



**LUNDS**  
UNIVERSITET

Pedagogiska institutionen  
Box 199, 221 00 Lund

PED 622  
Kandidatuppsats, 10 poäng  
41-60 poäng  
2005-01-17

# Integration av inhyrd personal och dess konsekvenser för kompetens och lärande Ett organisationsperspektiv på internationell kasinomiljö

Ida-Sara Andréén

Handledare:  
Maria Löfgren Martinsson

## ABSTRACT

Arbetets art:	Kandidatuppsats 41-60 poäng
Sidantal:	67
Titel:	Integration av inhyrd personal och dess konsekvenser för kompetens och lärande – ett organisationsperspektiv på internationell kasinomiljö
Författare:	Ida-Sara Andréen
Handledare:	Maria Löfgren Martinsson
Datum:	2005-01-17
Sammanfattning:	Mot bakgrund av den ökade rörlighet som idag kan skönjas på arbetsmarknaden och de följer det får i form av tillfälliga behov att hyra in personal syftar föreliggande uppsats att ge svar på frågan om vilka organisatoriska konsekvenser integrationen av inhyrd personal kan få för kompetens och lärande. Centrala är frågorna om hur inhyrd personal integreras med organisationen, hur individens kompetens tas tillvara och hur möjligheterna till lärande ser ut. För att uppnå syftet genomfördes intervjuer med låg grad av standardisering och strukturering mot bakgrund av kvalitativa och induktiva utgångspunkter. Resultatet visade att i de fall integrationen av inhyrd personal leder till att konstruktiva relationer skapas och att man bibehåller en nödvändig stabilitet i dessa relationer kan det ge konstruktiva följder i form av att kompetens bärs, upprätthålls och utvecklas mellan individer och grupper. Detta kräver att organisationen skapar förutsättningar för ett sådant samspel och att den organiserar för lärande annars riskerar arbetsplatsens relationik att slitas sönder vilket kan ledat till att lärprocesser och individuell konstruktion av kompetens utarmas.
Nyckelord:	integration, kompetens, lärande, organisation, struktur, socialisation, miljöpedagogik, interaktion, relationik, kommunikation, organisationskultur

# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

<b>FÖRORD</b>	<b>iii</b>
<b>1. INLEDNING</b>	<b>1</b>
1.1 BAKGRUND OCH PROBLEMATISERING	1
1.2 SYFTE	3
1.3 AVGRÄNSNINGAR	3
<b>2. METOD</b>	<b>3</b>
2.1 UTGÅNGSPUNKTER	3
2.1.1 Syftets koppling till metod	3
2.1.2 Hönan eller ägget – att börja någonstans	4
2.1.3 Organisation och individ – två sidor av samma mynt	5
2.1.4 Förförståelse	5
2.2 GENOMFÖRANDE	6
2.2.1 Datainsamlingsmetod	6
2.2.2 Urval	7
2.2.3 Intervjuerna	8
2.2.4 Bearbetning av intervjuerna	9
2.3 KVALITETSASPEKTER	9
2.3.1 Kvalitetsbegreppet	9
2.3.2 Kampen om kvaliteten	10
2.3.3 Etik	10
<b>3. TEORI</b>	<b>11</b>
3.1 LITTERATUR	11
3.2 INTEGRATION I ORGANISATIONEN	12
3.2.1 Integration på organisatorisk nivå	13
3.2.2 Integration på interpersonell nivå	14
3.2.3 Integration på individnivå	16
3.3 KOMPETENS OCH LÄRANDE	16
3.3.1 Kompetens och lärande på organisatorisk nivå	18
3.3.2 Kompetens och lärande på interpersonell nivå	20
3.3.3 Kompetens och lärande på individnivå	22
<b>4. EMPIRI</b>	<b>23</b>
4.1 INTEGRATION I ORGANISATIONEN	23
4.1.1 Integration på organisatorisk nivå	23
4.1.2 Integration på interpersonell nivå	25
4.1.3 Integration på individnivå	28

<b>4.2 KOMPETENS OCH LÄRANDE</b>	<b>30</b>
4.2.1 Kompetens och lärande på organisatorisk nivå	30
4.2.2 Kompetens och lärande på interpersonell nivå	32
4.2.3 Kompetens och lärande på individnivå	34
<b>5. ANALYS</b>	<b>35</b>
<b>5.1 INHYRD PERSONALS INTEGRATION I ORGANISATIONEN</b>	<b>35</b>
5.1.1 Integration på organisatorisk nivå	36
5.1.2 Integration på interpersonell nivå	37
5.1.3 Integration på individnivå	38
<b>5.2 KOMPETENS OCH LÄRANDE</b>	<b>39</b>
5.2.1 Kompetens och lärande på organisatorisk nivå	39
5.2.2 Kompetens och lärande på interpersonell nivå	41
5.2.3 Kompetens och lärande på individnivå	43
<b>6. DISKUSSION</b>	<b>44</b>
<b>6.1 INTEGRATION, KOMPETENS OCH LÄRANDE</b>	<b>44</b>
<b>6.2 IMPLIKATIONER FÖR ORGANISATION OCH VETENSKAP</b>	<b>45</b>
<b>6.3 METODDISKUSSION</b>	<b>47</b>
<b>REFERENSER</b>	<b>49</b>
<b>LITTERATUR</b>	<b>49</b>
<b>ÖVRIGA REFERENSER</b>	<b>50</b>
<b>BILAGA 1 - BEFATTNINGSBESKRIVNING DEALER</b>	<b>A</b>
<b>BILAGA 2 - BEFATTNINGSBESKRIVNING INSPECTOR DEALER</b>	<b>D</b>
<b>BILAGA 3 - BEFATTNINGSBESKRIVNING FLOOR MANAGER</b>	<b>G</b>
<b>BILAGA 4 - INTERVJUGUIDE</b>	<b>K</b>

## FÖRORD

Det du håller i din hand är kulmen på en utbildning och en avslutning på en lång vandring jag hoppas ska bli min biljett och bidra till ett arbete och en vardag jag kommer att trivas med. Som alltid i livet, inte minst vid milstolparna, vill jag sända en tanke till mina kära föräldrar Kennerth och Roosie Andréen långt borta i mitt hjärtas småländska skogar där jag är född och gödd. Och eftersom den här uppsatsen ska bli offentlig och för att alla förtjänar sina femton minuter i strålkastarljuset vill jag passa på att säga att jag är så himlans glad för att mamma och pappa gjorde mig till den jag är och att om jag fick välja om föräldrar nu i vuxen ålder skulle jag välja dem igen.

Detsamma gäller min handledare Maria Löfgren Martinsson som skulle få mitt mandat som mentor i sömnen ifall möjligheten bara uppstod i något sammanhang. Här har vi en människa som lever som hon lär och i hennes fall kan man faktiskt säga så bokstavligen. Vid sidan om de kunskaper man införskaffar om pedagogik och annat akademiskt blir man en tryggare, klipskare, mer kärleksfull, ödmjuk och tolerant människa av att vara i hennes närhet. Hon är lätt att tycka om, ha roligt med och imponeras av. När jag blir stor vill jag bli som hon.

Och så vill jag tacka Eric Mases. Min drivkraftige och bångstyrige entreprenör till kombo som förgyller livet för mig genom att varje dag lufsa omkring i sina lurviga tofflor, lyssna på Beethoven och äta choklad med hög kakaohalt och som osvikligen tror på mig och ger mig det välförtjänta kok stryk jag behöver så fort jag oroar mig för mycket, ifrågasätter min förmåga eller sover för länge på morgnarna. ”Lyxproblem” säger han, skrattar så man inte ser hans ögon och öppnar ömt en flaska dyrt rödvin.

Sist men inte minst vill jag framföra min stolthet över att arbeta på Casino Cosmopol i Malmö. Det är en cool organisation och man lär sig saker om sig själv som man inte trodde att man hade inom sig. Det kan liknas lite vid att hitta små muskler som man sällan använder och som ger grym träningsvärk men som gör en starkare på ett unikt sätt – som när man hjälper en kompis flytta. Detta vill jag att Åsa Schumann (personalchef på Casino Cosmopol) och Christer Englund (kasinochef) bär med sig i ryggen som ledare och människor. Jag är mycket tacksam för deras generositet och för hur jag under min anställning och uppsatsens gång blivit bemött och fått möjlighet att lära av dem, av organisationen som helhet och inte minst av de respondenter som låtit sig intervjuas.

Så nu när jag står på tröskeln och i skrivande stund gjuter mitt sista fotavtryck i Lunds Universitets rika mylla för att på heltid ge mig ut på en promenad i arbetslivet sänder jag en glädjekryddad kram till hela mänskligheten, lyfter på hatten och tackar för mig. Gå med Gud.

Malmö (Möllevången) 2005-01-10

Ida-Sara Andréen

# 1. INLEDNING

Analogt med att samhället förändrats de senaste decennierna har också kraven som ställs på organisationer gjort det. En viktig förändring är den ökade rörligheten på arbetsmarknaden. I takt med globalisering, internationalisering och implementeringen av ett medlemskap i Europeiska Unionen har den tillfälliga arbetsmigrationen ökat då förutsättningarna för- och behoven av en sådan skapats. I ett informationsbaserat samhälle där effektivitet, flexibilitet och individuella lösningar har blivit honnörsord har vi också kunnat se hur bemanningsföretag beretts en allt större plats på arbetsmarknaden för att kunna täcka de tillfälliga kompetensbehov som uppstår då förutsättningarna för organisationer förändras. Från 1994 då bemanningsföretagen såg dagens ljus och legitimerades juridiskt som arbetsmarknadsmässig företeelse har verksamheten ökat generellt både vad gäller ekonomisk omsättning och antal uthyrningar med flera hundra procent fram till idag. (Muntlig telekommunikation med Tony Carlsson, regionchef syd, Adecco den 28 september 2004) Såväl arbetsmigrationens ökning som bemanningsföretagens tillväxt har gett en växande grupp arbetstagare att förhålla sig till – de tillfälliga arbetstagarna – de som arbetar parallellt med den övriga organisationen och är avsedda att göra just ett gästspel inom densamma. Syftet är att tillfälligt bidra med färdigheter inom ett visst område då sådana brister av en eller annan anledning. Dock torde detta ge upphov till frågor kring kompetens och lärande utöver vad ett kortsiktigt perspektiv medger.

## 1.1 BAKGRUND OCH PROBLEMATISERING

Mitt intresse för frågan om tillfälligt inhyrd arbetskraft har väckts genom min deltidsanställning som dealer på Casino Cosmopol i Malmö. Jag har dessutom fått insyn i organisationen genom mina studier i medie- och kommunikationsvetenskap då jag tillsammans med ett antal andra studenter under höstterminen 2003 skrev en rapport angående en av företagsledningen givna kommunikationsproblematik. Den rapporten ökade mitt intresse för organisationen eftersom jag fick möjlighet att betrakta den ur ett vidare perspektiv än vad min befattning som deltidsdealer medgav. När det så var dags för mig att skriva föreliggande uppsats stämde jag möte med kasinots personalchef och kasinochefen och tillsammans diskuterade vi olika problem och möjligheter kring det scenarion som följer härnäst och som kom att bli jordmånen för mitt syfte.

Kasinot utgör ett av många exempel på organisationer som av olika anledningar tvingas täcka upp tillfällig brist på personal och kompetens med inhyrd arbetskraft som i kasinots fall dessutom i princip uteslutande hämtas från utlandet. Kasinobranschen i Sverige är en ung bransch. Casino Cosmopol i Malmö är ett av Sveriges fyra statliga kasinon med Svenska Spel som moderbolag. Den åttonde december 2001 kom turen till Malmös kasino att som nummer två efter Sundsvall öppna upp sina portar för allmänheten. Verksamheten går ut på att kombinera de klassiska kasinospelen med restauranger, barer, evenemang och underhållning. Att branschen är så ny som den är orsakar dock personalavdelningen en del huvudbry. Det saknas kompetens på den svenska arbetsmarknaden som kan motsvara de behov som naturligt uppstår allteftersom en organisation lever sitt liv. Kompetensunderlaget brister och man ”har ingen flod att ösa ur”. Att hitta en ny dealer då en annan slutar kan inte jämföras med möjligheten att nyrekrytera inom andra branscher. (Möte med kasinochefen Christer Englund och personalchefen Åsa Schumann den 29 mars 2004; internt material från den berörda

organisationen)

Casino Cosmopols organisation är uppdelad i vad man skulle kunna benämna som en ledande/administrativ enhet och en operativ enhet. Den operativa delen av organisationen sköter den dagliga driften av verksamheten och dess organisationsstruktur kan beskrivas som relativt hierarkisk vilket hänvisas till nödvändigheten av kontroll över säkerhetsfrågor och pengahantering. Längst ner i denna hierarki hittar vi ”dealern” som är den som sköter spelen vid spelborden (se bilaga 1). På denna nivå har man accepterat att man kontinuerligt måste nyanställa och att man i brist på kasinorelaterad kompetens på den svenska arbetsmarknaden alltså måste utbilda personal då tjänster ska tillsättas. Därigenom uppnår man en tillräcklig kompetens och personalstyrka. (Möte med kasinochefen Christer Englund och personalchefen Åsa Schumann den 29 mars 2004; internt material från den berörda organisationen)

Detta skapar grunden för en kompetensproblematik inom den befattning som betecknas inspector dealer (se bilaga 2). En inspector dealer (även ID) fyller ett flertal viktiga funktioner för ett flertal olika intressenter. ID övervakar bland annat spelen och tillser att regler följs både från gästens och dealers sida. Skulle en konflikt uppstå mellan en dealer och en spelare eller en spelare och en spelare intar ID en konfliktlösande funktion. Befattningen innebär även en instruerande roll gentemot dealern och väger tungt vad gäller dealers löpande feedbacken i det dagliga arbetet. Vidare utgör en inspector dealer en viktig informativ länk till Floor Manager (även FM) som befinner sig på nästa nivå i hierarkin och som har ansvaret för det löpande arbetet under dagen (se bilaga 3). De utvidgade krav som ställs på en inspector dealer vad avser yrkeskvalifikation och yrkeserfarenhet leder till att personalförsörjningen inom den befattningen försvåras eftersom man redan på dealernivå själv tvingas utbilda sin personal som följaktligen inte besitter någon längre eller större erfarenhet inom branschen. För att uppnå tillräcklig kompetens och tillräcklig personalstyrka på ID-nivån har man därför tvingats till två lösningar. Den ena lösningen har varit att ”tokbefordra” från dealernivå. Så har man blivit tvungen att göra fram tills ”organisationens egna gröna jordgubbar skaffat sig tillräcklig erfarenhet i sin yrkesroll som dealers och blivit så röda att man kan överväga att utbilda dem till ID:s” säger kasinots personalchef i ett möte. Den andra lösningen har inneburit att man sökt sig utomlands för att erhålla nödvändig kompetens i form av inhyrd arbetskraft från länder med en etablerad kasinotradition. Kasinot har influerats av inhyrd arbetskraft redan innan det först skådade dagens ljus. Verksamheten installerades och startades upp med hjälp av holländska konsulter och sedan dess har alltså tillfällig personal kommit och gått – och stannat kvar. Frågan jag ställer mig är hur detta långsiktigt påverkar kompetens i organisationen och organisationens lärande. (Möte med kasinochefen Christer Englund och personalchefen Åsa Schumann den 29 mars 2004; internt material från den berörda organisationen)

Det här gör mig nyfiken. Ramen utgörs av en ung och utforskad organisation med hög internationell prägel – en modern organisation. Verksamheten bygger på ett koncept som lätt kan mystifieras. Spel har i alla tider spelat på människors hjärtan, trollat med deras förhoppningar, ruinerat deras plånböcker eller uppfyllt deras drömmar. Spel startar fundamentala mekanismer i människan. Vi vet ju hur livet fungerar – man måste våga för att vinna, vara lite ”gambler” och kanske till och med ”ha ett ess i rockärmen”. I Casino Cosmopols unga organisation möts gammalt och nytt. En av organisationens barnsjukdomar har blivit en brist på arbetskraft och kompetens som framförallt gör sig kännbar på den nivå i organisationen som befattningen Inspector Dealer utgör. Idag behöver man en långsiktig lösning på det problemet. De potentiella angreppsvinklarna är många. Den tråd jag vill börja dra i är en jag upplever som intressant och samhällsligt mycket aktuell – den inhyrda

arbetskraften och dess påverkan på organisationen.

## **1.2 SYFTE**

Syftet med uppsatsen är att analysera vilka konsekvenser integrationen av inhyrd personal kan få för kompetens och lärande inom Casino Cosmopol i Malmö. För att strukturera analysen har jag delat upp syftet i två frågor.

1. Hur integreras inhyrd personal med den befintliga organisationen?
2. Hur tas individens kompetens tillvara och hur ser möjligheterna till lärande ut i organisationen?

## **1.3 AVGRÄNSNINGAR**

Med inhyrd personal avses de arbetstagare som kasinot under en avtalad och tidsbegränsad period hyr från en fristående organisation. Vad gäller föreliggande undersökning ligger dessa moderorganisationer uteslutande utomlands.

Av den bakgrund som beskrivits och problematisering som tidigare gjorts skulle en analys av organisationens personalomsättning kunna tyckas vara av intresse. Jag vill därför klargöra att det först och främst inte är en sådan som jag avser att behandla. Naturligtvis kan jag ändå en eventuell personalomsättningsproblematik komma att beröras då det finns grund för det.

## **2. METOD**

Under denna rubrik kommer jag att redogöra för mitt tillvägagångssätt för att uppnå syftet med uppsatsen och besvara de frågor som är relaterade därtill. Jag kommer att förklara de utgångspunkter som legat till grund för uppsatsen och dess metod. Jag kommer att beskriva hur jag har planerat och genomfört min undersökning och jag kommer att analysera hur uppsatsens kvalitet påverkats av de val jag har gjort och av andra relevanta förutsättningar.

### **2.1 UTGÅNGSPUNKTER**

#### **2.1.1 Syftets koppling till metod**

När jag talar om vilka konsekvenser inhyrd personal kan få för kompetens och lärande inom organisationen är det de sociala processerna framför numeriska relationer jag är ute efter. Mitt intresse inriktar sig till exempel mer mot meningsskapande i form av ”motivation till grund för lärande” än mot ”kompetensrelaterad procentuell ökning av personalomsättning”. Till grund för mitt syfte ligger en vilja att uppnå en djupare förståelse för hur människor tolkar sin omgivning, hur de skapar mening, hur detta påverkar dem och hur detta i sin tur påverkar organisationen. Ramen för mitt syfte utgörs således av en kvalitativ ansats. Redan själva ordet ”kvalitet” antyder vad en sådan ansats innebär. Man är intresserad av hur något är beskaffat – dess egenskaper och dess natur. Man intresserar sig för hur människan skapar



mening för att förstå den värld hon lever i och för att kunna placera sig själv i ett socialt sammanhang där hon kan spegla sin identitet. Den ”kompetensrelaterade procentuella ökningen av personalomsättningen” hade fått beskrivas som ett samband mellan mätbara egenskaper och därför hänvisats till en kvantitativ metod. (Hartman 1998).

Nu har jag förvisso en förförståelse både vad gäller organisationen, lärande och kompetens men med tanke på Casino Cosmopols unga och utforskade organisation och moderbransch ter det sig naturligt att i första hand söka kvalitéer framför att kvantifiera kvaliteter vars existens jag bara kan anta. Jag överlämnar istället till organisationens medlemmar att berätta för mig vilka egenskaper och processer som är relevanta för min frågeställning. Hartman (1998) menar att alla undersökningar som klassificerar efter egenskaper är kvalitativa och han drar en parallell till Linnés klassificering av blommor. Vill man i en kvantitativ studie veta hur många blommor det finns på ängen, måste dessa först ha delats in i grupper efter dess naturliga egenskaper – dess kvaliteter. Det jag i första hand är intresserad av är vilka blommor som finns på ängen överhuvudtaget – vilka egenskaper och processer som ligger till grund för påverkansförhållandet mellan inhyrd arbetskraft och kompetens och lärande inom organisationen. Därefter kan en klassificering bli aktuell. Jag vill inte förutsätta allt för mycket, än mindre sätta upp en hypotes och söka mäta egenskaper som sedan visar sig vara mer eller mindre irrelevanta. Sedan kommer jag naturligtvis aldrig att kunna bli helt förutsättningslös mot bakgrund av min förförståelse på området.

### **2.1.2 Hönan eller ägget – att börja någonstans**

Som jag tidigare berättat är Casino Cosmopol en ung och utforskad organisation. Därför vill jag låta organisationen tala för sig själv och undvika att leda och styra den med min förförståelse på det område som rör kompetens och lärande. Jag kommer att börja min undersökning i empirin. Dock kommer detta att ske inom ramen för att jag redan har en hel del kunskaper på området. Det är varken möjligt eller begärligt att undvika influenser från sådana i min undersökning. Jag har till och med dammat av mina gamla läroböcker för att fräscha upp minnet på området. På så sätt vet jag åtminstone varåt jag ska rikta min blick och under vilka stenar jag ska titta för att hitta kvaliteter relevanta för mitt syfte. Det är därför svårt att direkt uttala sig om vart min undersökning tar sin början. Mitt medvetna val är att börja i empirin men jag kan å andra sidan aldrig frigöra mig från tillgodogjord teori när jag iscensätter min empiriska undersökning. Därför blir det svårt att sätta en etikett på min ansats till föreliggande analyser.

Som verktyg för att förhålla oss till relationen mellan teori och empiri finns grundläggande begrepp. Deduktion är ett begrepp för slutledning och kan beskrivas som bevisandets väg. Man utgår från allmänna principer och befintlig teori varpå man gör ett antagande om hur relationen mellan olika fenomen ser ut i verkligheten. (Patel och Tebelius 1987) Att arbeta deduktivt innebär alltså att man utifrån befintlig teori sätter upp en hypotes som man sedan empiriskt prövar och kanske bevisar. Jag har tidigare sagt att jag vill akta mig för att förutsätta allt för mycket men deduktiva inslag kommer ändå att förekomma i föreliggande studie. Det är omöjligt för mig att vara helt fri från teoretiska antaganden.

Induktion kan beskrivas som upptäckandets väg. Induktiv är den slutledning där man istället utgår från fenomen i verkligheten för att sedan sluta sig till en allmän princip eller befintlig teori. (Patel och Tebelius 1987) Att arbeta induktivt innebär alltså att man utan inledande teoretisk förankring gör empiriska upptäckter i verkligheten för att sedan formulera dessa teoretiskt. Jag inledde mitt uppsatsarbete med att undersöka om det fanns teorier eller

litteratur som direkt knöt an till mitt syftes ämnesområde. Befintlig kunskap på området hade kunnat styra var mitt uppsatsarbete skulle ta sin början men någon sådan gick inte att hitta. Den induktiva sidan av mitt arbete består alltså i att jag så förutsättningslöst som möjligt undersöker en outforskad organisation på jakt efter potentiella fenomen, kvaliteter och egenskaper som kan ligga till grund för det påverkansförhållande mitt syfte anger.

Abduktion innebär en kombination av deduktion och induktion. Detta kan förstås som att man arbetar med empiriskt och teoretiskt material i "flera varv". Steg ett kännetecknas av att vara induktivt. Utifrån ett enskilt fall i verkligheten formulerar man hypotetiska mönster som kan förklara fallet. I nästa steg arbetar man deduktivt och prövar hypotesen eller teorin på nya fall varpå den ursprungliga teorin kan utvecklas, omvärderas och prövas igen. (Patel och Davidsson 2003) Att jag kommer att börja i verkligheten, i empirin, för att sedan använda mig av teorier som kan skänka mitt empiriska material tyngd och mening innebär inte att man kan sätta en abduktiv etikett på mitt arbete. Jag kommer på grund av tidsbrist inte att arbeta i flera varv och först studera mitt område induktivt för att sedan komma fram till en möjlig teori som jag därefter kan pröva deduktivt. Man kan däremot säkert säga att mitt arbete kommer att bestå av abduktionens första steg.

### **2.1.3 Organisation och individ – två sidor av samma mynt**

Bakom uppsatsen ligger ytterligare ett perspektiv som man kan skönja om man för ett ögonblick stannar till vid syftet – "syftet med uppsatsen är att analysera vilka konsekvenser integrationen av inhyrd personal kan få för kompetens och lärande inom Casino Cosmopol". Jag vill alltså analysera *organisationens* kompetens- och läromässiga reaktion på inhyrd arbetskraft. Argyris och Schön (1996) menar att organisationer utgör kollektiv som är uppbyggda av individer. Författarna förklarar fenomenens inbördes förhållande genom att dra paralleller till en organism där varje enskild cell innehåller en detaljerad självbild som hela tiden omdefinieras i förhållande till helheten. Helhetens karaktär härrör å sin sida från cellernas självbilder. Jag tolkar detta som att organisationsmedlemmarnas alltjämt föränderliga bild av sin egen roll inom organisationen och av organisationen som helhet påverkas av- och skapar densamma. Till grund för mitt syfte ligger alltså ett *organisationsperspektiv* framför ett individperspektiv. Märk väl *framför* ett individperspektiv. Organisation och individ kan omöjligen utgöra varandras motsatser utan snarare kan man beskriva det som två sidor av samma mynt. Det handlar om hur man väljer att se sin undersökning: Ser jag individen i ljuset av organisationen eller organisationen i ljuset av individen? De båda fenomenen är beroende av varandra och det ena kan inte analyseras utan en analys av det andra. I föreliggande uppsats gör jag ett urval av individer som får representera och samtidigt kasta ljus och skuggor över organisationen.

### **2.1.4 Förförståelse**

En viktig utgångspunkt är den förförståelse om organisationen jag bär med mig och jag vill här göra läsaren uppmärksam på vikten av detta som en utgångspunkt för arbetet med uppsatsen. Jag har redan berört att jag är anställd på Casino Cosmopol som är den organisation som är föremål för min studie och att uppsatsarbetet föregåtts och initialt präglats av diskussioner med delar av företagsledningen. Alvesson och Sköldberg (1994) menar att man som forskare aldrig helt kan göra sig fri från den eventuella förförståelse man bär med sig om ett fenomen. Det empiriska material som samlas in kan aldrig stå i *entydig* relation till något utanför det empiriska materialet utan kommer att ges mening genom tolkning och där är förförståelsen hos den som tolkar central. På så sätt är min relation till organisationen av stor

betydelse. Jag kommer framledes i de fall då min förförståelse på det ena eller andra sättet har inverkat på uppsatsarbetet att adressera hur denna påverkan sett ut. En löpande medvetenhet om min förförståelse och en redovisning av mina tankar kring densamma har varit mitt sätt att motverka en eventuell negativ inverkan på uppsatsarbetet. Målet har varit att min förkunskap så långt som möjligt ska ha främjat meningsfulla tolkningar och en konstruktiv förståelse av det område som studeras.

## 2.2 GENOMFÖRANDE

### 2.2.1 Datainsamlingsmetod

Jag har valt att genomföra kvalitativa intervjuer med ett antal anställda vid Casino Cosmopol. Intervjuerna definieras som kvalitativa i den mening att de har en förhållandevis låg grad av standardisering och strukturering och därmed ger intervjupersonen en möjlighet att påverka vilken form diskussionen tar. På så sätt undviker jag att styra intervjupersonernas svar och formuleringar. Som jag tidigare sagt vill jag så långt det är möjligt överlåta till organisationens medlemmar att berätta för mig vilka kvaliteter och processer som är intressanta för mitt syfte. Jag vill bara styra i den mån jag uppfattar det som fruktbart, det vill säga så långt min förförståelse visar mig riktningen för relevanta frågor och inom vilka områden det är vettigt att leta efter svar. Detta är också syftet med en kvalitativ intervju. Man använder den för att upptäcka och identifiera egenskaper och beskafterheter hos något, till exempel intervjupersonens sätt att skänka vissa fenomen mening. (Patel och Davidsson 2003) Medan standardiseringsbegreppet behandlar *frågornas* form det vill säga vilka frågor som ska ställas och i vilken ordning de ska ställas, behandlar strukturingsbegreppet till vilken utsträckning frågorna begränsar *svarsutrymmet*. Jag kommer i enlighet med kvalitativ metod att använda mig av en låg grad av standardisering och strukturering det vill säga av öppna frågor som ger stor frihet till intervjupersonen att svara och styra intervjuens förlopp. (Andersen 1994)

Till grund för mina intervjuer ligger en intervjuguide (se bilaga 4) som bygger på syftets båda underställda frågor. Dessa kommer att utgöra övergripande teman till färdiga frågor med en hög grad av öppenhet. För att öka kreativiteten och initiativrikedomen hos både mig själv och intervjupersonen och uppnå en så trygg och avslappnad stämning som möjligt kommer jag att eftersträva att intervjun liknar något av ett samtal. En kvalitativ intervju är en kommunikationsprocess där två personer oundvikligen påverkar och tolkar varandra. Alvesson och Sköldberg (1994) beskriver detta som en del av det de benämner reflekterande forskning och menar att ett särmerke för de kvalitativa metoderna är att de utgår från *studiesubjekt*. Att slentrianmässigt benämna en respondent som *undersökningsobjekt* blir därför missvisande. Respondenten betraktas inte som ett från verkligheten isolerat objekt som representerar en absolut sanning oberoende sammanhang, påverkan och meningsskapande. Istället är respondenten ett subjekt som representerar olika sanningar utifrån olika kontexter och tolkningar av deras innebörd. I en kvalitativ intervju utgör alltså både forskaren och respondenten subjekt som påverkar och tolkar varandra. Detta ger naturligtvis också perspektiv på det material jag som forskare samlar in vid intervjun. Respondenterna ger mig sin syn på en viss del av verkligheten som jag sedan integrerar med min förförståelse och ger min syn på. Alvesson och Sköldberg (1994:12) beskriver detta som *tolkning av tolkning* och definierar processen som reflektion. Min förförståelse av branschen, organisationen och forskningsområdet innebär således inte en risk att äventyra "sanningen" utan en risk att äventyra en klarsynt och meningsfull tolkning av undersökningen. Jag hoppas att min medvetenhet på området kommer att motverka denna problematik och att jag istället lyckas

använda min förförståelse konstruktivt.

### 2.2.2 Urval

Med utgångspunkt i mitt syfte väljer jag att göra ett strategiskt urval. Jag vill undersöka specifika kvaliteter, processer och fenomen och måste då välja att vända mig till de som kan besitta en potentiell kunskap på just dessa områden. Hartman (1998) benämner denna typ av urval som ändamålsenligt urval och beskriver det som att man väljer undersökningssubjekt (i enlighet med Alvesson och Sköldberg i stycke 2.2.1 ovan), som i mitt fall intervjupersoner, som kan ge en den information man är ute efter. Man söker en bestämd kunskap och väljer att intervjua dem som kan förse en med densamma. Jag kommer att välja intervjupersoner som kan ge mig svar på frågor om den inhyrda arbetskraftens påverkan på kompetens och lärande inom organisationen. Detta passar dessutom utmärkt med tanke på min insyn i organisationen och min kännedom om dess personal. Hartman (1998) ger uttryck för att ändamålsenliga urval kräver just en sådan kunskap. Sedan kan man naturligtvis diskutera huruvida min kunskap på området skulle kunna vara så pass stor att den även får negativa effekter. När jag gör mitt urval är det till exempel viktigt att jag inte väljer respondenter utifrån min personliga uppfattning av vad som faktiskt är mina kollegor på ett sådant sätt att det äventyrar vad jag i stycket ovan kallar ”en klarsynt och meningsfull tolkning av undersökningen”. Än en gång hoppas jag att en medvetenhet på området kommer att motverka detta.

Miles och Huberman (1994) menar att kvalitativa urval omfattar två steg. Det första steget omfattar bland annat att man sätter praktiska gränser för undersökningens genomförande. Det kan röra sig om tillgång till exempelvis tid och andra medel. Mitt urval är påverkat av just en tidsbegränsning och jag kommer därför bara att genomföra sex intervjuer. Jag kan dock trösta mig med att små urval inte är ovanliga inom kvalitativ forskning. Det andra steget innebär att man försöker avtäckta, bekräfta eller klassificera de grundläggande processer och konstruktioner av mening som underliggör studien och utifrån det skapa en ram för urval. Jag tolkar detta som att man i sitt urval ska försöka se längre än till sitt uppenbara, uttalade syfte och även beakta alla de tankar som ligger bakom syftet och som kanske är svårgripbara och subjektiva till sin karaktär. Detta kan jämföras med Alvesson och Sköldberg (1994) som menar att tyngdpunkten i reflekterande empirisk forskning ligger i att så långt som möjligt beakta perceptuella, kognitiva, teoretiska, språkliga, politiska och kulturella förhållanden som ”bildar bakgrundsrelief” till hur vi konstruerar våra tolkningar.

Ett viktigt exempel på en konstruktion som underliggör mitt syfte är organisationsperspektivet. Jag har tvingats ställa mig själv en svår fråga inför mitt urval: Hur intervjuar man en organisation? Det går ju så att säga inte att stämma möte med Casino Cosmopol för att ställa en del frågor kring ett och annat organ i den organisatoriska kroppen. Nej, ett organisationsperspektiv är avhängigt individerna inom organisationen. Vill man veta hur en organisation fungerar måste man fråga individerna som är delaktiga i att skapa den och ge den mening. Jag har inom min tidsram och ramen som mitt syfte utgör följaktligen fått begränsa mitt urval till en viss del av organisationen. Det är omöjligt för mig att uttala mig om hur *hela* organisationen i alla dess bemärkelser påverkas av inhyrd arbetskraft. Jag är först och främst intresserad av att analysera den nivå i organisationen där inspector dealern befinner sig men fokuserar även på de nivåer som i relation till denna nivå är intressanta. Dealernivån från vilken inspector dealern är tänkt att rekryteras och FM-nivån som har stort inflytande över ID-nivån kommer därför även att analyseras. Det är dessa delar av organisationen som är föremål för mitt intresse och man skulle kunna ringa in den med att säga att det rör den operativa delen av verksamheten som sköter den dagliga driften vid spelborden. En parameter i mitt

urval är härav *befattning*. Jag kommer att välja intervjupersoner så att alla tre befattningarna representeras.

Ytterligare en konstruktion som underliggert och sätter sin prägel på mitt syfte är ordet "kan" i syftesformuleringen. Det ger svar på frågan om jag vill ha ett urval där intervjupersonerna är lika eller olika varandra – där urvalet är enhetligt eller heterogent. Det finns fördelar och nackdelar med båda typerna beroende på vad man vill uppnå med sin undersökning. Min syftesformulering antyder att jag vill ha ett heterogent urval – ett urval där jag kan få så många olika svar som möjligt. Jag hänvisar än en gång detta till kasinots unga och utforskade organisation – jag vill veta vilka kvaliteter och processer som om möjligt *kan* finnas inom ramen för mitt syfte – inte befästa existensen av en eller några specifika. Jag har alltså redan valt olika befattning som en parameter för mitt urval. Ytterligare parametrar är olika anställningsform och olika nationalitet. Jag kommer att intervjua såväl inhyrd som icke-inhyrd personal och som därmed kommer att vara av såväl svensk som annan nationalitet och som representerar såväl dealer- som ID- som FM-nivå.

### 2.2.3 Intervjuerna

Jag genomförde samtliga intervjuer på Casino Cosmopol i Malmö i ett relativt avskilt och lugnt rum. Bell (1993) poängterar vikten av ostördhet som förutsättning för en samtalsvänlig miljö. Under intervjuerna förekom det att personal passerade vilket vid ett par tillfällen kan ha upplevts som störande, påverkat kontinuiteten och stämningen negativt och möjligen sänkt kvaliteten något. Varje intervju tog ungefär en timme att genomföra och överordnad chef för dagen tillsåg att jag fick den tid jag behövde med varje respondent. Jag hade sedan tidigare klargjort parametrarna för mitt urval och inom ramen för dessa informerades jag om vilka medarbetare som kunde göras tillgängliga varpå jag gjorde mitt slutliga urval. På så vis kan man säga att jag till syvende och sist inte fick bestämma helt vilka som intervjuades. Jag tycker mest att det fick en oväntad och positiv effekt på undersökningen då det gav tillfälle för mig att rannsaka mitt omedvetna förhållningssätt till urvalet. Någon gång kom jag till exempel på mig själv med att tänka tankar i stil med "det är synd att bara just de personerna kan göras tillgängliga för de är så tystlåtna och pratar inte så mycket om sina åsikter". Jag förstod att mitt sätt att tänka förmodligen inte berodde på att jag per definition ogillar människor som håller en låg profil utan snarare att jag hyste en stor respekt för att intervjua, inte hade så stor vana, var lite nervös och följaktligen i mitt undermedvetna ville göra det enkelt för mig genom att välja någon som "pratar mycket". Tack vare att jag fick vissa begränsningar att göra mitt urval fick min personliga respekt och nervositet inför intervjun mindre spelrum och devisen om de värtaligas inflytande i samhället utmanades. De som alltid hörs mest hördes inte en gång till utan fick stå tillbaka för de tystlåtna. Samtidigt fick jag i ökad grad öva mina färdigheter som intervjuare och utmana min egen bekvämlighet. Det tycker jag är kvalitet.

Samtliga intervjuer dokumenterades och spelades in digitalt på MiniDisc efter att jag förhört mig om respondentens inställning och fått tillåtelse att spela in. Bell (1993) framhåller bandinspelningar som ett hjälpmedel att i efterhand kunna kontrollera ordalydelser, göra korrekta citat och minnas. Min tanke var från början att jag även skulle anteckna allteftersom intervjun förlöpte för att på så sätt komplettera och sortera inspelningen och gardera mig ifall den inte fungerade eller blev dålig. Den idén glömdes snart bort så fort jag inledde min första intervju och övergavs så småningom helt. Trots den risk det innebar att helt förlita mig på min inspelning blev jag till följd av intervjuprocessen tvungen att göra det. Jag är inte helt novis som intervjuare men nästan och att genomföra kvalitativa intervjuer med låg grad av

strukturering och standardisering och med den grad av delaktighet det gör anspråk på krävde hela min uppmärksamhet. Anteckningsprojektet fick läggas ner och det skulle visa sig att inspelningarna höll en mycket hög kvalitet. Det är viktigt att framhålla att flera av intervjuerna genomfördes på engelska – ett språk jag är van vid att använda men som trots allt inte är mitt modersspråk. Detta kan ha påverkat kvaliteten negativt eftersom tolkning, förståelse och språk som sagt utgör hörnstenar i den kvalitativa intervjun. Min bedömning är dock att de negativa influenserna minimerades av att respondenterna och jag löpande sökte säkerställa varandras språkliga förståelse.

#### **2.2.4 Bearbetning av intervjuerna**

Jag transkriberade samtliga intervjuer ordagrant och blickar med en bitterljuv känsla tillbaka på engelsk slang som kan verka så charmig och lätt att förstå när man har respondenten framför sig men desto mer besvärlig i en öronsnäcka och med ett engelskt lexikon i näven. Med ren och skär envishet löste jag större delen av den problematiken. Jag skrev ut intervjuerna en efter en i den ordning jag genomfört dem och påbörjade det arbetet så snart det var möjligt för att på så sätt lättare kunna erinra mig till exempel kroppsspråk och annat av värde som inte kan fångas i en MiniDisc. I de fall jag ansåg det relevant skrev jag även ner mina tolkningar av hur respondenten menat något. Om någon skrattade och jag uppfattade det som ironiskt skrev jag helt enkelt det i kanten. Att lyssna på intervjuerna en efter en i den ordning som jag genomförde dem gav också en insikt som kan vara av intresse för undersökningens kvalitet. Den första och i viss mån den andra intervjun höll inte i någon sann mening en så låg grad av struktur och standardisering som jag tänkt och tidigare beskrivit. Jag antar att det beror på bristande erfarenhet från min sida. Jag hade inte tillräckligt mycket rutin för att våga ”vänta ut” respondentens svar efter att ha ställt en mycket öppen fråga och klamrade mig fast vid tryggheten i struktur och standardisering. Jag ställde följdfrågor och använde nyckelorden som är skrivna inom parentes vid frågorna i intervjuguiden för lättvindligt. På så sätt standardiserades och strukturerades min intervju på plats och detta kan ha hämmat och styrt respondenterna något mer än önskat. Samtidigt var det en behållning att märka hur jag snabbt utvecklades och blev skickligare i min roll som intervjuare ju fler intervjuer jag genomförde.

När intervjuerna var utskrivna bearbetade jag materialet. Detta skedde i flera steg. Jag noterade begrepp och fenomen som kunde tolkas som relevanta i förhållande till undersökningens syfte. Undan för undan växte kluster av inbördes relaterade begrepp och fenomen fram och dessa sorterades då in i kategorier. Så småningom kunde jag urskilja samband även kategorierna emellan vilka då katalogiserades i övergripande teman. Denna process inom den kvalitativa dataanalysen kallas kodning (Bryman 2001) och jag tycker den kan liknas lite vid ett rubriksystem där man arbetar sig fram genom att sortera in processer och skeenden under olika rubriknivåer. Små begrepp och händelser blir underrubriker som sedan kan sorteras in under rubriker som i sin tur så småningom kan tilldelas överrubriker. Kodningen avslutades med att jag sammanställde resultaten till en färdig text som idag utgör min resultatredovisning.

## **2.3 KVALITETSASPEKTER**

### **2.3.1 Kvalitetsbegreppet**

För att etablera och bedöma en kvalitet hos något kan det tyckas vettigt att definiera vad

kvalitetsbegreppet representerar i det sammanhang där det är tänkt att användas. Därigenom kan man precisera vad det är företeelsen i fråga gör anspråk på att tillföra den som tar del av den. Jag har nuddat vid ämnet tidigare och antytt att föreliggande studie inte har som mål att uppnå "sanningen" som entydig företeelse utan snarare att till så hög grad som möjligt ge "en klarsynt och meningsfull tolkning". Mitt sätt att tänka speglas i Alvesson och Skoldbergs (1994) kommentar till kvalitativ forskning och dess olika kriterier. Den rationalistiska idén om att vetenskapen exakt och pålitligt kan förklara och avspegla "verkligheten" ifrågasätts varmed sanningskriteriet som måttstock för kvalitet undermineras. Vetenskaplig kunskap bör istället till ökad grad framhållas som en social och kulturell företeelse avhängig historisk kontext och det subjekt som skapar kunskapen. "Verkligheten" konstrueras aktivt med perception, kognition och språkhantering och "vad vi vet" måste ständigt omvärderas. Min strävan efter "kvalitet" är alltså inte synonym med en strävan att befästa eller komma så nära en absolut sanning som möjligt. Istället vill jag göra en av flera möjliga analyser på ett mångtydigt område med förhoppningen att den analysen utgör en värdefull tolkning av de tidstypiska processer som studeras och att mitt arbete ska få konstruktiva följder för mig själv, samhället, organisationen, studiesubjekten och den akademiska världen. Detta är min uppfattning om "kvalitet" och den har genomsyrat och varit ett mål för både tankeverksamheten och arbetet bakom uppsatsens utgångspunkter och genomförande.

### **2.3.2 Kampen om kvaliteten**

Bryman (2001) aktualiserar ett antal kvalitetskriterier varav flera är relevanta för min undersökning. Jag har tidigare pekat på olika "åtgärder" som vidtagits för höja kvaliteten och refererar då bland annat till den riskmedvetenhet som tidigare adresserats. Tanken med mina analyser är inte att de kvantitativt ska kunna generaliseras "på bredden" eller gälla alla organisationer som använder inhyrd personal. Med ett litet urval som grund och en medvetenhet som motor hoppas jag istället kunna analysera syftet på djupet och göra vad författaren kallar en "fyllig redogörelse och en tät beskrivning" av mina resultat. Därigenom blir graden av fruktbarhet och överförbarhet till en annan eller liknande miljö lättare att avgöra för de som tar del av uppsatsen och som kan ha intresse av att använda den. För att stärka pålitligheten i undersökningen har jag skapat en så fullständig bild av forskningsprocessen som möjligt och kritiskt granskat och redovisat hur jag har tänkt och gått tillväga. Bryman (2001) framhåller vikten av att man utifrån insikten om att det inte går att få någon fullständig objektivitet i samhällelig kvalitativ forskning styrker att man har handlat i "god tro". Jag tolkar det som att forskaren måste avsäga sig sina eventuella dolda agendor och frigöra sig från personliga värderingar som kan äventyra det jag kallat "en klarsynt och meningsfull tolkning". Detta innebär i mitt fall till exempel att jag inte får låta mig förblindas eller hämmas av att jag arbetar inom den organisation som är föremål för mina studier. Jag får heller inte använda undersökningen som ett verktyg för att skaffa mig personliga fördelar eller stärka min position på arbetsplatsen. Här aktualiseras även frågan om hur respondenterna kan ha påverkats av undersökningen. Jag liksom de är en del av organisationen och hur vi uppför oss gentemot varandra skulle rent teoretiskt kunna få konsekvenser för vårt arbete och vår trivsel på kasinot. Detta kan ha påverkat undersökningens kvalitet negativt men jag hoppas att min medvetenhet om den risken, min strävan att under intervjuerna uppnå en så förtrolig och trygg stämning som möjligt och mitt löfte om anonymitet till respondenterna har minskat problemet.

### **2.3.3 Etik**

Bryman (2001) framhåller information, frivillighet, integritet, konfidentialitet och anonymitet

som grundläggande etiska krav på en undersökning. Berörda parter har informerats om syftet med föreliggande studie, deltagarna har själva kunnat bestämma över sin medverkan, uppgifter om deltagarna och deras uttalanden har behandlats med konfidentialitet så tillvida att oberörda inte kunnat nå dem och att texter utformats så att det inte går att utröna vem som har sagt vad. De uppgifter jag har samlat in används enbart för forskningsändamålet.

### 3. TEORI

Jag inleder det teoretiska avsnittet med att redogöra för hur jag har sökt, valt och källkritiskt granskat litteratur. De båda avsnitten som följer därpå redogör för teorier som är relevanta för syftesformulering och aktuellt forskningsområde och är tematiserade efter den övergripande syftesformuleringens både underliggande frågeställningar där den ena rör integration och den andra kompetens och lärande.

#### 3.1 LITTERATUR

Jag har sökt och valt litteratur med utgångspunkten att den ska vara så relevant som möjligt för uppsatsens syfte och för resultatet av den empiriska undersökning som genomförts. För att hitta den litteraturen har jag rådfrågat handledare, studiekamrater och sakkunniga inom olika områden som aktualiserats. Framst har jag dock använt mig av Lunds Universitets biblioteks databaser ELIN och LOVISA och Malmö Högskolas biblioteks databas VEGA varav de båda sistnämnda gett bäst resultat. Jag har sökt på titlar, författare, ämnesord och kombinationer av ämnesord. Huvudsakliga och med varierande grad fruktbara sökord som ibland stått för sig själva och ibland kombinerats med varandra har varit *inhyrning*, *uthyrning*, *integration*, *socialisation*, *organisation*, *struktur*, *kultur*, *motivation*, *handlingsutrymme*, *ledarskap*, *kommunikation*, *kompetens*, *lärande*, *pedagogik* och *utveckling*. När jag väl hittat litteratur som knutit an till sökorden har jag använt mig av titlar, innehållsförteckningar och ”skumläsning” för att avgöra bokens relevans i förhållande till syfte och empiri. En del böcker har då förkastats medan andra har ansetts värda att läsa vidare i. Även dessa kan sedan i ett senare skede ha förkastats men ändå använts som grund för att hitta annan litteratur med hjälp av till exempel bokens referenslista.

Bell (1993) poängterar vikten av att granska syftet bakom en källa, källans upphovsman och omständigheterna runt källans tillkomst för att på så sätt bedöma om den håller en hög kvalitet och har relevans i förhållande till undersökningens syfte. Man bör leta efter eventuella särdrag gentemot andra källor på samma område och informerar sig om författarens bakgrund eftersom denna sätter sin prägel på arbetet med källan. Är författaren expert på det område som behandlas och har en erkänd och etablerad ställning i forskningssammanhang höjer det värdet på källan. Under arbetet med att söka och välja litteratur har jag hela tiden haft dessa kvalitetskriterier i åtanke och vägt mina källor mot dem. Jag har också tagit hänsyn till att man brukar skilja på primärkällor och sekundärkällor och att det senare inbegriper en tolkning av det förstnämnda och därför också alltid en risk för förvanskning. (Bell 1993) Jag har så långt det varit möjligt försökt hålla mig till primärkällor men även använt mig av sekundärkällor då det till exempel inte varit möjligt att nå primärkällan eller då jag utifrån ovanstående kriterier såsom ”krav på författaren” gjort bedömningen att sekundärkällan håller en hög kvalitet eller att dess tolkningar av primärkällan varit värdefulla. Jag har därefter tagit del av och tolkat litteraturen för att sedan integrera, jämföra och bearbeta olika teorier till en



färdig text som med tydliga rubriker och indelningar i olika teman visar en relevans till syfte och empiri.

### 3.2 INTEGRATION I ORGANISATIONEN

Med en frågeställning som syftar till att analysera delar av en personalstyrkas organisatoriska integration är det oundvikligt att diskutera *relationen mellan individ och organisation*. Jag har tidigare vidrört detta förhållande genom att ge min tolkning av Argyris och Schöns (1996) syn på organisationen som en organism (se 2.1.3). Organisationer är kollektiv som byggs upp av individer. Individernas alltjämt föränderliga bild av sin egen roll inom organisationen och av organisationen som helhet påverkas av- och skapar densamma.

Argyris (1964) menar att *mänsklig aktivitet på olika nivåer* konstruerar komplexa mönster och öppna system – organisationer. En grundläggande nivå beskriver individens behov, attityder, värderingar och känslor. Ytterligare en nivå beskriver olika grupper och deras processer, mål och normer. En tredje nivå består av organisatoriska aktiviteter och policys som relaterar till makt, kommunikation, arbetsflöden, straff och belöningar. Den sista nivån utgörs av informella aktiviteter och fenomen såsom apati, meningsskiljaktigheter, konformitet, misstro och konflikter inom olika avdelningar. Till denna nivå ställer jag mig frågande såtillvida att samtliga faktorer är exempel på negativa företeelser. Inte desto mindre är de relevanta för min undersökning och jag tolkar den fjärde nivån som en ansats att poängtera just den destruktiva inverkan fenomenen kan få för integrationen av individ och organisation. Författaren säger också att teorin syftar till att vara ett hjälpmedel för att förstå ”the problem of integrating individual and organization”. Integration äger alltså rum på olika nivåer som är inbördes beroende av varandra och där individen alltjämt påverkar organisationen och organisationen individen. Med denna tanke som grund vill jag utveckla och komplettera synen på integration.

Schein (1994) analyserar övergripande mönster för organisationer och lägger på så sätt ett organisationsperspektiv på integration. *Koordination* är en central aspekt av organisationsfenomenet. Först när individer koordinerar sina handlingar och beteenden upptäcker de att de tillsammans kan åstadkomma mer än om de vore ensamma. För att en sådan koordination ska vara meningsfull måste det i någon mening finnas *gemensamma mål* gentemot vilken koordinationen av olika aktiviteter strävar. Koordinationsbegreppet går hand i hand med *arbetsdelning* som syftar till att så effektivt som möjligt nå de mål man har kommit överens om. Olika typer av uppgifter delas upp på organisationens medlemmar så att vissa grupper fyller vissa funktioner och utför vissa uppgifter. Om olika individer uppgår i olika delar som utför olika arbeten och som är inbördes beroende av varandra behövs en *integrerande funktion*. En hierarkisk kedja av befogenheter och makt är ett vanligt men inte allena rådande medel som syftar till att säkra integrerande funktioner såsom kommunikation, information, kontroll och vägledning.

Mintzberg (1983) menar att organisationer integrerar sina medlemmar genom tre socialt interaktiva och kommunikativa processer. *Socialisation* är den process genom vilken nya medlemmar i en grupp lär sig vilka värdesystem och normer som råder och vilka beteendemönster som krävs. En stor del av socialisationen sker informellt det vill säga spontant, oplanerat och ibland till och med i motsats till formella värderingar. *Indoktrinering* är den process genom vilken organisationen formellt socialiserar sina medlemmar i enlighet med överenskomna och uttalade organisatoriska normer. *Training*, det vill säga upplärning

och utbildning, beskriver hur standardiserade yrkesrelaterade kunskaper och färdigheter lärs in.

Bang (1999) poängterar att individer påverkas olika starkt av att socialiseras in i en organisation. *Foglighet* är ett flyktigt sätt att reagera på social påverkan i ett socialt system. Individen accepterar påtryckningar från andra bara för att till exempel uppnå en belöning eller undgå en sanktion eller något som kan upplevas som obehagligt. *Identifiering* är en starkare och mer permanent nivå av socialisation som äger rum då en individ antar beteenden, värderingar och normer från en annan person eller grupp som individen har en relation till och därigenom uppnår en tillfredställande självbild. *Internalisering* är den starkaste graden av socialisation. Den föreligger när en individ accepterar påverkan från andra därför att de värderingar, normer, och beteenden som föreskrivs överensstämmer med vederbörandes eget värderingssystem och verklighetsuppfattning. Även Bang (1999) betonar en ömsesidig påverkan organisation och individ emellan och lägger ett kulturellt perspektiv på fenomenet. Medlemmarna i en organisation skapar, upprätthåller och ändrar kulturen som i sin tur ligger till grund för en socialisation av organisationsmedlemmarna.

Relevant för integrationen mellan individ och organisation är alltså organisatoriska processer, processer inom och mellan grupper och processer inom och mellan individer. Detta har fått namnge de rubriker under vilka jag går igenom olika teorier som visat sig vara intressanta utifrån syftet med uppsatsen och den empiriska undersökning som genomförts.

### 3.2.1 Integration på organisatorisk nivå

En organisations *struktur* definieras av hur arbetsdelningen sker och av hur denna arbetsdelning sedan koordineras inom organisationen (Mintzberg 1983). En organisations *kultur* kan definieras som den uppsättning gemensamma normer, värderingar och verklighetsuppfattningar som utvecklas i en organisation när medlemmarna samverkar med varandra och omvärlden (Bang 1999). Det är inte svårt att se att fenomenen är relaterade till- och påverkar varandra. Strukturen definierar vägar till den sociala interaktion som skapar kulturen medan kulturen är den värdegrund utifrån vilken man bestämmer strukturen. Nedan kommer jag att förklara ett antal företeelser som är relevanta för min undersökning och som kan förklaras i ljuset av de båda begreppen eller som befinner sig i ett gränsland mellan dem.

Schein (1994) skiljer mellan den officiella och dokumenterade *formella* organisationen och två andra organisationstyper. Den *informella* organisationen refererar till de koordinationsmönster som uppstår mellan organisationsmedlemmar men som inte är påkallade av den formella organisationen. Den *sociala* organisationen refererar till de implicita koordinationsmönster som uppstår spontant mellan interagerande människor och som inte inbegriper rationell koordination som kan relateras till uttalade gemensamma organisatoriska mål utan snarare outtalade mål vid sidan om den formella organisationen. Detta är ett tydligt exempel på hur såväl struktur som kultur formar och sätter sin prägel på organisationen.

Mintzberg (1983) menar att det finns fem medel för koordination men poängterar samtidigt att de är lika angelägna för kontroll och kommunikation. 1) *Ömsesidig anpassning* är ett medel och det uppnår man genom enkel informell kommunikation. 2) *Direkt övervakning* går ut på att en person tar ansvar för andras arbete, ger instruktioner och kontrollerar. 3) *Standardisering av arbetsprocessen* innebär att innehållet är specificerat eller programmerat. 4) *Standardisering av utgående effekter (outputs)* innebär att arbetsresultaten av produkt eller

prestation preciseras. 5) *Standardisering av kunskaper och färdigheter* innebär att den utbildning och upplärning som krävs för ett arbete är specificerade. *Formalisering av beteende* kan ske i anslutning till position, arbetsflöden eller regler men oavsett vilka medel organisationen använder är ändå effekten alltid densamma – beteendet hos individen regleras. Syftet är ofta att reducera variabilitet i beteende för att på så sätt kunna förutse och kontrollera det.

Pfeffer (1994) menar att det mellan arbetsgivare och anställda råder en *strukturell maktrelation* som definieras utifrån ett ömsesidigt beroende. Arbetsgiversidan är beroende av arbetstagersidans arbetskraft och i idealfallet även dess skicklighet och påhittighet. Arbetstagersidan är beroende av arbete och lön från arbetsgiversidan. Det finns två möjliga scenarion för hur detta förhållande kan se ut. Antingen kommer anpassning och tillmötesgående att prägla relationen som då utvecklas till ett partnerskap där tillit och ömsesidiga åtaganden utgör en grund och binder parterna samman. I ett andra scenario söker parterna tillskansa sig så mycket makt som möjligt i relation till motsatt part för att på så sätt bli mindre beroende av den andre och då använda den starkare positionen till att utvinna så mycket som möjligt av relationen. Vilket scenario som råder torde kunna beskrivas i termer av organisationens underliggande kulturella normer och värderingar om hur man ska förhålla sig till motparten och den kulturella verklighetsuppfattningen om relationen får konsekvenser för hur olika avdelningar på olika nivåer agerar mot varandra. Detta kan belysas mot Sandberg och Targamas (1998) betoning av *förståelse* av den organisatoriska verkligheten. Författarna menar att det inte är strukturer, system och föreskrifter som styr människors handlande utan hur vi uppfattar och förstår dessa strukturer, system och föreskrifter.

Hall (1990) menar att man genom att skapa en såväl fysisk som kulturell *stödstruktur för samverkan* överordnade och underordnade emellan och inflytande från den hierarkiska organisationens lägre skikt, uppnår engagemang och skapar förutsättningar för att utveckla kompetensen i organisationen. I någon mån innebär detta alltid att man ”delar makt” och därför är ledningens och ledarnas värdesystem grunden för att initiera dessa processer. Till denna diskussion för Bolman och Deal (1995) Gamsons teori från 1968 om ledare och ledda och förklarar att inflytande är en process som kan ses i termer av riktning. Idéer och förändringar kan initieras *uppiifrån och ner* och utgår då från överordnades makt att påverka underordnade men de kan även initieras *nerifrån och upp* och kan då utgöra en form av medbestämmande. Etzioni (1964) diskuterar manipulation och iscensättandet av *falskt medinflytande*. Möten hålls för att underordnade ska få möjlighet att kommunicera ”uppåt” är i själva verket till för att kommunicera ”neråt”. Underordnade bjuds av ledningen in till demokratiska diskussioner för att fatta beslut i någon fråga men där det egentliga syftet är att förankra ett beslut som redan är fattat. En falsk känsla av medinflytande och självstyre som syftar till att väcka samarbetsvilja och engagemang i organisationen skapas. Men som Hall (1990) säger – ”det kanske snabbaste sättet att ta kål på engagemanget är att låta människor upptäcka att de trots flitig samverkan inte kan få något att hända”.

### **3.2.2 Integration på interpersonell nivå**

En grupp är ett antal individer som interagerar med varandra, som är psykologiskt medvetna om varandra och som betraktar sig själva som en grupp. Man brukar skilja mellan *formella* grupper som avsiktligt sätts samman för att uppfylla ett organisatoriskt syfte och *informella* grupper som skapas av individers personliga *behov* av social interaktion och att de spontant söker sig till varandra. Att tas upp som medlem i en grupp kan innebära gemenskap, stöd, samarbete och kärlek. I relation till gruppen definieras och utvecklas identitet och självkänsla.

Individen kan pröva sin uppfattning om den sociala verkligheten mot övriga gruppmedlemmar och tillsammans med dem reducera upplevelser av osäkerhet, ångest och maktlöshet om verkligheten upplevs som hotfull. I gruppen kan problem lösas och uppgifter utföras. (Schein 1994) Alvesson (2001) menar att kulturen i en organisation verkar på flera nivåer. Betraktar man organisationen som en kulturell makrokontext hittar man inom den lokala mikrokulturer – *subkulturer*. Grupper som utövar en naturlig kommunikation i det vardagliga arbetet är ett exempel på sådana subgrupper och de har ett stort inflytande över idéer, föreställningar och värderingar både för individerna inom gruppen och för organisationen i stort. Bang (1999) menar att *organisationsklimat* är beteckningen på den kultur som avser mellanmänniska förhållanden på arbetsplatsen och syftar på formella och informella sätt som individer förhåller sig till varandra. Det beskriver den stil och ton som råder inom gruppen och mellan över- och underordnade. Klimatet är en del av organisationskulturen. Sammanfattningsvis tolkar jag det som att individuella behov i olika typer av grupper är nära sammanlänkade med klimat och övergripande kultur.

I ett dåligt organisationsklimat fungerar inte samarbetet. Organisatorisk ineffektivitet är ett svar på organisatorisk stress. En grundläggande orsak till den stressen är ”*organisatoriskt obehag*” som kan definieras som en individs eller en grupps negativa upplevelser av samarbete och trivsel. Det omfattar ångest, rivalitet, maktkamp, konflikter, frustration och anspänningar mellan grupper och individer. De olika leden kan ses i termer av ett kretsförlopp. Det organisatoriska obehag som skapar organisatorisk ineffektivitet lever vidare av och upprätthålls av den frustration samma ineffektivitet skapar. (Argyris 1964) En vanlig orsak till brister i samarbete är *intern konkurrens* inom och mellan grupper. Konkurrensen om sociala och materiella belöningar ”gör gamla vänner till fiender” och motverkar samarbete, laganda och kunskapspridning. Ledaren har ett avgörande inflytande då det gäller att skapa ett organisatoriskt klimat som präglas av samarbete och tillse att förutsättningarna för destruktiv intern konkurrens undanröjs (Pfeffer 2000). Det råder inga tvivel om den inverkan *ledarens värderingar* har för organisationskulturen. Ledaren har en framträdande roll i delade vardagliga sedvänjor och får därmed ett stort inflytande över uppfattningar och värderingar som rör innebörden i dessa sedvänjor. (Hofstede 1991)

Kommunikation fyller en viktig strukturell, kulturell och social funktion i organisationer – inte minst för ledarna som har som uppgift att kommunicera rådande formella strukturer och som har ett stort inflytande över organisationskultur och organisationsklimat. Man brukar skilja på två grundläggande typer av kommunikation, *transmissionskommunikation* som avser spridning och förvärvande av information och *rituell kommunikation* som avser kontakt människor emellan för att skapa sammanhållning och en gemensam kultur. Kommunikation kan helt enkelt beskrivas som *processen* för människors kontakt med varandra. Information kan beskrivas som *innehållet* i den processen. När man talar om intern kommunikation inom organisationer är ”*gatekeeping*” ett vanligt förekommande begrepp som syftar på en slags organisatoriska filter, det vill säga nyckelpersoner i en organisation, som information och kommunikation måste passera. Varje nivå innebär en tolkning och därmed också en risk för förvanskning eller att information kommer bort i hanteringen. *Verbal* kommunikation är sådant som sägs eller skrivs och som kräver användning av språk. *Icke verbal* kommunikation är allt annat – det som sägs utan ord och som omfattas av utseende och uppträdande, kroppsspråk och ansiktsuttryck, rums- och tidsbeteende, attribut man bär på och omger sig med och paraspråk. Paraspråket – *hur* man säger något – har stor betydelse för människors kommunikations- och samarbetsförmåga. (Larsson 2001)

### 3.2.3 Integration på individnivå

Det finns en mängd teorier som diskuterar vad det är som driver och motiverar människor i såväl deras yrkesvardag som i allmänhet. Grundläggande för motivation är människans vilja att uppfylla olika behov. Maslows (1987) berömda *behovstrappa* utgår från att så snart ett behov är tillfredställt uppstår ett annat. Denna utveckling följer sedan en skala som definierar i vilken ordningsföljd de olika behoven uppstår och tillfredställs. Inte förrän det förra är uppfyllt kan nästa uppstå. Trappan har fem steg. Den första nivån utgörs av grundläggande fysiska behov som till exempel hunger och törst. Så snart behoven på den nivån är tillfredställda kommer vi att söka uppnå den andra nivån – säkerhet, trygghet och skydd från faror, rädslor och oro. Lyckas vi med det aktualiseras den tredje nivån och det som då driver och motiverar oss är behov av kärlek, tillhörighet och ömhet. Den fjärde nivån utgörs av våra behov av en god självkänsla och allt vad det medför i termer av prestationer, oberoende, självsäkerhet, styrka, prestige, anseende, status, bekräftelse och uppskattning. Den femte och sista nivån beskriver vårt behov av självförverkligande. De inneboende potentiella resurser individen besitter förverkligas mot bakgrund av behovet av att vara sann mot sin natur och som Maslow säger: ”musicians must make music”. Var på stegen man befinner sig är avhängigt individuella egenskaper och fysisk och social miljö. På de båda sista nivåerna kan man skönja en koppling mellan personlig utveckling och kunskapsutveckling och författaren poängterar också det stora inflytande våra kognitiva behov har över vår motivation.

Även Herzberg (1959) drar paralleller mellan personlig och kunskapsmässig utveckling men ger resonemanget en organisatorisk kontext. Motivationen hos anställda styrs av två typer av faktorer – hygienfaktorer och motivationsfaktorer. *Hygienfaktorerna* utgörs av arbetsförhållanden som rör arbetsmiljö, lön, personalpolitik, ledning och administrativa ramar. Dessa kan, om de används rätt, som bäst leda till frånvaro av missnöje men inte mer än så. Vill man skapa närvaro av tillfredsställelse måste man arbeta med *motivationsfaktorerna* det vill säga fenomen och processer som rör individens inre resurser och möjligheterna att utveckla dessa. För att motiveras i sitt arbete måste man utmanas av meningsfulla och intressanta arbetsuppgifter där man har möjlighet att ta ansvar, nå framgång, få bekräftelse och uppskattning för det och därmed en bättre självkänsla. Herzbergs teori säger en del om vikten av individens handlingsutrymme och kontroll över sin arbetssituation. För att kunna vara kreativ och ansvarstagande krävs ett utrymme för individen att själv fatta beslut och handla därefter. Gardell (1971) menar att en ökad grad av kontroll och beslutsinflytande över det egna arbetet, dess uppläggning, innehåll, svårighetsgrad, grad av mekanisering och grad av monoton – ”ofrihetsupplevelse” – leder till ökad arbetsglädje och motivation och innebär att förutsättningar för en ökad kompetens skapas. Den senare kopplingen diskuteras nedan under 3.3.4.

## 3.3 KOMPETENS OCH LÄRANDE

Som tidigare beskrivits utgör förhållandet mellan individnivå, interpersonell nivå och organisationsnivå en grund för en integrationsanalys (se 3.2). Ämnar man som här sedan analysera vilka konsekvenser denna integration kan få för kompetens och lärande inom en organisation torde vikten av att diskutera även lärprocesser på olika nivåer framstå som följdriktig. Människan utgör hela tiden en del av en större helhet. Individer uppgår i grupper som uppgår i organisationer som uppgår i samhällen som till syvende och sist skapar det vi kallar den värld vi lever i. Detta påverkar naturligtvis även de lärprocesser som sker på de olika nivåerna och vars innebörder och relation till varandra väl kan belysas i ljuset av Moxnes (1984) tankar om fenomenen. Författaren menar att det finns ett övergripande

område och tre huvudområden som har en praktisk inverkan på utbildning och lärprocesser och förhållandet mellan områdena kan illustreras i termer av ”ringar på vattnet”. Det yttersta området utgörs av *samhället* och de normer som sätts för utbildning och lärande på den nivån. Inom samhällsnivån hittar vi den *organisatoriska nivån* som i sin tur omfattar en *mellanmännisklig nivå* som slutligen innefattar en nivå som författaren kallar ”*det personliga*”. Det råder en ömsesidig påverkan samtliga områden emellan men de områden som ligger närmast varandra påverkar varandra mest. Till exempel påverkar det personliga området det mellanmänniskliga mer än det samhällsliga. (Moxnes 1984)

Avsnitt 3.3 är tematiserat utifrån de tre innersta nivåernas lärprocesser och tanken om hur de påverkar och relaterar till varandra. Men innan jag går in på underavsnitt på organisatorisk-, interpersonell- och individnivå var för sig vill jag förklara den syn på kompetens och lärande som ligger till grund för uppsatsen. Individerna är vad jag skulle vilja kalla organisationens minsta byggsten och därför tycker jag att det är viktigt att definiera vad som menas med individens kompetens och lärande innan en diskussion om organisationens och gruppens påbörjas. Mot bakgrund av att det i föreliggande studie dessutom är individer som svarar på frågor om organisationen och därigenom tillhandahåller ett organisationsperspektiv är just lärprocesser på individnivå av största vikt för att förstå de som sker på interpersonell- och organisatorisk nivå. Längre fram kommer jag att fördjupa mig ytterligare i kompetens och lärande på individnivå.

Kolb (1984:38) ger följande definition av *lärande*: ”Learning is the process whereby knowledge is created through the transformation of experience”. Denna definition utgör ett sammandrag av författarens syn på *erfarenhetsbaserat lärande* som mycket förenklat och kort kan förklaras i termer av en cykel där fyra processer utgör ”cirkelstenar”. Människan har en uppfattning om verkligheten utifrån vilken hon handlar och agerar. När hon handlar får hon 1) en konkret upplevelse och erfarenhet som 2) får konsekvenser som hon kan observera och reflektera över. Ur dessa observationer och reflektioner växer 3) generaliserade teorier och abstrakta begreppsbyggnader som kan verka vägledande när hon 4) agerar, aktivt experimenterar och prövar de generaliserade slutsatserna och hypoteserna i nya situationer som leder till 1) konkreta upplevelser och så vidare. Hon lär när hon reflekterar över sina erfarenheter och generaliserar dem till teori. Kolb (1984) Dessa aspekter på lärande kan liknas vid Ellströms (1992) som menar att lärande definieras av relativt varaktiga förändringar hos individen och att det är ett resultat av hennes samspel med omgivningen. Karaktären av detta samspel definierar hur lärande sker och även här lyfts cykler och erfarenhet fram. Genom handling söker individen påverka sin omgivning och i enlighet med sina intentioner, feed-forward-fasen, samtidigt som hon själv formas av de erfarenheter hon får från handlingarnas avsedda och icke-avsedda konsekvenser, feed-back-fasen. Med omgivning avses både en social, fysisk och kulturell dimension. Det finns alltså tydliga likheter de båda teoretikerna emellan. Båda är de inriktade på erfarenhet och handling som grund för lärande och båda tänker de sig lärprocessen i cykler. Här torde vara på sin plats en diskussion om hur teorierna kan tänkas skilja sig åt och det potentiellt fruktbara i att föra dem samman till ett gemensamt perspektiv på lärprocessen. I didaktisk anda vill jag därför lyfta fram Granbergs (2004) teorier om kompetens och lärande som en syntes av Ellströms och Kolbs syn på fenomenen.

Granberg (2004) ger vad han kallar ett *miljöpedagogiskt perspektiv på lärprocessen* där Ellström representerar betoningen av ett *kontextuellt* inslag och Kolb representerar ett *konstruktivistiskt* och där kontext och konstruktion påverkar varandra i en ständig växelverkan. Det kontextuella inslaget i lärprocessen betonar att lärande äger rum i ett socialt eller kulturellt sammanhang från vilket kunskapen inte kan frigöras. Begreppen miljö och

meningsammanhang utgör tillsammans vad det som i miljöpedagogiken benämns kontext. *Miljön* är den värld som individen agerar och handlar i, till exempel en arbetsplats med alla dess fysiska, tekniska sociala, strukturella och kulturella företeelser. *Meningsammanhanget* utgörs av individens tankenätverk – hennes tankar, uppfattningar, idéer, förståelse och föreställningar – om det första begreppet miljön. Miljön förblir således alltid mer eller mindre subjektiv eftersom individen och den omgivande miljön hela tiden är relaterade till och skapar varandra. Det konstruktivistiska inslaget i lärprocessen avser det att individen själv, genom sitt eget tänkande, konstruerar sin egen kunskap då hon hämtar information från kontexten vars innehåll och innebörder sedan ställs mot tidigare erfarenheter. Dessa konstruktioner är beroende av åtminstone tre kognitiva processer. *Perceptionsprocessen* definierar den process då individen aktivt tar del av omgivningen för att sedan utifrån fenomen såsom erfarenhet, kulturella värderingar, aktuell situation och personligt tillstånd skapa en relation till- och välja något av dessa erbjudanden. Omgivningen och dess ”erbjudanden” kan även tvingas på individen genom till exempel direktiv eller socialt tryck. *Tankeprocesser* definierar de processer då våra tankenät, det vill säga den förståelse och det kunnande individen har om något vid en viss tidpunkt, upprätthålls och förändras genom erfarenheter individen gör i sitt handlande. *Kommunikationsprocesser* utgör ett mäktigt verktyg då individen skapar en relation till kontexten och uppgår i lärprocessen. Kommunikation, inte minst den verbala dialogen och det skrivna språket, medierar tecken och symboler människan skapat för att tolka och förstå sin värld.

Sammanfattningsvis menar Granberg (2004) alltså att lärande bör ses som ett slags kretslopp där individen konstruerar kunskap med hjälp av kontexten. Denna kunskap införlivas med individen och används som ett verktyg då han eller hon handlar, använder teorier och begrepp för att lösa problem och i sin tur påverkar kontexten. Betoningen på sociala processer och kommunikation är stark och konstruktionen av kunskap en ständigt pågående process vilket innebär att kunskapen alltså förändras. Vad säger oss då detta om kompetensbegreppet? *Kompetens* är ett fenomen som löper hand i hand med lärande och Ellström (1992) förklarar det som en individs potentiella handlingsförmåga i relation till en viss uppgift, situation eller kontext. Den utgörs helt enkelt av förmågan att framgångsrikt utföra ett arbete. Granberg (2004) belyser Ellströms definition ur ett miljöpedagogiskt perspektiv. Kärnan i begreppet kompetens är kunskap menar författaren. Kunskapen är nästan alltid avgörande för huruvida någon visar sig kompetent att lösa en uppgift. Men även den aktuella situationen och viljan att lösa uppgiften har avgörande betydelse och kan därför införlivas i kompetensbegreppet. Man är alltid kompetent att göra något i förhållande till något och kompetens är på så sätt alltid knuten till individen och den aktuella kontexten. En i arbetslivssammanhang högaktuell kontext för kompetens och lärande torde vara organisationen och den miljö den utgör för interpersonella konstellationer och individer. (se Moxnes, 1984, teori ovan)

### **3.3.1 Kompetens och lärande på organisatorisk nivå**

Innebörden av *organisatoriskt lärande* kan förklaras med Argyris och Schöns (1996) *handlingsteori* där författarna framhåller förhållandet mellan individ och organisation som en utgångspunkt för den lärande organisationen. Lärande sker när individer i det organisatoriska kollektivet upplever en problematisk situation och undersöker, utforskar och bearbetar den å organisationens vägnar (handlar). Om det därefter kvarstår en diskrepans mellan förväntat och faktiskt resultat svarar man med en tankeprocess och fortsatt bearbetning som leder till att man omdefinierar bilden och förståelsen av organisationen. Mot bakgrund av denna modifierade uppfattning omstrukturerar man också sina handlingar och aktiviteter för att uppnå en överensstämmelse mellan förväntat och faktiskt resultat. Organisatoriskt blir detta

till lärande då den undersökning, utforskning, bearbetning och tankeprocess som sker införlivas med individernas bilder av organisationen och den sammantagna mentala organisationskarta dessa bilder utgör. (Jämför 2.1.3) Författarna menar att det finns tre typer av *produktivt organisatoriskt lärande*: 1) instrumentellt lärande som leder till en förbättring av hur organisationen fullgör sina uppgifter; 2) lärande som sker genom att organisationen utforskar och omstrukturerar de värderingar och kriterier som ligger till grund för definitionen av vad det innebär att framgångsrikt fullgöra sina uppgifter; och 3) lärande som innebär att organisationen ökar sin fallenhet för att odla lärande av typ 1 och 2.

*Single-loop learning*, modell 1, utgår från att en viss typ av handling får en viss konsekvens som inte överensstämmer med vad vi hade förväntat oss och som leder till att vi förändrar enbart vårt handlande och våra handlingsstrategier. I de fall handlingen får den konsekvens eller det resultat vi förväntat oss förändras våra handlingsstrategier inte. *Double-loop learning*, modell 2, utgår precis som modell 1 från att en viss typ av handling får en viss konsekvens som inte överensstämmer med vad vi hade förväntat oss. Här tillkommer dock ett led. Istället för att direkt förändra våra handlingsstrategier undersöker vi och förändrar de reglerande variabler som ligger till grund för våra handlingsstrategier – våra förklaringsmodeller till varför vi gör som vi gör och är som vi är (espoused theory) men framför allt vårt reella beteende, handlande och varande i praktiken (theory-in-use). Vi funderar inte i ett enda led över orsaken till varför något gick snett utan bearbetar de grundläggande värderingarna bakom orsaken. Detta leder till en djupare och mer fruktbar kunskap. (Argyris 1999) Denna syn på lärande kan jämföras med Senges (1995) uttalande om att den enklaste vägen ut vanligtvis leder in igen. Författaren förklarar olika strukturer varav en kallas ”Lätta på trycket-strukturen” och kan liknas vid looparna som beskrivits ovan. Denna typ av struktur är vanlig när det finns ett symptom på ett problem som kräver handling och snabba lösningar som åtminstone tillfälligt får problemet att försvinna. Dessa ”lösningar” lämnar ofta kvar en känsla av att man inte har hanterat problemet. Det som sker är att man går direkt på och använder sig av en ”symptomlösning” (i modell 1 handlingsstrategier för vad som verkar vara orsaker). Detta löser inte i grunden problemet utan för det krävs en ”fundamental lösning” av den verkliga orsaken till problemet (i modell 2 värderingarna bakom orsakerna). Att man tar vägen om en symptomlösning leder bara till att problemet kommer tillbaka igen med bieffekten att den fundamentala lösningen fördröjs.

Ellström (1992) menar att begreppet *kompetensutveckling* sammanfattar olika typer av planerade åtgärder som organisationer kan vidta för att på den interna arbetsmarknaden påverka utbudet av kompetenser och arbetskraft som lever upp till vissa kvalifikationer, det vill säga den kompetens ett visst arbete objektivt kräver. De åtgärder som avses är framför allt 1) rekrytering, befordran och andra åtgärder beträffande personalrörlighet; 2) formell utbildning och icke-formell utbildning av personal där det senare främst rör olika former av instruktioner i samband att arbete utförs; och 3) olika former av organisationsförändringar som syftar till att underlätta kompetensutnyttjande och informellt lärande (för informellt lärande se nedan under 3.3.3). Ellströms tre sammanfattande punkter kan samtliga jämföras med Döös (2004) organisationspedagogiska synsätt inom vilket man relaterar pedagogiska teorier om lärande och kompetens till hur en verksamhet bör organiseras för att gynna konstruktivt lärande. Hon skiljer mellan att arrangera lärtillfällen och att organisera för lärande i vardagen och framhåller vikten av det sistnämnda. Att *arrangera* lärtillfällen innebär att man på en speciell arena skiljd från vardagens arbetsuppgifter reserverar tid och plats för ett specifikt innehåll att läras. Det kan röra sig om en kurs eller ett seminarium och det lärande som äger rum betraktas som en sidoaktivitet där individen för tillfället frikopplats från arbetsvardagen. Med utgångspunkt i uppfattningen om att det lärande som är relevant för en



organisationens verksamhet har stark koppling till utförandet av vardagliga arbetsuppgifter och därmed pågår hela tiden kan man istället medvetet välja att *organisera för* lärande. Detta innebär att man organiserar arbetsuppgifter och deras utförande så att de bidrar till kvalificerande erfarenheter i det vardagliga arbetslivet och därmed lärande av vikt för verksamheten. Den *organisatoriska infrastrukturen* betonas som central och omfattar de uttalade och outtalade vägar för kommunikation organisationen bär inom sig – en basstruktur av tillgängliga kommunikationsvägar som ger rika tillfällen att träffas och gemensamt reflektera över gjorda erfarenheter. Viktigt är att organisera den enskildes arbetsuppgifter så att de utgör en meningsbärande helhet för den personen, att låta olika grupperingar av kompetenser överskrida och flyta in i varandra och ”rigga” olika slags arbetsprocesser. Döös (2004) poängterar att detta kräver ett förhållningssätt där chefen vänjer sig vid att sätta sig in i andras perspektiv, förstår hur medarbetarna lär i jobbet och hur de använder varandras kompetenser. Uppmärksamhet, vård och stöd är honnörssord. Att organisera för lärande innebära att infrastrukturera och att sätta verksamhetsutvecklingen i fokus.

Jag vill påstå att Döös (2004) med utgångspunkt i organisationen förklarar interpersonella och individuella lärprocesser. På så sätt kan hennes tankesätt liknas vid Moxnes (1984) tanke om att olika nivåer interagerar med varandra och att en förståelse av det ena förutsätter en förståelse av det andra. Döös ansluter sig generellt till ett miljöpedagogiskt perspektiv och framhåller på samtliga nivåer inom organisationen att *vad* som lärs, eller snarare vilken kunskap man bör organisera för, är en fråga som bäst ställs utifrån vilken verksamhet organisationen bedriver. Hon talar om lärandets ”vara”, dess kvalitet och former, i nära anknytning till hälsa och livskvalitet och poängterar att villkor som är gynnsamma för lärande även tenderar att vara hälsosamma. Döös framhåller begreppet ”relationik” som centralt för organisatoriskt lärande och menar att det bidrar till att föra upp relationsfenomenet till organisatorisk nivå. Hon säger: ”Med arbetsplatsens relationik avses den sammanhängande mängd av pågående relationella processer som bär och utvecklar kompetens mellan människor i arbete.” (Döös 2004:78) En förutsättning för att analysera lärande och kompetens inom en organisation är alltså att analysera de relationer som verkar inom den och vilka förutsättningar som finns för dessa relationer. Den interpersonella nivån framträder alltmer som central.

### **3.3.2 Kompetens och lärande på interpersonell nivå**

Det mellanmänniska området, den interpersonella nivån, och dess betydelse för kompetens och lärande framkommer inte minst i ljuset av det miljöpedagogiska perspektivets betoning av sociala processer och kommunikation som ett verktyg att konstruera kunskaper och lära. Den kontext där individen befinner sig erbjuder en mängd företeelser förankrade i mellanmänniska relationer och utgör tillsammans med individens kognitiva konstruktioner två grundbultar inom miljöpedagogiken. Det är inte svårt att föreställa sig hur kultur, social struktur, makt, konflikt, gemenskap, vänskap, förståelse, kommunikation och ledarskap utgör centrala delar av individens lärmiljö bara för att ta några exempel. Ellström (1997) poängterar just att en grundläggande förutsättning för lärande är möjligheter till social interaktion och kommunikation eftersom lärande är en process som sker i samspel med omgivningen och då framförallt med andra individer. Även Pfeffer (2000) framhåller vikten av att ge människor utrymme att tala med varandra och hänvisar till att lärande består i vad han kallar socialiserad kunskap. Författaren ställer sig något kritisk och menar att människor vill utbyta erfarenheter men att de inte har tid att göra det i det dagliga arbetets strukturer och konstaterar att det är alltför vanligt att företag satsar pengar på att anställa begåvat folk men utan att ge dem möjlighet att sprida och socialisera sina kunskaper. Ellström (1997) poängterar vidare att en

grundläggande förutsättning för lärande också är att möjligheter till reflektion skapas eftersom detta är en så central del i det som definierar erfarenhetsbaserat och handlingsinriktat lärande. Genom att reflektera kan vi värdera de konsekvenser våra handlingar och vårt beteende får, generalisera dem och utifrån de erfarenheterna på nytt pröva verkligheten. Det Ellström (1997) och Pfeffer (2000) beskriver är en del av det organisatoriska lärandeperspektiv som ovan förklarats som ”relationik” och som behandlar kompetens och lärande i arbetslivets relationer i vardagen (Döös 2004).

När individer handlar i arbetslivet leder det till kvalificerande erfarenheter och den kompetens som förvärvas i sådana processer förutsätter relationer för att upprätthållas, utvecklas och göra organisationen bärkraftig. Lärande sker ”inuti” arbetsuppgiften såtillvida att vi medan vi utför vårt arbete - samtalar, löser problem eller försöker förstå något - hela tiden lär oss något på köpet. Visst är det så, säger Döös (2004), att kunnande är individuellt och personligt såtillvida att det bärs med av individen mellan olika kontexter. Individen har kompetensen, det vill säga förmågan att handla kunnigt i specifika handlingssammanhang. Likväl måste kompetensens och läroprocessens interpersonella sida framhållas som jämnstark den individuella. Förutom att individen bär med sig kunnande mellan olika sammanhang finns arbetsplatsens kunnande tillgängligt, uppstår och lever kvar just i det mellanmänniska – i arbetsplatsens relationer. Dessa relationer utmärks av att man som individ har återkommande tillgång till andra individer och definieras ”kunskapande subjekt” då de byter erfarenheter och kunnande med varandra i det dagliga arbetet. Detta skapar vad författaren kallar en kvardröjande kunskap som utmärks av tanken om att ”så här gör vi här” och som bygger på gemensamt upplevda, tänkta och utförda handlingar som lett till en mellanmännisklig förståelse om hur saker och ting fungerar på arbetsplatsen – vad ord, syftningar och lösningar står för. Man har gemensamt levda svar på skälen bakom hur arbetsplatsen fungerar och det är sådana relationer som bär kompetens. Döös framhåller härav vikten av att inte låta interaktioner, arbets sätt och kompetensrelationer bli osynliga som lärande och enbart betraktade som arbete. Dessa läroprocesser i det vardagliga arbetet, arbetsplatsens relationik, bör lyftas upp och medvetandegöras som just sådana. Relationer individer emellan är inte detsamma som interaktioner. Interaktioner leder till relationer – ömsesidiga förhållanden – i de fall då interaktionen uppfattas som meningsfull hos aktörerna och innehållet som relevant. Även den täthet med vilken interaktionen återkommer och den grad till vilken påverkan sker på individen spelar roll. Sporadiska kontakter och liten grad av påverkan kan göra system stela och hindra lärande. Interaktion av så kallad transaktionell karaktär påverkar aktörerna till den grad att de förändrar sina tankenätverk – att de förstår något lite annorlunda eller att en befintlig tanke stärks eller försvagas.

Sammanställningen av medarbetare får en uppenbar betydelse för arbetsplatsens läroprocesser. Varje individs erfarenheter och kunskaper utgör erbjudanden om lärande – man utgör varandras lärmiljö. Relationer är dynamiska processer. Relationiken på en arbetsplats kan således ta sig såväl funktionella som kontraproduktiva riktningar, det vill säga bli såväl konstruktiv som destruktiv beroende på dess innehåll, förutsättningar och hinder. Mer eller mindre väl fungerande varianter av samarbete är den kontext där relationiken förändras och blir till. En samarbetande kultur främjar läroprocesser liksom stabilitet i relationer. Mot bakgrund av vad som tidigare sagts om mellanmänniska relationer torde förståelsen för att människor inte kan flyttas och interagera med bibehållet kunnande i helt nya grupperingar vara klar. Det är slitsamt att återkommande förlora andra individer man gjort en personlig investering i och det får negativa konsekvenser för kompetens och lärande. I längden kan detta leda till att man lägger sig på en lägre ambitionsnivå och inte orkar bry sig. Att sortera om personal som vore de objekt och inte tänkande och kännande varelser kan alltså få

förkastliga följder för kompetens och lärande och därmed underminera bärkraften i en organisation. Istället är det av vikt att utveckla den gemensamma kompetens vars förutsättningar ligger i de arbetssätt, relationer, språk och värderingar som växer fram mellan medarbetare under arbetets gång utan alltför stor inverkan av detaljerade regler och oflexibla chefer. (Döös 2004) Individen kan som tidigare framhållits sägas utgöra den grundläggande cellen i en organisation och jag skulle vilja säga att om relationiken utgör den ena sidan utgör individen den andra sidan av organisationsmyntet. Låt oss därför kort återvända till individen och teorier om kompetens och lärande på den nivån.

### 3.3.3 Kompetens och lärande på individnivå

Ellström (1992) menar att kompetensbegreppet och den förmåga det innefattar kan beskrivas i termer av 1) *psykomotoriska* faktorer, det vill säga olika typer av perceptuella och manuella färdigheter såsom ”fingerfärdighet” och ”handlag”; 2) *kognitiva* faktorer, det vill säga olika typer av kunskaper och intellektuella färdigheter till exempel förmåga att lösa problem och fatta beslut; 3) *sociala* faktorer till exempel färdigheter som rör samarbets-, ledarskaps och kommunikationsförmåga; 4) *personlighetsfaktorer*, det vill säga handlingsförutsättningar som relateras till individens personlighetsdrag till exempel självförtroende, självuppfattning, pålitlighet och noggrannhet; och 5) *affektiva* faktorer det vill säga handlingsförutsättningar relaterade till attityder, motivation och känslor till exempel engagemang, ansvarskänsla, lojalitet och värderingar. Den form av yrkeskunnande Ellström beskriver som *utnyttjad kompetens*, det vill säga den kompetens som individen besitter och som dessutom kommer till faktisk användning i arbetet, kan utgöra ett verktyg för att förstå hur en organisation tar tillvara kompetensen hos en individ.

Jarvis (1992) diskuterar olika typer av lärande som utgår från reflektionens inflytande i enlighet med den definition av lärande som beskrivits ovan. *Icke-lärande* är det som sker när en individ inte lär av erfarenheter och konkreta upplevelser och förblir oförändrad. Antagande är en typ av icke-lärande som går ut på att individen är trygg i föreställningen om att världen alltid kommer att fungera ”som vanligt” och att det inte finns någon anledning att förändra ett beteende så länge det fungerar. *Icke-reflekterande* lärande innebär att en form av lärande faktiskt sker men utan att involvera reflektion. Ett exempel är det lärande som sker utan att det blir till medveten kunskap som vi reflekterar över och som omfattar sådant vi gör på rutin med en låg grad av medvetenhet. *Reflekterande lärande* är den form av lärande där individen får möjlighet att reflektera över erfarenheter och upplevelser och värdera dem. Detta kan leda till att sociala och strukturella mönster ifrågasätts, omvärderas och kanske förändras.

*Uppgiftens utformning* påverkar möjligheterna till lärande. En för låg grad av komplexitet leder till upplevelser av monoton, bristande möjligheter till lärande och nedsatt intellektuell förmåga. En för hög grad av komplexitet leder å andra sidan till stress och försämrade prestationer. En uppgifts utformning bestäms också av till vilken grad den medger autonomi-kontroll. En nödvändig förutsättning för att lärande ska kunna bli annat än reproduktivt är objektiv handlingsfrihet vad gäller individens möjlighet att 1) tolka och påverka formuleringen av uppgiften, det vill säga *tolkningsutrymme*; 2) välja metod för att lösa uppgiften, det vill säga *handlingsutrymme*; och 3) värdera resultatet; det vill säga *värderingsutrymme*. För att uppnå ett nyskapande lärande måste individen också besitta en subjektiv handlingsfrihet vilket innebär att hon förmår att utnyttja och om nödvändigt överskrida de objektiva gränser som en uppgift sätter. Här sätter individen själv gränser för vad som är möjligt att göra i en situation och det som styr är organisationsklimat, individens självförtroende och förväntningar på sina möjligheter till kontroll. (Ellström 1992)

## 4. EMPIRI

Under denna rubrik följer en sammanställning av vad som framkommit vid de intervjuer som gjorts med Casino Cosmopols anställda. Redovisningen är liksom teoridelen uppdelad i två avsnitt där det ena behandlar information som rör den inhyrda personalens integration i organisationen och den andra delen information som rör kompetens och lärande. Jag kommer att redovisa informationen från den inhyrda respektive icke inhyrda personalen integrerat och bara i de fall där det finns tydliga eller relevanta skillnader påvisa och poängtera dessa. Sammanställningen kommer visa *hur respondenterna svarat* men gör inte anspråk på att *ge svar på frågan* om hur inhyrd arbetskraft integreras, kompetens används och hur möjligheterna till lärande ser ut. Det sparar jag till min analys.

### 4.1 INTEGRATION I ORGANISATIONEN

#### 4.1.1 Integration på organisatorisk nivå

Merparten av respondenterna uppger att det som benämns ”hela grejen”, det vill säga den speciella verksamhetsformen och hela företagskonceptet, upplevs som något positivt. Med detta avses till exempel nattlivet och själva arbetet i sig. Någon förklarar att det är en viss typ av liv som man måste tycka om annars ”fixar man det inte” och arbetets organisering ses i sammanhanget som väl fungerande. ”Det är så mycket känslor” gav någon som svar på frågan om hur de ser på kasinot som verksamhet och koncept och relaterade det till att människors benägenhet att förändra sitt beteende runt pengar. Merparten av respondenterna från den inhyrda personalen ser kasinot som en möjlighet att få resa och se världen. Någon har blivit permanent boende i Sverige och samtliga har trivts så bra att de valt att få sina kontrakt förlängda, men den ursprungliga tanken om Casino Cosmopol som en möjlighet att få se Sverige finns alltså kvar. Kopplingen mellan kasinot och landet Sverige märks tydligt på frågan om hur respondenterna från den inhyrda personalen ser organisationen. Svaren handlar ofta om hur man ser Sverige och bekantskaper man gjort i landet och har för det mesta en positiv prägel. Det är rent och folk är väluppfostrade och vänliga. Kasinot beskrivs som ”flash” – nytt, modernt och välorganiserat. Dess lugna och avslappnade karaktär poängteras i kontrast till den hektiska arbetssituation och det tunga spel man är van vid från andra anställningar – ”the games here are quite small and the value is ’nt so high”. Kanske kan man säga att organisationen till och med uppfattas som ”harmlös” såtillvida att den inte inbjuder till stress och inte ställer så hårda krav som respondenterna från den inhyrda personalen är van vid. Det kan även handla om antal timmar i sträck utan rast vid spelborden. Samma respondentgrupp poängterar synen på organisationen som en affärsverksamhet – kasinot i Malmö liksom alla kasinon är och förblir en ”business”.

Brister i organisationen är upplevelsen av att initiativ, idéer och kommunikation nästan alltid löper uppifrån och nedåt i den hierarkiska strukturen. Samtliga respondenter från den icke inhyrda personalen och någon från den inhyrda tar upp detta som negativt kännetecknande för Casino Cosmopol. Idéer stannar där man lämnar dem och går inte vidare för att bearbetas eller sätta i verket. Organisationens bild av människorna inom den uppges vara synonym med ”arbetande objekt”. Människan bakom yrkespersonen får inte synas och höras för mycket. Någon respondent härleder detta till förekomsten av otrygga ledare. Är man säker i sin ledarroll och trygg i att man har fullgod kompetens för sin position känner man sig inte hotad av att någon kommer med förslag och synpunkter utan välkomnar istället sådant. Upplevelsen

av kasinot är dock att det finns chefer som per automatik alltid ger ett blankt nej nästan som en reaktion på att man över huvud taget kom med ett förslag. En respondent menar att det kan ha med kommunikation, tid och energi att göra.

*"Jag tror att kommunikationen spricker mellan floormanager och neråt. Kommer jag med något till en floormanager så stannar det där. Det går liksom aldrig vidare så att det kan utvecklas till något. Det finns varken tid eller ork."*

En av respondenterna efterlyser en medveten planering för hur förslag ska kunna arbetas igenom det hierarkiska filtret och säger samtidigt att många av de anställda är trötta på att försöka göra kreativa insatser och hela tiden köra huvudet i väggen. Merparten, främst de icke inhyrda respondenterna, tycker sig uppleva en dubbelmoral och inkonsekvens i kölvattnet till denna problematik. Man blir tillsagd att ta initiativ och visa framfötterna men om man väl gör det kan det leda till obehag. Ibland borde man ha frågat mer och ibland mindre och initiativrikedom, om än så liten, kan leda till att man blir tillsagd och får en slags reprimand. Det ska vara "högt i tak" men om man säger för mycket kan det slå tillbaka. Inkonsekvens kan även visa sig på områden som rör regler och som exempel tar en respondent klädkoden. Utarbetar man sådana principer måste man se till att de efterlevs annars kommer organisationens regler undan för undan att undermineras och personalen ställa sig frågande till varför de finns överhuvudtaget när de bara gäller ibland och när vissa arbetar.

*"Företaget vänder kappan efter vinden. När det passar så är dem så är de moderna och när det passar dem så ska det vara väldigt noga med den här hierarkin. Då är det jättenoga och en annan gång är det mindre noga. Det är inte konsekvent."*

Merparten av respondenterna från den icke inhyrda personalen och någon från den inhyrda ger ytterligare ett perspektiv på verksamhetens beslutsordning. Man efterlyser en ökad integration mellan den operativa och den administrativa sidan av företaget. "Tid" och "nattarbete" är exempel på önskade faktorer för ökad förståelse de båda avdelningarna emellan. Obligatoriska möten bör till ökad utsträckning förläggas så att det passar den operativa nattarbetande personalen snarare än den administrativa dagtidsarbetande – "varför inte fem på morgonen" ler någon. Beslut från den administrativa sidan är inte alltid kompatibla med nattarbete och man efterlyser även en ökad förståelse för nattarbetets verkningar. Flera respondenter beskriver hur "det sliter". Vidare ser man gärna en ökad närvaro från den administrativa sidan på det operativa golvet och även här är det en ökad förståelse de båda enheterna emellan som är det egentliga önskemålet. En sådan upplevs som nödvändig eftersom beroendet av den administrativa enheten är så stort då enheten är i allra högsta grad beslutsfattande. Merparten ger uttryck för att de tycker att beslut fattas över deras huvuden av en frånvarande administrativ enhet med liten förankring i hur verkligheten på spelgolven ser ut vilket ibland försvårat den dagliga driften. De båda sidorna beskrivs som "vi och de". Någon vill i sammanhanget poängtera att den bristande förståelsen inte torde beror på likgiltighet från någon "part" utan att det finns en vilja från båda sidor att öka kommunikation och integration. Den administrativa sidan utmanas:

*"Kom ner och se, jobba en dag i våra kläder. Ställ er en dag bakom bordet och se vad det egentligen är."*

Den bristande integrationen den operativa och den administrativa sidan emellan och den toppstyrda beslutshierarkin anges av flera respondenter som en grund till att företaget upplevs som oflexibelt och "trögjobbat". Det tar lång tid mellan beslut och förankring. "Schemaläggning" är ett exempel som tas på området. Några respondenter poängterar även att det finns ett allt för stort utrymme att göra samma misstag flera gånger

och "löner" är då ett exempel. Till verksamhetens ungdom relateras även att reglering och kontroll blivit så kännetecknande för företaget och man tror att det finns en vilja från arbetsgivarens sida att vara övertydlig i början för att kunna slappna av senare. Någon tycker att det leder till en brist på flexibilitet och att organisationen blir "black and white". Reglering och kontroll får för stort svängrum och kan leda till att man blir blind för andra viktigare processer – "it's very very regulated".

#### 4.1.2 Integration på interpersonell nivå

Samtliga respondenter ger uttryck för att personalen har en stor inverkan på trivsel och arbete. En av flera faktorer som påverkar är det sociala umgänget. De flesta av respondenterna ser kasinot som en grund för social samvaro på- såväl som utanför arbetet. Det sistnämnda gäller i viss mån än mer för den inhyrda personalen som antyder att det framförallt eller uteslutande är inom ramen för kasinoverksamheten de finner sitt privata umgänge. Att man umgås privat upplevs främst som något positivt av båda respondentgrupperna. Någon upplever det till och med som att det är just på det privata planet som viktiga processer såsom samarbete och kommunikation fungerar. Det är då man kan "lägga ner garden" och umgås över befattningsgränser och gränser som sätts av roller såsom till exempel heltidare/deltidare. En respondent gör dock en reservation och menar att det på ett traditionellt intrig- och konfliktmanér kan ställa till problem när människor blandar privatliv och arbetsliv – starka känslor och korrekta yrkesroller. Även på arbetsplatsen upplevs personalen ha en viktig inverkan på de anställda. Att man "tycker om folk" innebär att man tycker det är roligt, inte bara att arbeta med kasinots gäster, utan även att man föredrar att arbeta med en relativt stor personalstyrka omkring sig. Konfrontationen och samvaron med andra individer är i princip konstant och sällan söker sig ensamvargar till företaget. Respondenterna från den inhyrda personalen ställer sig en aning mer positiva till hur stämningen är bland personalen och tycker att den för det mesta är bra. Någon säger – "I think *they* work well as a unit". Samma respondentgrupp ger även till en något större utsträckning positiva omdömen om personalen och framhåller att de flesta är trevliga och vänliga men med några undantag. Merparten av respondenterna från båda respondentgrupperna upplever också personalens mångfald som positiv – den internationella såväl som andra typer av mångfald som rör till exempel sysselsättning vid sidan av arbetet. Två uttalanden som rör användningen av inhyrd personal reserverar sig dock:

*"Jag tycker det är ganska jobbigt när det kommer inhyrd personal. Jag vet att vi har mycket att lära av dem men vet jag att de ska sticka om ett halvår.. ibland orkar jag inte lära känna dem för det tar för mycket på.. - - - Jag tycker bara att det skapar osämja bland.. än att de lyfter upp sin egen personal till.. utan de hyr in för sex månader, kostar multum och ska man vara här i sex månader inte vill de förändra någonting här på ett kontrakt i sex månader. - - - För de är bara här för ett kontrakt och de har ju erfarenhet men inte utnyttjar vi eller dom den heller."*

*"In the beginning when I came here everyone made me feel really welcome. But as time went on I could see the jealousy building up especially whith like dealers or backup ID:s because then they thought 'they're taking our jobs'. But at the same time that has to happen for them to get more experienced and then the more exeperience then eventually there won't be anybody coming from abroad."*

Flera respondenter framhåller en slags uppgivenhet, pessimism och ibland till och med illvilja som personalens sämsta sida. Det råder negativa stämningar och strömningar menar respondenter från båda grupperna och hänvisar till att det är alldeles för många som säger att de inte trivs, som tänker sluta och att man alltjämnt måste utbilda nya "kullar" med personal. Något som kan betraktas antingen positivt eller negativt blir ofta föremål för det sistnämnda – ett glas fyllt till hälften är halvtomt och inte halvfullt. Respekten kollegor emellan brister och

flera upplever det som att snällhet utnyttjas. Det finns allt för många med dåliga attityder och sura miner och ”det är för mycket skitsnack” säger ett par respondenter. Att delar av personalen talar illa om och dömer varandra hämmar andra människor i deras sociala interaktion och yrkesmässiga utveckling. Någon respondent går så långt som att säga att det till och med kan vara ”lite roligt” när någon blir ledsen eller upprörd och att folk ”vältrar sig i problemen” istället för att stötta varandra. Grupperingar och koalitioner förekommer vilket skapar konflikter då folk uppviglar varandra och vissa hålls bakom ryggen när de betar sig illa och tillåts skapa osämja. Ålder och befattning tycker någon är två huvudsakliga parametrar för grupperingarnas tillkomst. Det saknas generellt en förståelse för varandras olikheter, man måste ”slicka röv för att komma någonstans” och ”den allmänna stämningen är att folk inte trivs”.

En samlad och enhetlig kritik från en heterogen och spridd grupp respondenter riktas mot att stämning och samarbete brister därför att specifika individer försvårar arbetet och försämrar trivselen för sina kollegor. Det handlar i flera fall om olika typer av maktmissbruk, försök att utöva makt eller att tillskansa sig sådan och ”stiga i graderna”. Problematiken finns på alla nivåer inom den operativa delen av verksamheten – dealers, inspector dealers, floormanagers och till och med dutymanagers sätts direkt eller indirekt i samband med problemen. ID-nivån lyfts dock fram som en något större problemhärd. Flera respondenter berättar hur samarbetet inte bara brister inbördes ID:s emellan utan även hur ett fåtal individers beteende går ut över andra och generellt förvärrar stämningen på berörda delar av organisationen. Respondenterna ger flera exempel. Någon uppger att specifika ID:s kan gruppera sig och gå emot ”någon stackare”. En annan beskriver att det finns ID:s som när de ogillar någon personligen låter det gå ut över den personen på arbetet. Hon eller han får då höra allt vad den gör fel och berörda ID:s talar illa om henne eller honom både med kollegor och chefer. Ytterligare någon säger sig veta att det förekommer att betrodda FM:s ombeds göra swinglistor, det vill säga rotationssystemens körschema för en arbetsdag, så att vissa dealers ska slippa konfronteras med den eller den inspector dealern. Detta menar respondenten leder till att alla mår dåligt för det är inte många andra som heller vill ”stå vid deras bord” och dessutom leder det till merarbete för FM. Flera respondenter säger uttryckligen att dessa personer borde ”få ett samtal” eller tas ifrån sin position – ”de ska inte ha någonting med människor att göra”. Det handlar inte alltid om *vad* som sägs utan *hur* det sägs. Det kan handla om så subtila fenomen som röstläge och kroppsspråk. Berörda individer tilltalar andra på ett otrevligt, respektlöst och nedlåtande sätt avsidet såväl som inför gäster eller kollegor. Någon säger att de medvetet kan söka få både medarbetare och gäster att känna sig obekväma. Det finns de som ”håller fotogen på konflikter vid spelborden istället för att söka släcka elden”.

Men respondenterna lämnar inte övriga befattningar utan skuld och ansvar. Flera tycker att problemen finns på samtliga nivåer inom den operativa enheten och hänvisar till en vilja hos både dealers, ID:s och FM:s att ”klättra på karriärsstegen”. FM får sig en känga då ett par respondenter uppger att vissa personer med den befattningen medvetet kan försätta andra i situationer som de vet kommer uppröra på det ena eller det andra sättet. Detta sker då som ett led i att den som utsätts på det ena eller andra sättet inte är omtyckt hos Floor Managern i fråga alternativt att personen har haft för mycket synpunkter – eller än värre haft synpunkter som lett till att FM fått en reprimand. Några respondenter tycker att problemen generellt minskar ju högre upp man kommer i hierarkin men merparten efterlyser på olika sätt ett ökat ansvarstagande hos för varje nivå berörd chef. Någon menar att det finns både FM:s och DM:s som till viss utsträckning håller problemskaparna om ryggen. En hänvisning görs till att facket är så starkt i Sverige och att det leder till att ingen vågar göra något. Hela organisationen påverkas vilket belyses:

*"I think it's just because there are people within this industry, in this casino that aren't.. they're in the wrong position for the wrong reasons. It's just when you find that out from a person you have a little bit of disbelief in it. So therefore you lose a bit of faith and respect for where they are in the position in the company so when it comes to that decision or something's had to be made you doubt it. --- If people aren't in the right position then you gonna start having like a muteny [myteri]. They're gonna just turn against.. cause if the floormangers, or certain floormangers and dutymanagers, are backing up this inspector even though they know [pronomenet han eller hon] is shit and [pronomenet han eller hon] can't be in this job or this position. Then it puts a lot of doubt in a lot of the dealers that didn't have that before and it just strengthens the doubt in the dealers that did have it."*

Nyss nämnda problematik och dess anknytning till DM-, FM- och i viss mån ID-nivå kan härledas till respondenternas syn på ledarskap och arbetsledning och avslöjar missförhållanden som kan betraktas som allvarliga tillkortakommanden på dessa områden. Synen på ledarskapet som bristande tar sig fler uttryck, dock mot bakgrund av framhållen förståelse för chefers stress och prioriteringstvång. Respondenterna gör flera uttalanden och bedömningar om ledarskapet – ”bara för att de vet vad de sysslar med kanske de saknar andra bitar som moral”. Vissa bryr sig och vissa inte menar en annan – en del har redan ”lämnat stället för de har andra planer i huvudet”. Respondenten påpekar samtidigt att det ofta är de som inte bryr sig som klarar sig undan jobbiga situationer och att de som engagerar sig istället får bära ett tungt lass. Underordnade lär sig till vem de ska vända sig för att få en lösning på ett problem eller ett behov tillgodosett. Chefer måste vara vakna och uppmärksamma på processer inom personalstyrkan. Några medarbetare hörs mycket, pratar med chefer och blir följaktligen uppmärksammade medan den typen som är tyst, jobbar och sköter sitt bord själv ofta glöms bort. Det riktas också kritik mot att frågor och liknande ofta stannar där en underordnad lämnar dem och att de inte blir besvarade eller vidarebefordrade. Att en chef tycker att något verkar oviktigt utesluter inte att det kan vara viktigt för den som ställer frågan och därom efterlyses en ökad förståelse. Kollektiva reprimander bör försvinna tycker någon. Lokalisera den som gör felet och låt inte alla ta ansvar om och om igen då samma problem upprepas. Merparten av respondenterna från båda respondentgrupperna framhåller att sammansättningen av chefer under en arbetsdag har en oerhörd inverkan på trivseln. Många chefer beröms för sitt ledarskap – ”när man ser att det är den eller den som jobbar vet man att ikväll kommer allt att fungera” säger någon. Positiva omdömen är att cheferna kompletterar varandra väl med alla de olika personligheter som finns bland dem och att det skapar en bra balans.

Respondenterna från den inhyrda personalen berättar samtliga om kommunikationsproblem i form av språkliga förbistringar. Merparten av dessa respondenter talar i princip bara engelska och endast någon förstår lite svenska. Detta försvårar umgänget med såväl gäster som personal. Vid enstaka tillfällen har någon upplevt en direkt ovilja från gäster och medarbetare att prata engelska. En annan respondent ger exempel på hur den språkliga förbistringen fått positiva effekter på andra områden än det just kommunikativa. Att märka hur en konversation automatiskt ändras till engelska när man som engelskspråkig kommer in i ett rum ger en varm känsla. Feedback, information och förståelse är andra typer av kommunikation som kommenteras som bristande med en viss övervikt av respondenterna från den icke inhyrda personalen. Det ges olika exempel på hur feedbacken brister. Personalen vill generellt få mer av den varan för att veta vad som görs rätt och fel och ges en fingervisning om var man står. Men det kan även handla om *hur* feedbacken i fråga ges. Kollektiva reprimander är som sagt inte populärt. Feedback ska ges personligen i relationen med inspector dealern om man står vid borden eller av någon behörig om det är utanför ”spelplan”. Att någon ringer ner från ett övervakningsrum känns stelt och opersonligt framförallt mot bakgrund av att återkopplingen i övrigt brister. Någon respondent har sökt en tjänst, inte fått den och även blivit fråntagen den



tjänst respondenten hade ursprungligen. Behöriga chefer hänvisade till att respondenten inte ändrat sitt beteende vilket upplevs som konstigt eftersom personen ifråga inte blivit informerad om att det fanns brister från början. Trots upprepade frågor har ingen heller gett en förklaring till varför respondenten fråntogs sin ursprungliga tjänst. Chefer har lovat återkomma men uteblivit med svar. Flera respondenter uppger att det finns en kommunikativ klyfta mellan ledning och personal och en vanlig uppfattning är att problemen börjar på FM-nivå. Information sipprar inte igenom och de budskap som kommuniceras saknar konsekvens. En förbättrad kommunikation mellan olika nivåer, befattningar och avdelningar skulle ge en ökad och önskad förståelse för vad andras arbete går ut på.

#### 4.1.3 Integration på individnivå

Respondenterna från den icke inhyrda personalen beskriver sig själva med ett brett spann av självvärderande egenskaper. Bland de mer positiva som nämnts finns stresstålighet, ödmjukhet i yrkesrollen, god förmåga att "ta folk", förmåga att visa respekt mot andra, energirikedom, åsiktsrikedom. Att ha "skinn på näsan", att besitta kunskap om det arbete man förväntas utföra, att vara lyhörd inför gäster och överordnade och att vara utåtriktad, glad och "snackig" är ytterligare exempel. Någon respondent ser sin medvetenhet om kasinots regler och "procedures" som en positiv sida hos sig själv men menar att det kan upplevas negativt därför att det bara är några få som är noga med att hålla på reglerna och att man kan bli impopulär i rollen som "den som säger till". De positiva egenskaper som respondenterna från den inhyrda personalen nämner är erfarenhet, kunskap, flexibilitet, standard, och perspektiv på hur man utför sina arbetsuppgifter. Dessa kvaliteter härleds samtliga till att man rest världen runt och arbetat på många olika kasinon eller att man kommer från länder där det av olika anledningar ställts högre krav på kasinoställda. En inhyrd respondent berättar:

*"We were trained in [namn på kasinot] which is like the most prestigious casino in [storstad]. There are just crazy games, big games to handle and you got more to pay attention for. You have more tables to watch as well. We had one guy who did a six million pound in seven hours which is like 70 millions in Swedish or something."*

Respondenterna gör även negativt självvärderande uttalanden. De icke inhyrda respondenterna ger flera exempel. Någon upplever en destruktiv naivitet hos sig själv och säger sig ha en allt för god tro om människan. Det är då främst medarbetare som avses och respondenten upplever problem med att säga nej och att vara "för snäll". Någon tycker det är svårt att komma överens med så många människor som man möter i yrkesvardagen på kasinot. Den egna personligheten som beskrivs som stark och rättfram ligger till grund för denna problematik menar respondenten. En annan respondent ser en brist i sin benägenheten att tolka allt som händer personligt och känner ett utanförskap med den övriga arbetsgruppen och säger sig inte "stå så högt upp på någons skala". Samma respondent har fått omdömet om sig att vara "allt för rak" i sitt sätt att ge kritik vilket verkar ha påverkat självbilden och synen på yrkesrollen negativt. De inhyrda respondenterna ger ett par exempel. Någon menar att självförtroendet då och då sviker utan känd anledning. Ett par upplever sig som okunniga och besvikna på sina språkliga kunskaper och talanger. Någon som upplever svårigheter med att lära sig svenska ser sig till och med som dum och ointelligent. Ännu mer i jämförelse med sina svenska kollegor, deras språkkunskaper och möjligheterna till att lära sig språk i Sverige. Upplevelsen av tillhörighet kontra utanförskap växlar i båda respondentgrupperna men i dagsläget lutar känslan mer åt utanförskap hos respondenterna från den icke inhyrda personalen. Någon säger: "de flesta känner ingen värme tror jag... svårt jag har väl ett hjärta här men jag vet inte riktigt hur". Respondenterna från den inhyrda personalen besvarar samma fråga med att jovisst trivs de och alla kollegor är jättetrevliga. Någon hänvisade en ibland

sviktande självkänsla som orsak till ett sporadiskt upplevt utanförskap. Generellt kan sägas att respondenterna från den icke inhyrda personalen till betydligt större utsträckning än den inhyrda talar i självvärderande termer. Den inhyrda å sin sida talar mer i termer av funktionsfyllnad.

Respondenterna från den icke inhyrda personalen menar att den funktion de fyller kort och gott är att ”ge service”. Någon beskriver sin funktion utifrån de två befattningar respondenten besitter. Att vara inspector dealer handlar om att vara ett understöd till dealern och att hantera konflikter vid spelborden. Detta menar respondenten står i kontrast till att vara floormanagerså tillvida att det är en funktion man fyller hela tiden i allt man gör även då man tagit steget bort från spelborden. Därför går den yrkesrollen också på ett djupare plan och medför ansvar för medarbetares fysiska och psykiska hälsa. Man ska få hela dagen att fungera. Respondenterna från den inhyrda personalen beskriver en av sina funktioner som en ”cut cost roll” vilket relateras mer till att respondenten växlar mellan olika befattningar än till att vara just inhyrd. Merparten av respondenterna från den inhyrda arbetskraften uppger sig ha som funktion att fylla en viss befattning mot bakgrund av att organisationen är ny och att det inte finns tillräckligt med personal. Vidare höjer man standarden på hur arbete utförs och överför kompetens till organisationen med hjälp av den erfarenhet och kunskap man besitter. En av respondenterna menar att den inhyrda personalen även bidrar till att upprätthålla kasinots internationella image. Vad som annars skulle vara ett svenskt kasino blir vad det utger sig för att vara – internationellt – med språk och personal från flera olika länder. Att så långt som möjligt försöka hålla sig inom kasinots rutiner och regler samt att hjälpa och uppmuntra dealers och annan personal är den kanske viktigaste funktionen att fylla tycker en av respondenterna.

Respondenterna målar även upp en slags självbild genom att berätta vad de önskar vara – vad som ses som eftersträvansvärt i yrkesrollen. Respondenterna från den icke inhyrda personalen tar bland annat upp vikten av att vara självkritisk och inte alltid i första hand tänka på vad andra gör för fel. Man är inte felfri och man bör vara ödmjuk inför det och akta sig för att döma andra. Det är även viktigt att kunna ”ta folk” vilket definieras som att behandla andra människor med respekt. Att någon har en högre position innebär inte att den personen får behandla andra med en lägre position som att ”de inte vet något” eller att den personen får ”köra över folk”. Det är viktigt att vara rättvis, sköta sitt jobb, finnas till för andra och att prata med människor som människor och inte utifrån den position var och en besitter. En kommentar lyder:

*”Snacka liksom inte skit med mig bara för att någon är chef alltså att den ska lära mig att så här funkar det. Sätt dig då i så fall som människa och prata med mig. Om någon skulle börja att ’så här funkar det att det där har inte du någon anig om’ då tappar jag all respekt för den.”*

Liknande resonemang återfinns hos respondenterna från den inhyrda personalen. En respondent med en högre befattning poängterar vikten av att uppträda så att medarbetare på lägre nivåer i organisationen känner att de kan närma sig den överordnade. Det ska inte finnas någon missriktad respekt som egentligen bygger på rädsla säger respondenten och hänvisar till erfarenheter från andra länder. Någon framhåller vikten av att man ska kunna be om hjälp eller råd kollegor emellan, en annan att man bör söka underlätta arbetet för andra och ytterligare någon att man hela tiden måste göra så bra ifrån sig som man kan – ”and that way I don’t feel guilty about getting payed at the end of the month”.

Frågan om möjligheter att påverka, utvecklas och befordras ger vitt skilda svar bland respondenterna. De från den icke inhyrda personalen lägger dock betydligt mer vikt vid

möjligheterna att utvecklas än de från den inhyrda. Vikten av att kunna stämna av den egna självbilden med hur man upplevs av andra och få feedback på vad som görs rätt och fel framhålls. Denna feedback upplevs dock som bristfällig från merparten av respondenterna från den icke inhyrda personalen. Detta tar sig flera uttryck. Någon har frågat överordnad och behörig personal om hur personen i fråga skulle kunna utvecklas i sitt arbete och sin yrkesroll men inte fått något svar. En annan menar att det är svårt att utvecklas på det rent hantverksmässiga området därför att det helt enkelt inte finns så pass komplicerat spel. I dagsläget uppger sig respondenten inte ens behöva tänka i utförandet av sina arbetsuppgifter och efterlyser en möjlighet att utvecklas på andra arbetsområden. En kommentar lyder:

*”För det första hade jag ju velat veta vad man gör fel och vad man gör rätt. Jag har frågat men får inga svar. - -  
- Det kvittar vad jag säger och vad jag gör så kan jag inte utvecklas.”*

Varken respondenterna från den inhyrda eller den icke inhyrda personalen tycker att de har någon makt mer än möjligtvis indirekt. Mot bakgrund av att nästan samtliga dock tycker sig kunna påverka sin vardag åtminstone i smått ter sig upplevelsen av maktlöshet något kontradiktorisk. Detta kan kanske förklaras med maktbegreppets potentiella laddning som visar sig då någon respondent inte vill använda just ordet ”makt” med hänvisning till dess negativa klang. En väsentlig uppfattning är att möjligheterna att påverka till stor del styrs av chefens kompetens, personlighet och karaktär. En annan är att man kan påverka och med kraft och energi kanske få igenom en idé. Endast en respondent tycker att det inte finns någon möjlighet alls att påverka. Vad avser befordran upplever samtliga inhyrda respondenter att det finns en möjlighet att stiga i graderna medan den icke inhyrda personalen väljer att mindre tala om möjligheten och mer om huruvida de skulle vilja bli befordrade eller inte.

## **4.2 KOMPETENS OCH LÄRANDE**

### **4.2.1 Kompetens och lärande på organisatorisk nivå**

Den allmänna inställningen till kompetens på Casino Cosmopol är inte helt oväntat att det på vissa områden saknas kompetens och på andra områden inte – det finns brister såväl som områden där allt fungerar bra så som det gör i alla organisationer. En och annan respondent från såväl den inhyrda som den icke inhyrda personalen ger dock uttryck för åsikter inte lika allmänt hållna och specificerar sig mer. En respondent menar att det som kännetecknar kompetensen på kasinot är en slags bristande kunskap om hur man identifierar problem och framförallt vad som händer därefter. Som exempel tas den bristande respekten som finns mellan en del kollegor.

*”Man vet att någonting är fel men man vet inte riktigt vilka verktyg man ska ta till för att ta bort problemet.”*

Ett par respondenter beskriver kompetensen som ojämn och varierande både mellan individer på samma nivå och inom vissa nivåer. Även lönen kommenteras som ojämnt fördelad utifrån parametrar såsom anställdas kompetens och erfarenhet. Några respondenter ger uttryck för att kompetensen inom Casino Cosmopol generellt brister och att organisationen är dålig på att skapa bra medarbetare. Någon framhåller att kompetens kommer med egen erfarenhet och att det inte hjälper hur mycket personal man än hyr in utan organisationen måste ändå i slutändan själv ”vara med om det” och lära. Det kan dock inledningsvis behövas kompetent och erfaren personal som formar gruppen. En annan respondent menar att kasinot kan sägas ha ett relativt väl fyllt kompetensbehov och detta tack vare att det på varje nivå finns personal med stor internationell erfarenhet och som varit länge i branschen. Kasinot är mycket bra på att ge

service säger en annan och poängterar att personalen i förhållande till många andra kasinon utomlands lägger väldigt mycket tid och energi på varje enskild gäst – ”och vi får inte ens ta emot dricks”. Det framhålls också att personalen inom den operativa avdelningen är bra på att förstå varandras kapacitet och begränsningar. Är någon ny uppmärksammas det på rätt sätt och den personen får mycket tid, tålamod och ”back up” i arbetet.

Merparten av respondenterna från båda respondentgrupperna adresserar vilka kunskaper och egenskaper de tycker är viktiga för olika befattningar som är centrala i organisationen. Det råder ingen större skillnad mellan uppfattningarna de båda grupperna emellan. En dealer ska kunna hålla en hög standard på hur spelet sköts och kunna få ett bord att fungera. Han eller hon ska kunna det rent mekaniska arbetet, vara insatt i ”procedures” och duktig rent tekniskt vad gäller till exempel hanteringen av spelmarker. Minst lika viktig är dock förmågan att hantera människor vilket ges flera innebörder. Man ska kunna känna av vilken typ av person någon är, vara lyhörd, smidig och tala ”med bönder på bönders språk och med de lärda på latin”. Man ska kunna ”hålla snacket igång”, skämta och vara trevlig. Ett något abstrakt men likväl målande uttalande förklarar – ”you gotta be smooth and floating not messy and all blockened”. Någon respondent poängterar vikten av att vara självsäker och säger att det är en egenskap som är avgörande för att kunna stå vid ett spelbord. En annan framhåller vikten av att inte ta kritik från inspectorn personligt. Att kunna hålla en slags balans i lojaliteten med både ”gästen och huset” är en annan egenskap som framhålls som värdefull liksom förmågan att avgöra när det är läge att släppa på regler och i så fall vilka – när man kan slappna av och inte. En respondent uppger att det till viss utsträckning saknas dealers med den sociala mognad som är nödvändig för yrkesrollen. Detta hänvisas delvis till den unga genomsnittsåldern som medför såväl bristande arbetslivs- som livserfarenhet. Det som främst brister är ”känslan för hur man pratar med gäster” – är man 20 år gammal och dealer kan man inte tillrättavisa äldre storspelare med en nedlåtande eller respektlös ton i rösten – vissa har den känslan, andra har den inte.

En bra ID läser av-, samspelar med- och backar upp dealern. Hon eller han ska kunna göra en bedömning av ifall en dealer ”vet vad den gör” och utifrån det kunna avväga till vilken grad det är lämpligt att ingripa om dealern inte exakt följer procedures. En ID ska kunna hantera konflikter som uppstår vid spelborden och tilltala gäster men likväl kollegor med respekt. I anslutning till konflikthantering kommenterar flera respondenter vikten av att vara flexibel och ödmjuk men ändå självsäker och stenhård om det skulle behövas. Skulle man ta ett beslut ”mot en dealer” är det viktigt att man i efterhand tar sig tid till att förklara grunderna. En ID ska försäkra sig om att både gäster och dealers mår bra och hitta en balans däremellan.

En FM å sin sida är ansvarig för både dealers, ID:s och gäster. Respondenterna menar att det ställer minst lika stora krav på den sociala förmågan. Man måste kunna hantera konflikter med både gäster och personal, man måste vara engagerad och bry sig om i stort och smått. En respondent menar att vem som helst kan göra en swinglista, ett schema för kvällen, men att det är de ”jobbiga situationerna” och det löpande sociala ansvaret som spelar en stor roll. En FM ska till exempel kunna se sådant som inte andra gör – om någon mår dåligt eller inte trivs. Respondenterna påpekar även vikten av kunskap om olika befattningars innebörd och om vad själva arbetet går ut på – ”knowing what’s going on on the floor”. En FM ska vara lugn och samlad, inte kunna rubbas i sin säkerhet och helt enkelt ha kontroll. Kompetens och säkerhet i ledarrollen är meriterande eftersom det leder till att underordnade tillåts hitta egna lösningar på problem, påverka och utvecklas på olika sätt. Bra ledare är de som får folk att känna sig uppskattade, litat på medarbetares förmågor och visar respekt. En annan respondent påpekar en kluvenhet till hur en chefs kunskap bör vara. Å ena sidan bör en chef veta vilka regler och

förordningar som gäller så att man ska kunna fråga henne eller honom. I andra änden bör hon eller han kunna erkänna ifall kunskapen brister, fråga någon annan och på så sätt visa en distans till sig själv och en ödmjukhet i yrkesrollen. Respondenter från båda grupperna tycker att det på chefsnivå sitter flera med bristande kompetens och erfarenhet. Det leder till att man inte vågar sätta sin tro till deras beslut och bedömningar. Ibland brister även tilltron till grunderna för hur de hamnat där de hamnat.

En problematik som tas upp av båda respondentgrupperna med en viss tonvikt på respondenterna från den inhyrda personalen är att möjligheterna att utvecklas försvåras av den stränga fokuseringen på reglering och kontroll – regelverk och ”procedures”. Detta gäller den rent mekaniska yrkeskunskapen men även varje individs personlighet. Vid spelborden skulle spelet kunna utvecklas om reglerna inte forcerades så kraftigt. Man skulle kunna göra på andra enklare sätt, hålla sig inom ramen för reglementet bara inte så strikt och stelt. Vissa ID:s och FM:s går bara efter boken och manualen. Det är det enda de vet ”so they’re holding on to that with their life” säger någon och framhåller att man bör göra sig av med gamla arbetssätt och införliva nya – boken behöver uppdateras! Idag blir dealerns arbete en allt mer robotliknande process. Varje dealer är unik och atmosfären vid spelborden skulle kunna utvecklas om det fanns större utrymme att arbeta efter personlighet. Tvånget på likriktning och kontroll hämmar. En respondent från den icke inhyrda personalen understryker vikten av uppföljning som en förutsättning för att ett regelsystem som är så väl utarbetat ska få behålla sitt mandat. Det räcker inte med att skapa regler, det måste även riktas energi mot att de följs annars kanske man ska ställa sig frågande till varför man har dem överhuvudtaget.

Vikten av att rätt personal besitter rätt position av rätt anledning poängteras än en gång och flera respondenter uppger att det är en förutsättning för att skapa en fungerande och kompetent organisation. Idag är till exempel avståndet mellan FM- och dealernivå för långt för att floormanagern ska kunna göra en adekvat bedömning av vem som bör befordras till ID. Vissa som idag är dealers skulle passa ypperligt som FM:s men sämre som inspectors. Vissa ID:s skulle passa bättre som FM än som ID. Vissa dealers, FM:s och inspectors passar där de är och så vidare.

#### **4.2.2 Kompetens och lärande på interpersonell nivå**

Samtliga respondenter från den inhyrda personalen och någon från den icke inhyrda framhåller att de på det ena eller andra sättet har lärt och lär genom erfarenheter som förvärvas genom interaktion med andra individer. Att ta del av hur andra går till väga i sitt arbete och sedan pröva sådana metoder eller efterlikna önskvärda kvaliteter är ett tillvägagångssätt. Att pröva sig fram och öva på det man vill kunna genom ”trial and error” är ett annat. En av de stora behållningarna med yrket är just att resa runt i världen, träffa kollegor från olika länder och lära sig olika sätt att arbeta tycker en respondent. Det som är regel i ett land kan vara förbjudet i ett annat och man utvecklas hela tiden. Man byter kunskaper och erfarenheter med varandra och integrerar dem till en slags helhet. Kamratfostran är ett annat medel för utveckling och lärande menar någon respondent från den icke inhyrda personalen. Man märker själv hur man bör vara och hur man inte bör vara i kollegiet. Ibland sker det genom outtalade signaler och ibland genom direkt konfrontation menar en respondent som ”blivit informerad” om att ett visst beteende inte var välkommet. Diskussionen har även förts i medarbetarsamtal med coachen (specifik FM). Lär ut gör man följaktligen på motsvarande sätt – i interaktionen med andra människor i det dagliga arbetet och genom att berätta om sina erfarenheter ifall någon frågar. Man kan förklara hur man valde att göra i en viss situation och varför man gjorde så säger någon respondent. Inom ramarna för

en kasinoverksamhet finns det mycket som inte kan inte läras ut. Det måste komma med egen erfarenhet menar en annan och tar huvudräkning som exempel. Flera respondenter har någon gång haft minst ett medarbetarsamtal medan några respondenter har sitt första inplanerat och andra inte har fått eller verkar få något alls. Någon tycker att medarbetarsamtalet inte gav någonting medan en annan som då och då får spontana medarbetarsamtal ser dem som mycket värdefulla. Respondenten får en knuff i självförtroendet och information om vad som förväntas av honom eller henne. En respondent som inte har fått något medarbetarsamtal tror att det kan bero på att chefer blir stressade av de krav på respekt och den integritet respondenterna utstrålar – ”folk har svårt för att närma sig”.

Flera respondenter från den inhyrda personalen upplever språkbarriären som ett hinder för kompetens och lärande. Möten hålls för det mesta på svenska och när det gäller utbildningar och ”training”, såsom att lära någon hur kasinots spelmaskiner fungerar, vill den som lär ut ofta göra det på svenska. Vidare är flera av kasinots manualer enbart nerskrivna på svenska vilket leder till att den inhyrda personalen får en bristande insyn i regelverken eftersom även den muntliga informationen delvis upplevs som bristande.

*”Cause a lot of swedish inspectors were upset with the english dealers not dealing properly and stuff like that. There was just that languagebarrier on the floor*

Flera respondenter adresserar även den problematik som tidigare tagits upp under ”Friktioner” som ett hinder för utveckling och lärande. Att stämning och samarbete brister eftersom några försvårar arbetet och försämrar trivseln för andra får konsekvenser även för laganda, kompetens och standard på arbetets utförande.

*“When those inspectors are ’nt in, the bad inspectors they’re not in, the hole.. the people that are in on that day or that night work better as a unit. They are a lot more competent in everything they do cause there’s just no one around to doubt. Everybody knows what’s going on and that’s what’s really competent. Obviously it’s not quite so competent when they’re in.”*

Hinder för lärande kommer även från människor själva uppger flera respondenter och lägger ett ansvar på varje individuell medarbetare. De flesta i personalstyrkan socialiserar sig, engagerar sig och kan lära hur mycket som helst medan andra inte ens har på kasinot och göra. Det kan handla om att någon är bitter eller allt för motiverad av personliga mål och helt enkelt inte vill samspela med sin omgivning. Chefer som motiveras mer av att befästa sin egen position än att arbeta för en kollektiv utveckling verkar hämmande på organisationen. Osäkerhet i ledarrollen leder ibland till att chefer inte erkänner bristande kunskap, att de inte delar sig av den de har och att medarbetare inte får vara ”för duktiga eller för smarta”. En respondent framhåller att överordnades ärlighet och lojalitet är minst lika viktiga neråt i organisationen som uppåt och hänvisar till att det är så många fler som sviks om chefen förråder ”golvet”. Att det finns kunniga, erfarna människor och ett ledarskap som hjälper människor att utvecklas framhålls som en viktig förutsättning för lärande. En organisation ska vara ärlig och öppen mot sin personal. Det genererar en nödvändig ärlighet och öppenhet kollegor emellan. Vikten av att skapa en organisation som präglas av medbestämmande där man får synas trots en stor personalstyrka framhålls.

*”Att man ändå blir bekräftad och inte känns... jag är inte bara en i mängden utan jag är faktiskt jag liksom och att någonstans så ser de oss ändå allihopa på något vis.”*

### 4.2.3 Kompetens och lärande på individnivå

Samtliga respondenter tar vid något tillfälle upp vad de tycker att de själva är bra och dåliga på och några tar även upp hur de tycker att deras kompetens används. Flera tycker att de är bra på att "ta folk" och merparten av respondenterna från den inhyrda personalen framhåller förmågan att hantera "tungt spel" och andra kunskaper förvärvade genom internationella erfarenheter. I anslutning därtill säger någon att en önskad förmåga även är den att lära ut de kunskaper respondenten besitter. Andra positiva sidor som respondenterna tar upp om sig själva är kunskap om reglementen och "procedures", skicklighet i själva arbetet som dealer, lyhördhet inför gäster och överordnade, servicemedvetenhet och goda manuella färdigheter i hanteringen av till exempel marker och kort. Dåliga sidor som uppges av flera respondenter är naivitet inför andra människors kynne och ett bristande självförtroende. Ett par respondenter tar upp en överdriven frispråkighet som en negativ egenskap hos sig själva – en respondent i allmänna termer och en annan i termer av att ge kritik till andra. Någon tar upp en medvetenhet om egna begränsningar som en slags kompetens och menar sig veta när det är dags för ödmjukhet inför andras kunskaper och när en instruerande roll är på sin plats. Ett par respondenter i ledande ställning säger sig vara bra på att hantera människor och tycker därför att de har hamnat på rätt plats och att den kompetens de besitter används på rätt sätt. En av respondenterna säger sig hittat den roll respondenten bör spela i organisationen och vill varken stiga eller sjunka i graderna. Det händer dock att yrkesrollen upplevs som "jobbig" då en viss osäkerhet ibland tenderar att infinna sig men som respondenten säger – "kan man allt då är ju allting lätt". Någon från den inhyrda personalen menar att den kompetens som respondenten förvärvat genom internationella erfarenheter gör det möjligt för till exempel ID att lägga uppmärksamhet på andra som bättre behöver den och annat som är mer nödvändigt vid spelborden. Det finns delar av respondentens kompetens som inte utnyttjas men som heller inte kan det eftersom så pass "tungt spel" inte finns på kasinot. Fler respondenter tycker att deras kompetens inte till fullo utnyttjas.

*"Det känns som att det finns inte utrymme för det på något vis, att de har inget intresse av å kolla upp vad vi faktiskt kan och dra nytta av det."*

Respondenten uppger sig ha stor erfarenhet och kunskap på ett område där kasinots brister. En annan respondent tycker att den kompetens respondenten besitter inte kommer till sin rätt därför att idéer och initiativ är svåra att arbeta igenom. Tillvaratagande av kunskap inom organisationen handlar om att vid rätt tillfälle träffa rätt person. Merparten av respondenterna från den icke inhyrda personalen har fått kasinots grundläggande utbildning och därefter inga fler. Allteftersom man avancerar och stiger i graderna tillhandahålls inte uppgraderande utbildningar. På lägre nivåer finns det dock möjlighet att lära sig arbeta med nya spel och bredda sin "repertoar". Respondenterna från den inhyrda personalen har för det mesta inte fått någon utbildning utan har förvärvat sina kunskaper löpande i arbetet. Någon har fått en viss svenskundervisning. På ID-nivå ges uttryck för att en utbildning i konflikthantering önskas. Ledarskapsutbildningar efterlyses både på FM-nivå och ID-nivå. Det är inte bara en generell kunskap om rollen som ledare som betraktas som eftersträvansvärd utan även kunskap om hur man gör en bedömning av det arbete man utför i sin ledarroll – hur man skött sig i olika situationer.

Med undantag för någon respondent från den inhyrda personalen som är osäker i frågan, tycker samtliga respondenter att de har förändrats under sin tid på kasinot. En respondent säger "hur jag är nu och då är jätteskillnad". Flera respondenter uppger att de har fått mer "skinn på näsan" vilket ges flera innebörder: Man har lärt sig att hantera olika typer av människor från olika kulturer och att kommunicera på ett interkulturellt plan. Man har lärt sig att säga ifrån till kollegor som man tycker utnyttjar en – dealers såväl som ID:s som FM:s.

Någon tar inte längre saker som sägs i arbetet så personligt vilket är en utveckling som har skett såväl i samtal med utbildare och överordnade som i det dagliga arbetet. Någon säger sig generellt ha blivit mer negativt och trött de sista månaderna på kasinot. Respondenten uppger en bristande ork men kan inte sätta fingret på vad det beror på och säger ”det känns som att varje dag är det någonting som slår tillbaka en igen, smågrejer som inträffar dagligen på jobbet”. Det finns exempel på att man har fått mer tålamod och blivit mjukare i sitt sätt att tilltala och ge kritik till kollegor. En respondent från den inhyrda personalen tycker sig ha blivit en bättre människa – eller åtminstone skapat en vilja till att bli en bättre människa – under sin tid på kasinot. 95 % av alla människor i Sverige är trevliga tycker respondenten och menar att det leder till att man vill vara likadan. En annan har förändrat sin inställning till den allmänna mentaliteten i yrkesrollen. Tidigare erfarenheter har varit “you shut up, you spin up and you speak up” ihop med en stor portion hårt arbete där det varit långt mellan pauserna, berättar respondenten och gör en hänvisning till en den brittiska mentaliteten i branschen. Idag har inställningen mildrats. Samtliga respondenter från den inhyrda personalen uppger att de utvecklats såtillvida att de antingen lärt sig språk eller skapat en vilja till att lära det.

Respondenterna från den inhyrda personalen uppger samtliga att de fört med sig en ökad standard och internationella perspektiv på hur olika arbetsuppgifter kan utföras in i organisationen. Deras erfarenhet breddar synsätten och någon menar att det kan leda till att andra sätt inte behöver ”forceras” och att till exempel dealers kan utöka sin repertoar inför framtida, kanske internationella, arbeten. Vissa färdigheter kan även alstra en motivation hos andra att utveckla sina tekniker menar en respondent från den inhyrda personalen och refererar till egna erfarenheter av att som ny iakttä ”fingerfärdiga”, erfarna dealers och vilja bli som de. Glädje, mycket ”tyck och tänk”, snack och energi som dock avtagit något den sista tiden tycker en respondent från den icke inhyrda personalen vara det som han eller hon fört in i organisationen. Flera exempel ges på vad som motiverar och driver respondenterna. Bland respondenterna från den inhyrda personalen är det flera som motiveras av att resa och se världen. Flera respondenter ser även det dominerande sociala inslaget i arbetet som en drivkraft - det är viktigt att få vara runt människor och interagera med dem socialt. Att utvecklas, bli bättre och hela tiden få en möjlighet att införskaffa nya kunskaper anges återkommande som en motivator. Även vetskapen om att vara uppskattad och att få bekräftelse när man gjort något bra verkar vara drivande på samtliga nivåer. Någon respondent uppger sig känna liten motivation just på grund av en bristande uppskattning. En annan ser med tillförsikt på en framtid inom yrket.

## **5. ANALYS**

Jag har liksom i teori- och empiriavsnitt valt att tematisera min analys utifrån de båda delfrågorna i syftet – det vill säga en fråga som rör integration och en som rör kompetens och lärande. Inbördes kommer avsnitten sedan att vara strukturerade utifrån vad som tidigare framkommit i teori och empiri om organisatorisk nivå, interpersonell nivå och individnivå och följa det mönstret.

### **5.1 INHYRD PERSONALS INTEGRATION I ORGANISATIONEN**

Jag vill börja med att förklara hur jag kommer att använda de teoretiska integrationsbegreppen i föreliggande empiriska kontext. Argyris (1964) menar att integration sker på individ-, grupp- och organisationsnivå samt på en informell nivå. För att analysera den



inhyrda personalens integration i organisationen kommer jag att placera dessa individer i relevanta sammanhang på dessa olika nivåer. Vilka sammanhang som bedöms som relevanta inom vardera låter jag respondenterna själva avgöra. De fenomen, företeelser och processer som aktualiserats av dem blir utgångspunkter för mina resonemang. Den informella nivån Argyris talar om kommer jag i de fall den blir aktuell att beröra inom någon av de andra nivåerna författaren redovisar. Schein (1994) ger ett lite annorlunda perspektiv på organisationer och talar om integration i termer av dess betydelse för koordination, gemensamma mål och arbetsdelning. Denna teori blir aktuell för min analys såtillvida att samtliga fenomen till större eller mindre utsträckning aktualiserats av respondenterna och då inte minst de funktioner som enligt författaren verkar integrerande, till exempel en hierarkisk kedja av befogenheter, kommunikation och kontroll. Dessa kommer att diskuteras under sina respektive nivåer. Uppsatsen bygger på ett organisationsperspektiv och en viktig utgångspunkt är vilka konsekvenser integrationen av inhyrd personal *får för organisationen* och inte tvärtom. Det påverkansförhållandet vill jag förklara genom att referera till Argyris och Schöns (1996) teori om relationen mellan individ och organisation och Bangs (1999) om relationen mellan individ och den kultur hon socialiseras in i. Min uppfattning är att så som individen integreras i organisationen så skapas också hennes förutsättningar att påverka den. När jag fortsättningsvis analyserar olika empiriska och teoretiska fenomen överensstämelse på olika organisatoriska nivåer gör jag alltså det med utgångspunkt att individens uppfattning om organisationen och hennes sätt att placera sig själv i dess olika kontexter samtidigt förklarar hennes integration i den och hennes inflytande över den.

### **5.1.1 Integration på organisatorisk nivå**

De båda respondentgrupperna har enligt min uppfattning olika sätt att förhålla sig till den organisatoriska nivån. Respondenterna från den icke inhyrda personalen lägger generellt en större tyngdpunkt vid att diskutera organisationsnivån och kritiskt analysera dess strukturella och kulturella mönster i enlighet med Mintzbergs (1983) och Bangs (1999) definitioner. Man menar att organisationen fungerar ”uppifrån och ner” enligt Gammans teori som beskrivs av Bolman och Deal (1995). Kommunikation och initiativ kommer från de övre lagen och den kommunikation som har motsatt riktning fungerar inte tillräckligt väl. Det Hall (1990) säger om vikten av stödstrukturer för medinflytande som en förutsättning för engagemang blir alltför tydligt då någon påstår att anställda numer upplever en uppgivenhet och att de är trötta på att vara kreativa. Kritik riktas även mot inkonsekvensen i de budskap man får och den dubbelmoral som uttolkas ur uppmaningen att visa framfötterna och agera utifrån att det är ”högt i tak” men att det sedan i praktiken kan slå tillbaka på en om man pratar för mycket. Detta skulle kunna härröras till vad Etzioni (1964) förklarar som falskt medinflytande och en form av manipulation. Inbjudan till den demokratiska diskussionen är inte nödvändigtvis demokratisk i verklig mening utan syftar till att skapa en samarbetsvilja. Det är även önskat att se en ökad integration mellan den administrativa och den operativa sidan av företaget. Man vill skapa en ökad förståelse för varandras arbeten och en effektivare mindre ”trögjobbad” organisation. Idag råder en relation som upplevs som ”vi och de”. Den administrativa sidan ses som en frånvarande arbetsgivare som fattar beslut långt från verkligheten medan den operativa sidan är de som har kunskap om verkligheten och som får leva med besluten. Förhållandet kan liknas vid Pfeffers (1994) teori om den maktkamp som råder mellan olika avdelningar inom en organisation och som syftar till att man ska bli mindre beroende av motparten. Tillmötesgående och samarbete borde till större utsträckning kunna kommuniceras som strukturell bild av organisationen och därmed leda till en annan förståelse av densamma så som Sandberg och Targama (1998) menar är nödvändigt.

Respondenterna från den inhyrda personalen diskuterar organisatoriska fenomen till mindre utsträckning och på en mer allmän nivå. Det rör sig till exempel om vilken standard som hålls på den affärsverksamhet som bedrivs, hur estetiskt tilltalande och modern organisationen är samt allmänna inställningar till branschen som sådan. Hela tiden är kopplingen mellan kasinot och landet Sverige närvarande inte minst i termer av att vara ett av många ”stopp” på en lång resa. På strukturell och kulturell organisationsnivå framstår åsikterna om den höga graden av reglering och kontroll som tydligast vad gäller denna respondentgrupp. Generellt kan man utläsa att den integration som sker av den inhyrda personalen på denna nivå främst utgörs av uppfattningarna om den officiella eller dokumenterade organisationen så som Schein (1994) beskriver den. Den integration som då sker måste sägas bestå av en indoktrinering enligt Mintzberg (1983) och graden av indoktrinering antyder en anpassning eller en ”foglighet” så som Bang (1999) beskriver det. Regler och formella normer har implementerats, indoktrinerats, med respondenterna från denna grupp men värderingarna bortom dessa normer aktualiseras inte till samma utsträckning utan man accepterar helt enkelt läget, fogar sig, med en invändning mot att tonvikten på regler kan leda till att man blir blind för andra processer.

### **5.1.2 Integration på interpersonell nivå**

Samtliga respondenter från båda respondentgrupperna ger uttryck för att personalen har en stor inverkan på trivseln och utgör en viktig grund för social samvaro såväl på som utanför arbetet där det sista i viss mån gäller än mer för respondenterna från den inhyrda personalen är för de från den icke inhyrda. Respondentgruppen från den inhyrda personalen ställer sig också något mer positiv till stämningen på avdelningen. På den interpersonella nivån kan man alltså dra slutsatsen att den informella organisationen och den sociala organisationen så som Schein (1994) ser den har en stor inverkan på hur respondenterna från den inhyrda personalen socialiseras enligt Mintzberg (1983).

Mot bakgrund av den socialisation som sker på den informella och sociala organisationsnivån kan det tyckas bekymmersamt hur respondenterna generellt framhåller vissa delar av den subkultur som den operativa sidan utgör enligt Alvessons (2001) definition. Dessa subgrupper har stort inflytande över värderingar både inom gruppen och för organisationen i stort. Detsamma gäller för organisationsklimatet som Bang (1999) förklarar som en barometer för den stil och ton som råder inom gruppen och till hur människor förhåller sig till varandra. Bland flera positiva omdömen om personalen som helhet finns det även negativa omdömen om delar av den och samtliga respondenter aktualiserar problematiken. Det råder en uppgivenhet och pessimism. Folk trivs inte och personalomsättningen är hög. Det ”snackas skit” och en del blir hämmade både socialt och utvecklingsmässigt av att bli omtalade på det sättet. Grupperingar och koalitioner förekommer och det skapas konflikter då de uppviglar varandra. Specifika individer försvårar medvetet arbetet för andra i syfte att tillskansa sig makt och stiga i graderna. Problemen finns på samtliga nivåer men ID-nivån lyfts fram som en problemhärd. Generellt kan hela problematiken sammanfattas med det Argyris (1964) kallar organisatoriskt obehag och även det som författaren tar upp som den fjärde informella nivån i integrationen mellan individ och organisation – den som innebär apati, konflikter och misstro. Problemen illustrerar även väl de konsekvenser Pfeffer (2000) menar att intern konkurrens om sociala och materiella belöningar kan få för samarbete och laganda. Här är ”höga positioner” bara ett av flera mål som föranleder konkurrens och interna spänningar.

Chefers inflytande omtalas av flera respondenter. Det finns floormanagers och dutymanagers som håller problemskaparna om ryggen och kanske vågar de helt enkelt inte göra något. Detta skapar misstro mot hela avdelningen och underminerar tilltron till bevekelsegrunderna för

olika beslut och hur de tas menar en respondent från den inhyrda personalen. Att ledaren har ett stort inflytande över organisationsklimat och organisationskultur i enlighet med Hofstades (1991) teori behöver inte ifrågasättas i det här sammanhanget. En central nyckelperson, eller gatekeeper enligt Larsson (2001), är floormanagern. Det är där det ibland uppstår en klyfta i den organisatoriska hierarkin menar respondenter från båda grupperna. Respondenterna från den inhyrda personalen har upplevt problem med rent språkliga förbistringar som gällt transmissionskommunikation, den kommunikation Larsson menar innebär spridning och förvärvning av information. Vad gäller den rituella kommunikationen har det inte funnits några större skillnader i hur den fungerar mellan de båda respondentgrupperna. Själva processen för människors kontakt har funnits och man har kunnat kommunicera värderingar som gäller sammanhållning och kultur. Problemet har väl snarare varit en del av de värderingar och klimat som förmedlats då det funnits en hel del ”organisatoriskt obehag”. Flera respondenter kommenterar paraspråkets betydelse vad gäller de problemen. Det är inte bara vad som sägs med verbal kommunikation som spelar roll utan hur det sägs med icke verbal kommunikation. Inte minst gäller detta behovet av personlig feedback i det dagliga arbetet.

På denna nivå tolkar jag det som att det finns olika grader av integration och att det kan hänvisas till att det finns olika informella och formella grupper (Schein 1994) som skapats genom de spänningar som finns. Den grupp respondenterna från den inhyrda personalen tycker att de tillhör, där de får sociala behov tillfredställda, ligger till grund för åtminstone socialisation av den grad Bang (1999) beskriver som identifiering. De problem som finns på denna nivå bidrar till att man tar avstånd och att man inte kommer längre än så och min bedömning är att en internalisering aldrig är aktuell. De grundläggande skillnaderna i värderingar är för stor. Detta visar sig bland annat på frågan om hur personalen fungerar och en respondent från den inhyrda personalen svarar med ”they”. Personalen är alltså ”de andra” inte ”vi”.

### **5.1.3 Integration på individnivå**

Processerna inom individen ligger till grund för hur integrationen sker på såväl organisatorisk som interpersonell nivå. Tydligt här är att den icke inhyrda personalen talar betydligt mer i termer av hur de värderar sig själva såväl negativt som positivt. Då respondenterna från den inhyrda personalen gör det rör det nästan bara hur de värderar sig själva utifrån vad de kan tillföra organisationen i termer av kunskap och erfarenhet vad gäller kasinoverksamhet. De talar mer om sin funktion. Man vill överföra kompetens och upprätthålla kasinots internationella image. Detta styrker tidigare resonemang om hur integration sker på den organisatoriska nivån. Medan den icke inhyrda personalen gör kritiska analyser av sitt värde placerar den inhyrda istället in sin funktion i den organisatoriska kontexten (se 5.1.1).

Den icke inhyrda personalen framhåller möjligheterna till utveckling som central, är något kritiska och ser feedback på den egna självbilden som ett viktigt verktyg för utveckling. Det finns ett behov av en möjlighet till att utveckla inre resurser enligt Herzbergs (1959) motivationsfaktorer. Dock saknas nödvändiga verktyg för det. Arbetsuppgifterna är till exempel inte tillräckligt utmanande och feedbacken, bekräftelsen, fungerar inte tillräckligt väl. Den nivå av motivation man lyckats uppnå kan bäst beskrivas av Herzbergs hygienfaktorer som i bästa fall leder till en frånvaro av missnöje. Det är arbetsförhållanden som idag styr individens motivation framför möjligheter att utveckla inre resurser. Detta skulle kunna tolkas i termer av att individen har en låg grad av kontroll och beslutsinflytande. Respondenterna ger tvetydiga svar på frågan om deras möjligheter att påverka. Dock kan man vid flera tillfällen

utläsa att möjligheterna att påverka upplevs som små vilket kan leda till bristande motivation då ett litet handlingsutrymme gör att det blir svårt att utveckla inre resurser enligt Gardells (1971) teori. Jag kan skönja flera aktuella steg på Maslows (1987) behovstrappa. Man söker tillhörighet och kärlek i ett socialt sammanhang fyllt av friktioner. Man vill uppnå en bättre självkänsla genom att stämma av självbilden med andra och få feedback och bekräftelse. Man vill utveckla sina inneboende resurser vilket antyder en vilja till självförverkligande. Dessa förhållningssätt hos respondenterna beskriver den motivation som *ligger till grund* för socialt engagemang, interaktion och socialisation och här kan man utläsa förutsättningar för såväl integration av graden ”foglighet” och ”identifiering” (Bang 1999).

## 5.2 KOMPETENS OCH LÄRANDE

Den del av analysen som rör kompetens och lärande och som har för avsikt att ge svar på delfråga två i syftesformuleringen har jag valt att tematisera utifrån Moxnes (1984) tankar om lärprocessen som ”ringar på vattnet” där varje ring utgör förutsättningarna för nästa. Jag kommer att inleda med en analys av den ”ring” som i föreliggande uppsats fått bli den yttersta, det vill säga organisationsnivån. Därefter kommer jag att vandra genom den interpersonella nivån för att så småningom nå organisationens epicentrum, individen. Detta känns naturligt eftersom de tre nivåerna så tydligt framträtt i det empiriska materialet. Jag vill än en gång poängtera att samtliga områden påverkar varandra även om de som ligger närmast påverkar varandra mest. Därför kan det komma att finnas inslag av individuella processer på organisationsnivån, interpersonella på individnivån och så vidare. Den huvudsakliga tematiska utgångspunkten kommer dock alltså att vara de teoretiska områden som i teoriavsnittet under 3.3 presenterats och tematiserats med hjälp av Moxnes teori (1984). Även delar av det empiriska material som presenterats under 4.1 kan komma att utgöra grund för analys eftersom integration och fenomenet i anslutning till densamma kan vara av största vikt för kompetens och lärande. Den grundläggande syn på lärande som tar sin utgångspunkt i Kolb (1984), finner en vän i Ellström (1992) och fusioneras genom Granberg (2004) kommer att finnas med som en begreppslig ram genom hela analysen och ligga till grund för- och användas på samtliga nivåer. Med dessa ord lämnar jag över till organisationen och den miljö den utgör för kompetens och lärande.

### 5.2.1 Kompetens och lärande på organisatorisk nivå

Casino Cosmopol lever mer eller mindre upp till de tre punkter som sammanfattar Ellströms (1992) definition av *kompetensutveckling*. Den *första* punkten angår åtgärder som rör personalrörlighet som ett verktyg för att påverka utbudet av kompetenser och arbetskraft på den interna arbetsmarknaden. Här blir kopplingen till organisationen och det empiriska materialet väldigt tydlig bara genom den enkla omständighet att man hyr in personal just för att utveckla kompetens och personalstyrka. Den *andra* punkten aktualiserar formell- och icke-formell utbildning och här framträder skillnader de båda respondentgrupperna emellan. Samtliga respondenter från den icke-inhyrda personalen har fått kasinots grundläggande formella utbildning. I övrigt lär man i linje med föreliggande uppsats syn på lärande främst genom informell interaktion med andra och genom erfarenheter arbetet ger. Respondenterna från den inhyrda personalen å sin sida har inte fått någon formell utbildning mer än i de fall då viss språkundervisning arrangerats. Istället utvecklas den kompetens som är nödvändig för att arbeta på Casino Cosmopol i princip enbart genom instruktioner i samband med att arbete utförs. Den *tredje* punkten som behandlar olika former av organisationsförändringar som ett verktyg för att underlätta kompetensutnyttjande och informellt lärande är i allra högsta grad

intressant för Casino Cosmopol såväl som för alla organisationer. Den punkten knyter an till det Döös (2004) kallar att *organisera för lärande*. Vi har redan gett exempel på hur organisationen *arrangerar* lärtillfällen – grundutbildningen innan man börjar sitt arbete och språkundervisning för inhyrd personal är två exempel vartill de medarbetarsamtal som genomförts skulle kunna föras som ett tredje. Men hur organiserar då organisationen för lärande? För att få svar på den frågan måste vi fråga oss hur den organisatoriska infrastrukturen ser ut och om de vardagliga arbetsuppgifterna ger möjlighet till lärtillfällen.

Det finns flera exempel på att Casino Cosmopol organiserar för lärande. Såväl respondenter från den icke-inhyrda som från den inhyrda personalen säger att de lär sig allteftersom i sitt arbete och genom de erfarenheter de gör genom interaktionen med andra så de möjligheterna finns åtminstone till någon utsträckning inbyggda i organisationen. Samtidigt finns det dock anledning till viss kritik. *Kommunikationsstrukturerna* liksom möjligheterna att interagera med andra, båda viktiga för att *organisera för lärande*, kritiseras. Delar av personalen ger tecken på uppgivenhet och likgiltighet vilket antyder brister på upplevelser av mening i arbetet. Att överskrida gränser för olika kompetenser och rigga olika slags arbetsprocesser förhindras av detaljerad regelstyrning, bristande samarbete och ett ledarskap som ibland upplevs som nyckfullt, opålitligt och självbekräftande (de två sistnämnda fenomenen kommer liksom kommunikationsstrukturer närmare att behandlas nedan under 5.2.2) Tillsammans sätter dessa processer utifrån ett miljöpedagogiskt, erfarenhetsbaserat och handlingsorienterat perspektiv sin prägel på *vad* som lärs – det vill säga vilka kunskaper man organiserar för och frågan om huruvida de bidrar med kvalitet för verksamhet och individ. (Döös 2004) Det är i den här kontexten grupper och individer agerar och så här ser den *lärmiljö* från vilken man hämtar ”erbjudanden” alltså ut (Granberg 2004).

Samtidigt som det finns flera exempel på konstruktiva kunskaper – organisationens förmåga att ge service och ”göra det den ska”, personalens förmåga att bedöma och förstå varandras kapacitet och begränsningar eller respondenterna från den inhyrda personalen och deras uppfattning om Sverige och kasinot som fyllt av trevliga människor – finns det exempel på kontraproduktiva eller destruktiva kunskaper för såväl människa som verksamhet. Flera respondenter, framförallt från den inhyrda personalen, ger tecken på en sådan uppfattning och menar att då regler forceras kraftigt leder det till att individens personlighet hämmas och chefer sägs hålla fast vid regelboken med sina liv”. En kunskap organisationen förmedlar kan till exempel vara att regelstyrning är viktigare än personlighet. Här är det viktigt att komma ihåg Ellströms (1992) och Granbergs (2004) syn på kompetens som knutet till ett sammanhang. Individen är som sagt alltid kompetent i förhållande till något och hans eller hennes kunskap är alltid knuten till aktuell kontext och egen vilja. Betonas regel mer än ”människa” kan följden bli att individen också allt mindre engagerar sig personligen och blir den ”robot” organisationen bäddar för. Detta kan få långtgående konsekvenser för organisationskultur, gemenskap, motivation och den för den så viktiga upplevelsen av arbetet som meningsfullt. I längden torde även fenomen såsom personalomsättning påverkas. Man stannar inte där det inte finns personliga investeringar att göra och bekräftelse att hämta. Allt det Döös (2004) kallar relationik poängterar denna del av människans sociala och interagerande natur.

Ytterligare ett exempel är det någon beskriver som att ”alla vet att något är fel” men att verktyg saknas för att åtgärda problemen angående den bristande respekt som finns kollegor emellan. Det finns alltså en ”kunskap” om ett bristande socialt mönster, att man är en del av det mönstret men att man inte kan göra något åt det – en form av inlärdd handlingsförlamning. Eftersom detta är en del av respondenternas beskrivning av organisationen kan man dra

paralleller till det Argyris och Schön (1996) definierar som organisatoriskt lärande. Personalen har införlivat negativa erfarenheter och kunskaper förvärvade i samband med att de verkat inom organisationen med den bild de har av den. Respondenterna ger flera exempel på upplevelser av organisationen som kompetent på de områden som rör lärande av Argyris och Schöns typ ett – det instrumentella som leder till att organisationen förbättrar och fullgör sin uppgift. Denna organisatoriska kunskapsmarknad verkar följaktligen inte vara den respondenterna främst känner ett behov av att investera i. Ett exempel är ett par respondenter från båda respondentgrupperna som uppger att de inte längre ”behöver tänka” i det dagliga arbetet utan att de vill utvecklas på andra områden. För att vända det kontraproduktiva lärande som kännetecknas av den tidigare nämnda handlingsförklaringen krävs produktivt lärande av Argyris och Schöns (1996) typ två och som innebär att organisationen i grunden utforskar och omvärderar de kriterier som ligger till grund för definitionen av att vara framgångsrik. Man måste förändra de grundläggande värderingar som ligger bakom varför man gör som gör, double-loop learning (Argyris 1999) eller det Senge (1995) kallar en fundamental lösning. Regler kanske inte efterföljs bättre för att de ständigt poängteras. En möjlig väg är att flytta fokus från reglerna och rikta det mot ”människan” för att istället skapa en grundläggande motivation hos individen att följa reglerna och förstå varför de måste finnas. Att låta regelverk blir organisatoriskt mantra kan motverka det ursprungliga syftet – organisationens medlemmar blir likgiltiga inför dem varpå de betonas ännu hårdare och leder till än större likgiltighet. Detta blir till det Senge (1995) kallar en symptomlösning eller det Argyris (1999) kallar single-loop learning. Respondenterna ger fler exempel som skulle kunna jämföras med diskussionen om regelverk kontra människa och det som tidigare beskrivits som att kasinot lider brist på kunskap om ”hur man identifierar problem framförallt vad som händer därefter”. Mycket av det som behandlas ligger inom ramen för mellanmänniska relationer eller det som definieras ”arbetsplatsens relationik” (Döös 2004) och behandlas nedan med utgångspunkten att det i de processerna ligger en stor potential för kasinot att öka sin fallenhet för lärande av typ ett och två – det vill säga lärande av typ tre (Argyris och Schön 1996).

### **5.2.2 Kompetens och lärande på interpersonell nivå**

Den makt som ligger i relationen mellan varje individ och hennes sociala omvärld betonas såväl empiriskt som teoretiskt. Flera respondenter från den inhyrda personalen uppger att en viktig drivkraft ligger i de möten som görs med kollegor runt om i världen och i umgänget med personalen. Även respondenterna från den icke-inhyrda personalen poängterar det dominerande sociala inslaget i arbetet, interaktionen med andra människor och den potentiella bekräftelse som alltjämt närvarar som viktiga motivatorer. Någon framhåller också att bristen på social interaktion från en del individer hindrar utveckling av kunskaper. Respondenterna adresserar det Döös (2004) definierar som *relationik* och som går hand i hand med Ellströms (1997) och Pfeffers (2000) betoning av vikten att ge människor utrymme att reflektera, samspela och kommunicera med andra människor. Allt enligt den miljöpedagogiska synen på lärande som en alltjämt pågående process inom individen i reflektion, aktion och relation till kontexten och där sociala processer och kommunikation utgör mäktiga verktyg i kunskapens kretslopp (Granberg 2004). Den kritik som kommer från respondenterna från den inhyrda personalen och som riktar sig mot kasinots detaljerade regelverk skulle kunna jämföras med Pfeffers (2000) tanke om organisationer som lägger resurser på kompetenser men inte organiserar för kunskaperna att spridas socialt. Relationikbegreppet utgår från att olika organisatoriska nivåer interagerar med varandra och att dessa interaktioner tillsammans bygger det vi kallar en organisation och dess lärande. Här följer en naturlig fråga: Hur ser den sammanhängande mängd av pågående relationella processer som bär och utvecklar kompetens mellan människor i arbete ut på Casino Cosmopol? Det är omöjligt för mig att

fullödigt svara på den frågan men respondenterna hjälper mig att genom det empiriska materialet lyfta fram några fenomen som mer centrala än andra.

*Kommunikationsprocessen* är ett sådant fenomen. Döös (2004) menar att den utgörs av en basstruktur av uttalade och outtalade tillgängliga kommunikationsvägar inuti det vardagliga arbetet och som leder till kvalificerande erfarenheter när vi till exempel samtalar eller försöker förstå något. Här visar båda respondentgrupperna ett kritiskt förhållningssätt. Respondenter från den inhyrda personalen menar att de ibland upplever brister i kommunikationen av rent språklig natur såväl verbalt som icke-verbalt men det finns fler exempel av annan art. Kommunikation och information har svårt att arbeta sig igenom det hierarkiska filtret framförallt då riktningen går nerifrån och uppåt och där FM-nivån anses skapa en klyfta. Budskap som kommuniceras saknar konsekvens och man efterlyser mer löpande feedback i det dagliga arbetet och inte opersonlig eller till så stor utsträckning kollektiv och ibland respektlös sådan. Det är genom kommunikationen den relation mellan individ och kontext som utgör lärprocessen skapas och därför bestäms också innehåll och resultat av lärprocessen till stor del av vad som kommuniceras och hur det görs (Granberg 2004). Brist på kommunikation, felaktig, förvillande, kontraproduktiv eller innehållsmässigt destruktiv sådan får alltså negativa konsekvenser för organisationens lärprocesser och den kunskap, det vill säga kompetens, som därigenom byggs.

Detta visas inte minst av den problematik som adresseras av flera respondenter från såväl den inhyrda som den icke-inhyrda personalen och som rör den bristande stämning och det bristande samarbete som råder bland delar av personalen. Någon säger uttalat att de dagar då problemskaparna inte arbetar är avdelningen mer kompetent och fungerar bättre som helhet. (se 4.1.2 och 4.2.2) Detta poängteras också av Döös (2004) som menar att relationiken på en arbetsplats kan ta sig såväl funktionella som dysfunktionella former vad gäller de lärprocesser och den kompetens som är central för verksamheten. En samarbetande kultur främjar lärprocesser och tvärtom. En icke-samarbetande kultur får problem med att upprätthålla de relationer som utgör lärprocesser och bär kompetens mellan människor. Att människor interagerar med varandra betyder heller inte att en sådan relation är byggd. Det är först när interaktionen sker med en viss täthet, innehållet uppfattas som meningsfullt och är av transaktionell karaktär som en relation skapas. Respondenterna ger i sammanhanget flera exempel på hur dessa kriterier för att skapa kompetensbärande relationer hindras. Cheferna har för lite tid och därför spricker tätheten i kommunikation och feedback. Det väl utarbetade regelsystemet underminerar organisationens kommunikativa basstrukturer och innehållet i kommunikationen präglas återkommande av respektlöshet, pessimism, konflikter, maktmissbruk, dolda agendor och personliga vinningar.

Denna hårda dom av personalstyrkans samspel kan ses lite paradoxal till exempel mot bakgrund av att båda respondentgrupperna lyfter fram umgänget med kollegor och den sociala delen av arbetet som så motiverande och viktig. Det finns uppenbarligen två sidor av myntet och för att låta den konstruktiva sidan vinna lyster, fräschas upp och till ökad grad beskriva avdelningens klimat ligger en mirakeltrasa hos cheferna och ledarskapet. Chefer har som tidigare poängterats en stor inverkan på organisationskulturen (Hofstede 1991) och detta visas inte minst av att respondenter gett uttryck för upplevelser av att de olika chefer man har för dagen representerar olika grader till vilken utsträckning man kan vara trygg i saker och tings vara. Ledarskapet får positiva omdömen men det finns anledning till kritisk analys. Döös (2004) varnar för oflexibla chefer och framhåller istället empati, sympati och förståelse som honnörssord för att organisera för lärande och kompetensbärande relationik. Chefen spelar en viktig roll vad gäller att uppmärksamma, vårda och stödja individen och relationella

lärprocesser där relationen med chefen själv inte minst är viktig. Respondenterna uppger att det rådande ledarskapet delvis idag utgör ett hinder för lärande och kompetensbärande processer. Det finns chefer som motiveras mer av att befästa sin egen roll än att arbeta för kollektivet vilket leder till att de ogärna delar med sig av information och kunskap för att på så sätt upprätthålla en slags kontroll. För duktiga och för smarta medarbetare kan ibland ses som ett hot snarare än en tillgång. Jag uppfattar såväl de empiriska som teoretiska implikationerna som en uppmaning till berörda chefer på kasinot att våga vända blicken bort från sig själva, lyfta den mot omgivningen och därigenom förstå att det ledarskap som är nödvändigt för en bärkraftig organisation inte främst handlar om mig och hur jag blir sedd utan om ”dem” och hur jag gör dem sedda.

Sammansättningen av medarbetare får en uppenbar betydelse för arbetsplatsens kunskapsutveckling med tanke på att ”man utgör varandras lärmiljöer” (Döös 2004). Detta antyder att respondenterna gör en adekvat bedömning när de ger uttryck för vikten av att ”ha rätt person på rätt plats” och att åtminstone inledningsvis hyra in kompetent och erfaren personal som kan forma gruppen. Hos denna personal finns kunskap som på det ena eller andra sättet kan användas i arbetsplatsens relationik. Även om man i slutändan ”ändå själv måste vara med om det” och lära kan inhyrningen av personal innebära organisatoriska lättnader som i sin förlängning underlättar de individuella erfarenhetsbaserade lärprocesserna. Som tidigare förklarats kan riskerna med inhyrning istället ligga i att människor inte kan flyttas och interagera med bibehållet kunnande i helt nya grupperingar. Stabilitet i relationer främjar lärprocesser och det sliter att återkommande förlora människor man upprättat en relation till. Någon respondent från den icke-inhyrda personalen ger också uttryck för den uppgivenhet detta kan leda till och menar att det är jobbigt när det kommer inhyrd personal därför att man vet att de åker snart igen och att man inte orkar bry sig trots de potentiella kunskaper som finns att förvärva. Den riktigt stora möjligheten och utmaningen ligger i att utveckla den konstruktiva gemensamma kompetens som över tid växer fram i arbetet och dess bakomliggande kultur.

### **5.2.3 Kompetens och lärande på individnivå**

Hur individens kompetens tas tillvara i organisationen kan diskuteras i termer av utnyttjad kompetens enligt Ellströms (1992) definition – det vill säga den kompetens individen besitter och som kommer till faktisk användning i arbetet. Här har respondenterna olika uppfattningar. Det finns de som tycker att deras kunskaper väl stämmer överens med den uppgift de har i organisationen medan en andra tycker att de har mycket kvar att ge som inte får komma till användning. I detta kan man skönja en vilja att utvecklas som ofta är kopplad till olika typer av kunskaper. Då de *psykomotoriska kunskaperna* redan ligger på en sådan nivå att den inhyrda, liksom i viss mån den icke-inhyrda, personalen inte längre låter sig utmanas av det med internationella mått mätt enkla spelet på kasinot i Malmö ges uttryck för en vilja att utvecklas på andra områden än just detta och ibland även en tristess. Exempel är en önskan om ledarskapsutbildning och utbildning i konflikthantering vilket tyder på en vilja att utveckla *sociala färdigheter*. Strävan att arbeta igenom idéer och initiativ tyder på en vilja att utveckla *kognitiva färdigheter*. Även en vilja att utveckla *personlighetsfaktorer* och *affektiva förmågor* visas till exempel genom önskan av ett bättre självförtroende och minskad naivitet i attityden till andra människor.

Generellt kan sägas att viljan att utvecklas är allestädes närvarande och i de fall missnöje råder riktas oftast denna vilja bort från de psykomotoriska färdigheterna mot de andra typerna, det vill säga bort från det Jarvis (1992) benämner *icke-reflekterande lärande* mot ett



*reflekterande*. Detta skulle kunna tolkas som vad som tidigare adresserats som en önskan om att bli sedd mer som människa och mindre som robot. Här kan *uppgiftens utformning* ha spelat en stor roll i enlighet med Ellströms (1992) beskrivning. En för låg grad av komplexitet kan medverka till att arbetet känns monotont och repetitivt och att individen upplever möjligheterna till lärande som små. Detta i kombination med den låga grad av *objektivt och subjektivt handlingsutrymme, tolkningsutrymme och värderingsutrymme* respondenterna vittnar om i samband med verksamhetens höga grad av reglering och kontroll samt brist på feedback i det löpande arbetet antyder ett reproduktivt, det Jarvis (1992) kallar icke-reflekterande, lärande som kan ha lett till upplevelser av att ”trampa vatten” och att sociala och strukturella mönster inte ifrågasätts.

Respondenterna vittnar om den spänning och det påverkansförhållande som råder mellan individ och organisation. Så gott som samtliga tycker på gott och ont att de har förändrats sen de kom till Casino Cosmopol. En stor del av de förändringar som exemplifieras härrör sig till en interpersonell nivå och på så sätt kan vi än en gång konstatera att samtliga nivåer interagerar och att ingen nivå går att isolera från de övriga vilket går i linje med såväl Moxnes (1984) som Granbergs (2004) som Döös (2004) teorier. Man ger även exempel på vad man själv fört med sig in i organisationen. Från den inhyrda personalen nämns kompetens, motivation, internationella perspektiv på branschen och från den icke-inhyrda personalen är glädje och energi två exempel. Vikten av den självbild varje individ bär på visas av att samtliga respondenter vid något tillfälle adresserar vad de upplever som sina positiva respektive negativa sidor. Detta är intressant mot bakgrund av att samtliga även har uppfattningar om vilka egenskaper och kunskaper de tycker är viktiga inom var och en av de olika befattningarna som finns på avdelningen. En möjlig tolkning är att den egna självbilden stäms av med den uppfattning som skapats om hur man ”bör vara” och här finns alla Ellströms (1992) olika typer av kompetens representerade. Det konstruktivistiska inslaget i läroprocessen som representeras av individen (Granberg 2004) exemplifieras av samtliga dessa processer – hur man sätter sin prägel på organisationen genom att agera inom den och hur man genom tanke- och perceptionsprocesser själv förändras och skapar en yrkesmässig självbild i den organisatoriska spegel som utgör vår uppfattning om vad som förväntas av oss (meningssammanhanget).

## **6. DISKUSSION**

Här ger jag inledningsvis en sammanfattande kommentar till vad som framkommit i analysen. Därefter förs en diskussion och dras slutsatser om vad detta kan tänkas ha för betydelser för organisationen Casino Cosmopol och för forskningsområdet. Avslutningsvis kommenterar jag min metod och hur arbetet med uppsatsen förlöpt.

### **6.1 INTEGRATION, KOMPETENS OCH LÄRANDE**

Frågan är då vilka slutsatser som sammanfattningsvis kan dras om den övergripande frågan i uppsatsens syftesformulering. Vad får integrationen av inhyrd personal för konsekvenser för kompetens och lärande inom organisationen? Jag hoppas att det i min analys går att utläsa en del såväl indirekta som direkta svar på den frågan men för att knyta ihop säcken vill jag lyfta fram några sammanfattande slutsatser som centrala.

Respondenterna från både den inhyrda och den icke inhyrda personalen visar inbördes inom

varje respondentgrupp såväl olika grader av integration som olika former för den. Man kan se att den grad av integration som kallas internalisering aldrig riktigt nås utan man håller sig på de båda lägre nivåerna foglighet och identifiering. Vilken utav dessa båda som bäst beskriver förhållandet mellan individ och organisation styrs till stor utsträckning av hur man uppfattar de förutsättningar som finns på de olika nivåerna. I de fall då negativa spörsmål eller fenomen man upplever ligger ”långt bort” från en själv överväger tar man avstånd och ”fogar sig”, medan upplevelsen av positiva och meningsbärande fenomen leder till att man ”identifierar sig” då det också leder till att man involverar sig. Hur man integreras och till vilken grad man gör det får sedan konsekvenser för kompetens och lärande inom organisationen. Som tidigare poängterats ligger tillvaratagandet av kompetens och möjligheterna att lära inbäddade i vad som benämnts och förklarats som arbetsplatsens relationik med allt vad det innebär av kommunikation och organisatoriska infrastrukturer. Det är samspelet mellan individen och kontexten som utgör lärprocessen som i sin tur definierar och resulterar i kompetens. Hur individen integreras med den omgivande miljön och konstruerar en mental bild av densamma är alltså avgörande för lärande – inte minst för det organisatoriska. Den sammanhängande mängden relationer inom en organisation är det som utgör dess interna lärprocesser och organisationen blir därför heller aldrig mer kompetent än det lärande man gemensamt kan skapa i interaktionen med varandra.

I de fall integrationen av inhyrd personal leder till att konstruktiva relationer skapas och att man bibehåller en nödvändig stabilitet i dessa relationer kan det få konstruktiva följder av att kompetens bärs, upprätthålls och utvecklas mellan individer och grupper. Detta kräver att organisationen skapar förutsättningar för ett sådant samspel och att den organiserar för lärande vilket i längden torde leda till en förbättring av samarbete, organisationskultur och kompetens. I de fall organisationen inte organiserar för lärande och stabilitet i relationer utan påbörjar och avslutar kontrakt med inhyrd personal med allt för korta intervaller och utan upplevelser av mening leder det till att arbetsplatsens relationik slits sönder om och om igen och att lärprocesser och individuell konstruktion av kompetens utarmas. Man utgör som sagt varandras lärmiljöer och varje relation som etableras är en personlig investering. Att ständigt tvingas ”sälja” och göra nya investeringar utan bibehållen social och meningsfull vinst på kontot torde kunna leda till uppgivenhet och likgiltighet bland personalen som då bibehåller, reproducerar eller i värsta fall försämrar organisationskultur, kompetenser, lärprocesser, kommunikationsstrukturer, relationer och infrastrukturer. En låg grad av integration och så kallad ”foglighet” leder kanske till interaktion men det är som tidigare poängterats inte detsamma som relation. Ska man hyra in personal måste man se till att den integreras till en sådan grad och med en sådan stabilitet att minst ”identifiering” uppnås. Det är då de relationer som definieras som lärprocesser skapas och kompetens kan tas tillvara och lärprocesser utvecklas. Lyckas man med detta torde det finnas mycket att hämta i den mångfald, kunskap och sociala dynamik inhyrningen av personal skapar.

## **6.2 IMPLIKATIONER FÖR ORGANISATION OCH VETENSKAP**

Vad säger då allt detta till Casino Cosmopol och vilka vetenskapliga slutsatser kan man dra om det som framkommit? Ett antal övergripande och sammanfattande tankar och teorier som har betydelse för såväl det aktuella forskningsområdet som den undersökta organisationen framstår som centrala. Dessa teorier torde även vara relevanta för andra organisationer vars personalförutsättningar och lärmiljö på det ena eller andra sättet knyter an till Casino Cosmopols. I inledningen aktualiserades tidigare bemanningsföretag som en sådan kontext eftersom den verksamhet som där bedrivs till stor del bygger på uthyrning av personal. Likt

de respondenter vars utsagor legat till grund för föreliggande uppsats är denna personal avsedd att göra just ett gästspel inom en organisation annan än den där de är anställda. Men kanske skulle man kunna dra resonemanget ett steg längre och säga att föreliggande studies resultat och slutsatser kan vara konstruktiva att beakta även för de organisationer eller grupper inom organisationer där relationiken på det ena eller andra sättet påverkas av tillfällig personal. I dessa fall skulle det till exempel kunna röra sig om ett såväl externt som internt baserat vikariat. Ytterligare exempel är de organisationer som utgörs av stora nationella eller internationella företag där den interna arbetsmarknaden är stor men geografiskt utspridd och där en ny tjänst, en befordran, olika typer outsourcing eller som tidigare sagts ett vikariat därför kan leda till att man tillfälligt omplaceras för att sedan omplaceras igen. I inledningen betonas också just globalisering och implementeringen av ett medlemskap i Europeiska Unionen som en av flera förutsättningar som skapat en ökning av den tillfälliga arbetsmigrationen. Under 2.3.2 har jag adresserat min strävan att göra en fyllig redogörelse och tät beskrivning av mina resultat för att graden av överförbarhet till en annan eller liknande miljö ska bli lättare att avgöra för den som tar del av uppsatsen och nedan följer några av de tankar jag upplever som huvudsakliga.

Något jag tyckt varit genomgående genom hela arbetet med uppsatsen är att det finns ett behov av att till större utsträckning betona sociala och mänskliga fenomen i organisationen och kanske låta till exempel struktur, reglering och kontroll få stå tillbaka lite. Om organisationen börjar med att utveckla vad jag tänker som ”det stora” – till exempel organisationskulturen, så kanske ”det lilla” – till exempel den detaljerade regeln om hur man håller i marker – automatiskt efterlevs. Att poängtera vikten av regler är inte alltid ett verktyg för att uppnå att de följs. För att säkra deras efterlevnad kan det vara lika effektivt att istället poängtera människan och bekräfta individen som lever med reglerna i vardagen och därigenom skapa en *motivation* hos henne eller honom att följa dem. Värderingarna förskjuts från reglerna till människan bakom dem. Detsamma kan för Casino Cosmopol såväl som för andra organisationer gälla för liknande spörsmål. Då till exempel information och kommunikation fungerar bristfälligt behöver det inte nödvändigtvis vara just ett informationsproblem som kan lösas genom ”information”. Att folk inte lyssnar på varandra har kanske inte att göra med *vad* som sägs eller *hur* det görs utan rör sig ibland snarare om ett bristande engagemang i organisationen som sätter spår i viljan att interagera med andra och ta till sig av vad de säger. Detta tycker jag är en viktig poäng både vad avser organisationen Casino Cosmopol och vad avser potentiella framtida undersökningar och kumulativitet. Man kan börja i ”det stora” så löser sig ”det lilla”.

Ytterligare ett tecken på att respondenterna efterlyser en betoning av ”människan” i organisationen och inte ”maskineriet” eller den fysiska strukturen tycker jag är att man kan se en vilja att *utvecklas* framför att *utbildas* även om dessa båda naturligtvis går hand i hand. Ingen av respondenterna framhåller att de i huvudsak vill lära sig den instrumentella sidan av arbetet bättre eller utveckla främst sina psykomotoriska och mekaniska färdigheter. Ingen tycker heller att de är särskilt dåliga på just den typen av kompetens utan säger att den typen av uppgifter är en av de som personalen utför bäst. Istället vill man utveckla sin personlighet och sina sociala förmågor och det är också sådana förmågorna man till ökad utsträckning efterlyser hos kollegor och chefer. Detta är centralt framförallt i anslutning till det jag tidigare beskrivit om att låta en fungerande helhet leda vägen till fungerande delar och inte nödvändigtvis tvärtom. Att till ökad utsträckning bekräfta ”människan” tror jag i längden förbättrar till exempel hanteringen av spelmarker.

Att personalen själv till så pass stor utsträckning tycker att den kompetens som är nödvändig

för att utföra själva arbetsuppgifterna inom varje befattning redan finns, leder till frågan om varför de som fattar beslut om att hyra in inte håller med. Varför är det egentligen nödvändigt att hyra in personal och vilken kompetens förväntas de bära med sig till den befintliga personalen som inte redan existerar eller kan skapas i arbetsplatsens relationik? Jag ifrågasätter inte poängen med att hyra in personal som kan skapa det jag tidigare tagit upp som mångfald, social dynamik och en motivation som alstras av att man får förebilder, inspirationskällor och möjlighet att befinna sig i ett internationellt sammanhang. Jag tror också att dessa bevekelsegrunder för att hyra in personal liknar de bevekelsegrunder organisationens beslutsfattare har men att sättet att tänka skiljer sig något åt. Kanske är det så att användningen av inhyrd arbetskraft och understrykningen av behovet av dess kompetens egentligen mest bidrar till att upprätthålla en illusion av att det finns ett kompetensproblem att lösa – att problemet kanske är ett annat, till exempel en för hög personalomsättning eller en organisatorisk infrastruktur som förhindrar eller inte tillräckligt underlättar lärprocesser hos den befintliga personalen. Man kan hyra in personal men då ska det vara av de skäl jag nämnt ovan och inte för att låta dessa individer ”fylla luckor” tills de åker igen och luckan måste fyllas av någon annan och de personliga investeringar som gjorts går förlorade. I slutändan måste ändå organisationen skapa förutsättningar för den befintliga personalen att lära och fylla organisationens behov av kompetens och arbetskraft. Det är enda sättet att nå en långsiktig lösning.

Så här när jag är på väg att avsluta mitt arbete kan jag se att mina egna konstruktioner av de fenomen som studerats har förändrats. Jag startade med att analysera integrationsbegreppet för att sedan vandra vidare mot begreppen kompetens och lärande. Det skulle visa sig att *integration* utgör en viktig förutsättning för de *lärprocesser* som ligger till grund för olika *kompetenser*. En sådan kompetens utgörs av förmågan att socialisera och integrera sig med sin kontext för att kunna dra nytta av den relationella lärprocessen, utvecklas och bygga nya kunskaper med befintliga tankenät som spegelbild. Jag har under tiden arbetet förlöpt alltmer kommit till insikt om att uppsatsens tre huvudbegrepp integration, kompetens och lärande är namn på samma sak.

### 6.3 METODDISKUSSION

Som jag nyss förklarat har den här uppsatsen bidragit till att jag har förändrat min egen tankevärld och min egen föreställning om olika fenomen och processer och det har varit en stor behållning. Men förutom den typen av kunskaper har jag lärt mig mycket om hur man skriver en uppsats. Häromdagen kom jag på mig själv med att tänka att ”nu när man skrivit en c-uppsats skulle det vara roligt att skriva en c-uppsats”. Ja, just så menar jag. Men jag måste erkänna att banan varit krokig. Ett av de största problemen för mig har varit att begränsa mig och jag har flera gånger helt fått skriva om såväl empiriskt som teoretiskt kapitel då dessa tenderat att växa sig omåttligt stora. Den bittra erfarenheten är att om något är lite för långt kan man korta ner det men om något är mycket för långt måste man skriva om det. Dessa omskrivningar har tårt på min motivation och varit en av anledningarna till att arbetet med uppsatsen dragit ut på tiden. Förutom min personliga förmåga att *alltid* ha problem med att begränsa mig härleder jag denna problematik dels till den öppna syftesformuleringen men även till den induktiva ansatsen och min envishet att till det yttersta efterleva det den föreskriver den även i smått under intervjuerna. Detta ledde till att jag fick oerhörda mängder material att sortera i och korta ner vilket aldrig varit min starka sida från början men som jag numer är betydligt bättre på, nåväl, lite i alla fall.

Ytterligare något jag vill nämna i metodsammanhang är den svårighet jag har upplevt med att balansera mellan organisationens förväntningar på uppsatsen och den grad av vetenskaplighet en uppsats måste hålla. Det råder en skillnad mellan att skriva en rapport avsedd att lösa ett visst problem eller ta tillvara på en möjlighet åt en organisation och att skriva en vetenskaplig uppsats inom den akademiska världen. Det riktar sig till två helt olika målgrupper som inte alltid är kompatibla med varandra vad avser till exempel språkbehandling och var man väljer att lägga sina tyngdpunkter. Jag hoppas att min balansgång lyckats och hänvisar till vad jag tidigare tagit upp under 2.1.4 om min förförståelse och hur en medvetenhet om densamma förhoppningsvis möjliggör konstruktiva analyser. Min önskan är att jag med denna uppsats kan ha skapat något där denna konstruktivitet gäller för såväl vetenskap som organisation och kan verka i både teori och praktik.

# REFERENSER

## LITTERATUR


- Alvesson, M. (2001). *Organisationskultur och ledning*. Malmö: Liber AB
- Alvesson, M. & Sköldbberg, K. (1994). *Tolkning och reflektion – vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur
- Andersen, H. (red.) (1994). *Vetenskapsteori och metodlära – en introduktion*. Lund: Studentlitteratur
- Argyris, C. (1964). *Integrating the individual and the organization*. New York: John Wiley & Sons
- Argyris, C. (1999). *On Organizational Learning*. Oxford: Blackwell Publishing
- Argyris, C. & Schön, D.A. (1996). *Organizational Learning II – theory, method and practice*. Reading, Mass. : Addison-Wesley Publishing Company
- Bang, H. (1999). *Organisationskultur*. Lund: Studentlitteratur
- Bell, J. (1993). *Introduktion till forskningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur
- Bolman, L.G. & Deal, T.E. (1995). *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur
- Bryman, A. (2001). *Social research methods*. Oxford: Oxford University Press
- Döös, M. (2004). Arbetsplatsens relationik – om vardagens lärande och kompetens i relationer. *Arbetsmarknad & Arbetsliv*, 10(2), 77-93.
- Ellström, P-E. (1992). *Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet – problem, begrepp och teoretiska perspektiv*. Stockholm: Publica
- Ellström, P-E. (1997). *Yrkeskompetens och lärande i processoperatörers arbete – en översikt av teori och forskning*. Linköping: Linköpings universitet, UniTryck
- Etzioni, A. (1964). *Moderna organisationer*. Engelwood Cliffs: Prentice Hall
- Gardell, B. (1971). *Produktionsteknik och arbetsglädje*. Stockholm: Personaladministrativa rådet
- Granberg, O. (2004). *Lära eller läras – om kompetens och utbildningsplanering i arbetslivet*. Lund: Studentlitteratur
- Hartman, J. (1998). *Vetenskapligt tänkande*. Lund: Studentlitteratur
- Hall, J. (1990). *Kompetens i organisationer*. Lund: Studentlitteratur
- Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. New York: John Wiley & Sons, cop.
- Hofstede, G. (1991). *Organisationer och kulturer – om interkulturell förståelse*. Lund: Studentlitteratur
- Jarvis, P. (1992). *Paradoxes of learning*. San Francisco: Jossey-Bass, cop. Publishers

- Kolb, D.A. (1984). *Experiential learning – experience as the source of learning and development*. Engelwood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, cop.
- Larsson, L. (2001). *Tillämpad kommunikationsvetenskap*. Lund: Studentlitteratur
- Maslow, A.H. (1987). *Motivation and personality*. New York: Addison-Wesley Educational Publishers
- Mintzberg, H. (1983). *Structure in fives – designing effective organizations*. Engelwood Cliffs: Prentice-Hall
- Miles, M.B. & Huberman, M.A. (1994). *Qualitative data analysis – an expanded sourcebook*. Thousand Oaks California: SAGE Publications
- Moxnes, P. (1984). *Att lära och utvecklas i arbetsmiljön*. Stockholm: Bokförlaget Natur och Kultur.
- Patel, R. & Tebelius, U. (1987). *Grundbok i forskningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur
- Patel, R. & Davidsson, B. (2003). *Forskningsmetodikens grunder*. Lund: Studentlitteratur
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive advantage through people: unleashing the power of the work force*. Boston: Harvard business school press
- Pfeffer, J. & Sutton, R.I. (2000). *Att veta men inte göra – hur man överbrygger klyftan mellan kunskap och handling*. Stockholm: Svenska Förlaget
- Sandberg, J. & Targama, A. (1998). *Ledning och förståelse – ett kompetensperspektiv på organisationer*. Lund: Studentlitteratur
- Schein, E.H. (1994). *Organizational Psychology* (3:rd ed.). Upper Saddle River: Prentice-Hall
- Senge, P.M. (1995). *Den femte disciplinen*. Stockholm: Nerenius & Santérus Förlag

## ÖVRIGA REFERENSER

- Möte med kasinochef Christer Englund och personalchef Åsa Schumann 2004-03-29
- Muntlig telekommunikation med Adeccos chef, region syd, Tony Carlsson 2004-09-28
- Internt material från den berörda organisationen

# BILAGA 1

 CASINO COSMOPOL	Dokumentnamn: <b>Dealer</b>	Sida: <b>1 (1)</b>
	Ägare: Cecilia Söderström	Dokumentnummer: <b>2.9</b>
Skapat: 040623	Reviderat: 040623	Fastställt av/datum: Cecilia Söderström/040623

## BEFATTNINGSBESKRIVNING

<b>Befattning:</b>	<b>Dealer</b>
<b>Avdelning:</b>	<b>Gaming</b>
<b>Närmaste chef:</b>	<b>Floor Manager</b>
<b>Personalansvar för:</b>	<b>Inget personalansvar</b>

## SAMMANFATTNING

Dealern har ansvar för att leda spelet vid sitt spelbord och förse gästerna med information och demonstration av spelet. Dealern har även ansvar för att hålla god ordning på vinster och vinstutbetalningar vid spelbordet. En erfaren Dealer ska behärska alla huvudspel (AR, BJ och PB) och sidospel, medan en oerfaren Dealer kan behärska allt ifrån ett till två huvudspel och sidospel.

## ARBETSUPPGIFTER OCH ANSVARSOMRÅDEN

Dealern ska

- under övervakning av Inspector/Dealer leda spelet vid sitt bord så att det följer Casino Cosmopols fastställda rutiner, spelmanualer och policies.
- behärska minst ett huvudspel (AR, BJ och PB) och sidospel, på en hög kompetensnivå.
- uppföra sig på ett vänligt, hövligt och serviceinriktat sätt mot gästerna.
- omgående rapportera alla oegentligheter, misstänkta bedrägeriförsök eller avvikelser från spelreglerna till Inspector/Dealer.
- i händelse av en konflikt rörande spelreglerna mellan sig själv och spelare eller mellan spelarna själva rapportera händelsen till Inspector/Dealer.
- uppskatta flödet av chips och kontinuerligt kontrollera chipslagret under spelets gång för att försäkra att det är tillräckligt. Vid behov begära påfyllning eller avlämning till Inspector/Dealer. Dealern ska handha chipstransaktioner enligt de fastställda reglerna.
- informera Inspector/Dealer om en gäst önskar en annan service (mat/dryck eller städservice).
- ge information om spelen och/eller demonstration om så önskas.
- vid behov utföra andra förekommande arbetsuppgifter.

Beskrivningen ovan ska inte ses som heltäckande. Andra arbetsuppgifter och ansvarsområden kan komma att läggas till vid behov.



# KRAVPROFIL DEALER

**Företag:** Casino Cosmopol

**Datum:** 2004-08-19

**Befattning:**

Dealer

**Ansvarar inför/rapporterar till:**

Floor Manager

**Personalansvar/antal:**

Inget

**De viktigaste ansvarsområdena:**

Dealern ska

- under övervakning av Inspector/Dealer leda spelet vid sitt bord så att det följer Casino Cosmopols fastställda rutiner, spelmanualer och policies.
- behärska minst ett huvudspel (AR, BJ och PB) och sidospel, på en hög kompetensnivå.
- uppföra sig på ett vänligt, hövligt och serviceinriktat sätt mot gästerna.
- omgående rapportera alla oegentligheter, misstänkta bedrägeriförsök eller avvikelser från spelreglerna till Inspector/Dealer.
- i händelse av en konflikt rörande spelreglerna mellan sig själv och spelare eller mellan spelarna själva rapportera händelsen till Inspector/Dealer.
- uppskatta flödet av chips och kontinuerligt kontrollera chipslagret under spelets gång för att försäkra att det är tillräckligt. Vid behov begära påfyllning eller avlämning till Inspector/Dealer. Dealern ska handha chipstransaktioner enligt de fastställda reglerna.
- informera Inspector/Dealer om en gäst önskar en annan service (mat/dryck eller städservice).
- ge information om spelen och/eller demonstration om så önskas.
- vid behov utföra andra förekommande arbetsuppgifter.

Beskrivningen ovan ska inte ses som heltäckande. Andra arbetsuppgifter och ansvarsområden kan komma att läggas till vid behov

**Arbetstider:**

Skiftarbete. 3 skift, ca 80% är kvälls/nattpass

Provanställning erbjuds dem som genomgått utbildning, avlagt examen med godkänt resultat samt i övrigt anses vara lämplig som dealer.

**Faktorer för att inte fortsätta i urvalsprocessen:**

- Ingen gymnasieutbildning.
- Under 20 år.
- Färgblind
- Under 163 cm eller över 186 cm.

**Formell utbildning:**

Utbildning inom spel är meriterande.

**Krav:**

Erfarenhet från servicearbete, en stor vilja att ge vänlig service till alla våra gäster.

Förmåga att arbeta efter fastställda rutiner och procedurer.

Bra på huvudräkning

Vill ta ett helhetsansvar för sin anställning, noggrann med att passa tider följa uniformspolicy etc.

**Språkkunskaper:**

Kunskaper i svenska, tal och skrift.

Kunskaper i engelska, tal och skrift.

**Personlighet:**

**Socialt:** Övertygande, serviceinriktad, kundorienterad, socialt säker, van att ta initiativ, uppmärksam, glad och positiv.

**Tankemässigt:** Planerande, disciplinerad, flexibel, förmåga att behålla initiativet i pressade situationer.

**Drivkrafter:** Vill skapa struktur, omväxling i arbetet.

**Egenskaper:** Lugn, effektiv, noggrann, ordningssam, flexibel, beslutsam, observant, självständig, stresstålig.

# BILAGA 2



## BEFATTNINGSBESKRIVNING

<b>Befattning:</b>	<b>Inspector/Dealer</b>
<b>Avdelning:</b>	<b>Gaming</b>
<b>Närmaste chef:</b>	<b>Floor Manager</b>
<b>Personalansvar för:</b>	<b>Inget personalansvar</b>

## SAMMANFATTNING

Inspector/Dealern ska övervaka att spelen inom dennes ansvarsområde utförs i enlighet med Casino Cosmopols fastställda riktlinjer och regler. I arbetet ingår att lösa eventuella konflikter mellan Dealer och gäst och att stödja Dealers i deras arbete. Inspector/Dealern ska behärska samtliga spel och vid behov även arbeta som Dealer.

## ARBETSUPPGIFTER OCH ANSVARSOMRÅDEN

Inspector/Dealern ska

- övervaka att spelen följer Casino Cosmopols fastställda rutiner, spelmanualer och policies.
- behärska alla huvudspel (AR, BJ och PB) och sidospel, på en hög kompetensnivå.
- vid behov arbeta som Dealer.
- omgående rapportera alla oegentligheter, misstänkta bedrägeriförsök eller avvikelser från spelreglerna till Floor Manager.
- förklara och framföra kasinots uppfattning i händelse av en konflikt rörande spelreglerna, mellan Dealern och spelare eller mellan spelarna själva. Om konflikten ej blir löst ska Inspector/Dealern rapportera händelsen till Floor Manager.
- uppskatta flödet av chips och kontinuerligt kontrollera chipslagret under spelets gång för att försäkra att det är tillräckligt. Vid behov begära påfyllning eller avlämning till Floor Manager. Inspector/Dealern ska handha chipstransaktioner enligt de fastställda reglerna.
- på ett vänligt, hövligt och serviceinriktat sätt utföra en mängd olika uppgifter för gästerna, t.ex. signalera till servis/värd/värdinna om annan service är önskad (mat/dryck eller städservice).
- ge information om spelen och/eller demonstration om så önskas.
- vid behov utföra andra förekommande arbetsuppgifter.

Beskrivningen ovan ska inte ses som heltäckande. Andra arbetsuppgifter och ansvarsområden kan komma att läggas till vid behov.

Document name	Created by	Page no	Created	Latest correction
Inspector-Dealer.doc	Susanne Arbacken	1 of 1	01-08-16 15:37	04-04-05

## KRAVPROFIL INSPECTOR/DEALER

**Företag:** Casino Cosmopol

**Datum:** 2001-08-22

**Vår kontaktperson:**

Cecilia Söderström, Vice President Human Resources CC

**Befattning:**

Inspector/Dealer

**Antal:**

26 personer

**Ansvarar inför/rapporterar till:**

Floor Manager

**Personalansvar/antal:**

Inga direktrapporterande, men man instruerar/leder Dealers på det skift man arbetar.

**De viktigaste ansvarsområdena:**

1. Ansvara för det löpande spelet vid spelborden så som att övervaka att uppställda regler/tillvägagångssätt följs.
2. Ge Dealers ledning om regler/tillvägagångssätt för spel och utbetalningar.
3. Lösa konflikter mellan spelare/dealers samt spelar/spelare.
4. Vara uppmärksam på spelproblem, internt och externt.
5. Arbeta som Dealer då det krävs, måste behärska samtliga spel.
6. Sammanställa resultatet av de pengar som växlats vid spelborden.

**Arbetstider:**

Skiftarbete.

•

**Formell utbildning:**

Utbildning inom spel är meriterande.

**Ålder:**

20 – 35 år.

**Arbetslivserfarenhet:**

Kasinoerfarenhet från land och sjö med minst ett par års vana från internationellt kasino som dealer eller i arbetsledande ställning på ett svenskt kasino i minst fem år.

**Språkkunskaper:**

Goda kunskaper i svenska, tal och skrift.

Goda kunskaper i engelska, tal och skrift.

**Personlighet:**


Socialt: Övertygande, serviceinriktad, kundorienterad, socialt säker, van att ta initiativ, uppmärksam, glad och positiv.

Tankemässigt: Planerande, disciplinerad, analytisk, flexibel, förmåga att behålla initiativet i pressade situationer.

Drivkrafter: Leda andra, vill skapa struktur, omväxling i arbetet.

Egenskaper: Lugn, effektiv, noggrann, ordningssam, flexibel, beslutsam, observant, självständig, stresstålig, vill skapa förutsättningar för andra.

# BILAGA 3

 CASINO COSMOPOL	Dokumentnamn: <b>Floor Manager</b>	Sida: <b>1 (2)</b>
	Ägare: Cecilia Söderström	Dokumentnummer: 2.11
Skapat: 040623	Reviderat: 040623	Fastställt av/datum: Cecilia Söderström/040623

## BEFATTNINGSBESKRIVNING

<b>Befattning:</b>	<b>Floor Manager</b>
<b>Avdelning:</b>	<b>Gaming</b>
<b>Närmaste chef:</b>	<b>Duty Manager</b>
<b>Personalansvar för:</b>	<b>Inspector/Dealers, Dealers och Slot Attendants</b>


## SAMMANFATTNING

Floor Managern ansvarar för den löpande spelverksamheten inom sitt ansvarsområde. Han/Hon ska samordna och leda arbetet samt utgöra en stödfunktion för spelpersonalen. I arbetet ingår att övervaka att spelen följer Casino Cosmopols fastställda rutiner och regler. Floor Managern ska även identifiera och lösa konflikter och arbeta för en god atmosfär bland besökarna. Floor Managern deltar i arbetet med handlingsprogrammet för problemspelande. Floor Managern förbereder också rapporter om verksamheten till ledningen.

## ARBETSUPPGIFTER OCH ANSVARSOMRÅDEN

Floor Managern ska

- säkerställa att integritet och säkerhet i spelen upprätthålls genom att övervaka att spelet sker i enlighet med Casino Cosmopols fastställda rutiner, spelmanualer och policies.
- samordna och leda spelpersonalen samt utgöra en stödfunktion i deras arbete.
- bistå spelpersonalen och besökarna med kunskaper om spelen.
- genom uppmärksamhet och övervakning förebygga och upptäcka eventuella bedrägeriförsök eller annan aktivitet som kan innebära skada eller förlust för kasinot.
- upprätthålla fortlöpande kommunikation med Duty Manager, Surveillance Officers och övrig säkerhetspersonal i frågor som gäller deras ansvarsområden och som är relaterade till integriteten av spelverksamheten eller andra områden inom verksamheten.
- förbereda daglig öppningsplan för de olika spelen samt ansvara för att öppna och stänga bord i syfte att få högsta effektivitet och lönsamhet i verksamheten.
- kalla in extrapersonal vid sjukfrånvaro eller vid behov.
- utveckla spelpersonalen genom utvärdering, coaching och feedback samt ge förslag och rekommendationer till kompetensutveckling av spelpersonalen.
- ansvara för sin personal i Tidomat och skriva personalrapporter till lönekontoret. Attestera personalens tidrapporter och göra noteringar om overtid, sjukdom och dylikt.
- genom regelbundna möten och daglig kommunikation med spelpersonalen informera om verksamhetens policies och ge spelpersonalen annan relevant information.

	Dokumentnamn: Floor Manager	Sida: 2 (2)
	Ägare: Cecilia Söderström	Dokumentnummer: 2.11
Skapat: 040623	Reviderat: 040623	Fastställt av/datum: Cecilia Söderström/040623

- ansvara för att angelägenheter rörande spelpersonalen och idéer från spelpersonalen förs fram till ledningen.
- arbeta för en god arbetsmiljö, vara uppmärksam på missförhållanden och trakasserier och vidta lämpliga åtgärder vid behov.
- lösa problem mellan personal och gäster, eller mellan gäster, när ordinarie personal ej kan lösa dem.
- samtala med besökarna i syfte att bevara och upprätta goda relationer.
- hålla reda på spelarnas vinster och förluster, rapportera och övervaka resultatet på daglig basis, förse ledningen med dagliga rapporter som ska inkludera anmärkningsvärda händelser.
- ge förslag till ledningen angående kasinots verksamhet eller andra angelägenheter rörande verksamheten.
- hålla sig informerad om utvecklingen inom branchen och förvärva specifika önskvärda spelkunskaper.
- vid behov utföra andra förekommande arbetsuppgifter.

Beskrivningen ovan ska inte ses som heltäckande. Andra arbetsuppgifter och ansvarsområden kan komma att läggas till vid behov.

## **KRAVPROFIL FLOOR MANAGER**

**Företag:** Casino Cosmopol

**Datum:** 2004-08-20

**Vår kontaktperson:**

Cecilia Söderström, Vice President Human Resources CC

**Befattning:**

Floor Manager

**Antal:**

11 personer

**Ansvarar inför/rapporterar till:**

Duty Manager

**Personalansvar/antal:**

Inspector/Dealer, Dealer, Slot Attendant.

**De viktigaste ansvarsområdena:**

1. Ansvarar för löpande verksamhet under sitt skift. Löpande kommunikation med säkerhetspersonal och Duty manager.
2. Koordination, stöd, direktiv till personal. Kallar in extra personal vid ev. sjukdom.
3. Närvarorapporter till lönekontoret
4. Daglig öppningsplan för de olika spelen, öppnar och stänger bord för högsta effektivitet.
5. Verksamhetsrapporter till ledningen.
6. Identifiera och lösa alla typer av problem vid spelborden och kasinot i övrigt.
7. Ansvarar för att gäster med spelproblem uppmärksammas och omhändertas på rätt sätt.
8. Sammanställer resultatet av de pengar som växlats vid spelborden utifrån de uppgifter som de får av Inspector/Dealers.

**Arbetstider:**

Skiftarbete.

**Faktorer för att inte fortsätta i urvalsprocessen:**

- Ingen gymnasieutbildning.
- Under 20 år.
- Ingen spelarefarenhet

**Formell utbildning:**

Utbildning inom olika spel är meriterande. Någon form av eftergymnasialutbildning, t.ex. inom ekonomi, marknad ledarskap eller service är meriterande.

**Ålder:**

25 – 50 år.

**Arbetslivserfarenhet:**

- Erfarenhet från liknande arbetsuppgifter är meriterande.



- Flerårig spelerfarenhet är ett krav.
- Arbetslivserfarenhet i arbetsledande befattning är meriterande.

**Språkkunskaper:**

Goda kunskaper i svenska, tal och skrift.

Goda kunskaper i engelska, tal och skrift.

**Personlighet:**

Socialt: Kunna styra och delegera, socialt säker, samarbetsvillig, rådgör med andra, tolerant, viljestark.

Tankemässigt: Händig, undersökande, disciplinerad, idérik, metodisk, smidig.

Drivkrafter: Entreprenörsanda, problemlösare, resultatinkädd, beslutsam.

Egenskaper: Självständig, initiativförmåga, ordningssam, avspänd, alert.

# BILAGA 4

## INTERVJUGUIDE

### INLEDANDE SPÖRSMÅL

- Kort och enkelt förklara vad undersökningen handlar om och även reda ut eventuell begreppslig problematik
- Berätta ungefär hur lång tid intervjun kommer att ta
- Förhört mig om ifall det går bra att jag spelar in intervjun
- Förklara att det material som framkommer vid intervjun kommer att behandlas konfidentiellt så tillvida att respondentens anonymitet så långt som möjligt säkerställs

### BAKGRUNDSFRÅGOR

- Namn
- Ålder
- Nationalitet och eventuellt även ursprunglig sådan
- Befattning
- Anställningsform
- Tid inom yrket
- Tid på Casino Cosmopol och eventuellt även tid kvar
- Utbildning

### TEMA 1 – INTEGRATION

1. Berätta om ditt arbete på kasinot! (tråkigt/roligt, svårt/lätt, stressigt/lugnt, bra/dåligt, utvecklande/bromsande, trivsel, motivation)
2. Hur ser du på organisationen Casino Cosmopol? (kännetecken, egenskaper, funktionsfyllning, inriktning, moral, brister/fördelar, modern/konservativ, utvecklingsinriktad/bakåttävande, struktur, koncept, framtid, ansvar, rigid/flexibilitet, kommunikation, betydelse)
3. Hur ser du på din roll i organisationen? (funktion, möjlighet att påverka/befordras/utvecklas, andras syn, socialt, tillhörighet/utanförskap, ansvar, tid)
4. Berätta hur personalen på spelsidan fungerar! (sammansättning, samarbete, kommunikation/språk, ledarskap, stämning, brister och fördelar, kompetens, integration, användningsområde, mångfald, jämställdhet, umgänge, kunskap, makt, konflikt, grupperingar)

### TEMA 2 – KOMPETENS OCH LÄRANDE

5. Berätta hur du har förändrats sedan du kom till Casino Cosmopol! (utveckling, tankevärld, mognad, moral, motivation, trygghet, kompetens, kunskap, initiativ, kreativitet, värderingar, åsikter, vad förde du med dig)
6. Hur ser du på kompetens inom organisationen? (definition, definition per befattning, användning, fördelning, gruppskillnader, andras syn på kompetens, ledningens syn på kompetens, brister/mätnad, vilken typ finns/saknas, hinder, jämförelser)
7. Berätta hur du upplever användningen av din kompetens? (utnyttjad/outnyttjad kunskap, utnyttjad/outnyttjad potentiell kunskap, kunskap om kunskap, möjlighet att

lära/lära till andra, motivation till att lära/lära till andra, vad är du bra på/mindre bra på, hinder)

8. Berätta hur du utvecklas och lär dig nya saker på kasinot? (kompetensutvecklingsinsatser, medarbetarsamtal, utbildningar, kurser, informationsmöten, hinder, hur IP bidrar till utveckling och nya lärdomar)
9. Berätta hur du tycker duktiga medarbetare skapas inom branschen? (dealer/ID/FM, kollegor/överordnade, förutsättningar, verktyg, drivkrafter, motivation, ledning, organisation, erfarenheter, kultur, hinder)
10. Berätta hur du motiveras i ditt yrke? (drivkrafter, förutsättningar, erfarenheter, hinder)

#### **AVSLUTANDE FRÅGOR**

11. Vill du tillägga någonting? (en idé om hur något kan förbättras, ros och ris, en kul händelse, frågor)
12. Om du skulle skicka med en uppmaning till företagsledningen rörande något av det vi har pratat om idag – vad skulle det vara?