidsutbildad och lutar sig därför på den trygghet som arbetsrätten erbjuder:

Jag tänkte på att jag skulle få nytt jobb någon annanstans, då är man alltid sist inkommen på det stället och skulle de plocka väck folk då åker man först. Man har tryggheten här ändå att man har varit här så länge att man inte är bland de första. (Anställd)

De intervjuade har uttryckt olika åsikter när det gäller kommunikationen och hur bra den fungerar. De anställda anser att kommunikation inte förekommer så ofta som det är önskvärt, men uttrycker att det är väldigt viktigt att få information. Ledningen tycker att kommunikationen sinsemellan fungerar bra, särskilt vid omorganisationen då omplaceringen av den äldre personalen var en känslig fråga. Facket och ledningen anser sig ha en hård men öppen kommunikation med varandra som också har varit en fördel vid omorganisationen. Fackets och ledningens samarbete har lett till att de anställda känner att de står ensamma:

Var är NN (facket) nu? Han ser man inte så mycket av. (Anställd)

Vid en framtida rekrytering kommer kraven på den arbetssökandes utbildning att förändras och rekryteringen kommer att ske efter andra kriterier än tidigare. I Produktionsområde B vill Företaget anställa yrkesutbildad personal. Eftersom tillgången på denna yrkeskategori är liten kan Företaget tänka sig att ta in skoltrötta elever, som är villiga att arbeta fysiskt och är beredda att jobba som lärlingar. Däremot i Produktionsområde C är önskemålet att gå ifrån kravet på livsmedelsutbildning. Eftersom de anställda numera arbetar som maskinoperatörer vill Företaget istället rekrytera personal som är tekniskt kunniga.

De öppna gränserna har, enligt ledningen, även medfört en fri arbetsrörlighet inom Europa, vilket ger företagen möjlighet att antingen flytta verksamhet utomlands eller importera arbetskraft. Koncernen utnyttjar möjligheterna genom att anställa arbetskraft från andra EU länder:

Effektivisering som gäller idag, alltså kostnadsreducering, då är där inte tid och råd till att utbilda folk utan att man är nöd tvungen och då kan man sätta dit resurser. (Facket)

Enligt de anställda är den utländska arbetskraftens arbetssätt mindre noggrant och har därmed sänkt kvaliteten på produkterna. Eftersom detta inte hörsammats av Företaget har de svenska arbetarna anammats de utländska arbetarnas arbetssätt.

Vad är effektivisering? Enligt de intervjuade är effektivisering ett sätt för Företaget att vara kostnadseffektivt. Det ska gå snabbt, lätt och fort att producera produkten. Den valda strategin inom koncernen har ibland varit att satsa på de andra stora anläggningarna och Företaget fick därigenom banta ner på personal, dvs. den rörliga kostnaden:

Effektivisering det är att vi skickar hem för många folk helt enkelt. Dra in där och de som är kvar jobbar mer. (Anställd)

Rent definitionsmässigt så är det kilo per mantimme. Hur många kilo kan var gubbe prestera var timme. (Ledning)

Ledningen upplever effektivisering som ett nödvändigt ont för att överleva i dagens samhälle. Koncernen accepterar inte längre att de ekonomiska målsättningarna inte uppfylls. Förlust måste motiveras och förklaras. Ledningen menar att den slimmade organisationen har gjort Företaget beroende av ett fåtal nyckelpersoner. Dessa innehar kompetens som är viktig för produktionen, blir någon av dem sjuka så stannar produktionen. Detta upplevs av ledningen som inskränkande på flexibiliteten. I den nya slimmade organisationen läggs lättare arbetsuppgifter ut på externa företag, så kallad "outsourcing". Möjligheten till omplacering minskar eller försvinner helt.

En biverkan av omorganisationen är den höga medelåldern som har uppstått:

... svårt att effektivisera när vi höjer vår genomsnittsålder ibland de kollektivanställda. (Ledning)

Detta problem kan till vis mån lösas genom att inte gå efter turordningen för återanställning i LAS listan utan hämta in den kompetens som behövs:

... är det så att vi behöver ha in för tre, fyra dagar, då ska vi naturligtvis välja en utav de som går arbetslösa som har den utbildning och den kompetensen som vi behöver ha just de dagarna. (Ledning)

Vid omorganisationen har de som flyttat från Produktionsområde B till C, enligt ledningen, fått upplärningstid. Frågan är vad rimlig upplärningstid är? Svaret vi fick från alla intervjuade var att det berodde på vilken typ av arbetsuppgift det handlar om, men en närmare beskrivning är som följer:

En skälig upplärningstid, din uppsägningstid, det är skäligt till mig för jag ska lära mig ditt jobb. (Facket)

Det är fackets åsikt att de anställda ska ges rimlig upplärningstid. På vår fråga om vad som händer om de inte lär sig under denna tid fick vi svaret, att det inte får ske att de inte lär sig.

I samband med omorganisationen erbjöds även karriärrådgivning med omställningsbidrag. Det var bara de yngre som utnyttjade möjligheten att utbilda sig inom ett nytt område. Enligt vissa är det inte konstigt att det finns ett visst förändringsmotstånd bland de äldre:

...vi vet vad vi har och ju äldre vi blir ju svårare är vi att flytta på. Så är det bara. Så har människan alltid varit och kommer alltid att vara, sen är det inte

generellt för alla. Utan i regel är det när man blir lite äldre är du emot förändringar. Du vill göra förändringar men nej, jag skiter i det, jag har det bra.
(Anonym)

3.2.6 Utbud av kompetens på den inre arbetsmarknaden

Omorganisationen har påverkat arbetsklimatet. Tidigare har arbetet upplevts som roligt bland de anställda, de såg fram emot att gå till jobbet. På grund av nerdragningarna är stämningen på Företaget inte längre lika bra. Dessutom upplever alla parter det som en osäker arbetsplats. Dock kan en viss förbättring av arbetsklimate skönjas bland de anställda. Arbetsklimatet påverkas av att Produktionsområde B och C i övergångsskedet haft svårt för att förstå varandra på grund av kulturella skillnader. Detta har uttryckts som att ”de andra” har ett annorlunda beteende, men kan också relateras till hur arbetsuppgifter utförs rent praktiskt:

Vi har kommit med många förslag men de som har jobbat här inne, nej så ska det vara så har det alltid varit. (Anställd)

Nej, de vill inte lära sig, så man till om nånting så kan man inte göra för att det blir fel längre fram. Ja, nu gör jag detta på mitt sätt och så ska det gå. (Anställd)

En annan faktor som påverkar arbetsklimatet är den så kallade klockningen som Företaget använder sig av för att uppnå effektivisering. Kontrollanter från koncernen kommer och tar tiden på hur fort ett arbetsmoment kan utföras. De anställda upplever det som obehagligt när det är de som står vid produktionslinjen vid klockningen. Varje individ har sitt eget arbetstempo beroende på skicklighet. Klockas en med högre aktivitet blir resultatet missvisande och speglar på så sätt inte verkligheten:

Det finns också fördelar med det, måste jag ju säga, eftersom det kan vara mycket tycke annars också. Däremot får man de att ta tider, det är faktiska tider, ser vi vilket tempo så har man lite fakta att gå på. (Ledning)

Jo det är mest när det är någon förhandling på gång att där är en förändring nere och så ska Företaget ner och ha en massa tider och använda som argument.
(Anställd)

De anställda har kommit på motstrategier för att bemöta klockningen:

Man stressar ju inte för mycket när han kommer. Nä, så de där tiderna blir ju inte riktigt rätt. (Anställd)

För att utöka kompetensutbudet har Företaget föreslagit en kompetenstrappa. Idén har vuxit fram ur tanken om att de anställda ska få betalt efter kompetens. Trappan är i grunden indelad i ett antal olika steg, där varje steg representerar en viss kompetens som alla förväntas kunna uppnå. Det finns ett tilläggssteg som är en utvidgning av översta steget, vilket anställda med specialistbefattning kan uppnå. Företaget poängterar dock att det är behovet som styr helt och hållet. Endast ett fåtal personer får chansen att utöka sin kompetens för att ta sig till tilläggssteget, men det är de anställda med längst anställningstid som kommer att bli tillfrågade först. Verkligheten visar att det oftast är nyckelpersoner som hamnar på tilläggssteget. Eftersom nyckelpersonen hamnar på högsta trappsteget direkt finns det därefter ingen möjlighet för dem att vidareutvecklas. Detta resonemang från ledningen har lett till att det finns ett visst motstånd:

Vi anser att det ger ingenting eftersom alla människor är så låsta där ner. Har du en kompetenstrappa då vill jag lära mig mycket och stoppar Företaget mig där så är det ingen mening med att ha en kompetenstrappa. (Anställd)

Företaget har tillsatt arbetsgrupper för att arbeta fram en kompetenstrappa för att göra de anställda mer delaktiga. De anställda har hjälpt till men upplever ändå att den slutgiltiga trappan är ledningens verk.

Även rotation har införts för att utöka kompetensutbudet. Detta skapar flexibilitet och rörlighet bland personal och sker inom avdelningen. På sikt ska det även gälla mellan de olika avdelningarna. Rotation är en del av vardagen för vissa anställda som jobbar som avlösare. Bland avlösare anses det som positivt eftersom de får byta miljö, dock saknas tryggheten om vad som kommer att ske dagen därpå. Införandet av rotation har lett till mer rörlighet mellan arbetsuppgifterna och anses positiv av både de anställda och ledningen.

Man får vara beredd på att gå dit och dit och dit. Det gör mycket för att kanske få mer rotation och det där med "min maskin" kanske försvinner. (Anställd)

Det har ju gjort att folk börjar röra på sig där nere, förr var det alltid Nisse på platta 5 och gjorde det månad in och månad ut. Nu är de mer tvingat att flytta och göra lite annat och det har blivit positivt. Det är rent arbetsmiljömässigt och allt har blivit bra. (Ledning)

Även om rotation är önskvärt så möts det av vissa praktiska och tekniska hinder. Praktiska hinder gör att det blir merarbete och då är rotationen mer tidskrävande. Bristen på tekniska kunskaper ger ibland de äldre en rädsla för att inte kunna utföra arbetsuppgiften och att misslyckas. Rädslan förstärks av att de anställda inte tror att de får lov att utöka sin kompetens om inte detta initierats av Företaget. Å andra sidan anser ledningen att det är upp till de anställda att på eget initiativ söka kunskap, vilket inte är så vanligt förekommande:

Det är ingen som har kommit än så länge och frågat om här är utbildning och får jag lov att gå på den. (Ledning)

Förutom denna oklara kommunikation mellan ledning och anställda, om vad som erbjuds inom ramen för kompetensutvecklingen, ges det inte tid för att lära sig nya arbetsuppgifter ordentligt vid rotation. Istället placeras de direkt in i produktionen utan att få möjlighet att gå bredvid och lära sig:

Jag ställer mig direkt och jobbar. Så det är ingenting att gå bredvid. (Anställd)

Detta framkallar stress och frustration hos de anställda:

Jag är så galen, förbannad och arg när jag kommer ifrån detta ställe, och mycket trött. (Anställd)

Stressen leder till att vissa inte känner någon tillfredsställelse och stolthet över sitt jobb. Omorganisationen har medfört att de anställda känner att kvantitet tagit över kvalitet. Å andra sidan känner en del anställda fortfarande stolthet över sitt jobb och utför det noggrant trots stress.

3.3 Sammanfattning

Inträdet i EU har satt igång den process som koncernen genomgår för att behålla sin konkurrenskraft. Detta får konsekvenser för koncernens möjligheter att strukturera organisationen. En konsekvens å ena sidan är att koncernen måste göra neddragningar, å andra sidan ges möjlighet att nyttja de öppna gränserna. Företaget som vi undersökte håller på att anpassa utformningen av teknik- och arbetsorganisering för att hålla takten med omvärlden. Företaget tvingades till neddragningar och uppsägningar för att effektivisera, vilket begränsades av arbetsrättsliga lagar. Dessa lagar har lett till en hög medelålder vilket i sin tur påverkar kompetensförsörjningen. För att lyckas med kompetensutveckling behöver Företaget förnya de anställdas kompetens och inriktar sig på olika kompetensutvecklingsstrategier. Strategierna omformulerar den efterfrågan på kompetens som Företaget ställer på de anställda. De anställda i sin tur påverkar utbudet av kompetens i Företaget genom sin villighet att ta emot förändringarna som krävs.

3.4 Analys av interaktionen mellan yttre och inre kontext

Vi använder oss av Ellströms modell i analysen för att gestalta relationen mellan Företaget och omvärlden. Analysen kommer att röra sig inom ramen för det icke-formella och det informella lärandet. Vi inleder med förändringarnas inverkan på förutsättningarna för lärande, för att sedan analysera möjligheter och hinder för lärande.

3.4.1 Förändringarnas inverkan på förutsättningarna för lärande

De yttre faktorerna har påverkat livsmedelsindustrin (Li, odaterad b) och innebär bland annat öppna gränser, med ökad konkurrens och högre arbetsrörlighet som följd. Synen på arbetet har förändrats från traditionellt maskinellt till kunskapsbaserat (Castell, 2001). Företaget har anpassat sig till rådande omständigheter genom att modernisera tekniken. Denna modernisering ställer annorlunda krav på vilken kompetens som behövs och därmed också synen på lärande (Sandberg & Targama, 1998). De anställda konfronteras med att behöva förändra synen på lärande, från att vara en engångshändelse till en pågående process, dvs. livslångt lärande (Hallqvist, 2005). Vuxnas lärande kan ske genom ”in company” träning (Kjellberg *et al.*, 1998), vilket Företaget är införstått med och därför genomför olika kompetensutvecklingsstrategier.

Effektiviseringen har lett till en omvärdering av Företagets kompetens och nya idéer har kommit fram angående förändrade krav på utbildning (Li, odaterad a). Produktionsområde B har samma krav som tidigare, däremot vill de på Produktionsområde C anställa personal med teknisk inriktning. Dock kan denna kompetensutvecklingsstrategi hindras av kollektivavtal och LAS (Glavå, 2001). Företaget har ingen möjlighet att nyrekrytera eftersom de är bundna att återanställa personer som står med på LAS listan. Visserligen har det via förhandlingar med facket getts möjlighet att gå förbi LAS listan för att få in den kompetens som behövs för tillfället. Förhandlingarna ser vi som ett led i fackets förnyelse för att anpassa sig till dagens marknad där det är arbetsgivaren som styr (Livs 2005). De anställda förstår inte fackets handlingar och därför känns det som om facket inte är till nytta för dem. De

anställda gör grundläggande antaganden om fackets roll och denna inställning är inte lätt att ändra (French & Bell, 1999). Facket och ledningen förstår att de måste samarbeta för att finnas kvar men de måste gå ytterligare ett steg och förmedla denna förståelse till de anställda. Kompetensutvecklingsstrategin hindras även av "outsourcing" då möjligheten till omplacering till mindre tunga jobb försvunnit. Sammantaget gör dessa faktorer företaget sårbart, vilket förstärks bland annat av att de yngre försvinner med sin tekniska kompetens. Den kompetens som finns kvar är dock av värde om den kan utnyttjas och utvecklas på rätt sätt, dvs. förhindra att dagens överlevare utvecklas till morgondagens missnöjda (Appelbaum, *et al.*, 1999).

Vid uppsägningen fick de omplacerade gå bredvid de yngre som blivit uppsagda för att lära sig deras arbetsuppgifter. Upplärningstid behövs för att de anställda ska få kompetens att behärska den nya tekniken, innan detta sker uppstår ingen effektivitetshöjning (Ellström, 1992). Frågan som uppstod då var hur mycket tid de ska få på sig att lära. Vad är en rimlig upplärningstid? Om den omplacerade ska kunna lära sig allt så krävs en lång upplärningstid där man har gått igenom alla moment som finns vid en maskin. Det produceras särskilda varor inför exempelvis jul, med speciella arbetsmoment som tillhör just de produkterna. Har bredvidgången skett på våren/sommaren lär sig inte den omplacerade dessa särskilda moment. En synvinkel som väckte intresse hos oss var fackets uttryck att det får inte ske att de inte lär sig. Vad händer om de anställda inte lär sig sina nya arbetsuppgifter? Vissa kunskaper är starkt bundna till individen och är svåra att uttrycka med ord och kommuniceras till den som ska lära sig, dvs. implicit kunskap (Ellström, 1992). Den omplacerade kan inte lära sig allt om exempelvis maskinen eftersom den implicita kunskapen inte kan överföras så lätt. Det sker ett lärande oavsett man vill eller inte, frågan är bara *vad* som lärs (Säljö, 2000). Om inte lärande sker i den riktning organisationen vill så kommer Företaget att förlora sin konkurrenskraft.

3.4.2 Möjligheter och hinder för lärande

Företaget strävar efter att bli effektivare, vilket ses av de anställda som ett sätt att spara pengar och att det ger konsekvenser på kvaliteten på produkterna och arbetet. Nu är det färre personer anställda men de ska utföra samma mängd arbete (Allen, 1997). Detta gör att de anställda känner sig utnyttjade och denna känsla förstärks ytterligare av klockningen. Tillsammans skapar dessa faktorer en stressig arbetsmiljö som verkar som ett hinder för lärande. Dels kan känslan av att vara utnyttjad leda till en kompetensförstärkning då de anställda inte får tid till att omvärdera sina kunskaper, dels leder stressen till frustration över arbetsbelastningen och arbetssituationen. Frustrationen är en sidoeffekt av att de anställdas röst inte hörsammars när det gäller arbetstempo och därmed arbetsbelastning. De känner en maktlöshet inför att inte kunna påverka sina livs- och arbetsvillkor vilket stör självkänslan. Följaktligen motarbetas klockningen vilket vi anser som negativt lärande (Ellström, 1992). Konsekvenserna av det negativa lärandet påverkar Företagets strävan efter effektivisering.

För att effektiviseringen ska bli verklighet krävs att det sker en överföring av kunskap mellan de anställda i Företaget, därav rotationen (Sandberg & Targama, 1998). Rotationen härstammar från att Företaget känner sig låsta av den beroendeställning till nyckelpersoner som de hamnat i. Personalrörlighet syftar till att skapa en helhetssyn, som enligt kontaktpersonen innebär två saker. De anställda ska kunna se vilken relation

deras egen arbetsuppgift har till den övriga verksamheten och kunna se konsekvenserna av sitt handlande när det uppstår problem. Vi ser detta som att Företaget vill uppnå en holistisk syn hos de anställda och att det ska ske en förändring från anpassningsinriktat lärande till utvecklingsinriktat (Ellström, 1996 b).

Rotationen har bland de anställda mottagits med blandade känslor i ett inledande skede. De flesta inser dock att det är bra, både arbetsmiljömässigt och fysiskt, att byta arbetsmoment. I Produktionsområde B kan de flesta anställda 60% av alla arbetsuppgifter eftersom de antingen genomgått gymnasie- eller lärlingsutbildning. Därför finns redan en bra grund för rotationsinförande. Däremot, i Produktionsområde C är rotationen inte lika självklar som i Produktionsområde B, eftersom den anställde är mer bunden till sin arbetsstation på grund av den ständiga övervakningen av maskinerna. Även om det är ledningens intention att alla maskiner ska ingå i rotationen så leder bundenheten till en specialisering som ges uttryck i känslan av "min maskin". Oftast ingår därför inte denna maskin i rotationen, följaktligen blir det mindre personlörighet bland de anställda. Konsekvensen av denna handling är att tekniken anpassas till Företagets verksamhet istället för att förändra verksamheten (Ellström, 1992). För att uppnå effektivisering via lärande på jobbet krävs en förändring av kulturen, alltså måste invanda tankemönster som "min maskin" förändras (French & Bell, 1999). "Min maskin" kan vara en biprodukt av överlevarens oro över att inte klara av nya arbetsuppgifter och därför håller de fast vid sin gamla arbetsuppgift (Appelbaum, *et al.*, 1999). Istället för att motarbeta förändringen kan individen omvända rotationen till sin egen fördel (Allen, 1997).

För att ytterligare initiera en kompetenshöjning ämnar Företaget införa en kompetenstrappa. Målet är att öka motivationen genom att betala lön efter kompetens, helt i enlighet med livsmedelsavtalet. Empirin visar att idén kan genomföras, dock finns det ett problem i Produktionsområde C. Genom att nyckelpersoner hamnar på tilläggssteget har de svårt för att vidareutvecklas och svårt för att få högre lön, detta påverkar i sin tur deras motivation. Kompetenstrappan kommer enbart att innefatta vidareutveckling inom respektive avdelning och gäller inte mellan avdelningarna. De överflyttade från Produktionsområde B fick gå ner i lön för att det inte skulle bli för stora löneklyftor i jämförelse med de anställda i Produktionsområde C, dock ligger lönen fortfarande högre än genomsnittet. Att lönen ligger högre än för övriga medför att lönehöjningar i framtiden kommer att inriktas på den generella potten för de överflyttade. Detta påverkar motivationen på två sätt. Å ena sidan motiveras inte de överflyttade att klättra på kompetenstrappan på grund av sin höga lön. Å andra sidan kan de övriga på Produktionsområde C sakna motivation då samma jobb ger två olika lönenivåer.

För att göra de anställda positivt inställda till kompetenstrappan så bjöds de in att vara delaktiga i skapandet. Delaktighet ökar förståelsen i läroprocessen genom nya erfarenheter och reflektioner (Sandberg & Targama, 1998). Det leder även till att de anställda kan arbeta mot gemensamma mål (French & Bell, 1999). Av intervjuerna har det framkommit att ledningen har ändrat de anställdas förslag utan att delge dem på vilka grunder. Detta är förödande för motivationen eftersom det upplevs som att de inte har möjlighet att påverka sina arbetsvillkor. De anställda har fått en värdering om sig själva som att de inte är kapabla att påverka sin arbetssituation, vilket kan tolkas som negativt lärande. Vidare lärande undviks eftersom de anställda inte känner att det är uppskattat trots att det från början var uttalat (Ellström, 1992). Det råder förvirring kring

vad som är eftersökt av ledningen och möjligheterna att arbeta mot gemensamma mål minskar. Å ena sidan vill Företaget att de anställda ska vara delaktiga och utvecklas, men å andra sidan så stoppas de när de väl gör ett försök, tydligast visas tvetydighet vid framtagandet av kompetenstrappan.

Även när det gäller hur kompetensutveckling ska initieras råder det förvirring på grund av att det kommunicerats ut ett dubbelt budskap. Ledningen lägger ansvaret på individen själv, samtidigt som det är behovet som styr hur många som ska få möjlighet till kompetensutveckling. Kompetenstrappan anses inte berättigad om det är Företagets behov som ska styra. Finns en kompetenstrappa vill de anställda kunna utveckla sig på eget initiativ. Det finns alltså en vilja, en potentiell handlingsförmåga, till att utnyttja det handlingsutrymme som finns till hands, men det begränsas av otydlig kommunikation mellan Företaget och de anställda (Ellström, 1992).

Trots Företagets kompetensutvecklingsstrategier så är det slutgiltigt upp till individen att ta steget till att delta. Förutom sociokulturella faktorer beror motivationen även på den rådande kulturen på arbetsplatsen (Ellström, 2004). Vid omorganisationen gick personal från Produktionsområde B över till C och detta orsakade konflikter beroende på de två olika organisationskulturerna som finns i respektive produktionsområde. Personal från Produktionsområde B såg möjligheter till att förbättra arbetssituationen i Produktionsområde C, vilket skulle kunna ha lett till kompetensförnyelse om personalen på Produktionsområde C varit öppna för förslagen. Eftersom personalen gav upp sina förslag har det skett en kompetensförstärkning till den rådande kulturen (Sandberg & Targama, 1998). Ursprunget till konflikten kan härstamma från att de anställda på Produktionsområde C kände att deras status var hotad, på grund av den känsla som uppstod när inflyttad personal gick bredvid den uppsagda personalen (French & Bell, 1999).

Kulturen på Företaget speglas av den höga medelåldern. Det äldre har socialiserats in i en atomistisk syn på kunskap (Hager, 2004) och har därför svårt att ändra sin syn på, och därmed motivationen för, lärande (Hallqvist, 2005). Socialisationen som präglar äldre anställda är att anställning ska vara livslång och därför stannar de kvar på samma företag. Detta synsätt har gjort att flera anställda har många anställningsår, vilket ökar tryggheten som både kollektivavtal och LAS ger (Allen, 1997). De anställda känner till sina rättigheter och att det är svårt för Företaget att säga upp dem. Motivationen till lärande påverkas av denna trygghet då de anställda saknar behov att utveckla sig. Det kan uppfattas som att det finns ett förändringsmotstånd bland äldre och tolkas av ledningen som att det individuella lärandet försvåras av den höga medelåldern. Å andra sidan kan motståndet till lärande bland de äldre ses i ljuset av "survival syndrome". Lägre produktivitet är inte beroende av ålder utan är istället beroende på den låga moral som uppstått som en följd av effektiviseringen (Appelbaum, *et al.*, 1999). När de anställda inte känner någon arbetsglädje och exempelvis inte vill gå till jobbet, hur ska då individen motivera sig till lärande och utveckling?

Empirin visar att arbetsuppgifterna mellan Produktionsområde B och C har många gemensamma drag. Arbetet på båda produktionsområdena kännetecknas av att arbetsuppgifterna är monotona och slitsamma för kroppen. Produktionsområde C har fler maskiner och kravet på tekniskt kunnande ökar, jämfört med Produktionsområde B, där det är mer fysiskt krävande och en högre grad av fingerfärdighet behövs. Detta skapar olika förutsättningar för lärande inom respektive produktionsområde. Trots

denna skillnad försöker Företaget tillämpa en gemensam kompetensutvecklingsstrategi. Frågan vi ställer oss är, kan en gemensam kompetensutvecklingsstrategi implementeras när arbetsutformningen skiljer sig åt? Behovet att utvecklas kan vara det samma men det måste kopplas till arbetsuppgiften och de villkor som de anställda arbetar under. Kanske en mer riktad strategi mot respektive produktionsområde hade varit att föredra. Strategin måste ha sin utgångspunkt i de anställdas specifika situation, så att de anställdas handlande baseras på deras förståelse (Sandberg & Targama, 1998). Hade Företaget förtydligat mål och vision angående önskad kompetensutveckling hade de anställda fått bättre förståelse, och erbjudandena om utbildning eller träning kunde ha mottagits på ett mer positivt sätt. Motarbetning av kompetensutvecklingsstrategierna hade härmed kunnat undvikas och önskad effektivisering uppnåtts.

4. Avslutande reflektioner

Anonymitet och konfidentialitet har varit dominerande kriterier i vårt uppsatsarbete. Dessa kriterier har skapat situationer som krävt extra hänsyn vid behandling av information samt vid bearbetning och redovisning av empiri. Vi började uppsatsarbetet med öppna förutsättningar vilka ändrades när Företaget klargjorde sin önskan om anonymitet. All bakgrundsinformation som vi forskade fram gick inte att presentera på grund av denna förändring. Därför har vi inte haft möjlighet att presentera helhetsbilden för läsaren när det gäller relationen till andra företag, politik och koncernen som helhet. Skrivandet har försvårats av att hela tiden ha anonymiteten i åtanke och vi har hamnat i situationen där känsligt material redovisas samtidigt som anonymitet måste bevaras, vilket lett till flera omarbetningar av vår text.

För att öka trovärdigheten med undersökningen är det vanligt att redovisa citat i empirin. Vi nämnde i metodavsnittet att vi fick en känsla av att de intervjuade kände till varandras deltagande och därför har det varit av vikt att försöka dölja vem citaten tillhör. Vi har upplevt det som en fin balans mellan anonymitet och trovärdighet vid redovisning av de intervjuades åsikter i citat. En annan aspekt av konfidentialitet var att vi inte kunde redovisa de intervjuades bakgrund på grund av att de då kanske kan identifieras inom Företaget. Denna problematik har gjort att vi inte kunde fullfölja forskningskriteriet för ”transparency” (Bryman, 2002), dvs. vi har inte kunnat visa bredden i urvalet.

Efter att ha utfört studier på Företaget har vi märkt att kommunikation och spridning av information är sned. Det finns ryktesspridning som skadar de anställda då de hela tiden måste gissa sig fram till vad som kommer att hända. Kommunikation krävs för förståelse och om inte de anställda har förståelse för sin situation, leder detta i sin tur till avsaknad av en helhetssyn. Vid en omorganisation är det viktigt att förmedla företagets övergripande mål sanningsenligt till de anställda så att de kan möta verkligheten på ett bättre sätt (Allen, 1997; Appelbaum, *et al.*, 1999). Information och kommunikation är makt, de ger individen en förståelse för sin situation och en möjlighet för denna att påverka sitt liv. Frågan som uppstår här är hur mycket ledningen vet om sin situation inför framtiden? Avsaknad av kommunikation kan också komma från koncernens sida. Denna brist på information leder i sin tur till att ledningen inte kan föra

framtidsplanerna vidare till de anställda. Känslan vi fick var att vi nuddade toppen på isberget, säkert finns det mer, men vi vet inte vad.

Det har konstaterats att Företaget måste anpassa sig efter omvärlden för att överleva. Därför har de infört olika teknologi- och kompetensutvecklingsstrategier. Kompetenstrappan befinner sig just nu på förhandlingsbordet, där lön och kompetensinnehållet i respektive steg diskuteras. Begränsningen av kompetenstrappan till att enbart gälla inom avdelningen eller maskinen, tror vi kan påverka utfallet av den kompetenshöjning och personalrörlighet som Företaget eftersträvar. Dessutom hindras motivationen av att kompetenstrappan är begränsad till de nyckelpersoner som Företaget är beroende av. Finns det inga utvecklingsmöjligheter ökar risken för att nyckelpersoner så småningom kommer att försvinna. Hade kompetenstrappan omfattat alla avdelningarna och haft fler steg, hade valmöjligheterna ökat och kompetenstrappan främjat vidareutveckling.

Omorganisationen i kombination med arbetsrättslig lagstiftning har lett till att Företaget har hög medelålder, vilket påverkar flexibiliteten. Sett ur ett framtidsperspektiv kan vi ställa oss frågan, vad händer när de anställda ska pensioneras nästan samtidigt? Då kommer den kunskap och kompetens som bygger på flera års arbetserfarenhet att försvinna, vilket kan vara ett hårt slag för Företaget. Däremot uppstår ett nytt problem när Företaget består av yngre som saknar flera års arbetserfarenhet. För att undvika ett uppbyggande av problemen med att alla pensioneras samtidigt är det viktigt att få en jämnare åldersfördelning. Detta kan bli en möjlighet när LAS listan, dvs. förtur vid anställning, i framtiden är ogiltig, vilket tillåter Företaget att nyrekrytera. De kan då anställa personer som uppfyller den eftersökta tekniska kompetensen, samtidigt som medelåldern kan sänkas. På så sätt kan de bemöta omvärldens krav på flexibilitet och få bättre konkurrensmöjligheter.

Till vilken grad de olika parterna drabbas av en eventuell nedläggning kan diskuteras. Ledningen med sin insyn får en bättre förståelse och kan förutse hur framtiden kommer att utvecklas. Genom att använda sig av sitt nätverk och sin kompetens kan de i ledningen förbereda sig och ordna ett nytt jobb. Däremot saknar de kollektivanställda helhetssynen och kan inte förbereda sig på samma vis. Dessutom har många arbetat i ett och samma företag och bott i samma kommun stora delar av sitt liv, därför tror inte vi att de kan förlita sig på ett nätverk för att skaffa sig ett nytt arbete. Dock vill vi till slut poängtera att det är viktigt att komma ihåg att alla sitter i samma båt. Förändringen sker oavsett om individen vill eller inte, viktigt är *hur* individen bemöter den. Ett sätt är att individen anammar livslångt lärande i sin livsvärld.

Vi ville få en helhetssyn angående förutsättningarna för korttidsutbildades lärande inom livsmedelsbranschen. Vi fick det genom att intervjua representanter för tre parter, nämligen de anställda, ledningen och facket. Dock hade det varit av intresse att intervjua en representant från kommunen för att vidga helhetssynen, eftersom många av de anställda både arbetar och bor i kommunen. Detta har också varit en viktig faktor till att de anställda har stannat kvar på Företaget, närheten till arbetet. Hur mycket påverkar Företaget och kommunen varandra? I sökandet efter bakgrundsinformation fann vi att Kommunen Z deltog i EU projekt med inriktning på kompetensutveckling. Hade deltagandet i någon av kommunens näringspolitiska program förändrat villkoren för kompetensutveckling för de anställda?

Vi har upplevt det som att livsmedelsbranschen är en glömd nisch. Den forskning som finns inom området är baserad på äldre synsätt på arbetsmiljö och arbetsvillkor, istället för att ta hänsyn till dagens högteknologiska och kunskapsbaserade samhälle. Detta gör att förändringar inom organisationer genomförs på ett sådant sätt att de anställda, dvs. de korttidsutbildade, har svårt att relatera till sitt arbete och sin livsvärld. I ett vidare perspektiv kan detta medföra att den svenska livsmedelsindustrin har svårt för att konkurrera på en allt hårdare marknad. Att generera kunskap om korttidsutbildade i ett kunskapsorienterat samhälle är en viktig länk för att minska glappet mellan långtidsutbildade och korttidsutbildade. Därför kan det vara av yttersta vikt att studera hur de korttidsutbildade anpassar sig till och lär av förändringen. Hur kan samhället dra nytta av den kunskap och de färdigheter som finns bland korttidsutbildade?

Uppsatsen i stort behandlar rationaliseringsvägens slut. Däremot har det aldrig varit vår intention att måla upp rekonstruktionsvägens början, utan enbart visa hur Företaget och de anställda ska kunna ta stegen in på rekonstruktionsvägen. Vi anser att rekonstruktionsvägens början är den process som Företaget befinner sig i när de tillämpar olika kompetensutvecklingsstrategier. Vår reflektion över arbetet är att ledningen och facket befinner sig i början av rekonstruktionsprocessen, däremot befinner de anställda sig fortfarande vid rationaliseringsvägens slut då de saknar en helhetssyn. Eftersom många av de anställda på Företaget har arbetat där sedan de slutade skolan och faktiskt trivts med sitt arbete har de inte haft intentionen att byta till något annat. De har därför väldigt specifika kunskaper som till stor del är relaterade till Företaget (Allen, 1997). Detta skapar en stor rädsla bland de anställda för förändringar och det uppstår motstånd mot Företaget som anses som upphovsmannen till detta. Likväl är det inte Företaget som önskar förändringarna, utan det är Företagets svar på omvärldens krav. För att Företaget ska kunna anpassas till de nya förutsättningarna behövs en ändrad syn hos de anställda. Att lära sig se omvärlden med nya ögon är ofta en långsam och plågsam process (Stuart, 1996).

Ansvar för förbättring ligger hos alla parter, ett samarbete krävs för allas trivsel och överlevnad. Tron att det är den höga medelåldern som hämmar den önskade effektiviseringen låser Företaget och handlingsutrymmet minskas. Det är viktigt att komma ihåg att individen består av sina erfarenheter, sitt baggage, som inte kan lämnas utanför. Hänsyn måste tas till detta, och den önskade effektiviseringen kan uppnås genom att utvidga synen för andra faktorer. Kanske är det en kombination av olika faktorer som påverkar effektivisering, exempelvis "survival syndrome". Är koncernen inte uppmärksam på alla parter situation är det svårt att genomföra förändringar. Vår intention med uppsatsen, förutom de som vi nämnde i förordet, är att vi förhoppningsvis kan öppna ögonen på både koncernen, ledningen och de anställda så att de får bättre förståelse för varandras situation.

Referenser

- Adler, P.A. & Adler, P. (1994). Observational Techniques. In N.K. Denzin & Y.S. Lincoln (Eds.), *Handbook of Qualitative Research* (pp. 377-392). Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Alvesson, A. & Deetz, S. (2000). *Kritisk samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Allen, R. K. (1997). "Lean and mean: workforce 2000 in America", *Journal of Workplace Learning*, Vol. 9, No. 1, pp. 34-42.
<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem.do?contentType=Article&contentId=882074> [2005, November 9].
- Appelbaum, S. H., Close, T. G., & Klasa, S. (1999). "Downsizing: an examination of some successes and more failures", *Management Decision*, Vol. 37, No. 5, pp. 424-436.
<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?Filename=html/Output/Publish ed/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0010370505.pdf> [2005, November 9].
- Bengtsson, J. (2005). *Med livsvärlden som grund (2:a uppl.)*. Lund: Studentlitteratur.
- Bryman, A. (2002). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber.
- Butler, E. (2001). Technologising equity: The politics and practices of work-related learning. In D. Boud & J. Garrick (Eds.), *Understanding learning at work* (pp. 132-150). London: Routledge.
- Castells, M. (2000). *The information age: Economy, society and culture. Volume 1 The rise of the network society (2nd ed.)*. Malden, MA: Blackwell.
- Drucker, P.F. (2002). *Management Challenges for the 21st Century*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Ellström, P-E. (1992). *Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet: Problem, begrepp och teoretiska perspektiv*. Stockholm: Publica: Allmänna Förlaget.

- Ellström, P-E. (1996). *Arbete och lärande - förutsättningar och hinder för lärande i dagligt arbete*. Solna: Arbetslivsinstitutet & Författaren.
- Ellström, P-E. (1996 b). *Operatörskompetens – vad den är och hur den kan utvecklas*. Stockholm: NUTEK.
- Ellström, P-E. (2004). Reproductivt och utvecklingsinriktat lärande i arbetslivet. I P-E. Ellström & G. Hultman (Red.), *Lärande och förändring i organisationer: om pedagogik i arbetslivet* (sid. 17-40). Lund: Studentlitteratur.
- Fontana, A. & Frey, J.H. (1994). Interviewing: The art of science. In N.K. Denzin & Y.S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (pp. 361-376). Thousand oaks, CA: SAGE.
- French, W. L. & Bell Jr., C. H. (1999). *Organization Development: Behavioral Science Interventions for Organization Improvement (6th ed.)*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Glavå, M. (2001). *Arbetsrätt*. Lund: Studentlitteratur.
- Gonczi, A. (2001). Competency-based learning: a dubious past-an assured future?. In D. Boud & J. Garrick (Eds.), *Understanding learning at work* (pp. 180-195). London: Routledge.
- Granberg, O. (1996). *Lärande i organisationer: Professionella yrkesutövares strategier vid organisatorisk förändring*. Stockholm: Graphic Systems.
- Hager, P. (2004). "Lifelong learning in the workplace? Challenges and issues", *Journal of Workplace Learning*, Vol. 16, No. 1/2, pp. 22-32. <http://80-www.emeraldinsight.com.ludwig.lub.lu.se/10.1108/13665620410521486> [2005, October 20].
- Hallqvist, A. (2005). "Arbetsliv och mobilitet: en forskningsöversikt", *Arbetsliv i förändring*, Vol. 13. http://ebib.arbetslivsinstitutet.se/aio/2005/aio2005_13.pdf [2005, november 23].
- Hammersley, M., Atkinson, P. (1995). *Ethnography: Principles in Practice (2nd ed.)*. London: Routledge.

- Kjellberg, Y., Söderström, M., & Svensson, L. (1998). Training and development in the Swedish context: Structural change and a new paradigm?. *Journal of European Industrial Training* [online], 22/4/5, pp. 205-216. Available: <http://80-www.emeraldinsight.com.ludwig.lub.lu.se/10.1108/03090599810217466> [2005, oktober 20].
- Kommunen Z. [2005, september 30]. World Wide Web: www.kommunenZ.se
- Livsmedelsarbetarförbundet. [2005, oktober 12]. World Wide Web: www.livs.se
- Livsmedelsavtalet med tilläggsavtal: 1 maj 2004-31 mars 2007.
- Livsmedelsföretagen. [2005, oktober 4]. World Wide Web: www.li.se
- Livsmedelsföretagen*. (Odaterad a). En rapport om Livsmedelsindustrin i omvandling [online]. Available: http://www.li.se/genvagen/genvagen_frames.htm [2005, oktober 4].
- Livsmedelsföretagen*. (Odaterad b). En rapport om Livsmedelsåret 2004 [online]. Available: http://www.li.se/genvagen/genvagen_frames.htm [2005, oktober 4].
- Malmberg, A. (2002). *Klusterdynamik och regional näringslivsutveckling - begreppsdiskussion och forskningsöversikt* (A2002:008). Östersund: Institutet för tillväxtpolitiska studier.
- Norstedts svenska ordbok*. (1997). Gjövik: Norstedts Förlag.
- Sandberg, J. & Targama, A. (1998). *Ledning och förståelse: ett kompetensperspektiv på organisationer*. Lund: Studentlitteratur.
- Schütz, A. (1999). *Den sociala världens fenomenologi* (S. Andersson & J. Retzlaff, Trans.) Göteborg: Daidalos. (Original work published 1953).
- Solomon, N. (2001). Culture and differences in workplace learning. In D. Boud & J. Garrick (Eds.), *Understanding learning at work* (pp. 119-131). London: Routledge.

Stuart, R. (1996). "The trauma of organizational change", *Journal of European Industrial Training*, Vol.20, No. 2, pp. 11-16.
<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem.do?contentType=Article&contentId=836877> [2005, November 9].

Säljö, R. (2000). *Lärande i praktiken: Ett Sociokulturellt Perspektiv*. Stockholm: Bokförlaget Prisma.

Sölvell, Ö. (2004). *Kluster och den nya näringspolitiken* (A2004:010). Östersund: Institutet för tillväxtpolitiska studier.

Vetenskapsrådet. (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Stockholm: Vetenskapsrådet.

Bilagor

1. Inbjudan att medverka i en intervju

Hej, vi heter Lotta och Yoshiko. Vi läser arbetslivspedagogik vid Lunds Universitet vilket innebär att vi i framtiden kommer att syssla med personalfrågor. Vi håller på med vårt examensarbete som handlar om hur kollektivanställda, Företaget och Livsmedelsarbetarförbundet (facket) ser på kompetens och kompetensutveckling. Vi kommer att intervjua representanter från facket, Företaget och kollektivanställda. Vi har fått ditt namn av Y, som är kontaktperson.

Intervjun beräknas ta max en timme. Intervjun är tänkt att genomföras i form av ett samtal med öppna frågor och utförliga svar. För att underlätta samtalet och bearbetningen av det som kommer att bli sagt, spelas intervjun in på band. Vi behandlar intervjun konfidentiellt, dvs. vi har tystnadsplikt. Med det menar vi att ditt namn aldrig kommer att nämnas i uppsatsen dessutom kommer materialet inte att lämnas ut eller användas i något annat syfte än för uppsatsen. Allt material kommer senast två månader efter godkänd uppsats att förstöras. Vi vill också informera dig om att du när som helst har rätt att avbryta din medverkan i undersökningen.

Vi ser fram emot att träffa dig.

Hälsningar Lotta & Yoshiko

2. Guide för att uppnå informerat samtycke

- Vi presentera oss själva
- Vi läser Arbetslivspedagogik vid Lunds Universitet
- Vår uppsats kommer att handla om hur kollektivanställda, Företaget och Livsmedelsarbetarförbundet (facket) ser på kompetens och kompetensutveckling.
- Vi kommer att intervjua representanter från facket, Företaget och kollektivanställda.
- Vi har fått ditt namn av Y, som är kontaktperson.
- Intervjun beräknas ta max en timme.
- Hela intervjun ska spelas in på band för att underlätta samtalet och för vår bearbetning av det som kommer fram i samtalet.
- Vi behandlar intervjun konfidentiellt dvs. materialet lämnas inte ut eller användas i något annat syfte än för uppsatsen. Materialet kommer senast två månader efter godkänd uppsats att förstöras.
- Vi vill också informera dig om att du har rätt att när som helst avbryta din medverkan i undersökningen.
- Är det något du undrar över med anledning av det jag har berättat?
- Nu undrar jag om du fortfarande är intresserad av att delta i vår undersökning och på de premisser som jag redogjort för?

Innan vi börjar intervjun vill vi berätta för dig att vi vet vilken situation Företaget befinner sig i nu. Vi har fått information från vår kontaktperson om hur en omorganisation har genomförts och vilken situation den har lett till⁹.

Lotta ”telefonnummer”

Yoshiko ”telefonnummer”

⁹ Viss information som vi delgett intervjupersonen är konfidentiell och kan inte skrivas ut i uppsatsen.

3. Intervjuguide för intervjuer med de kollektivanställda

Bakgrund

1. Kan du berätta lite grann om dig själv med avseende på när du föddes, var du bor och vad du gör på fritiden?
2. Kan du berätta om din utbildnings- och yrkesbakgrund och vad som styrt dina val när det gäller utbildning, yrke och arbetsplats?
3. Är du medlem i Livsmedelsarbetarförbundet?

Arbetsituation

4. Kan du beskriva hur du upplever dina arbetsuppgifter och hur du vidareutvecklas i ditt arbete? (Rotation)
5. Hur upplever du arbetsklimatet på Företaget? Vad är bra och vad är dåligt?

Organisationsförändring

6. Kan du beskriva hur du har upplevt organisationsförändringen och hur den har påverkat din arbetsituation?
7. Målet med omorganisationen är att effektivisera produktionen. Hur definierar du den effektivisering som Företaget strävar efter? Hur tror du att Företaget definierar effektivisering?

Kompetens

8. Vad innebär kompetens och kompetensutveckling i förhållande till de arbetsuppgifter du har och vad innebär det för dig? (Kompetenstrappa, rimlig upplärningstid)
9. Hur ser du dig själv i framtiden när det gäller jobbet? Kan du tänka dig att utbilda dig för att få ett nytt jobb?

Innan vi avslutar intervjun undrar vi om det är något du skulle vilja tillägga som du kommit på under intervjuens gång?

AVSLUTA – bandspelare av

TACKA för visat intresse

4. Intervjuguide för intervjuer med ledningen

Bakgrund

1. Kan du berätta lite grann om dig själv med avseende på när du föddes, var du bor och vad du gör på fritiden?
2. Kan du berätta om din utbildnings- och yrkesbakgrund och vad som styrt dina val när det gäller utbildning, yrke och arbetsplats?

Arbetsituation

3. Kan du beskriva hur du upplever dina arbetsuppgifter och hur du vidareutvecklas i ditt arbete? (Rotation)
4. Hur upplever du arbetsklimatet på Företaget? Vad är bra och vad är dåligt?
5. Hur upplever du samarbetet med försäkringskassa, arbetsförmedling och kommun?

Organisationsförändring

6. Kan du beskriva hur du har upplevt organisationsförändringen och hur den har påverkat din arbetsituation?
7. Målet med omorganisationen är att effektivisera produktionen. Hur definierar du den effektivisering som Företaget strävar efter? Hur tror du att Företaget definierar effektivisering? Hur har ni försökt uppnå effektiviseringens mål?

Kompetens

8. Vad innebär kompetens och kompetensutveckling i förhållande till de arbetsuppgifter du har och vad innebär det för dig? (Kompetenstrappa, rimlig upplärningstid)
9. Hur ser kompetensutveckling ut bland de kollektivanställda i ditt produktionsområde och på vilket sätt arbetar du för att stödja kompetensutveckling?

Innan vi avslutar intervjun undrar vi om det är något du skulle vilja tillägga som du kommit på under intervjuens gång?

AVSLUTA – bandspelare av

TACKA för visat intresse

5. Intervjuguide för intervju med Livsmedelsarbetarförbundets fackliga representant

Vi vill intervjua dig i egenskap av facklig representant.

Bakgrund

1. Kan du berätta lite grann om dig själv med avseende på när du föddes och var du bor?
2. Kan du berätta om din utbildnings- och yrkesbakgrund och vad som styr dina val när det gäller utbildning, yrke och arbetsplats?

Arbetsituation

3. Kan du beskriva hur du upplever dina arbetsuppgifter och hur du vidareutvecklas i ditt arbete? (Rotation)
4. Hur upplever du arbetsklimatet på Företaget? Vad är bra och vad är dåligt?
5. Hur upplever du samarbetet med försäkringskassa, arbetsförmedling och kommun?

Organisationsförändring

6. Kan du beskriva hur du har upplevt organisationsförändringen och hur den har påverkat din arbetsituation?
7. Målet med omorganisationen är att effektivisera produktionen. Hur definierar du den effektivisering som Företaget strävar efter? Hur tror du att Företaget definierar effektivisering? Hur har ni försökt uppnå effektiviseringens mål?

Kompetens

8. Vad innebär kompetens och kompetensutveckling i förhållande till de arbetsuppgifter du har och vad innebär det för dig? (Kompetenstrappa, rimlig upplärningstid)
9. Hur ser kompetensutveckling ut bland de kollektivanställda på Företaget och på vilket sätt arbetar du för att stödja kompetensutveckling?
10. Hur ser kompetensutvecklingen ut för övriga livsmedelsbranschen?

Innan vi avslutar intervjun undrar vi om det är något du skulle vilja tillägga som du kommit på under intervjuens gång?

AVSLUTA – bandspelare av

TACKA för visat intresse

6. Förkortningar

LAS	Lag om anställningsskydd
Li	Livsmedelsföretagen (arbetsgivarorganisation)
Livs	Livsmedelsarbetarförbundet (arbetstagarorganisation)
LO	Landsorganisationen
MBL	Lagen om medbestämmande
SAF	Svenska Arbetsgivarförbundet