



LUNDS
UNIVERSITET

Pedagogiska institutionen
Box 199, 221 00 Lund

Kurs: PED 463
Magisteruppsats, 10 poäng
61-80 poäng
Datum: 2004-11-08

”Ständig förbättring” och industriarbetares utveckling av sitt yrkeskunnande: En fallstudie

Therese Haase

Handledare:
Glen Helmstad

ABSTRACT

- Arbetets art: Magisteruppsats, 10 poäng
- Sidantal: 54 inklusive referenser och bilagor
- Titel: ”Ständig förbättring” och industriarbetares utveckling av sitt yrkeskunnande: En fallstudie
- Författare: Therese Haase
- Handledare: Glen Helmstad
- Datum: 2004-11-08
- Sammanfattning: Arbete med Ständig förbättring har blivit en allt vanligare arbetsmetod inom dagens verkstadsindustrier. Arbete med Ständig förbättring handlar idag inte enbart om att förbättra produkter och arbetsprocesser utan är även ett sätt att ta vara på och utveckla medarbetarnas kunskaper i arbetet. I denna uppsats har jag valt att studera arbete med Ständig förbättring utifrån medarbetarens perspektiv och vad denna arbetsform har inneburit för industriarbetares utveckling av sitt yrkeskunnande i ett företag. Studien har formen av en fallstudie med halvstrukturerade intervjuer som datainsamlingsmetod. Studiens resultat visar att förbättringsarbetet bidragit till individens utveckling av sitt yrkeskunnande genom möjligheter att kombinera teori och praktik i arbetet samt genom en ökad kunskap om vikten av samarbete i arbetet. Förbättringsarbetet har även bidragit till en större förståelse för arbetsprocessen samt en större noggrannhet och ansvarskänsla i arbetet. Hög produktionstakt och svårigheter med att identifiera problem i arbetet har dock visat sig försvåra intervjupersonernas utveckling av sitt yrkeskunnande. Förbättringsarbetets låga prioritet vid hög produktionstakt, samt begränsade möjligheter till delaktighet då det gäller målformulering och riktlinjer för företagets verksamhet, påverkar således individens motivation och engagemang i arbetet.
- Nyckelord: individ, lärande, arbete, verkstadsindustriellt arbete, Ständig förbättring

Innehållsförteckning

1	Inledning.....	2
1.1	Tidigare forskning.....	3
1.2	Syfte.....	5
2	Metodologiska utgångspunkter.....	7
2.1	Kunskapssyn.....	7
2.2	Val av forskningsansats.....	7
2.3	Undersökningsdesign.....	8
2.3.1	Företaget.....	8
2.3.2	Intervjupersoner.....	10
2.3.3	Datainsamling.....	11
2.3.4	Bearbetning och tolkning av data.....	12
2.3.5	Redovisning av data.....	13
3	Teoretisk ram.....	15
3.1	Individens lärande i arbetet.....	15
3.1.1	Begreppet arbete.....	16
3.1.2	Lärande i en social kontext.....	17
3.1.3	Lärande genom att aktivt handla.....	18
3.1.4	Lärande genom erfarenhet.....	19
3.1.5	Reflektionens betydelse i arbetet.....	20
3.2	Organisationens inverkan på individens lärande.....	21
3.2.1	Det miljöpedagogiska perspektivet på lärande.....	21
3.2.2	Individens handlingsfrihet.....	22
3.2.3	Empowerment.....	22
3.3	Sammanfattning av den teoretiska ramen.....	24
4	Resultatredovisning.....	25
4.1	Ständig förbättring som arbetssätt.....	25
4.1.1	Analys av arbetsmetoder, flöden och störningar.....	25
4.1.2	Mätmetoder i arbetet.....	26
4.1.3	Arbetsmiljö och trivsel.....	26
4.2	Lärande inom ramen för Ständig förbättring.....	27
4.2.1	Kunskaper som utvecklat yrkeskunnandet.....	27
4.2.2	Faktorer som begränsat utvecklingen av yrkeskunnandet.....	36
4.3	Sammanfattning av studiens resultat.....	37
5	Analys och diskussion.....	39
5.1	Metodens inverkan på resultatet.....	39
5.2	Förbättringsarbetet som en lärmiljö.....	40
5.3	Förbättringsarbetets utformning.....	42
5.4	Avlutande reflektioner.....	44
	Referenser.....	46
	Bilaga I: Förfrågan om deltagande i intervju.....	I
	Bilaga II: Intervjuguide.....	II
	Bilaga III: Fiskbensdiagram.....	III

Förord

I denna uppsats har jag valt att studera lärande inom verkstadsindustriellt arbete. Mitt val av ämnesområde är ett resultat av den erfarenhet som jag själv har av att arbeta inom verkstadsindustrin. Då jag är uppvuxen i Gnosjöregionen där industrin är det dominerande verksamhetsområdet har jag på ett naturligt sätt fått kontakt med verkstadsindustrin genom arbete på olika industrier under skollov och helger. Jag har även arbetat en kortare tid med monteringsarbete i en metall- och plastindustri efter avslutad gymnasieutbildning. Det är detta företag som jag valt att återvända till för den här studien. Mina egna erfarenheter har därför bidragit till att jag känt ett stort engagemang och intresse för studien och för de människor som arbetar inom detta verksamhetsområde.

Under arbetsprocessen med att författa denna uppsats har jag samarbetat med ett flertal personer som har varit mycket viktiga för mitt arbete.

Jag vill således rikta ett stort tack till de fyra intervjupersoner som deltog i min studie. Utan deras vänliga bemötande och samarbetsvilja hade denna uppsats inte varit möjlig att genomföra.

Jag vill även framföra mitt varmaste tack till min handledare Glen Helmstad på pedagogiska institutionen som genom konstruktiv kritik och värdefulla synpunkter givit mig nya infallsvinklar och kunskaper under arbetets gång.

Therese Haase

Lund, november 2004

1 Inledning

Förbättringsarbete inom produktion av varor och tjänster har alltid förekommit. Detta arbete har dock skett mer eller mindre systematiskt och spontant, och syftet med förbättringsarbetet har också skiftat. Under lång tid var syftet med förbättringsarbetet enbart att förbättra arbetsproduktiviteten. Då det gäller förbättringsarbete inom verkstadsindustrin har arbetet traditionellt sett blivit påtvingat arbetare i verkstäderna från företagets ledning i form av arbetsrationalisering (Nilsson, 1999). Detta sätt att organisera verksamheten härstammar från Taylor som förespråkade den så kallade "rationella arbetsdelningen". Detta innebar att man skilde på utförande och planerande arbete och att man effektiviserade arbetet i verkstäderna genom att plocka bort onödiga arbetsmoment. Taylor ansåg att det var viktigt att företagsledningen, med hjälp av vetenskapliga metoder, skulle rekrytera "rätt man på rätt plats" i det manuella arbetet. Denna uppdelning av arbetsuppgifter resulterade i mer monotona arbetsoperationer för de anställda som arbetade med det verkställande arbetet i produktionen (Brulin & Nilsson, 1997).

Idag ser arbetssituationen inom verkstadsindustrin annorlunda ut, och som ett resultat av 1990-talets ekonomiska turbulens har allt fler företag och organisationer förstått vikten av att förnya och förändra organisationen (Berger, Hart & Lindberg, 1996). Om företag och institutioner på lång sikt ska kunna svara mot krav som ställs av kunder, konkurrenter och finansierare krävs det att ständigt förbättra och förändra processer och system i arbetet. En viktig aspekt av förändringsarbete är metoden *Ständiga förbättringar* (Brulin & Nilsson, 1997). Intresset för ständiga förbättringar har vuxit under de senaste åren eftersom det allt mer visat sig att effektiva organisationer bygger på decentralisering av ansvar och befogenheter och att medarbetarna är engagerade och motiverade i arbetet (Berger, Hart & Lindberg, 1996).

Berger et al. (1996) använder sig av följande definition för att förklara begreppet Ständig förbättring:

Ständiga förbättringar är en uttalad samling principer, mekanismer och aktiviteter inom en organisation skapade för att ge kontinuerlig förändring i organisationens arbetsprocesser och rutiner. Dessa förändringar ger positiva bidrag till organisationens måluppfyllnad, och ansvaret för förändringsarbetet ligger hos dem som också utför

arbetsprocesserna. Ständiga förbättringar sker kontinuerligt i små steg, vilka tagna separat inte fundamentalt ändrar organisationens grundläggande principer, men som sammantaget ger stort bidrag till måluppfyllnaden (Berger, Hart, Lindberg, 1996, s. 10).

Ständiga förbättringar innefattar således att medarbetarna aktivt, och som en naturlig del i arbetet, ska lösa problem och förbättra sina arbetsprocesser (Berger, Hart, Lindberg, 1996). Detta kräver att varje individ måste ifrågasätta sin egen verksamhet och identifiera problem, komma med lösningar, samt implementera och utvärdera lösningarna (Berger, 1997). Denna involvering bidrar till att de som är berörda av arbetet ökar sitt kunnande om produktionsprocessen och kan således utgöra ett medel för lärande i arbetet (Nilsson, 1999).

Inspirationen till ständiga förbättringar är hämtat från begreppet *kaizen*. Kaizen är japanska, där ”kai” betyder förändring och ”zen” betyder ständigt till det bättre, alltså *ständiga förändringar till det bättre* (Schalin, 1999). Enligt Imai (1996) är begreppet kaizen ett paraplykoncept som innefattar ett brett sortiment av begrepp, verktyg och principer för förbättringsarbete vilket innebär flera av de japanska metoderna inom kvalitetsområdet, som exempelvis TQC (Total Quality Control), JIT (Just-in-time), produktutveckling och smågruppsverksamhet (Imai, 1996). Kaizen, som är en ledningsstrategi, syftar till att skapa bättre lönsamhet, ökad konkurrenskraft och sänkta kostnader. Kaizen fokuserar också på människan och på arbetssättet och hur detta skapar engagemang och arbets kvalitet hos de anställda. Kaizen riktar även uppmärksamhet mot människors attityder och att ge medarbetarna möjlighet att kunna påverka sin situation för att få arbetet att fungera på bästa sätt (Schalin, 1999).

Kaizen har mer karaktären av en filosofi än en definierad organisatorisk form (Berger, Hart, Lindberg, 1996). Enligt Imai (1996) förutsätter kaizens filosofi att människans sätt att leva, vare sig det är arbetsliv, sällskapsliv eller familjeliv, förtjänar att konstant förbättras. Kaizen innebär således en systematisk och kontinuerlig förbättringsverksamhet som involverar såväl företagsledningen som de anställda, och som berör alla funktioner i företaget (Nilsson, 1999).

1.1 Tidigare forskning

Forskning som rör arbete med Ständig förbättring är främst inriktad på hur man kan organisera för ett effektivt förbättringsarbete och hur man därmed kan öka effektivitet och lönsamhet i organisationen (se exempelvis Berger,

Hart, Lindberg, 1996; Lindberg & Berger, 1997; Bessant & Caffyn, 1997; Bessant, 2000). Det finns också forskning som är inriktad på Ständig förbättring som ett medel för att nå ett organisatoriskt lärande (se exempelvis Buckler, 1996; Murray & Chapman, 2003). Trots en stor fokus på produktionsprocessen och organisatoriskt lärande finns det även forskning som är mer inriktad mot *individens* lärande i teamorganiserad produktion eller i förbättrings- eller problemlösningssgrupper inom tillverkningsindustrin (Kock, 2002).

I Kocks studie har användandet av teamorganiserad produktion lett till ökad variation i arbetsuppgifter, mer ansvar och autonomi och ökad komplexitet i arbetsuppgifterna. En del av arbetet har varit att delta i arbete med Ständig förbättring. Erfarenheterna av denna arbetsform har varit att det finns en osäkerhet bland de anställda över vad begreppet Ständig förbättring står för och att de saknar en djupare förståelse för innebörden av ett ständigt förbättringsarbete. Resultatet visar också att förbättringsarbetet inte nått någon större spridning i de studerade företagen, bland annat som ett resultat av att den ökade produktionstakten och att tidspressen i företagen lett till svårigheter att prioritera förbättringsarbetet.

Svårigheter med att få anställda i produktionen att ta ansvar, känna delaktighet och engagemang då man använder sig av förbättringsarbete visas av Field (1997). Forskaren pekar på den tradition som härstammar från Taylors distinktion mellan arbetare och kontorspersonal som en av orsakerna till varför det kan finnas svårigheter att få de som arbetar i produktionen att delta i förbättringsarbetet. Ytterligare orsaker är att man som arbetare vill undvika att känna fientlighet eller skuld från chefer eller medarbetare som ett resultat av ovilja från chefer att dela med sig av makten. Det kan också handla om att de som arbetar i produktionen inte har någon vana av att delta i beslutsfattande eller att man undviker att bidra med idéer och förslag då man riskerar att låta sin chef få belöning eller erkännande för idén. Svårigheterna med att få de anställda i produktionen att delta i förbättringsarbete stöds även av Psoinos och Smithson (2002). Forskarna visar på problem förknippade med att få de anställda att känna ansvar och delaktighet i arbetet. För att skapa bättre förutsättningar för ansvar, delaktighet och engagemang pekar de på vikten av att arbetaren känner att ens bidrag är viktigt och betydelsefullt för företaget och att man som anställd får någon form av belöning eller erkännande för sin prestation.

Ytterligare ett perspektiv på individens lärande då det gäller arbete med Ständig förbättring behandlas av Styhre (2001) som beskriver hur resultatet med Ständig förbättring skiljer sig mellan västvärlden och Japan, där

Ständig förbättring har sitt ursprung. Orsaker till olika resultat av förbättringsarbetet är att anställda i Japan har en tradition av att bidra med sina kunskaper och erfarenheter till företaget där de arbetar och att verka för företagets utveckling. Som en sidoeffekt av detta kan även individen själv gynnas. Det är dock viktigt att tillägga att anställningsförhållandena i Japan tidigare såg annorlunda ut än de gör i västvärlden. Många gånger anställdes medarbetarna på livstid vilket på många sätt kan ha bidragit till en starkare koppling mellan individ och företag. I västvärlden är det dock ett motsatt förhållande där individen i första hand förväntas använda sin potential för att förverkliga sig själv. Detta visar på olika förutsättningar då man använder sig av arbete med Ständig förbättring där olika värdegrunder, förhållningssätt och arbetsförhållanden kan sägas skapa olika möjligheter att lyckas med förbättringsarbetet.

1.2 Syfte

Förbättringsarbete inom verkstadsindustrin har blivit ett sätt att skapa bättre möjligheter för industriföretag att utvecklas och behålla sin konkurrenskraft, samtidigt som detta skapar möjligheter för de människor som arbetar inom industrin att lära och utvecklas i arbetet. Arbetet med att ständigt förbättra verksamheten är därför beroende av hur *individen* ställer sig till denna arbetsform och hur denna upplever och tar vara på sina möjligheter att lära och utvecklas i arbetet.

Efter genomgången av tidigare forskning inom arbete med Ständig förbättring kan det konstateras att det finns få forskningsresultat som fokuserar på ständigt förbättringsarbete som *kontext* för *individens* lärande och utveckling. Jag anser därför att det är viktigt att lyfta fram individen i organisationen och att studera förbättringsarbetet utifrån medarbetarens perspektiv. Detta blir således ett sätt att vidga kunskapen om arbete med Ständig förbättring då det gäller individens upplevelser av detta arbetssätt. Denna fokus kan därför ge värdefulla kunskaper om hur individen använder sig av de möjligheter till lärande som organisationen erbjuder medarbetarna och hur organisationen möjliggör lärande för individen. Jag är således intresserad av att ta redan på vad arbetet med Ständig förbättring betytt för individens möjlighet att lära och utvecklas i sitt arbete. Jag har därför valt att fokusera på hur förbättringsarbetet har utvecklat individens yrkeskunnande. För att förstå innebörden av begreppet *yrkeskunnande* använder jag mig av Ellströms (1992) definition där han uttrycker yrkeskunnande som:

den kompetens som arbetet (arbetsuppgiften) faktiskt kräver eller som, formellt eller informellt, föreskrivs av arbetsgivaren (Ellström, 1992, s. 43).

Det krävs således även en förklaring av begreppet *kompetens*. Ellström (1992) definierar begreppet kompetens på följande vis:

... en individs potentiella handlingsförmåga i relation till en viss uppgift, situation eller kontext. Närmare bestämt förmågan att framgångsrikt (enligt egna eller andras kriterier) utföra ett arbete, inklusive förmågan att identifiera, utnyttja och, om möjligt, utvidga det tolknings-, handlings- och värderingsutrymme som arbetet erbjuder (Ellström, 1992, s. 21)

Syftet med studien är att utifrån en fallstudie ta reda på *vad arbetet med Ständig förbättring inneburit för intervjupersonernas utveckling av sitt yrkeskunnande i ett företag*. Intervjupersonerna innefattar anställda som arbetar i produktionen. Studien skall ge svar på följande forskningsfrågor:

- Vad innebär arbetet med Ständig förbättring i det aktuella verkstadsföretaget?
- Hur upplever intervjupersonerna att arbetet med Ständig förbättring påverkat deras lärande och utveckling av sitt yrkeskunnande?

2 Metodologiska utgångspunkter

I följande avsnitt beskriver jag tillvägagångssättet för min studie. Eftersom studien fokuserar på individens lärande inom ramen för Ständig förbättring är undersökningens upplägg och genomförande beroende av det fokus som jag har valt för denna studie. Tillvägagångssättet är således ett resultat av hur jag har önskat närma mig intervjupersonernas erfarenheter i den aktuella situationen. Texten behandlar vidare hur jag har förberett studien samt hur jag har analyserat och bearbetat mitt undersökningsmaterial.

2.1 Kunskapssyn

Den kunskapssyn som man väljer att företräda är delvis vägledande för hur man går tillväga då man genomför en studie. Man kan välja att se på kunskap som något fast, objektivt och sant eller som något subjektivt, personligt och unikt (Cohen, 2000).

Min egen kunskapssyn utgår ifrån konstruktivismen som menar att kunskapen är något som individen skapar eller konstruerar i relation med sin omgivning. Detta innebär att kunskapen inte kan ses som något statiskt utan skapas och omskapas ständigt utifrån individens upplevelser och erfarenheter. Hur människan förstår sin omvärld blir således inte någon objektiv och sann verklighet utan är unik för varje individ (Burr, 1995). Konstruktivismen innebär dock inte att det inte existerar någon objektiv verklighet utan snarare att människan förstår och tolkar den aktuella situationen på olika sätt. Min syn på hur individen skapar och konstruerar sin kunskap blir därför avgörande för mitt val av forskningsansats.

2.2 Val av forskningsansats

Min studie är genomförd utifrån en kvalitativ forskningsansats. Det grundläggande draget i kvalitativ forskning är viljan att se eller uttrycka händelser, handlingar, normer och värden utifrån de studerade personernas perspektiv samt att förstå händelser, personer och handlingar i deras specifika sammanhang (Bryman, 1997). Då min studie fokuserar på individens lärande inom ramen för Ständig förbättring är en kvalitativ metodansats att föredra framför en kvantitativ ansats eftersom jag har för avsikt att få fram nyanserade och spontana beskrivningar utifrån intervjupersonernas berättelser (Frankfort-Nachmias & Nachmias, 1996).

Ett viktigt särmärke för de kvalitativa metoderna är att de utgår från studiesubjektens perspektiv medan de kvalitativa metoderna i högre grad utgår ifrån forskarens idéer om vilka dimensioner och kategorier som ska stå i centrum för studien (Alvesson & Skoldberg, 1994).

2.3 Undersökningsdesign

Min undersökning har formen av en fallstudie med halvstrukturerade intervjuer som datainsamlingsmetod. Den främsta anledningen till att jag har valt att använda mig av en fallstudie är att jag velat skaffa mig djupgående insikter om den situation där intervjupersonerna befinner sig. Jag har således som avsikt att upptäcka hur förbättringsarbetet har påverkat intervjupersonernas lärande i arbetet utan att i allt för hög grad ha formulerat en förståelse för intervjupersonernas situation innan intervjuernas genomförande. Eftersom fallstudien syftar till att öka förståelsen om en specifik situation har jag med denna metod kunnat närma mig intervjupersonernas erfarenheter, tankar och känslor då det gäller arbete med Ständig förbättring. I denna studie handlar det således om hur intervjupersonerna har upplevt arbetet med Ständig förbättring på det företag där de arbetar, samt hur arbetet med Ständig förbättring bidragit till intervjupersonernas utveckling av sitt yrkeskunnande. I fallstudien är det därför möjligt att fånga in information som kan gå förlorad i en större datainsamling där man inte lyckas visa på det unika och mångfasetterade som dock beskrivs i en individs berättelse. Detta är således ytterligare en anledning till att fallstudien är en lämplig metod i denna studie (Cohen, 2000).

2.3.1 Företaget

Verkstadsföretaget som jag valt för min studie är sedan tidigare välkänt för mig eftersom jag har varit anställd vid företaget under en kortare period. Intresset för lärande inom verkstadsindustriellt arbete kan således förklaras utifrån min egen erfarenhet av att arbeta inom verkstadsindustrin.

Det faktum att företaget är bekant för mig har bidragit till att jag har en relativt god kännedom om företagets organisation och arbetssätt. Min förkunskap och egna erfarenhet har även gjort det lättare för mig att förstå och tolka den information som intervjupersonerna gav mig under intervjuerna (se Kvale, 1997). Jag anser därför att min förförståelse varit en viktig förutsättning för att förstå verksamheten och intervjupersonernas berättelser. Eftersom min studie är genomförd under en relativt begränsad

tidsperiod har min tidigare erfarenhet varit viktig eftersom jag inte haft möjlighet att studera verksamheten under någon längre tidsperiod.

2.3.1.1 En kort beskrivning av verkstadsföretaget

För att förstå vad det innebär att arbeta i den kontext där jag genomfört min studie följer en kort presentation av verkstadsföretaget.

Verkstadsföretaget är av mindre karaktär med ett drygt trettiotal anställda och ingår som ett bland tio andra verkstadsföretag i en företagsgrupp, där samtliga företag har en gemensam policy:

Att utveckla, producera och montera komponenter och system till krävande industrikunder

Verkstadsföretaget har en omsättning på cirka 65 miljoner svenska kronor per år och har även en verksamhet i Kina med hundratalet anställda och med en omsättning på runt 35 miljoner svenska kronor per år.

Det aktuella verkstadsföretaget tillverkar metall- och plastkomponenter till telekomindustrin, systemsidan i telekombranschen, bilindustrin och även till traditionell industri. Verkstadsföretaget är således underleverantör till kunder som Atlas Copco, Autoliv Electronics, Ericsson Flextronics och Nokia¹.

Företaget är indelat i en monteringsavdelning (handtempo), verktygsavdelning, tvätt och trumling, presshall, plastavdelning och lager. För att få en bättre bild av verkstadsföretagets verksamhet följer en kort beskrivning av de olika avdelningarna:

Monteringen (handtempo) har till uppgift att stansa, bocka, prägla och montera olika detaljer i manuella excenterpressar. På denna avdelning sker det även en del handmontering av olika detaljer, både sådana som tillverkats i företaget och detaljer som kommer levererade från andra företag.

Verktygsavdelningen konstruerar, nytillverkar och reparerar verktyg som i huvudsak skall användas i den egna verksamheten. Här arbetar man således med service och underhåll av de verktyg som används i produktionen på verkstadsföretagets olika avdelningar.

I *presshallen* sker stansning och djupdragning av plåt. Det innebär att man klipper och formar tunn plåt i olika automatpressar.

¹ Informationsmaterial från verkstadsföretaget.

På *tvätt och trumling* tvättas olika metall detaljer rena från olja, vilket främst handlar om detaljer som behandlats i verkstadsföretagets presshall. Trumling innebär att man slipar bort vassa kanter på metallen med hjälp av keramiska chips, vilket kan liknas vid små stenar, som roterar i en stor behållare tillsammans med metallen.

På *plastavdelningen* monteras olika plastprodukter i automatmaskiner. Här tillverkas även olika plastdetaljer genom formsprutning. Formsprutning innebär att man sprutar in smält plastmassa i olika verktyg där man låter plasten svalna för att sedan bli en färdig produkt. På denna avdelning sker även en del efterarbetning som exempelvis märkning och tryckning av olika produkter. Det kan exempelvis innebära tryckning av en "logga" eller tryckning av annan information som är nödvändig på produkten.

På *lagret* har man till uppgift att ta emot olika detaljer som kommer levererade från andra företag och att skicka iväg och ta emot olika detaljer och färdiga produkter som bearbetats eller tillverkats i verkstadsföretaget.

Verkstadsföretaget har arbetat med *Ständig förbättring* sedan 1998 då företaget med hjälp av en konsultfirma introducerade förbättringsarbetet för de anställda. Förbättringsarbetet bygger på kontinuerliga förbättringsmöten bland produktionspersonalen som sköts parallellt med det arbete som utförs ute i produktionen². För ytterligare beskrivning av förbättringsarbetet se avsnitt 4.1.

2.3.2 Intervjupersoner

Då det gäller val av intervjupersoner önskade jag få möjlighet att intervjua personer som arbetar i verkstadsföretagets produktion. Jag var även intresserad av att intervjupersonerna skulle arbeta på olika avdelningar inom verkstadsföretagets produktion eftersom jag önskade få olika perspektiv och synsätt på arbetet med Ständig förbättring i de olika intervjuerna.

För att få en så rättvisande bild som möjligt av förbättringsarbetet önskade jag även att dessa personer skulle ha varit anställda vid verkstadsföretaget då arbetet med Ständig förbättring introducerades.

Tillsammans med min kontaktperson på företaget valde jag ut fyra personer, två män och två kvinnor, som jag var intresserad av att tillfråga för en intervju. Då det gäller antal intervjupersoner gjorde jag en avvägning

² Informationsmaterial från verkstadsföretaget samt muntlig information från kontaktperson på verkstadsföretaget.

om hur många intervjuer som jag skulle genomföra. Resonemanget baserade sig på att jag haft för avsikt att finna kvaliteter i intervjupersonernas berättelse. Om avsikten hade varit att generalisera intervjupersonernas svar till att gälla alla som deltagit i förbättringsarbetet hade ett större antal intervjupersoner varit aktuellt. Detta är jag dock inte intresserad av i denna studie (Kvale, 1997).

Då man genomför en kvalitativ studie är det viktigt att man tar hänsyn till olika etiska aspekter under arbetets gång. Dels av respekt för de människor som deltar i undersökningen och dels för att detta i sin tur kan påverka intervjupersonernas inställning till undersökningen. För att relationen mellan forskare och subjekt ska fungera krävs det att forskaren har fått ett informerat samtycke av undersökningssubjekten. Det informerade samtycket bygger på att intervjupersonerna själva har friheten att tacka ja till undersökningen och att dessa även har möjligheten att när som helst dra sig ur undersökningen om så önskas (Cohen, 2000). Personerna som jag önskade intervjua tillfrågades därför via ett brev (se bilaga I). I brevet informerade jag om syftet med studien. Jag valde även att informera om intervjupersonernas konfidentialitet och att jag önskade använda en bandspelare vid intervjutillfället (Kvale, 1997). Konfidentialitet betyder att privata data som identifierar undersökningsspersonerna inte kommer att redovisas och att det således är omöjligt för andra att identifiera intervjupersonerna (Kvale, 1997). Jag har även valt att inte namnge det företag där intervjupersonerna arbetar eftersom det hade kunnat bidra till att det varit lättare att identifiera intervjupersonerna.

Samtliga tillfrågade personer valde att tacka ja till att delta i en intervju med mig. Då det gäller tid för intervjuerna fick jag förslag på fyra tider av kontaktpersonen då jag kunde komma till verkstadsföretaget och genomföra intervjuerna. Dessa fyra tider anpassade jag sedan efter intervjupersonernas arbetstider och även efter deras möjlighet att gå ifrån arbetet i produktionen.

2.3.3 Datainsamling

Varje intervju pågick i cirka en timme. Samtliga intervjuer genomfördes på ett avskilt kontor beläget ute i verkstadsföretagets produktion för att platsen för intervjun skulle kännas så naturlig som möjligt för både intervjupersonerna och mig som intervjuare.

Vid intervjuerna använde jag mig av en halvstrukturerad intervjuguide med ett fåtal frågor inriktade mot individens lärande inom ramen för arbetet med Ständig förbättring (se bilaga II). Frågorna i intervjuguiden skapades

utifrån tanken att fånga in vad intervjupersonerna lärt sig av att delta i arbetet med Ständig förbättring gällande kunskaper, utförande av arbetsuppgifter och insikter. Då jag skapade intervjuguiden hade jag en tanke om att frågorna inte skulle vara för abstrakta eller svårformulerade, utan att de istället skulle kännas naturliga så att det skulle vara lättare för intervjupersonerna att koppla frågorna till verksamheten där de arbetar.

Innan intervjuerna påbörjades informerades jag intervjupersonerna om syftet med studien och frågade även om dessa hade någon fråga innan intervjun påbörjades. Därefter lät jag intervjupersonerna berätta om deras arbetsuppgifter i verkstadsföretaget för att få en bild av intervjupersonernas arbete och ansvarsområden.

För att få en bakgrund till individens lärande inom ramen för Ständig förbättring bad jag intervjupersonen börja med att berätta om hur arbetet med Ständig förbättring går till i det aktuella företaget. Detta var också ett sätt att "få igång" samtalet på ett naturligt sätt.

Beroende av intervjupersonernas svar formulerades olika frågor och följdfrågor för att följa upp och vidareutveckla det som intervjupersonerna berättade. Den halvstrukturerade intervjuns flexibilitet är enligt Franfort-Nachmias och Nachmias (1996) en av fördelarna med denna undersökningsform eftersom frågorna i intervjuguiden inte blir helt avgörande för intervjuns riktning då intervjupersonerna uppmuntras att relatera till egna erfarenheter beroende på vad dessa finner relevant i samtalet.

Varje intervju spelades in med kassettbandspelare. Detta gjordes för att jag skulle kunna koncentrera mig på intervjupersonens svar och ämnet för intervjun. Att spela in intervjuerna på band gav mig också möjlighet att återvända till intervjuerna vid senare tillfälle då jag ordagrant skrev ut intervjuerna på dator. En bandinspelning bidrar också till att fånga upp tonfall och pauser i samtalet som kan vara viktiga delar i intervjun för att förstå innebörden av det som intervjupersonerna berättat. Intervjupersonernas sätt att berätta om sina erfarenheter har haft en stor betydelse för hur jag har tolkat undersökningsmaterialet då tonfall och särskilda understrykningar i intervjupersonernas berättelser kan förstärka en menings innebörd (Kvale, 1997).

2.3.4 Bearbetning och tolkning av data

Eftersom det inte finns någon standardmetod för hur man går tillväga då man analyserar sitt intervjumaterial måste man själv fundera över, och ta ställning till hur man vill bearbeta sitt undersökningsmaterial.

Analysmetoden kan dock sägas vara beroende av vad man analyserar, ämnet för intervjun och vad som är syftet med undersökningen (Kvale, 1997).

Då mina intervjuer var av öppen karaktär kunde jag inte på samma sätt förutse intervjupersonernas svar som om jag hade använt mig av en mer strukturerad intervjuguide, vilket därmed krävde en del tankearbete för att hitta en bra bearbetningsform.

Min analys av undersökningsmaterialet startade redan då jag genomförde intervjuerna eftersom jag redan då kunde se faktorer som påverkat intervjupersonens lärande i arbetet. Analysen fortgick sedan under processen gång, det vill säga vid utskrifterna av intervjuerna samt då jag bearbetade materialet (se Kvale 1997).

De inspelade intervjuerna skrev jag ut ordagrant i textform på dator och jag skrev sedan ut papperskopior av intervjuerna. Mitt första steg var att göra en bakgrundsbeskrivning av varje intervjuperson utifrån den information som jag hade tillgänglig gällande arbetsuppgifter och ansvarsområden i arbetet. Detta gjorde jag för att få en god bild av intervjupersonerna och därmed bättre kunna analysera deras svar.

Jag läste sedan igenom varje intervju var för sig för att få en helhetsbild av intervjun och vad intervjupersonen särskilt betonat i samtalet eller om det funnits något ämne som dominerat samtalet. Jag valde även att bortse från sådant som intervjupersonen berättade som inte var direkt relevant för studiens syfte, det vill säga sådant som inte behandlade intervjupersonens lärande inom ramen för Ständig förbättring (Kvale, 1997). För att få en tydligare bild av varje intervju valde jag att använda mig av ett separat ark där jag antecknade sådant som haft betydelse för intervjupersonens utveckling av sitt yrkeskunnande. Detta fungerade väl eftersom jag hade ett relativt överskådligt intervjumaterial till skillnad om jag analyserat en större mängd utskrifter (se Kvale, 1997).

Efter att ha gått igenom samtliga intervjuer kunde jag konstatera att det fanns vissa återkommande teman i intervjupersonernas berättelser och att det således gick att sammanföra intervjupersonernas svar då de berörde liknande områden.

2.3.5 Redovisning av data

Vid redovisningen av intervjumaterialet har jag valt att sammanföra intervjupersonernas svar istället för att redovisa varje intervjupersons svar för sig. Som jag tidigare tagit upp så visade intervjumaterialet på flera återkommande teman som var gemensamma för flera eller samtliga

intervjupersoner. Eftersom frågorna i intervjuguiden i huvudsak fungerade som en ram för samtalen varierade intervjupersonernas svar vilket även innebar en större mångfald och bredd i intervjupersonernas berättelser. Med anledning av detta har jag i resultatredovisningen formulerat rubriker efter min egen tolkning som fångar in huvudmeningen i det som intervjupersonerna berättat. Då det gäller redovisning av citat som uppkommer i resultatredovisningen har jag genom dessa försökt att spegla mångfalden i intervjupersonernas berättelser genom att använda citat från samtliga intervjupersoner.

Innan resultatredovisningen presenteras har jag i den teoretiska ramen valt att behandla de teorier som jag anser har betydelse för att förstå intervjupersonernas lärande inom ramen för arbete med Ständig förbättring.

3 Teoretisk ram

Följande avsnitt syftar till att skapa ett teoretiskt ramverk åt studien för att förklara hur individen lär och utvecklas i arbetet. Jag har även valt att lyfta fram några faktorer som kan vara av betydelse för individens möjlighet att lära inom arbete med Ständig förbättring. Avsnittet är således uppdelat i två delar, *Individens lärande i arbetet* samt *Organisationens inverkan på individens lärande*.

3.1 Individens lärande i arbetet

Det lärande som jag valt att behandla i denna studie är den form av lärande som brukar kallas för *informellt lärande*. Det informella lärandet baserar sig på de erfarenheter man skaffar sig i det dagliga arbetet och är inte kopplad till några *formella lärsituationer* som exempelvis arrangerade kurser eller utbildningar. Arbetet med att ständigt förbättra verksamheten kan relateras till den informella formen av lärande eftersom detta innebär ett lärande som sker integrerat med den dagliga verksamheten där man betonar erfarenhetens betydelse för lärandet. Fördelen med denna form av lärande är att kunskaperna som detta arbete medför går att koppla till det dagliga arbetet vilket kan innebära ett mer bestående och varaktigt lärande för individen (Ellström, 1992, Ellström, 1996).

Lärande kan definieras på många olika sätt och är därför beroende av hur man ser på lärande som fenomen. Då jag ser lärandet som ett resultat av det sammanhang där individen befinner sig, det vill säga de förutsättningar som både organisationen och den specifika miljön erbjuder individen, samt individens sätt att bearbeta och tolka det som sker runt omkring denna har jag valt att använda mig av följande definition av lärande:

... relativt varaktiga förändringar hos en individ som ett resultat av individens samspel med sin omgivning (Ellström, 1992, s. 67).

Denna definition av lärande tar således hänsyn till det sammanhang där individen befinner sig samtidigt som individens kunskaper och förhållningssätt är av betydelse för hur denna tolkar och bearbetar sina intryck från omvärlden (Ellström, 1992).

3.1.1 Begreppet arbete

Verkstadsindustriellt arbetet har traditionellt präglats av specialiserade och monotona arbetsuppgifter. De senaste åren har det dock skett en drastisk förändring inom det verkstadsindustriella arbetet vilket är ett resultat av globalisering samt ekonomisk och teknologisk utveckling. Inom industrin har detta inneburit större användning av automatmaskiner och annan teknisk utrustning i de traditionella industriländerna, medan mycket av manuellt arbete lokaliserats till lågkostnadsländer. De förändringar som sker i arbetet påverkar individens arbetsuppgifter samt den miljö som individen befinner sig i. Detta får i sin tur konsekvenser för individens möjligheter att lära och utvecklas i arbetet samt hur individen upplever sitt arbete (Casey, 1999).

En viktig utgångspunkt då man studerar individens lärande i arbetet är hur man ser på begreppet *arbete* och vad arbetet fyller för funktion för individen. Enligt uppslagsverket "International Encyclopedia of the Social and Behavioral Sciences" definieras begreppet arbete (se work) på tre olika sätt. Arbete ses dels som en *aktivitet* vilket refererar till arbetets innehåll och utförande. Arbete kan också ses som en *produkt* i det kapitalistiska samhället där arbetet ses som en länk i ett större kapitalistiskt system. Den sista definitionen handlar om arbetet som *social status* vilket refererar till arbetet som ett sätt att påverka och forma människans sociala status och identitet.

Man kan således studera begreppet arbete utifrån olika perspektiv. Nationalekonomen Adam Smith placerade tidigt in arbetets roll i det ekonomiska systemet. Smiths idé var att produktens värde var summan av det i produkten nerlagda arbetet. Han ansåg också att arbetet behövde brytas ner i enkla moment (arbetsdelning) för att man skulle kunna få snabbare och effektivare processer som i sin tur kunde automatiseras. I "Kapitalet" har Karl Marx (1930) byggt mycket av sina resonemang kring begreppet arbete på Adam Smiths teorier. Enligt Marx bygger det kapitalistiska systemet på att arbetaren arbetar för mer än vad denna får ut i form av ekonomisk kompensation. I Marx teorier tar kapitalägaren, som tillhandahåller produktionsresurserna, ut oskäligt mycket för sitt kapital och sin risk och menar att arbetaren (staten) skall äga produktionsmedlen (Marx, 1930).

Marx syn på arbetet grundar sig i hans resonemang om arbetet som ett sätt för människan att uttrycka sitt artväsen. Arbetet är således ett sätt för människan att påverka omvärlden samtidigt som detta i sin tur påverkar henne och hennes möjlighet till utveckling. Enligt Marx så trängde maskinerna undan det mer kvalificerade kroppsarbetet vilket förvandlade

människan till en maskin. Att arbetaren inte heller fick ta del av hela det mervärde som denna skapade i produktionen gjorde att människan *alienrades* från sitt arbete eftersom människan inte längre kunde identifiera sig med produkten eller resultatet av sitt arbete. Begreppet alienation handlade enligt Marx om att människan upplevde en distansering och ett främlingskap från sitt eget arbete och att detta gjorde människan likgiltig inför sina arbetsuppgifter (Marx, 1969).

Begreppet arbete kan studeras utifrån olika perspektiv beroende på vilken definition man väljer att företräda. De definitioner som jag behandlat ovan behöver dock inte nödvändigtvis motsäga varandra. Definitionerna ger dock betydelse av begreppet arbete olika vikt där olika perspektiv ger begreppet arbete skilda betydelser.

3.1.2 Lärande i en social kontext

Eftersom individens lärande i arbetet är beroende av den miljö eller det sammanhang där denna befinner sig har jag valt att lyfta fram kontextens betydelse för lärandet. Det kontextbundna lärandet handlar om att man inte kan frigöra kunskapen från sitt sammanhang eftersom man i arbetet formar vissa handlingsmönster genom att anamma ett speciellt tankesätt eller en speciell kultur som finns på arbetsplatsen (Ellström, 1996). Detta är något som Lave och Wenger (1991) betonar genom att visa på hur lärlingen tillsammans med sin mästarlärare bygger upp sin kunskap i det specifika sammanhang där denna befinner sig. Den kontextbundna kunskapen blir således, i skillnad från den mer abstrakta kunskapen, knuten till en viss arbetsgemenskap och kultur som påverkar och formar individens handlande.

Även Engeström (2001) ser människans lärande som ett resultat av dennes sociala och kulturella kontext. I sin teori om expansivt lärande utgår han ifrån aktivitetsteorin för att förklara vilka faktorer som påverkar och styr individens handlande. Enligt aktivitetsteorin kan människans handlande förklaras utifrån individens grundläggande handlingsmönster. Detta handlingsmönster är ett resultat av ett flertal faktorer, såsom vanor, normer eller regler som människan anammat, samt sociala och kulturella faktorer. Handlandet kan också ses som ett resultat av individens interaktion med andra människor samt dess historia och tidigare erfarenheter. Handlandet styrs även av förändringar i individens omvärld. Det kan exempelvis handla om ny teknologi eller förändrade rutiner i arbetet. Dessa förändringar kan framkalla obalans och konflikter hos individen vilket kan leda till att individen börjar ifrågasätta de värderingar, normer eller regler som råder i den kontext där denna befinner sig. Ifrågasättandet blir således ett resultat

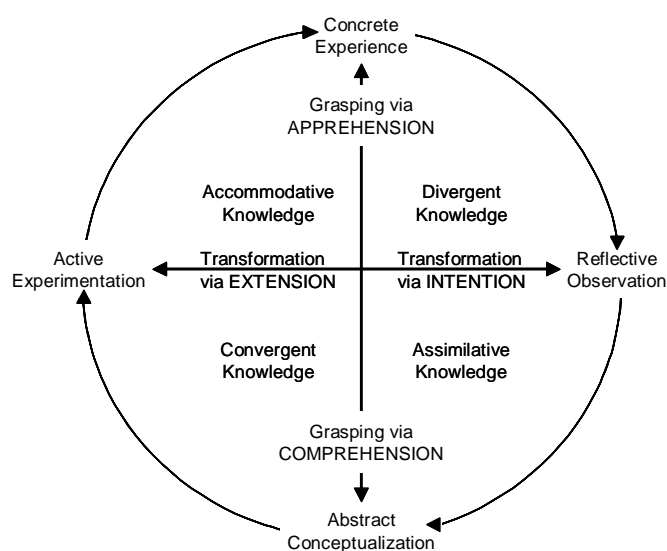
av det spänningsförhållande som skapas mellan det som individen är van vid, det vill säga dennes handlingsmönster, och de intryck som denna får från omvärlden genom nya idéer, tankar, intryck eller impulser. Människans förmåga att ifrågasätta och förhålla sig kritisk till omvärlden är grunden till det som Engeström benämner för ett expansivt lärande. Engeström ser på lärandet som en vågrät process då lärandet inte handlar om att bygga kunskaper på varandra utan att lärandet istället handlar om att skapa nya insikter och bredda sitt synsätt i en specifik kontext.

3.1.3 Lärande genom att aktivt handla

Keller (1993) menar att individen lär och utvecklas då denna handlar eller löser problem i arbetet. För att förklara hur individen skapar kunskap då denna utför en uppgift använder sig Keller av ett bipolärt synsätt. Detta synsätt syftar till att visa på interaktionen mellan teori och praktik och hur dessa samverkar med varandra. Keller ser uppgiften som bestående av två delar. Den ena delen är en *intern* del vilket fokuserar på individens tankar och kognitiva processer. Den interna delen av uppgiften handlar om att skapa sig en mental föreställning om vad som ska utföras. Den handlar också om att formulera ett mål med produkten eller tillverkningen och att mentalt strukturera vägen mot den färdiga produkten eller målet. Den *externa* motsvarigheten av uppgiften är den aktiva delen, alltså den del där individen använder sig av sin mentala föreställning genom att aktivt handla. Uppgiftens olika delar, det vill säga den teoretiska delen och den praktiska delen, står i ett växelspel med varandra genom att det praktiska handlandet ger individen möjlighet att utvärdera den teoretiska kunskapen. Det praktiska handlandet blir således ett sätt för individen att få återkoppling samt en möjlighet att förändra eller förfina sin kunskap. Även Molander (1996) talar om samspelet mellan kunskap och handling och visar på hur dessa två samspelar med varandra genom att använda sig av begreppet "kunskap-i-handling". Han menar att den teoretiska och den praktiska kunskapen inte har någon given gräns utan att dessa samverkar med varandra. För att en människa ska kunna utföra en handling behöver man ha kunskap om *vad* man ska göra. Det krävs därför att individen har den kunskap som möjliggör ett handlande. Man måste också ha kunskap om *hur* man ska göra för att handlingens ska kunna utföras på rätt sätt. Handlingen blir på detta vis ett sätt att fullgöra och skapa mening åt uppgiften (Molander, 1996).

3.1.4 Lärande genom erfarenhet

Då det handlar om lärande i arbetet betonar man ofta erfarenhetens betydelse för individens lärande. Det innebär att man ser individens handlande och erfarenheter som något som individen kan använda sig av för att skaffa sig och bygga upp kunskaper. Kolb (1984), som formulerat en modell (Figur 1) för det erfarenhetsbaserade lärandet, menar att lärandeprocessen tar sitt avstamp i individens konkreta upplevelser och erfarenheter (concrete experience) då denna försöker förstå det som händer i dennes omvärld. Individens upplevelser och erfarenheter bearbetas sedan av individen genom att reflektera över dess innebörd (reflective observation). Det kan handla om att studera konsekvenserna av en viss handling eller att göra en jämförelse av vad man tänkt uppnå och vad det sedan resulterar i, det vill säga jämförelse mellan avsikt och utfall. Individens upplevelser och erfarenheter leder till att denna skapar vissa föreställningar eller mentala strukturer i dennes medvetande (abstract conceptualization). Dessa mentala strukturer blir ett sätt för individen att kunna hantera sin omvärld genom att jämföra med redan existerande tankestrukturer. Det innebär att individen ständigt skapar och omskapar sina mentala strukturer utifrån de erfarenheter som denna skaffar sig. Individen tillämpar sedan sina erfarenheter i omvärlden genom sina handlingar (active experimentation).



Figur 1. Erfarenhetsbaserat lärande enligt Kolb (Kolb, 1984, s. 42)

Kolb betonar även fyra olika lärostrategier som individen väljer att tillämpa beroende av personlig läggning och intresse. Detta innebär att individen kan välja att använda sig av olika tillvägagångssätt då denna handlar eller

löser problem i arbetet. Lärostrategierna kan således sägas vara beroende av de utmaningar som en specifik läroutppgift ger upphov till.

Då erfarenheter bearbetas för att skapa mening sker detta genom det *divergenta tänkandet* (divergent knowledge). Den nya erfarenheten lagras med hjälp av ett *assimilativt tänkande* (assimilative knowledge) i individens tankestrukturer. Den upplevda erfarenheten får då en mening. Ett assimilativt tänkande bygger på att individen tänker utefter invanda rutiner. För att kunna utföra sådant som kräver en djupare *förståelse* krävs ett *konvergent tänkande* (convergent knowledge) som sträcker sig utanför individens tidigare tankestrukturer. Genom det *ackomodativa tänkandet* (accomodative knowledge) rekonstruerar individen om sina tidigare tankestrukturer om de nya erfarenheterna inte stämmer med individens tidigare tankestrukturer (Kolb, 1984).

Det erfarenhetsbaserade lärandet grundar sig således på individens förmåga att utvärdera olika handlingar eller lösningar för att sedan reflektera över detta utfall och således dra lärdom av sina erfarenheter i nya situationer. Det innebär att erfarenheterna i sig inte bidrar till att individen lär och utvecklas i arbetet. Lärprocessen är därför beroende av att individen reflekterar och prövar sina erfarenheter i omvärlden (Kolb, 1984).

3.1.5 Reflektionens betydelse i arbetet

Som jag tidigare behandlat är individens kunskap ofta sammankopplad med själva handlingen. Mycket av de handlingar som man utför i arbetet bygger på ett rutinmässigt arbete där kunskapen inte måste bearbetas eller reflekteras för att kunna utföras av individen. Problemet med det rutinmässiga arbetet kan dock vara att individen slutar att fundera över *vad* denna gör och *varför* denna gör på ett specifikt sätt. Eftersom lärandet bygger på individens förmåga att ifrågasätta sitt handlande eller sin situation är det viktigt att man ger utrymme för reflektion i arbetet. Schön (1989) betonar särskilt betydelsen av att reflektera under tiden som man handlar eller agerar. Denna reflektionsform benämner författaren för "reflektion-i-handling".

Schön menar att mycket av den reflektion som uppstår i arbetet är en konsekvens av att det sker något oväntat som gör att man måste fundera över vad man gör och varför man gör på ett visst sätt. Ifrågasättandet och oväntade händelser kan därmed skapa möjlighet att se andra handlingsalternativ. Schön beskriver reflektionen som ett sätt att föra dialog med handlingen. Det innebär att man använder sig av små pauser under tiden som man handlar för att skapa ett avbrott från handlingen där man får möjlighet att reflektera. Genom reflektionen är det möjligt att

förändra sina tankestrukturer och kan därför bidra till att man omformulerar förståelsen av en situation.

Schön behandlar även det som han benämner för ”reflektion-överhandling”. Denna reflektionsform handlar om att distansera sig från situationen för att kunna fundera över något som ska utföras eller något som redan har inträffat, som handlingens resultat och dess konsekvenser. Även Molander (1996) betonar vikten av att reflektera *över* en handling. Molander menar särskilt att det är när individen distanserar sig från sin handling som det är möjligt att fundera över vad handlingen resulterat i och vad denna får för konsekvenser. Reflektionen blir således, oavsett om denna sker *i* eller *över* en handling, ett sätt att medvetandegöra den kunskap som inte är direkt uttalad i själva handlingen så att kunskapen blir tydligare för individen och således möjlig att förändra.

3.2 Organisationens inverkan på individens lärande

Jag har tidigare i texten behandlat kontextens betydelse för individens lärande eftersom jag anser att man inte kan studera individens lärande utan att ta hänsyn till det sammanhang där individen befinner sig. Jag har därför valt att även fokusera på de möjligheter som organisationen erbjuder individen då det gäller lärande och utveckling i arbetet.

3.2.1 Det miljöpedagogiska perspektivet på lärande

Lärandet är en ständigt pågående process där individen tolkar och bearbetar sådant som händer i dennes omvärld. Individens egen förmåga att möjliggöra lärande är därför av betydelse samtidigt som lärandet kan sägas vara ett resultat av de möjligheter som den omgivande miljön erbjuder individen. Eftersom organisationen, genom sin uppbyggnad och struktur, sätter upp vissa ramar för individens möjligheter att handla är det viktigt att ta hänsyn till hur organisationen fungerar som pedagogisk miljö och hur denna möjliggör lärande och utveckling för individen. Det *miljöpedagogiska perspektivet* på lärande fokuserar på hur organisationen kan möjliggöra lärande och utveckling genom att organisera verksamheten på ett sådant sätt att individen får större möjlighet att lära integrerat med arbetet (Löfberg, 1995; Döös & Ohlsson, 1999).

Döös (2004) menar att organisationen måste *organisera* för lärande snarare än att *arrangera* för lärande, det vill säga ge individen möjlighet att lära och utvecklas på arbetsplatsen samt att organisera en individs arbetsuppgifter så att dessa upplevs som meningsfulla i relation till verksamheten i stort. Det organiserade lärande blir således kopplat till den

dagliga verksamheten genom att det inte sker någon rumslig separering från den miljö där man normalt utför sitt arbete (Döös, 2004). Detta kan ske genom att organisationen skapar möjligheter till reflektion i arbetet och genom att skapa större möjlighet till dialog, kunskapsutbyte och diskussioner i arbetet. Detta skapar en större möjlighet för individen att själv vara aktiv i sitt skapande av kunskap och således öka sin kompetens i arbetet (Döös & Ohlsson, 1999).

3.2.2 Individens handlingsfrihet

För att individen ska kunna lära och utvecklas i arbetet är det viktigt att man som individ får tillgång till att lära och att man också uppmuntras till att delta i planering och uppföljning av arbetet (Ellström, 1996). Möjligheten att handla och ta egna beslut är därför av betydelse för individens lärande. De möjligheter som individen har att agera och handla i arbetet kan förklaras närmare med begreppet *handlingsutrymme*. En människas handlingsutrymme brukar indelas i objektiva och subjektiva handlingsutrymme. Det *objektiva* handlingsutrymmet handlar om den faktiska möjlighet som individen har att kontrollera sitt agerande vilket är beroende av den kontext där individen befinner sig. Det *subjektiva* handlingsutrymmet handlar istället om hur individen upplever sin möjlighet att handla. Det kan finnas situationer där det subjektiva handlingsutrymmet är större än det objektiva. Detta innebär att individen överdriver möjligheterna att handla och antar ett handlingsutrymme som inte existerar. Den omvända situationen är också möjlig där individen inte upplever att denna har en verklig möjlighet att kunna påverka sin arbetssituation. Det faktiska handlingsutrymmet behöver därför inte nödvändigtvis sammanfalla med den upplevelse man har av att kunna agera i arbetet (Aronsson & Berglind, 1990). En konsekvens av att inte ha möjlighet att påverka sin arbetssituation är det Garber och Seligman (1980) benämner för *inlärld hjälplöshet* och inträffar således när det subjektiva handlingsutrymmet är mindre än det objektiva vilket innebär att individen upplever att denna inte har någon möjlighet att påverka sådant som sker i omgivningen vilket gör att individen passiviseras och upplever en distansering från arbetet.

3.2.3 Empowerment

Individens objektiva och subjektiva handlingsutrymme är av betydelse för individens möjlighet att påverka sin arbetssituation. En viktig aspekt av begreppet handlingsutrymme är den upplevelse som individen har av att kunna påverka sin egen arbetssituation. Detta resonemang återfinns även då

man studerar begreppet empowerment. Empowerment är ett begrepp som kommit att användas allt mer då det handlar om att skapa större delaktighet och inflytande bland de anställda i en organisation.

Empowermentbegreppet tas ofta upp i samband med kvalitetsaspekter i organisationen och syftar till att nå ett mer effektivt och lönsamt arbete med förbättrade produkter och arbetsprocesser. Detta kan således ske genom att organisationen *delegerar* ansvar till de anställda så att de som arbetar på lägre positioner blir mer involverade i arbetet (Scarnati & Scarnati, 2002). Denna syn på empowerment är något som Conger och Kanungo (1988) delvis vänder sig emot då dessa hävdar att det inte är möjligt att uppnå empowerment bland de anställda genom att enbart delegera ansvar. De menar att det snarare handlar om att uppmärksamma de bakomliggande faktorer som faktiskt får individen att känna sig delaktig. De menar därför att det finns en fara i begreppet empowerment eftersom delaktigheten i sig inte bidrar till empowerment bland medarbetarna. Det är därför viktigare att möjliggöra delaktighet och att uppmuntra individen att tro på sin egen förmåga.

Detta resonemang återfinns även hos Baruch (1998) som menar att individens inställning och upplevelse av empowerment är det som är av verklig betydelse. Baruch tar upp fyra förutsättningar, som ursprungligen formulerades av Thomas och Velthouse, som kan vara viktiga att beakta för att medarbetaren ska känna motivation inför uppgifterna i arbetet:

- Choice (valmöjlighet)
- Competence (kompetens)
- Meaningfulness (meningsfullhet)
- Impact (inflytande)

Den första förutsättningen handlar om att medarbetaren inte enbart ska få möjlighet att säga sin åsikt utan ska även få möjlighet att kontrollera och få inflytande över arbetsprocessen (choice). Ledningen bör också uppmuntra medarbetaren att ta egna beslut och att våga stå för dem (competence). Det är också viktigt att ledningen uppskattar det som medarbetaren gör i arbetet och att ledningen ger medarbetaren uppskattning i arbetet (meaningfulness). Att låta medarbetaren få inflytande i arbetsprocessen är dock inte tillräckligt. För att nå empowerment bland de anställda måste man också se till att medarbetarens åsikter och synpunkter leder till synbara förändringar i organisationen (impact).

För att organisationen ska kunna möjliggöra för individen att bli mer delaktig i verksamheten krävs en policy bestående av underliggande strategier som är tydliga för medarbetarna i organisationen samt att ledningen formulerat policy och strategier som baseras på ledningens verkliga värderingar och uppfattningar. Det är således viktigt att ledningen har en verklig tro på individens förmåga att själv ta beslut och följa upp arbetet. Det är också viktigt att individen får uppskattning för det som denna gör i arbetet och att detta får tydliga konsekvenser i organisationen. Eftersom empowerment bland de anställda handlar om en upplevelse är det väsentligt att de synsätt och värderingar som organisationen anammat som viktiga aspekter för individens lärande är synliga och trovärdiga för individen (Baruch, 1998).

3.3 Sammanfattning av den teoretiska ramen

Jag har i den teoretiska ramen valt att lyfta fram några olika teorier som jag anser har betydelse för individens lärande i arbetet. Jag har valt att utgå ifrån begreppet arbete och vad arbetet fyller för funktion för individen. Begreppet arbete har i denna studie en viktig betydelse eftersom individens lärande är beroende av de utvecklingsmöjligheter som arbetet erbjuder individen.

Individens lärande är ett resultat av den kontext där denna befinner sig eftersom individens omgivande miljö både skapar förutsättningar och begränsningar för individens möjligheter att lära. Jag har således valt att lyfta fram kontextens betydelse för lärandet och hur organisationen möjliggör lärande för individen. En miljö där individen tillåts handla och agera är en förutsättning för att individen ska känna delaktighet och motivation inför arbetsuppgifterna. Jag anser också att det är viktigt att arbetet möjliggör reflektion så att individen får möjlighet att lära av sina erfarenheter och att dra nytta av dessa i andra sammanhang. Då det gäller arbete med Ständig förbättring kan organisationen, genom de ramar som denna satt upp, skapa olika förutsättningar för individen att vara delaktig i verksamheten. Genom empowerment bland de anställda kan man öka individens möjligheter att själv besluta över sin arbetssituation. Detta förutsätter dock en verklig vilja från organisationens sida där individens delaktighet är något som prioriteras i arbetet. Eftersom empowerment handlar om individens upplevelser av delaktighet är det därför viktigt att organisationen tar hänsyn till att empowerment inte enbart handlar om att delegera ansvar till individen utan att organisationen också har en verklig tro på individen förmåga att lära och utvecklas i arbetet.

4 Resultatredovisning

Resultatredovisningen är indelad i två delar. Den första delen behandlar vad arbetet med Ständig förbättring innebär som *arbetsform* i det aktuella verkstadsföretaget. Informationen baserar sig på intervjupersonernas berättelser och syftar till att skapa en bakgrund till individens möjligheter till lärande och utveckling i arbetet. I resultatredovisningens andra del har jag valt att presentera *intervjupersonernas lärande* inom ramen för arbetet med Ständig förbättring och således hur förbättringsarbetet påverkat intervjupersonernas utveckling av sitt yrkeskunnande.

4.1 Ständig förbättring som arbetssätt

I resultatredovisningens *första* del presenterar jag Ständig förbättring som arbetssätt. Arbetet med Ständig förbättring kan sammanfattas med tre rubriker: *Analys av arbetsmetoder, flöden och störningar, Mätmetoder i arbetet* samt *Arbetsmiljö och trivsel*.

4.1.1 Analys av arbetsmetoder, flöden och störningar

Att arbeta med att ständigt förbättra arbetet innebär, enligt den samlade bild som jag fått från intervjupersonerna, att man kontinuerligt utvärderar verksamheten genom studier av arbetsmoment och processer, i första hand på den egna avdelningen, men också på andra berörda avdelningar. Detta görs för att den totala processen skall bli så effektiv som möjligt.

För att nå ett effektivt förbättringsarbete är det viktigt att inte bara kunna identifiera de fel och störningar som uppstår utan också att hitta sätt att få bort eller minska den tid som inte tillför produkten något förädlingsvärde. Det kan gälla onödiga transporter, slöseri med hjälpmaterial eller andra typer av kostnader som inte ökar produktens värde. För att lyckas med detta måste man hela tiden ifrågasätta om arbetet utförs på bästa sätt.

Maskiner som stannar av olika anledningar är mer lättidentifierade som förbättringsobjekt, men där kan det i stället vara svårt att identifiera vilken faktor som i första hand orsakar stoppet. Ett jämt produktionsflöde med få störningar och minimalt med onödigt slöseri, både i form av materiella resurser som av tid, är således något som eftersträvas i förbättringsarbetet.

4.1.2 Mätmetoder i arbetet

En viktig del av förbättringsarbetet har genom intervjuerna visat sig handla om att använda olika mätmetoder i arbetet för att på så sätt kunna analysera och mäta olika maskiners och processers effektivitet. Det kan handla om att mäta olika avbrottsorsaker eller att mäta en maskins stillestånd för att sedan presentera detta på ett lättöverskådligt sätt genom exempelvis grafiska metoder.

Vid analys av störningar i processer kan analytiska metoder som exempelvis felsökning genom ”fiskbensdiagram” vara en användbar modell (se bilaga III) för att lättare komma åt orsaken till ett eller flera problem. Analys via denna metod innebär att man analyserar alla viktiga faktorer som påverkar en process och att man sedan bryter ner dessa i mindre delar för att på så sätt hitta de mest grundläggande orsakerna till en störning.

Det varierar dock i vilken omfattning som intervjupersonerna använder sig av mätmetoder i arbetet. Inom vissa avdelningar i verkstadsföretaget finns ett större behov av att göra rena mätningar vilket i detta fall handlar om de avdelningar där man sköter automatmaskiner eller automatpressar eftersom man är beroende av att dessa maskiner går i en jämn takt. Det är inte ovanligt att en mätning som startar som en ren avbrottsmätning fortsätter i en analys av orsakerna, även om inte alltid problemen är så komplexa att man behöver använda analytiska metoder.

4.1.3 Arbetsmiljö och trivsel

Enligt intervjupersonernas berättelser har förbättringsarbetet också rört sådant som gäller arbetsmiljö och trivsel i arbetet. Även om sådana frågor behandlas i andra forum inom företaget så kan förbättringsarbetet hjälpa till att ge förslag på arbetsmiljöförbättringar som påverkar både arbetsmiljö och produktionsförhållanden. Det kan bland annat handla om bättre belysning, förbättring av skyddsanordningar eller införandet av lyftanordningar för att underlätta arbetet.

4.2 Lärande inom ramen för Ständig förbättring

I resultatredovisningens *andra* del har jag valt att presentera intervjupersonernas lärande inom ramen för arbetet med Ständig förbättring. Intervjupersonernas lärande innefattar både kunskaper som varit utvecklande för intervjupersonernas yrkeskunnande samt sådana erfarenheter som intervjupersonerna ansett begränsa utvecklingen av sitt yrkeskunnande.

4.2.1 Kunskaper som utvecklat yrkeskunnandet

Analysen av intervjumaterialet har utmynnat i fyra rubriker som beskriver de kunskaper som varit betydelsefulla för intervjupersonernas utveckling av sitt yrkeskunnande: *Större noggrannhet och ansvarskänsla i arbetet, Ökad insikt om vikten av samarbete, Kunskap om sambandet mellan teori och praktik samt Ökad förståelse för arbetsprocessen.*

4.2.1.1 Större noggrannhet och ansvarskänsla i arbetet

Förbättringsarbetet har enligt flera av intervjupersonerna bidragit till en större noggrannhet och ansvarskänsla i arbetet. Eftersom förbättringsarbetet handlar om att kontinuerligt förbättra produkter och system menar flera av intervjupersonerna att noggrannheten och det kritiska reflekterandet är en förutsättning för att kunna förbättra arbetet.

En av intervjupersonerna menar att anledningen till den ökade noggrannheten i arbetet är just medvetenheten om att produkterna måste hålla en god kvalitet då de skickas på efterbearbetning i andra delar av företaget eller då de lämnar företaget. Intervjupersonen berättar vidare att delaktigheten i företagets verksamhet har varit viktig för hur denna utför sina arbetsuppgifter. Intervjupersonen menar att möjligheten att påverka sin arbetssituation i sin tur bidragit till att man som individ känner ett större ansvar gentemot företaget och att viljan att göra ett bra arbete ökar:

delaktighet höjer ju både moralen, att jag ska göra ett bra jobb liksom och såhär. Sen så höjer det ju glädjen med. Känner man att man kan hjälpa till att åstadkomma att något blir bättre så blir det ju roligare att jobba också. Så att det... sen blir det väl en fördel för företaget också då eftersom det höjer moralen bland dem som jobbar, att man vet att vi gör ett bra jobb... att man kan lita på att vi utför grejerna på rätt sätt.

Intervjupersonen menar att delaktigheten är en viktig motivationsfaktor i arbetet. Detta påverkar därför individens upplevelse av arbetet då ansvar i arbetet skapar arbetsglädje.

Det kritiska förhållningssättet som förbättringsarbetet medfört anser flera av intervjupersonerna vara en fördel för både företaget där de arbetar och för det egna arbetet i produktionen. Intervjupersonernas berättelser har visat att arbetets utförande inte förändrats på något märkbart sätt, däremot så menar flera av intervjupersonerna att arbetet kan underlättas genom att kvaliteten på arbetet och produkterna höjs.

En av intervjupersonerna berättar att kvaliteten på produkterna i hög grad påverkat det egna arbetet. Intervjupersonen menar att dåligt material många gånger innebär att man måste lägga onödig tid på att sortera dåliga detaljer från bra detaljer vilket både är ett tidsödande och enformigt arbete:

för det första måste vi ju tänka på kunden att han får rätt grejer i rätt tid med bra kvalitet och då vill vi ju få tillbaka bra kvalitet också... jag menar... det märkte vi ju när vi fick sådana billiga detaljer och material så var det ju bara sämre. Så det är ju så att jag tycker hög kvalitet det är... det vill ju kunderna ha också och det förbättrar ju vårt arbete också om vi får bra kvalitet för då flyter det på mycket bättre

Intervjupersonen anser att produkternas kvalitet har betydelse för individens upplevelse av sitt eget arbete. Citatet visar på hur produktkvaliteten inte enbart gynnar företaget ekonomiskt utan även underlättar individens arbete.

Ett par av intervjupersonerna berättar om hur förbättringsarbetet har fått dem att förhålla sig mer kritiska till det egna arbetet. Intervjupersonerna menar att arbetet inte enbart handlar om att producera i en snabb takt utan även om att hitta en bra arbetsmetod som passar individen och att tillverka produkter med god kvalitet:

man är mer kritisk och såhär att man är mer noga med att det blir rätt eller sådär att det höjer medvetenheten på det viset att grejerna jag gör ska vara rätt liksom... det är inte bara att bunka på och skicka iväg bitarna utan jag ska vara säker på att de blir riktiga och jobba efter en kontrollinstruktion och såhär

... man tänker ju kanske lite mer... är det här det bästa sättet att jobba på eller går det att göra på något annat sätt... det är ju kanske mycket upp till

mig hur jag lägger bitarna och så också då och om det går att utföra på något annat sätt också då.

Förbättringsarbetet har inneburit att intervjupersonerna anammat ett mer aktivt förhållningssätt i arbetet. Detta har varit positivt för intervjupersonerna eftersom det har inneburit en ökad medvetenhet om produkternas kvalitet samtidigt som det även är viktigt att hitta ett arbetssätt som passar individen.

4.2.1.2 Ökad insikt om vikten av samarbete

Förbättringsarbetet bygger till stor del på problemlösning och diskussioner tillsammans med kollegor på den egna avdelningen eller på andra avdelningar inom företaget. Mycket av det arbete som utförs i verkstadsföretaget är beroende av det arbete som sker på andra avdelningar i produktionen. En av intervjupersonerna berättar om vikten av samarbete i arbetet:

det är många som samarbetar i en linje här... jag levererar ju grejer till tvätten här och tvätten levererar till lager och ofta levererar vi grejer till handtempo och det händer att vi gör det till plasten också... så man måste samarbeta...

Samarbetet är således en viktig del av arbetet. Detta kräver att arbetet som görs på andra avdelningar fungerar väl och att detaljerna är av god kvalitet då de skickas för efterbearbetning på andra avdelningar. Då det handlar om problemlösning i förbättringsgrupperna är det viktigt att få möjlighet att ”bolla” idéer med sina arbetskamrater, och som en av intervjupersonerna uttryckte det:

... skulle man sätta sig själv till exempel och gå igenom diagram och sånt här och försöka analysera... man skulle nog bara sitta där! Du vet... man hade nog inte kommit på någonting eller så... men ju fler man är desto bättre idéer... det tycker jag i alla fall.

Intervjupersonen menar att samarbetet är viktigt för att man ska kunna nå nya och bättre lösningar i arbetet. När flera personer får möjlighet att diskutera arbetet blir det möjligt för individen att lära sig mer om sitt eget och andras arbete.

De förbättringsmöten som är en del av arbetet med Ständig förbättring har enligt ett par av intervjupersonerna varit viktiga för att skapa samarbete mellan de som är berörda av olika projekt eller arbetsuppgifter, det kan vara både arbetskamrater ute i produktionen och arbetskamraterna på kontoret. Lärande tillsammans med arbetskamraterna har genom intervjuerna visat sig bidra positivt till individens lärande eftersom detta ger möjlighet att få nya perspektiv och synsätt i arbetet.

En av intervjupersonerna anser att arbetet med Ständig förbättring varit bra för kommunikationen genom att arbetet blir ett sätt att få information och för att själv få möjlighet att bidra med sina kunskaper och erfarenheter i arbetet. Förbättringsarbetet kan således vara ett sätt att korta både beslutsvägarna och kommunikationsvägarna i företaget.

En av intervjupersonerna betonar att mycket av det man lär sig i arbetet och genom förbättringsarbetet är möjligheten till samarbete med sina arbetskamrater. Denna betonar också vikten av att det fungerar väl med sina arbetskamrater och att en god relation med sina arbetskamrater är en viktig förutsättning för att lära. Intervjupersonen berättar om hur denna, med hjälp av en tidigare arbetskamrat på verktygsavdelningen, lärt sig att själv hantera automatmaskinerna då det uppstår något fel eller problem i arbetet:

... jag tycker att det är viktigt vilka folk man har kring sig faktiskt det gör mycket att man trivs ihop och att man lär av varandra och den här reparatören visade alltid hur man skulle göra och sedan kunde man det. Då blev det inga långa stillestånd då man skulle ringa till en reparatör utan man visste precis hur man skulle göra. Det tycker jag är viktigt att man får lära sig hur man tar hand om problemen... då känner man sig lite viktig med... eller man känner sig duktig att det där klarar jag själv

Intervjupersonens berättelse visar på hur individen skapar nya kunskaper genom att ta del av andras kunskaper i företaget. Kunskapen handlar i detta fall om sådant som är väsentligt för intervjupersonens dagliga arbete, men som tidigare utförts av en arbetskamrat från verktygsavdelningen. Dessa kunskaper har resulterat i att intervjupersonen känner större självständighet i arbetet vilket påverkat intervjupersonens självförtroende på ett positivt sätt.

Ytterligare en av intervjupersonerna berättar om en kollega på handtempoavdelningen som genom förbättringsarbetet fick hjälp med att lära sig att ställa verktyg i excenterpressarna av verktygsmakare från

verktygsavdelningen. Detta påpekar personen vara ett viktigt led i att bättre kunna hantera de problem som uppstår på den egna avdelningen:

... innan fick vi ju hämta någon inne på verktyg (...) det var ju ett krav då liksom som vi tyckte att personalen då... att någon i personalen skulle kunna ställa då så man slipper springa och hämta någon annan och om de är upptagna inne på verktyg blir det ju mycket onödig väntan... mycket spilltid och sånt där som man kom till rätta med på det viset

Även citatet ovan visar på att intervjupersonens självständighet i arbetet har ökat som ett resultat av samarbete med sina kollegor.

4.2.1.3 Kunskap om sambandet mellan teori och praktik

Arbetet med Ständig förbättring har genom intervjuerna visat sig vara ett tillfälle att bredda sin kunskap i arbetet genom att lära sig att kombinera det praktiska kunnande som intervjupersonerna har i arbetet med ett abstrakt tänkande.

Flera av intervjupersonerna nämnde just "tänkandet" som något som förändrats som ett resultat av arbetet med Ständig förbättring. Det förändrade tankesättet handlar till stor del om att intervjupersonerna börjat använda sig av problemlösning i arbetet. Hur mycket man använder sig av problemlösning och ett abstrakt tänkande kan dock sägas vara beroende av det arbete man normalt utför och vilken avdelning man arbetar på och varierade därför något bland intervjupersonerna.

En av intervjupersonerna påpekar att denna i grunden mer ser sig som praktiker än teoretiker men att Ständig förbättring bidragit till att denna på ett naturligt sätt fört in den teoretiska aspekten i arbetet. Genom att använda sig av praktiska kunskaper och kombinera detta med ett nytt tänkande anser intervjupersonen att man kan lösa problemen på ett mer effektivt sätt:

det här med ständig förbättring du vet... i början kändes det stort, kanske inte meningslöst men man tänkte vad kommer det att leda till... det är i efterhand man har fattat att man lärt sig att kolla runt... jag kan bara säga ifrån min synpunkt. Jag är lite mer praktiker än teoretiker men det jag lärde mig det är att också ta den teoretiska delen lite grann och att tänka innan man handlar som man säger

Intervjupersonen visar på att praktiska kunskaper med fördel går att kombinera med teori, vilket i detta fall handlar om ett reflekterat tänkande.

Intervjupersonen ser således tydliga fördelar med att ha fört in ett nytt, mer teoretiskt arbetssätt i det dagliga arbetet i produktionen.

En av intervjupersonerna uttryckte sig på följande vis angående ”tänkandet” i arbetet med Ständig förbättring:

... man känner att det har satt sig någonstans i grunden. Ett nytt tänkande... att man hela tiden försöker se en annan vinkel på sitt arbete... att hela tiden hitta något som kan bli bättre

Förbättringstänkandet fungerar enligt intervjupersonen som ett naturligt inslag i arbetet där förbättringsåtgärder är något som blivit en viktig del av arbetet.

En av intervjupersonerna uttryckte under intervjun fördelen med att tänkandet direkt går att använda i produktionen och att man därmed får möjlighet att använda kunskapen i praktiken. För denna är det viktigt att kunskapen går att använda och att kunskapen hjälper till att förändra ute i produktionen. Intervjupersonen berättar under intervjun om hur denna, tillsammans med sina arbetskamrater, underlättat arbetet i presshallen genom att förbereda pressarna med en komplett uppsättning verktyg vid varje maskin. Detta anser intervjupersonen vara en av de åtgärder som betytt mest för dennes arbete eftersom detta inneburit att tidsåtgången för arbetet reducerats. Den person som ska utföra uppsättningen av ett verktyg slipper tidsödande och frustrerande arbete med att leta fram den utrustning som behövs vid varje uppsättningstillfälle. Detta visar på en större beredskap i arbetet där man inte enbart åtgärdar problem och svårigheter för stunden utan att arbetet även ska fungera nästa gång ett verktyg behöver ställas i en press.

En av intervjupersonerna arbetar på ett naturligt sätt med problemlösning i arbetet som verktygsmakare. Denna tror att förbättringsarbetet inte haft lika stor betydelse för denna eftersom förbättringsarbetet på många sätt påminner om det arbete som denna arbetar med dagligen, det vill säga att utveckla olika verktyg samt att reparera verktyg som gått sönder. Något som intervjupersonen betonar är dock att arbetet med Ständig förbättring fört med sig kunskap om den ekonomiska aspekten av arbetet och att kostnader för olika åtgärder har blivit viktigare att ta hänsyn till. Detta uttryckte intervjupersonen såhär:

... tekniktänkandet i sig finns väl där men just att komma runt och se om det finns någon ekonomi att köra denna lösning eller ska vi köra på som det är

just nu för att just när det gäller verktyg så är det ju en viss tid va som dom lever i produktionen och vissa grejer kan kännas lite meningslösa att göra vissa förbättringar på och då får man ju försöka göra ett snabbt överslag då på om det är lönt att göra denna förbättringen då, om man ska lägga tiden på det helt enkelt

Även om vissa av avdelningarna på verkstadsföretaget inte arbetar med problemlösning i lika hög utsträckning som vissa andra avdelningar så menar en av intervjupersonerna att det har blivit lättare att ta sig an problem i arbetet:

man kan säga att man analyserar fel mycket lättare... det kan jag tycka faktiskt, att man inte har tummen mitt i handen och tänker 'åh vad kan det vara?' utan man går in i själva problemet och ser vad det kan vara som är fel (...) så man har ju lärt sig kanske att analysera lite mer och kolla vad kan det bero på...

Intervjupersonen menar att förbättringsarbetet inneburit en större självständighet i arbetet och att problemen många gånger är möjliga att lösa på egen hand.

4.2.1.4 Ökad förståelse för arbetsprocessen

Intervjupersonernas berättelser visar på att flera av intervjupersonerna inte enbart lärt sig mer om det egna arbetet utan att dessa också fått en större inblick i arbetskamraternas arbete och vad som händer på företagets övriga delar, vilket kan vara ett resultat av de möjligheter till samarbete som finns i förbättringsgrupperna.

Samarbetet med arbetskamrater har således inte enbart inneburit att man lärt av varandra utan samarbetet har även visat att man kan få större förståelse för varandras arbete och att man också får möjligheten att se det samband som finns mellan ens eget och andras arbete.

En av intervjupersonerna påpekar att kommunikationen och samarbetet med arbetskamraterna gett denna större inblick i deras arbete och att även de problem och svårigheter som kan finnas på andra avdelningar blir synliga:

det är så lätt att man börjar klaga på alla andra för att dom har det så lätt och dom gör ju si och så och vi får slita allt vad vi orkar du vet... det är viktigt att veta vad dom andra gör annars är det så lätt att klanka ner på alla andra...

En annan av intervjupersonerna uttryckte sig på följande sätt:

... många gånger vet man ju inte riktigt vad de (arbetskamraterna) håller på med men då fick man ju en förklaring då många gånger då... då kunde man ju fråga men vad innebär det då... så då kunde dom ju förklara då... så på så sätt ökar det ju förståelsen...

Citaten ovan visar på att förbättringsarbetet till viss del bidragit till att involvera de anställda i andras arbete vilket gjort att förståelsen ökat för andras arbete samt medvetenheten om vad det kan innebära att arbeta på en annan avdelning i företaget.

Förbättringsarbetet har bland annat inneburit att det funnits möjlighet att diskutera arbetet tillsammans med dem som har en direkt koppling till arbetet, det kan gälla arbetskamrater ute i produktionen eller arbetskamrater som arbetar på kontoret. En av intervjupersonerna påpekade under intervjun att det finns en fördel med att få möjlighet att diskutera arbetet med berörda parter och att få möjlighet att bjuda in exempelvis produktionschefen eller inköpschefen på ett förbättringsmöte om man behöver viss information om ett projekt eller någon produkt eller detalj. Detta kan således hjälpa till att ge alla parter en bättre bild av arbetsprocessen från planeringen på kontoret och hur arbetet sedan sker ute i produktionen:

... man blir mer insatt i hur det går tillväga eller liksom vad som händer i de olika leden inifrån planering och ut i produktionen och sen när lagret skickar iväg bitarna... sen är det ju inte så att man alltid förstår hur dom har tänkt när dom... men man vet ju själva tillvägagångssättet

Flera av intervjupersonerna betonar vikten av att få veta resultatet av det arbete som man genomfört. Detta anser de vara viktigt för att se vad arbetet resulterat i samt för att kunna dra lärdom av det arbete som utförts i förbättringsgrupperna. Eftersom förbättringsarbetet har medfört en kontinuerlig återkoppling till de anställda om sådant som åstadkommit med arbetet. Den kontinuerliga återkoppling som förbättringsarbetet medfört har också gjort det lättare för intervjupersonerna att se ett tydligt resultat av det arbetet som utförs ute i produktionen.

En av intervjupersonerna berättar att en del blev lite irriterade i början av förbättringsarbetet eftersom arbetet inte verkade leda till någonting. Detta

var något som flera av dem påpekade till ledningen och när resultaten sedan började visas på papper kunde man se att vissa saker som diskuterats faktiskt åtgärdats:

... en del blev väl lite lacka sådär... men det leder ju inte till någonting... det har väl inte hänt någonting... men allt märkt ju inte så... men när det kom på pränt då såg vi ju att det kanske hade blivit bättre belysning på en del arbetsplatser och ja... att det ändå var en del grejer som ändå hade blivit åtgärdade och sådana saker då...

Ytterligare en av intervjupersonerna såg det som positivt med återkoppling i arbetet. På frågan *varför* återkopplingen är viktig svarade intervjupersonen på följande sätt:

... det är ju vi som sitter i dom här mötena och får vi inte veta hur det går eller om det blir förbättrat är det ju ingen idé att vi sitter där, tycker inte jag. Det är väl ingen som vill göra ett arbete och sedan inte veta hur det går eller hur resultatet blir. Det är ju så. Skulle man inte få reda på något resultat då skulle man inte kunna förbättra något heller för då vet man ju inte om det har blivit bättre eller inte. Det är mycket viktigt!

Det faktum att återkopplingen ger en större inblick i vad arbetet lett till ger också en möjlighet att dra lärdom av det som man gjort i arbetet. En av intervjupersonerna betonar just fördelen med att få möjlighet att fundera över arbetets resultat och att det då även finns möjlighet att använda sig av dessa erfarenheter i andra sammanhang och nästa gång då man gör något liknade i arbetet:

... det är klart att man vill ha reda på att saker och ting man har gjort... att det går bra va... att man gör förtjänst på det. Det är ju ett kvitto på att man har lyckats på något vis... annars kanske man går och tänker på det och undrar hur det gick med det där... blev det någon förtjänst på det så kanske man går och grubblar på det och då kan man liksom släppa. Får man feedbacken kan man släppa och vara nöjd med sig själv då om det gick bra va... och om det blev dåligt kan man ta med sig det till kanske ett annat projekt va som man pysslar med att då ska man inte göra på det viset för det tjänar man inte mycket på

Återkopplingen har enligt intervjupersonen en viktig betydelse för lärandet. Eftersom kunskapen är beroende av den reflektion som sker i arbetet får

återkopplingen en central del av lärandet då individen ges möjlighet att fundera över avsikt och utfall i arbetet samt hur man ska använda sig av sin kunskap i andra sammanhang.

4.2.2 Faktorer som begränsat utvecklingen av yrkeskunnandet

Analysen av intervjumaterialet har även utmynnat i två rubriker som beskriver de faktorer som begränsat utvecklingen av intervjupersonernas yrkeskunnande: *Produktionstaktens inverkan på förbättringsarbetet* samt *Svårigheter med att identifiera problem i arbetet*.

4.2.2.1 *Produktionstaktens inverkan på förbättringsarbetet*

Något som ett par av intervjupersonerna påpekade som problematiskt med förbättringsarbetet är det faktum att förbättringsarbetet tenderar att få låg prioritet då det är bråttom med att få fram olika detaljer. Det ofta brådskande arbetet inom företaget har gjort att det periodvis varit svårt att få in förbättringsarbetet som ett kontinuerligt och naturligt inslag i arbetet.

En av intervjupersonerna nämnde tiden som en förutsättning för att förbättringsarbetet ska fungera. Om tiden inte finns till förfogande blir det enligt intervjupersonen meningslöst att fortsätta med att försöka förbättra arbetet:

... det blev ju väldigt hög produktionstakt och då kände man ju att man inte riktigt hade tiden att sätta sig in i det här med ständigt förbättringsarbete utan det kom lite vid sidan av och då kändes det samtidigt lite meningslöst att hålla på med det va...

Citatet visar på att intervjupersonen upplever det svårt att finna motivation till att arbeta med Ständig förbättring då det periodvis är problematiskt att få tiden att räcka till i arbetet. Då förbättringsarbetet får låg prioritet i arbetet ger detta negativa signaler till individen eftersom individens arbets kvalitet inte får en lika viktig betydelse som att producera i en snabb takt.

4.2.2.2 *Svårigheter med att identifiera problem i arbetet*

Flera av intervjupersonerna nämnde under intervjuerna att det ibland kan vara svårt att hela tiden tänka på att förbättra verksamheten. En av intervjupersonerna berättade under intervjun att man ibland nästan går och letar fel då man inte känner att det finns något som är angeläget att åtgärda:

... ett tag så var det så att vi löste väldigt många problem också så vissa avdelningar dom gick och letade problem och kunde inte hitta något så till slut var dom tvungna att hitta någonting och så kändes det som att just det problemet det kunde man kanske inte tjäna så hemskt mycket på så då kände dom det att va fasen... varför ska vi syssla med det och lägga ner tid på att försöka förbättra när vi istället kan jobba och få fram bitarna...

Svårigheten med att identifiera problem i arbetet är något som ytterligare en intervjuperson berättade under intervjun. Denna berättade även att man ibland valt att hoppa över vissa förbättringsmöten eftersom man inte ansett att man haft något att diskutera i förbättringsgruppen:

... det vi tyckte i våran grupp var väl att... ja man hörde ju på de andra också då... jaha... men vad ska vi ha möte om idag då? Vi har ju liksom inga problem nu och då var det ju kanske lite att vad ska vi prata om nu då (skratt) man hade liksom inte nåt ämne riktigt då och det blev ju så att någon månad så hoppade man över för att det kan vi ta nästa gång istället...

Intervjupersonens berättelse visar på hur problemtänkandet kan innebära svårigheter för individen i organisationen. Problemfokuseringen i arbetet innebär att sökandet efter problem upptar för mycket tid för individen och att detta i sin tur bidrar till att förbättringsarbetet ”stannar av”. Detta innebär även att förbättringsarbetet inte prioriteras då detta väljs bort för att istället producera. Detta blir således ett dilemma då förbättringsarbetets grundtanke är att detta ska ske kontinuerligt och parallellt med det producerande arbetet.

4.3 Sammanfattning av studiens resultat

Ständig förbättring som arbetssätt har enligt de intervjuade själva gett dem möjlighet att lära sig att använda nya arbetsmetoder i arbetet. Arbetet med Ständig förbättring har visat sig bidra till att utveckla individens yrkeskunnande genom att möjligheten till delaktighet och inflytande gjort att intervjupersonerna känner större ansvar och noggrannhet då det gäller arbetets utförande. Genom det samarbete som förbättringsarbetet medfört har intervjupersonerna upplevt att det blivit lättare att lösa problem i arbetet. De mätmetoder som kommit att användas i arbetet samt det tänkande som varit ett resultat av Ständig förbättring har bidragit till att

intervjupersonerna lärt sig att ta hänsyn till nya aspekter då det gäller problemlösning i arbetet. Samarbetet har även bidragit till att individerna upplevt att man fått en större inblick i arbetskamraternas arbete, både i verkstadsföretagets produktion samt det arbete som utförs på företagets kontor. Flera av intervjupersonerna menar dock att det även funnits sådant som hindrat deras möjligheter att utveckla sitt yrkeskunnande. Ett par av intervjupersonerna menar att arbetet i förbättringsgrupperna ibland blir lidande som ett resultat av företagets höga produktionstakt. Detta gör att arbetet ibland skjuts upp eller att man hoppar över vissa förbättringsmöten för att det känns mer angeläget att producera än att diskutera problem eller förbättringar i arbetet. Det har också varit problematiskt att ständigt tänka på förbättringar i arbetet vilket gjort att det ibland varit svårt att komma vidare i arbetet eftersom man inte hittat relevanta problem att åtgärda.

5 Analys och diskussion

Syftet med studien har varit att studera vad arbetet med Ständig förbättring har inneburit för intervjupersonernas utveckling av sitt yrkeskunnande i ett företag. Syftet har utmynnat i två frågeställningar där jag velat få svar på vad arbetet med Ständig förbättring inneburit som arbetsätt i det aktuella verkstadsföretaget samt hur förbättringsarbetet påverkat intervjupersonernas lärande och utveckling i arbetet. Nedan följer en diskussion kring vad studiens metod haft för betydelse för resultatet samt en diskussion kring individens lärande inom ramen för Ständig förbättring. Diskussionen behandlar hur intervjupersonernas lärande har påverkats av arbetet med Ständig förbättring både då det gäller utvecklande erfarenheter och sådana erfarenheter som begränsat intervjupersonernas lärande i arbetet. Diskussionen behandlar således även hur förbättringsarbetets utformning kommit att påverka intervjupersonernas lärande och utveckling i arbetet. Diskussionen sker utifrån några av de teorier som jag behandlat i den teoretiska ramen (se avsnitt 3).

5.1 Metodens inverkan på resultatet

Studiens resultat baserar sig på en fallstudie där jag använt mig av halvstrukturerade intervjuer som datainsamlingsmetod. Mitt val av metod baserar sig på en önskan om att studera förbättringsarbetet utifrån individens perspektiv och således rikta fokus mot individens upplevelser och erfarenheter.

Den halvstrukturerade intervjun bygger på ett samtal mellan intervjuare och intervjuperson. Eftersom studiens syfte fyller en viktig funktion i samtalet har jag som intervjuare varit den som i första hand påverkat samtalets riktning. Då samtalet syftat till att studera intervjupersonernas lärande inom ramen för Ständig förbättring har samtalets innehåll avgränsats till att gälla sådana erfarenheter som varit intressanta för studiens syfte. Trots att jag som intervjuare skapat vissa ramar för samtalets uppbyggnad och innehåll har jag försökt att inte styra intervjupersonernas svar. Detta ansåg jag vara viktigt för att intervjupersonerna skulle få möjlighet att framföra sådant som de upplevt som väsentligt att berätta om sitt lärande inom ramen för Ständig förbättring. Genom att ställa öppna frågor och genom att jag försökt att följa upp och vidareutveckla sådant som intervjupersonerna särskilt betonat under intervjutillfället har jag försökt att minimera risken

för att jag som intervjuare ska ha påverkat och styrt samtalen i allt för hög grad.

Då det gäller urval av intervjupersoner har även detta inverkat på studiens resultat. Samtliga intervjupersoner som tillfrågades för en intervju valde att delta i undersökningen. Intervjupersonernas samarbetsvilja var således en viktig förutsättning för deras motivation och intresse under intervjutillfället. Eftersom studien har formen av en fallstudie kan resultatet sägas gälla för det aktuella verkstadsföretaget och för de intervjupersoner som deltagit i studien. Det innebär därmed att resultatet skulle kunna skilja sig åt om jag hade intervjuat andra personer i verkstadsföretaget. Ett sätt att minimera risken för allt för entydiga svar är dock att jag valt intervjupersoner från olika avdelningar. Intervjupersoner från olika delar av verksamhetens produktion har således gett olika erfarenheter av förbättringsarbetet. Dock har intervjupersonernas berättelser pekat på flera viktiga faktorer för lärandet som varit gemensamma för flera eller samtliga intervjupersoner. Även avvikande svar som inte är gällande för alla intervjupersoner är dock viktiga och intressanta att beakta för att få en mer mångfasetterad bild av förbättringsarbetet. Resultatet av undersökningen kan också sägas vara beroende av de arbetsmetoder som man valt att använda sig av i det aktuella verkstadsföretaget. Det innebär således att lärandet skulle kunna se annorlunda ut om man genomfört studien på ett annat verkstadsföretag och som använder sig av andra arbetsmetoder och arbetssätt.

5.2 Förbättringsarbetet som en lärmiljö

Arbete med Ständig förbättring kan studeras utifrån olika perspektiv. Man kan välja att rikta fokus mot förbättringsarbetet som ett sätt att öka produktivitet och lönsamhet i organisationen eller så kan man, som jag gjort i denna studie, studera arbetet utifrån *individens* perspektiv. Jag utgår således ifrån att arbetet inte enbart fyller funktionen av att bidra till människans ekonomiska försörjning utan ser även arbetet som ett sätt för individen att utvecklas som människa. Då man studerar förbättringsarbete ur individens perspektiv blir individens upplevelser av förbättringsarbetet det väsentliga eftersom detta får betydelse för hur individen agerar i arbetet och hur detta i sin tur påverkar arbetsproduktiviteten i organisationen.

Individens möjlighet till delaktighet i det dagliga arbetet är en av grundtankarna med ständigt förbättringsarbete. Möjligheten för de anställda att komma med idéer och synpunkter i arbetet har en grundläggande betydelse för individens lärande och utveckling i sitt yrke. Jag anser därför

att det är väsentligt att diskutera förbättringsarbetet mot bakgrund av begreppet arbete och vad arbetet fyller för funktion för individen.

Karl Marx's (1969) syn på arbetet som ett sätt att uttrycka människans artväsen innebär att arbetet inte enbart påverkar individens omvärld, utan även påverkar och formar människan och dess möjlighet till utveckling. Med begreppet alienation beskriver Marx hur människan blivit fråntagen sin vilja och lust att arbeta. Detta är enligt Marx bland annat ett resultat av att arbetsförhållandena förändrats mot mer tempobetonat arbete och att maskiner tagit över en stor del av människans arbete. Den beskrivning som Marx gör av arbetet formulerades under en tid då arbetet på många sätt såg annorlunda ut än vad det gör idag. Det är dock intressant att fundera över begreppet alienation och vad det kan innebära i dagens arbetsliv.

Dagens verkstadsindustrier använder till stor del automatiserade maskiner i sin tillverkning. Ofta förläggs även arbete utomlands där tillverkningen sker till en bråkdel av den kostnad som finns i västvärldens industrier. Detta kan således ha effekter på hur individen upplever att det egna arbetet "värderas" av organisationen vilket i sin tur påverkar individens motivation och engagemang i arbetet. Om arbetet inte erbjuder någon form av utveckling kan individen känna sig maktlös i arbetet. Detta kan få mycket negativa konsekvenser för individen och hur denna presterar i arbetet.

Det är därför viktigt att lyfta fram arbetets betydelse och vad arbetet kan bidra med då det gäller individens utveckling. Det är således väsentligt att inte undervärde de positiva effekter som ett utvecklande och stimulerande arbete kan innebära för individens motivation i arbetet. Organisationen har således ett ansvar då det gäller att ta vara på och använda sig av individens kunskaper och engagemang i arbetet.

Som studiens resultat visar (se avsnitt 4) så har förbättringsarbetet bidragit till individens lärande på flera sätt. Arbetet med Ständig förbättring har genom ett nytt arbetssätt och nya arbetsmetoder gett individerna möjlighet att lära sig integrerat med det dagliga arbetet. I enlighet med det kontextuella perspektivet på lärande (se avsnitt 3.1.2) kan man se att lärandet i förbättringsarbetet direkt går att använda sig av i det dagliga arbetet ute i produktionen. Detta kan således ha betydelse för intervjupersonernas upplevelser av förbättringsarbetet och huruvida kunskapen känns meningsfull och användbar i arbetet. Detta är särskilt tydligt då det gäller intervjupersonernas möjlighet att se tydliga samband mellan teori och praktik och att teoretiska aspekter av arbetet är användbara för att underlätta arbetet genom att det blir lättare att lösa problem som uppstår i produktionen.

Förbättringsarbetet i det aktuella företaget stöder till stor del det erfarenhetsbaserade lärandet i arbetet (se avsnitt 3.1.4). Förbättringsarbetet ger arbetarna möjlighet att använda sig av de erfarenheter som de skaffat sig i arbetet samt att dra lärdom av tidigare situationer eller händelser. Här får också reflektionen betydelse eftersom det erfarenhetsbaserade lärandet bygger på att fundera över avsikt och utfall av arbetet. Betydelsen av att skapa tid för reflektion i arbetet stöds av Schön (1989) och Molander (1996). Förbättringsarbetet stöder både reflektion i själva utförandet av uppgiften och den reflektion som sker innan och efter en handling. Möjligheten finns således att reflektera *i* situationen då man agerar men även *innan* och *efter* det att man handlat eller agerat. Mycket av de förbättringar som sker i arbetet är beroende av den reflektion som sker efter att något har skett eftersom detta blir ett sätt att studera resultat och konsekvenser av arbetet för att sedan dra lärdomar av detta.

5.3 Förbättringsarbetets utformning

Förbättringsarbetets utformning påverkar individens möjligheter att lära i arbetet. I likhet med det miljöpedagogiska perspektivet på lärande (se avsnitt 3.2.1) så anser jag att förbättringsarbetet bör fokusera på att *möjliggöra* lärande för individen så att lärandet sker integrerat med det dagliga arbetet.

Trots fördelar med förbättringsarbetet har studien visat att det finns svårigheter med att organisera för ett förbättringsarbete. Problematiken med förbättringsarbetet kan, som denna studie visat, vara ett resultat av den svårighet som funnits med att "hitta" problem i förbättringsarbetet att åtgärda. Som intervjuresultatet visar så finns det en tendens att problemsökandet avtar då man lyckats åtgärda många problem i arbetet. Det skulle således kunna innebära att förbättringsarbetet fungerar relativt bra under den första tiden som förbättringsarbetet är igång men att arbetet avtar successivt efter hand då många av de stora problem som man brottats med i arbetet blivit lösta.

Enligt den definition av begreppet "Ständig förbättring" som presenteras i uppsatsens inledning (se avsnitt 1) handlar ständigt förbättringsarbete om kontinuerliga förbättringar som syftar till att ge positiva bidrag till organisationens måluppfyllnad utan att ändra organisationens grundläggande principer. Detta innebär att individen har vissa begränsningar då det gäller att påverka organisationens arbetsätt.

Jag ser således en motsättning då det gäller organisationens mål och policy och individens delaktighet i verksamheten. Organisationen med ägare och

verkställande ledning har ansvar för att formulera mål och riktlinjer som gäller för företaget, samtidigt som företaget inte får vara så statiskt att inte medarbetarna kan påverka arbetet även då det gäller mer övergripande frågor. Komplexiteten i målsättningar, beslut och utförande, som är fördelat på många olika funktioner, kan göra det svårt för individen att få en helhetsbild av verksamheten. Denna uppdelning mellan planering och verkställande kan göra att individerna känner sig begränsade i arbetet vilket kan få negativa konsekvenser för individernas möjlighet att påverka sin arbetssituation, det vill säga för möjligheten att uppnå empowerment bland de anställda (se avsnitt 3.2.3). Begreppet empowerment kan därför ses som en motpol till innebörden av begreppet alienation som jag tidigare behandlat, där människan istället för att distansera sig från sitt arbete tar ansvar för sin egen arbetssituation genom inflytande och ett aktivt förhållningssätt.

I likhet med Conger och Kanungo (1988) så anser jag att det är viktigt att empowerment inte enbart handlar om att göra individen delaktig i verksamheten, det vill säga att *delegera* ansvar till de anställda, utan att även ta hänsyn till hur individen upplever sig kunna påverka sin arbetssituation. Det skulle således innebära en starkare fokus mot individens upplevelser av delaktighet. Detta förutsätter därför att organisationen inte "förblindas" av de möjligheter som formellt existerar i verksamheten då detta är ett relativt otydligt mått på hur det verkligen förhåller sig då det gäller inflytande och delaktighet för individen. Organisationens syn på individens ansvar och utvecklingsmöjligheter är därför den mest grundläggande förutsättningen för att individen ska kunna agera självständigt i arbetet.

Då det gäller individens möjlighet till delaktighet skulle organisationen med fördel kunna organisera förbättringsarbetet så att de anställda regelbundet får ta del av organisationens målsättningar inom olika delar av tillverkningen. Detta skulle kunna innebära en diskussion på ett mer allmänt plan då det gäller organisationens mål så att de anställda får en riktning på sitt arbete utan att få direkta "pekpinnar" i arbetet. Detta skulle för individen kunna innebära en större inblick i, och förståelse för, organisationens verksamhet.

Då det gäller arbete med Ständig förbättring är tidsfaktorn av stor betydelse för individens möjlighet att lära i arbetet. Förbättringsarbetets tanke är att arbetet ska ske integrerat med det dagliga arbetet och att arbetet med att ständigt förbättra verksamheten skall ingå som en naturlig och självklar del i arbetet. Det innebär således att förbättringsarbetet kräver att man avsätter viss tid från produktionen för att kunna träffas i förbättringsgrupperna.

Den höga produktionstakten inom verkstadsindustrin som har visats i denna studie, men även stöds av tidigare forskning (se avsnitt 1.1), är negativ för individens lärande i förbättringsarbetet. Det blir således en paradoxal motsättning då produktionstakts-höjande förbättringar i arbetet tenderar att försämra villkoren för fortsatt utveckling av individens yrkeskunnande. Det är därför viktigt att fundera över om förbättringsarbetet syftar till att ”skapa” mer tid i arbetet eller om syftet enbart är att öka produktionstakten.

Hur förbättringsarbetet prioriteras i organisationen ger signaler till medarbetarna om vad som är viktigt i arbetet. Om förbättringsarbetet får stå tillbaka för det producerande arbetet i produktionen innebär detta att individens arbete inte förändrats på något märkbart sätt. Produktionens lönsamhet baserar sig således fortfarande på ett mer kortsiktigt tänkande där man inte tar hänsyn till individens inställning till arbetet och hur detta kan påverka individens arbetsprestation på längre sikt. Det kan således innebära svårigheter med att få medarbetarna att bidra med kunskaper och idéer till organisations verksamhet då förbättringsarbetet inte har någon viktig och självklar plats i organisationen. Ett kortsiktigt tänkande kan således skada förbättringsarbetet genom att individen förlorar känslan av mening och sammanhang i arbetet. Man förlorar därmed förbättringsarbetets viktiga tanke om att verka för ett mer effektivt och utvecklande arbete för individen. Om inte tiden finns till förfogande för att förbättra arbetet blir det en omöjlighet att få förbättringsarbetet att fungera som en naturlig del av verksamheten. Det är därför viktigt att skapa utrymme för arbete med Ständig förbättring eftersom detta kan gynna individens lärande samtidigt som företaget får möjlighet att utvecklas och behålla sin konkurrenskraft.

5.4 Avlutande reflektioner

I denna studie har jag studerat hur intervjupersonerna upplevt arbetet med Ständig förbättring och hur förbättringsarbetet har bidragit till att utveckla intervjupersonernas yrkeskunnande. Studiens fokus har bidragit till att jag fått en större förståelse för vad arbete med Ständig förbättring kan innebära för individens lärande och vilka erfarenheter denna arbetsform kan bidra med då det gäller lärande och utveckling i arbetet. Studiens fokus har under arbetsprocessens gång också inneburit fler frågor och funderingar hos mig då det gäller lärande inom ramen för Ständig förbättring.

Då individens upplevelser av förbättringsarbetet påverkar dennes inställning till arbetet skulle det vidare vara intressant att ta reda på hur individens upplevelser av förbättringsarbetet i sin tur påverkar arbetets

resultat och om det finns något samband mellan individens upplevelser och de ekonomiska vinster som man kan uppnå i ett förbättringsarbete. Det skulle således innebära en jämförande studie med ett flertal olika verkstadsföretag för att kunna studera eventuella samband mellan upplevelser och resultat.

Något som jag även funderat över är det fokus på problemlösning som finns inom förbättringsarbetet. Då jag bearbetat intervjumaterialet har jag funderat på hur individens lärande skulle påverkas om man även väljer att fokusera på att förbättra sådant som redan fungerar bra i arbetet. Skulle detta i så fall innebära att problemen i arbetet inte skulle uppta lika mycket tid för individen och att arbetet skulle kunna få en ny fokusering? Det skulle således vara intressant att studera hur detta skulle kunna påverka individens lärande och om en fokusering mot redan väl fungerande arbetsprocesser skulle kunna öka individens specialistkunskaper och motivation i arbetet.

Referenser

Alvesson, M. & Sköldbberg, K. (1994) *Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund. Studentlitteratur.

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

Baruch, Y. (1998) Applying empowerment: organizational model. *Career Development International*, 3 (2), 82-87.

Berger, A., Horst, H. & Lindberg, P. (1996) *Ständiga förbättringar: ännu ett verktyg eller en del av arbetet i målstyrda grupper*. Solna. Arbetslivsinstitutet.

Bessant, J. & Caffyn, S. (1997) High-involvement innovation through continuous improvement. *International Journal of Technology Management*, 13 (1), 7-28.

Brunin, G. & Nilsson, T. (1997) *Läran om arbetets ekonomi: om utveckling av arbete och produktion*. Stockholm. Rabén Prisma.

Bryman, A. (1997) *Kvantitet och kvalitet i samhällsvetenskaplig forskning*. Lund. Studentlitteratur.

Buckler, B. (1996) A learning process model to achieve continuous improvement and innovation. *The learning organization: An International Journal*, 3 (3), 31-39.

Burr, V. (1995) *An introduction to social constructionism*. London. Routledge.

Casey, C. (1999) The changing context of work. I D. Boud & J. Garrick. *Understanding Learning at Work*, pp.15-28. London. Routledge.

Cohen, L. & Manion, L. & Morrison, K. (2000) *Research Methods in Education*. London. RoutledgeFalmer.

Döös, M & Ohlsson, J. (1999) *Pedagogic interventions as conditions for learning: the relation between theory and practice in some contextual didactic examples*. Rapport från seminariet om miljöpedagogik och kunskapsbildning. Stockholms universitet. Pedagogiska institutionen.

Döös, M. (2004) *Arbetsplatsens relationik: om vardagens lärande och kompetens i relationer*. Arbetsmarknad & Arbetsliv: Årgång 10, nummer 2, s.77-93.

Ellström, P-E. (1992) *Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet: problem, begrepp och teoretiska perspektiv*. Stockholm. Publica.

Ellström, P-E. (1996) *Arbete och lärande: förutsättningar och hinder för lärande i dagligt arbete*. Solna. Arbetslivsinstitutet.

Engeström, Y. (2001) Expansive Learning at Work: toward an activity theoretical reconceptualization. *Journal of Education and Work*, 14, (1), 133-156.

Field L. (1997) Impediments to empowerment and learning within organizations. *The learning organization*, 4 (4), 149-158.

Frankfort-Nachmias, C. & Nachmias, D. (1996) *Research Methods in The Social Sciences*. Fifth Edition. London. Arnold.

Imai, M. (1996) *Kaizen: Att med kontinuerliga, stegvisa förbättringar höja produktiviteten och öka konkurrenskraften*. Uppsala Publishing House.

Keller C. & Keller J-D. (1993) Thinking and acting with iron. I S. Chaiklin, & J. Lave, *Understanding practice: perspectives on activity and context*, pp. 125-143. Cambridge university press.

Kolb, D. (1984) *Experiential learning: Experience as The Source of Learning and Development*. Englewood Cliffs New Jersey. Prentice-Hall.

Kvale, S. (1997) *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund. Studentlitteratur.

Lave, J. & Wenger, E. (1993) *Situated learning: legitimate peripheral participation*. Cambridge. Cambridge University Press.

Löfberg, A. & Ohlsson, J. (1995) *Miljöpedagogik och kunskapsbildning: teori, empiri och praktik*. Stockholms universitet. Pedagogiska institutionen.

Lindberg, P. & Berger, A. (1997) Continuous improvement: Design, organization and management. *International Journal of Technology Management*, 13 (1), 86-101.

Nilsson, T. (1999) *Ständig förbättring: om utveckling av arbete och kvalitet*. Solna. Arbetslivsinstitutet.

Marx, K. (1930) *Kapitalet: kritik av den politiska ekonomin*. Stockholm. Tidens förlag.

Marx, K. (1969) *Kapitalet: kritik av den politiska ekonomin. Första boken. Kapitalets produktionsprocess*. Lund. Arkiv Zenit förlag.

Murray, P. & Chapman, R. (2003) From continuous improvement to organisational learning: developmental theory. *The learning organization: An International Journal*, 10 (5), 272-282.

Psoinos, A. & Smithson, S. (2002) Employee empowerment in manufacturing: a study of organisations in the UK. *New Technology, Work and Employment*, 17 (2), 132-148.

Garber, J. & Seligman, M. (1980) *Human helplessness: Theory and Applications*. New York. Academic Press.

Scarnati, J-T. & Scarnati, B-J. (2002) Empowerment: the key to quality. *The TQM Magazine*, 14 (2), 110-119.

Schalin, A. (1999) *Kaizen på svenska*. Centrum för Ständiga förbättringar.

Styhre, A. (2001) Kaizen, ethics, and care of the operations: management after empowerment. *Journal of Management Studies*, 38 (6), 795-811.

Molander B. (1996) *Kunskap i handling*. Göteborg. Daidalos.

Schön, D. (1989) *The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action*. Basic Books.

Förfrågan om deltagande i intervju

Just nu läser jag mitt sista år på programmet för personal- och arbetslivsfrågor vid Lunds universitet. Eftersom jag är intresserad av människors lärande i arbetslivet skriver jag nu mitt examensarbete inom ämnet arbetslivspedagogik. Mitt arbete kommer att behandla arbete med *Ständig förbättring*. Detta anser jag vara ett intressant område eftersom förbättringsarbete kan innebära lärande och utveckling i arbetet. Syftet med mitt arbete är att ta reda på hur Du har upplevt arbetet med Ständig förbättring på det företag där du arbetar. Fördelen med att intervjuas som deltagare är att jag får möjlighet att se förbättringsarbetet ur ditt perspektiv och utifrån dina erfarenheter.

Jag skulle därför uppskatta om du tog dig tid att, under cirka en timme, prata med mig om dina upplevelser och erfarenheter av att delta i arbetet med Ständig förbättring. Deltagandet är frivilligt men jag skulle bli väldigt tacksam om du väljer att delta i en intervju med mig. Under intervjun kommer jag att använda mig av en bandspelare för att jag inte vill missa några detaljer i din berättelse. Den information som du ger mig under intervjun kommer att behandlas konfidentiellt. Ingen kommer därmed kunna spåra dina svar och härleda dem till dig.

Om du önskar delta i en intervju är du välkommen att kontakta mig. Om du undrar över något gällande intervjun får du gärna höra av dig till mig.

Tack på förhand för Ditt deltagande!

Hälsningar,

Therese Haase

E-mail: X

Mobil: X

Intervjuguide

Information till intervjupersonerna

- Studiens syfte
- Eventuella frågor innan intervjun påbörjas.

Inledning

- Födelseår
- Anställningstid
- Arbetsuppgifter och ansvarsområden

Huvudfrågor

- Berätta om hur arbetet med Ständig förbättring går till.
- Berätta om något du har blivit bättre på i ditt arbete genom arbetet med Ständig förbättring då det gäller:
 - utförandet av dina arbetsuppgifter.
 - kunskaper i arbetet
 - insikter eller ditt sätt att tänka kring arbetet.
- Berätta om vilka förändringar som skett i ditt arbete som ett resultat av arbetet med Ständig förbättring. /Hur har resultatet av förbättringsarbetet påverkat dig och ditt arbete?

Avslutning

- Jag har inga fler frågor. Finns det något annat som du skulle vilja berätta om som vi inte tagit upp under intervjun?

